



# UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

## AREA ADMINISTRATIVA

TITULO DE MAGISTER EN GESTION EMPRESARIAL

**Evaluación y propuesta de mejoramiento de los procesos de control del área de “emisores, auditoras externas y calificadoras de riesgo” de la Subdirección de control de la dirección regional de Mercado de Valores de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, año 2014**

TRABAJO DE TITULACION

AUTORA: Proaño Sánchez, Verónica Elizabeth

DIRECTOR: Quishpi Choto, Luis Armando, *Lic. Mg*

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2015

## APROBACION DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACION

Lic. Magister

Luis Armando Quishpi Choto

DOCENTE DE LA TITULACION

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado Evaluación y propuesta de mejoramiento de los procesos de control del área de “emisores, auditoras externas y calificadoras de riesgo” de la subdirección de control de la dirección regional de Mercado de Valores de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, año 2014 realizado por Verónica Elizabeth Proaño Sánchez, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Quito, abril de 2015

*Lic. Mg* Luis Armando Quishpi Choto,

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Proaño Sánchez Verónica Elizabeth declaro ser autora del presente trabajo de titulación **Evaluación y propuesta de mejoramiento de los procesos de control del área de “emisores, auditoras externas y calificadoras de riesgo” de la subdirección de control de la dirección regional de Mercado de Valores de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, año 2014** de la Titulación Maestría en Gestión Empresarial, siendo *Lic. Mg.* Luis Armando Quishpi Choto director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o Institucional (operativo) de la Universidad”

.....  
Autora: Proaño Sánchez Verónica Elizabeth  
Cédula 1707901870

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis a mis hijos Juan José y José Eduardo, quienes son la razón de mi vida, fuente de mi inspiración de lucha diaria, y a mi querida madre por su apoyo incondicional frente a todo lo que emprendo.

Verónica

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, a mis padres, mis hermanas, mis sobrinos, mi familia, al Magister Luis Quishpi, y a todas aquellas personas que de una u otra forma ayudaron para el desarrollo de esta tesis, ya sea con su guía o con sus palabras de apoyo.

Verónica

## INDICE DE CONTENIDOS

<b>APROBACION DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACION.....</b>	<b>ii</b>
<b>DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....</b>	<b>iii</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>iv</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>v</b>
<b>INDICE DE CONTENIDOS .....</b>	<b>vi</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>x</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>xii</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>1</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>2</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>3</b>
<b>CAPITULO I .....</b>	<b>5</b>
1. Tema.....	6
1.1 Planteamiento del Problema.....	6
1.1.1 Contextualización.....	8
1.1.2 Análisis Crítico .....	8
1.1.3 Prognosis.....	9
1.1.4 Formulación del Problema .....	9
1.1.5 Interrogantes.....	9
1.2 Delimitación del problema .....	10
1.2.1 Delimitación especial .....	10
1.2.2 Delimitación temporal:.....	10
1.2.3 Unidades de observación.....	10
1.3 Justificación.....	10
1.4 Objetivos .....	11
1.4.1 Objetivo General .....	11
1.4.2 Objetivos específicos .....	11
<b>CAPITULO II .....</b>	<b>12</b>
<b>MARCO TEORICO .....</b>	<b>12</b>
2. Visión, Misión, Principios y Valores .....	14
2.1.1 Visión.....	14
2.1.2 Misión .....	14

2.1.3 Políticas .....	15
2.1.4 Objetivos estratégicos institucionales.....	15
2.1.5 Valores Institucionales .....	16
2.1.6 Estructura Organizacional Superintendencia de Compañías Valores y Seguros.	17
2.1.7 Estructura básica alineada con la misión .....	18
2.1.8 Atribuciones y responsabilidades .....	29
2.2 Productos y servicios.....	30
2.3 Análisis de Situación Interna el área de “emisores, auditoras externas y calificadoras de riesgo” de la subdirección de control de la dirección regional de Mercado de Valores.	30
2.4 Gestión por procesos .....	33
2.5 Definición y análisis sobre la delimitación de los procesos en la empresa.....	34
2.5.1 Límites de un proceso.....	36
2.5.2 Elementos de un proceso .....	36
2.5.3 Objetivos de la gestión por procesos .....	37
2.5.4 El mejoramiento continuo de procesos .....	37
2.5.5 Análisis de valor agregado de los procesos .....	38
2.6 Definición y establecimiento de indicadores .....	38
2.6.1 Variabilidad de los procesos .....	39
2.6.2 Herramientas de mejoramiento continuo de procesos.....	41
2.6.3 Productividad de las empresas y de los procesos.....	42
2.7 Las 7 herramientas clásicas de la calidad .....	46
2.7.1 Las 7 herramientas nuevas de la gestión calidad.....	47
2.8 Diagrama de afinidad .....	47
2.8.1 Diagrama de interrelaciones .....	48
2.8.2 Diagrama del árbol.....	48
2.9 Diagrama de procesos de decisión.....	48
2.9.1 Ciclo DEMING PDCA.....	48
2.9.2 Optimización y racionalización de procesos.....	52
2.10 Indicadores de gestión .....	54
2.10.1 Indicadores de eficacia .....	55
2.10.2 Indicadores de eficiencia.....	56
2.10.4 Indicadores de calidad .....	56
2.11 Costo del proceso.....	57
2.11.1 Costos de prevención .....	58
2.11.2 Costos de evaluación.....	59
2.11.3 Costos por fallos internos.....	59

2.11.4 Costos de calidad por fallos externos.....	60
<b>2.12 Medición de la productividad .....</b>	<b>61</b>
<b>CAPITULO III .....</b>	<b>63</b>
<b>METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>63</b>
3.1.1 Nivel de investigación .....	64
3.1.2 Técnicas e Instrumento de Recolección de Información .....	64
3.1.4 Población y muestra .....	65
3.2 Organización y tratamiento de datos .....	65
3.2.1 Análisis cualitativo.....	65
3.2.3 Análisis cuantitativo .....	65
<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>66</b>
4.1 Levantamiento de los procesos actuales .....	67
4.1.1 Control de emisores.....	69
4.2 Calificación de riesgo .....	77
4.2.1 Subproceso de calificadoras de riesgo: asistencia a comités de calificación .....	77
4.2.2 Subproceso cuando existe una baja en la categoría de calificación o se coloca en observación CW (credit watch): .....	84
4.2.3 Subproceso por objeción de calificación .....	86
4.2.4 Subproceso de calificadoras de riesgo: control total como empresa en marcha...	87
4.3.1 Subproceso de dictámenes de auditoría externa .....	89
4.1.3.2 Subproceso de reproceso de emisión de informe de auditoría externa (revisión de papeles de trabajo).....	90
4.3.2 Seguimiento a oficio de observaciones .....	91
4.3.3 Matriz de riesgo financiero .....	91
4.4 Causas o dificultades en la ejecución de los subprocesos.....	92
4.5 Análisis de la percepción de los funcionarios de la situación actual del área de emisores, Calificadoras de Riesgo, Auditoras Externas.....	99
4.5.1 Pagos de cupones de capital e intereses .....	100
4.5.2 Cumplimiento de las condiciones de la oferta pública .....	100
4.5.3 Asistencia a comités de calificación .....	100
4.5.4 Reproceso de calificación de riesgos .....	101
4.6 Auditoría externa .....	101
<b>CAPITULO V .....</b>	<b>102</b>
5.2 Alcance y beneficiarios.....	104
5.2 Objetivos de la Propuesta.....	104



5.2.1 Objetivo general.....	104
5.2.2 Objetivo específico.....	104
5.3 Propuesta.....	105
5.3.1 Propuesta Subproceso de calificadoras de riesgo: asistencia a comités de calificación.....	108
5.3.2 Propuesta Subproceso cuando existe una baja en la categoría de calificación o se coloca en observación CW (credit watch): .....	110
5.3.3 Propuesta Reproceso de calificación de riesgo (revisión de papeles de trabajo) .....	111
5.3.5 Propuesta Subproceso de reproceso de emisión de informe de auditoría externa (revisión de papeles de trabajo).....	113
5.6 Planteamiento de indicadores .....	117
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>118</b>
<b>VENTAJAS.....</b>	<b>120</b>
<b>DESVENTAJAS .....</b>	<b>121</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>121</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>122</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>126</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Estructura Organizacional de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros y misión de cada área.....	22
Tabla 2 Composición Organizativa del Área de Control .....	30
Tabla 3 Distribución del Emisores, Auditoras Externas y Calificadoras de Riesgo” .....	32
Tabla 4 4 Actividades del área de emisores según PAT .....	32
Tabla 5 Reporte de Pagos de cupones de capital e interés .....	74
Tabla 6 Ejemplo de fecha de comité de calificación .....	81
Tabla 7 Formato asistencia comités de calificación.....	82
Tabla 8 Control informes de auditoría .....	90
Tabla 9 Causas que dificultan el desarrollo del subproceso de control de emisores: colocación primaria y uso de recursos. ....	92
Tabla 10 Cusas que dificultan el desarrollo del subproceso de control de emisores: pagos de cupones de capital e intereses.....	94
Tabla 11 Causas que dificultan el desarrollo del subproceso de control de emisores: variación de los índices financieros.....	94
Tabla 12 Causas que dificultan el desarrollo del subproceso de control de emisores: subproceso de control de emisores: redención total de las emisiones. ....	95
Tabla 13 Causas que dificultan el desarrollo del subproceso de calificadoras de riesgo: asistencia a comités de calificación. ....	96
Tabla 14 Causas que dificultan el desarrollo del subproceso de calificadoras de riesgo reproceso de calificación de riesgo (revisión de papeles de trabajo).....	97
Tabla 15 Causas que dificultan el desarrollo del subproceso de calificadoras de riesgo control total como empresa en marcha. ....	98
Tabla 16 Causas que dificultan el desarrollo del subproceso emisión de informe de auditoría externa (revisión de papeles de trabajo .....	98
Tabla 17 Causas que dificultan el desarrollo del subproceso de calificadoras de riesgo reproceso de calificación de riesgo (revisión de papeles de trabajo).....	99
Tabla 18 Horas laborables .....	105
Tabla 19 programación de actividades 2014 del área de emisores.....	105
Tabla 20 Propuesta tiempo asignado para actividades .....	108
Tabla 21 Reporte asistencia a comité .....	109
Tabla 22 Reporte asistencia a comité .....	110
Tabla 23 Contenido mínimo de la revisión de papeles de trabajo para una calificación de riesgo.....	112

Tabla 24	Formato para Realización de reproceso de auditorías externas .....	114
Tabla 25	Actividades programadas con ajustes propuestos.....	117
Tabla 26	Indicadores de gestión .....	118

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Nueva estructura organizacional por procesos 2013.....	28
Figura 2 flujo grama proceso de control.....	67
Figura 3 Cadena de valor del área de “emisores, auditoras externas y calificadoras de riesgo” de la subdirección de control de la dirección.....	68
Figura 4 Control de emisores.....	69
Figura 5 Calificadoras de Riesgo Fuente: Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, Subdirección de “Emisores, Auditoras Externas y Calificadoras de Riesgos”. .....	77
Figura 6 Asistencia a comités de calificación .....	81
Figura 7 Calificación de Riesgo con CW, Baja de Calificación u hecho relevante .....	83
Figura 8 Subproceso cuando existe una baja en la categoría de calificación o se coloca en observación CW (credit watch) .....	85
Figura 9 Auditoría externa.....	88

## RESUMEN

La gestión por procesos es el conjunto de estrategias operativas aplicadas por una institución para optimizar los procesos de producción; éstas no son utilizadas exclusivamente por la empresa privada puesto que también podrían aplicadas por instituciones públicas para definir, medir, corregir y controlar situaciones administrativas que dificulten, retrasen o impidan la ejecución de las actividades operativas de una institución.

Este trabajo de investigación, permitió aplicar la gestión por procesos en el área de “Emisores, Calificadoras de Riesgo y Auditoras Externas” de la Subdirección de control de la dirección regional de Mercado de Valores de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, determinándose que la Institución posee la infraestructura física, recursos tecnológicos, capital humano para el desarrollo de sus actividades, el compromiso de las autoridades de la Institución por lograr la calidad continua del servicio, estableciéndose que hay procesos que se deben ajustar s a fin de generar valor agregado, mejorar la calidad del trabajo, aumentar la productividad, brindar un servicio de calidad a los usuarios, atender mas trámites y un control más eficiente de los emisores.

**PALABRAS CLAVES:** Gestión por procesos, mejora continua, productividad, calidad Total.

## ABSTRACT

Process management is the set of operational strategies implemented by an institution to optimize production processes; these are not used exclusively by the private sector since they could also be applied by public institutions to define, measure, correct and control administrative situations that hinder, delay or prevent the execution of the operational activities of an institution.

The research made it possible to apply this tool in the area of "Emisores, Calificadoras de Riesgo y Auditoras Externas" Control Branch of the Regional Directorate of Securities of the Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, determining that the institution It has the physical infrastructure, human capital, technological resources for the development of its activities, in addition to the commitment of the institution authorities to achieve continuous service quality; however must be adjusted in order to generate added value, improve the quality of work and increase the productivity of area officials with the aim of providing quality service to users .

**KEYWORDS:** operational strategies, productivity, service quality, improve the quality of work.

## INTRODUCCIÓN

El tema desarrollado se constituye en una Propuesta de mejoramiento de los procesos de control del área de “emisores, auditoras externas y calificadoras de riesgo” de la Subdirección de control de la dirección regional de Mercado de Valores de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, para lo cual se consideró el año 2014.

Consta de 5 capítulos conforme a las disposiciones impartidas por la Universidad Técnica Particular de Loja; el Capítulo I, hace referencia al planteamiento del problema, la delimitación del problema, la justificación de porque se realizó la investigación y los objetivos planteados en el desarrollo de la misma.

El Capítulo II es el Marco Teórico en el cual se realiza un análisis de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, partiendo de su visión, misión, políticas que desarrolla para el control de las entidades del sector societario y del Mercado de Valores; se describe también la situación administrativa, operativa y técnica del área de “emisores, auditoras externas y calificadoras de riesgo” de la Subdirección de control de la dirección regional de Mercado de Valores de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, para luego establecer y señalar conceptos que ayudan al entendimiento de la gestión por procesos como una herramienta de la calidad total y mejoramiento continuo.

El Capítulo III hace referencia a la metodología utilizada para el desarrollo de la presente investigación, el Capítulo IV aplica la metodología antes citada en el área en mención y finalmente el Capítulo V tiene por finalidad integrar todo el trabajo de diagnóstico de la situación actual y perspectivas de los funcionarios de la Subdirección de “emisores, auditoras externas y calificadoras de riesgo” de la Subdirección de control de la dirección regional de Mercado de Valores de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros y sus respectivas Propuestas, basado en un sistema de gestión por procesos.

La investigación ha permitido determinar que la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros cuenta con la infraestructura física, tecnológica y humana para el desarrollo de sus actividades, sumado al compromiso y el involucramiento de las autoridades de la Institución; sin embargo, la Institución por encontrarse en una etapa de transición por el cambio de la normativa administrativa y por las leyes que la rigen no contaba con procedimientos que establezcan formalmente sus procesos dentro del área de emisores de la Subdirección Regional de la Intendencia de Mercado de Valores.

Se estableció que la mejora continua, o la calidad total se sirven de herramientas como la gestión por procesos para tornarse más competitivos, para ofrecer servicios de calidad, a menores costos y sin desperdicios de recursos.

El objetivo planteado en el presente trabajo de investigación se cumplió en virtud de que se levantaron los procesos, se establecieron los cuellos de botella se sugirió que hay procesos que deben mantenerse y otros replantearse a fin de que el área opere de manera efectiva y eficiente, comprobándose que la aplicación de un sistema basado en gestión por procesos torna al área más eficiente, eficaz y efectiva.



## **CAPITULO I**

Evaluación y Propuesta de mejoramiento de los procesos de control del área de “emisores, auditoras externas y calificadoras de riesgo” de la Subdirección de control de la dirección regional de Mercado de Valores de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, año 2014.

## **1. Tema**

Evaluación y Propuesta de mejoramiento de los procesos de control del área de “emisores, auditoras externas y calificadoras de riesgo” de la Subdirección de control de la dirección regional de Mercado de Valores de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, año 2014.

### **1.1 Planteamiento del Problema**

El área de “Emisores, Auditoras Externas y Calificadoras de Riesgos” es una subdivisión de la Subdirección de Control de la Intendencia de Mercado de Valores, que se caracteriza de las otras Subdirecciones por tener el mayor número de ingresos de trámites correspondientes al cumplimiento de la normativa vigente del Mercado de Valores, a denuncias, a consultas, requerimientos Institucionales.

El 60% del total de los trámites que ingresan a la Dirección Regional de Mercado de Valores, corresponden a la Subdirección de Control; y el 40% de estos corresponden al área de “Emisores, Auditoras Externas y Calificadoras de Riesgos”. El área cuenta apenas con 5 funcionarios, (4 operativos y un coordinador) para atender esta demanda de trámites, sumados a las actividades de control que la Programación Anual de Trabajo (PAT) debe ser cumplida, originando que muchos de ellos no sean atendidos oportunamente.

Cabe indicar que el área de “Emisores, Auditoras Externas y Calificadoras de Riesgos” al no contar con un mapa de procesos y manuales de procedimientos, la operatividad del área se fundamenta en la experiencia de los funcionarios más antiguos, el desarrollo de las diferentes actividades se basan en prácticas ya establecidas en casos similares y el resultado de estos, la oportunidad de presentación dependen del nivel de conocimiento, experiencia y destreza del funcionario a cargo del trámite.

A pesar, de que en el área de “Emisores, Auditoras Externas y Calificadoras de Riesgos” cuentan con procesos de apoyo, no tiene definido los procesos formalmente y no están enmarcados bajo ninguna metodología, situación que origina un desperdicio de recursos humanos y tecnológicos.

Otra de las deficiencias determinadas en esta área es que los procesos ya existentes no se encuentran estandarizados y no se evidencia el seguimiento y evaluación que aporten al mejoramiento continuo, situación que sumada a la alta rotación de personal, por las políticas

de orden laboral implementadas por el gobierno central de la modalidad de contrato por 2 años dificulta para que la atención de los tramites sean tratados con la profundidad y oportunidad que estos merecen.

Mediante Registro Oficial No 249, el 20 de Mayo de 2014 se promulgó las reformas de la Ley de Mercado de Valores (Ley Orgánica para el Fortalecimiento y Optimización del Sector Societario y Bursátil; adicionalmente, por Mandato de la Disposición General Décima Octava del Código Orgánico Monetario y Financiero, La Ley de Mercado de Valores es agregada como Libro II de este cuerpo legal. Dado por Ley No. 00, publicado en Registro Oficial Suplemento 332 de 12 de Septiembre del 2014 por lo que es imperativo se promueva la adopción de un enfoque basado en procesos, consistente en identificar y gestionar de manera eficaz, eficiente y efectivamente las etapas/actividades innecesarias que no generan valor agregado, y que origina un desperdicio de tiempo, recursos (humanos y tecnológicos).

La falta de procesos que recojan los cambios de la nueva normativa provocaría confusión en las responsabilidades en vista de que no existe una definición y delimitación clara del alcance de los controles, que se ajusten a la norma jurídica que se establece para dichos casos, la experiencia de laborar en esta área ha permitido establecer que gran parte del tiempo y esfuerzos son absorbidos para la atención de denuncias por el incumplimiento de la norma o perjuicio a terceros, situación que se vería más afectada en virtud de que no se cuenta con manuales que enumeren uno a uno los pasos que deban realizarse.

Ante este problema, la presente investigación mejorara el control del área de “emisores, auditoras externas y calificadoras de riesgo” de la Subdirección de control de la dirección regional de Mercado de Valores de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros se constituirá además en un aporte no solo de uso exclusivo de la Subdirección de Control de Quito sino que podrá aplicarse como modelo en la matriz y para el resto de áreas: Administradoras de Fondos, Casas de Valores, Negocios Fiduciarios y Titularización

### **1.1.1 Contextualización**

Desde el punto de vista técnico el área de “emisores, auditoras externas y calificadoras de riesgo” de la Subdirección de control de la dirección regional de Mercado de Valores contará con una metodología basada en gestión de procesos que le permitan que sus funciones de control se ajusten a la norma jurídica, que exista uniformidad y que sean realizados de forma eficiente, efectiva y oportuna.

El contar con una metodología o la sistematización de pasos ordenados que proporcionen una visión global de aquello que se desea mejorar conservando la experiencia, el conocimiento en la operación, integrando al personal, impulsa la cultura de orientación de la empresa hacia el usuario, mejora el trabajo en equipo y aumenta la productividad.

Esta herramienta se la utilizará el área en mención; y podrá ser aplicada para las otras áreas que conforman la Subdirección de Control de Quito a fin de unificar procesos, esfuerzos e incrementar la productividad.

### **1.1.2 Análisis Crítico**

La Globalización, se constituye en uno de los pilares fundamentales que ha revolucionado la visión de las empresas públicas y privadas, quienes día a día con ayuda y desarrollo de la tecnología, de la economía, de la administración, etc. han obligado a que las organizaciones busquen soluciones para afrontar dichos retos, ya que los estilos tradicionales de gestión diariamente demandan cambios pues se muestran poco eficaces, eficientes y productivos con un alto costo, con desperdicio de recursos humanos y tecnológicos.

Uno de los principales desafíos que una Institución Pública debe afrontar es el mejoramiento continuo de la calidad del servicio que debe prestar conforme a las necesidades del usuario y de la normativa vigente, por lo que dicha gestión necesita renovarse, innovarse, cambiar continuamente, siendo a nuestro criterio la gestión por procesos la herramienta que mejora la posición de las organizaciones.

En la última década, la Gestión por Procesos ha despertado un creciente interés para asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas tales como: clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general.

Por lo que aplicar un sistema de gestión por procesos en el área de “emisores, auditoras externas y calificadoras de riesgo” de la Subdirección de control de la dirección regional Mercado de Valores aportará para que dicha Institución continúe con su objetivo de ser hasta el 2017 en una Institución técnica e innovadora, reconocida por la eficiencia y transparencia de su gestión, que cuente con mecanismos tecnológicos modernos de control y vigilancia del mercado de valores y del sector societario”.

### **1.1.3 Prognosis**

El realizar las actividades de control en el área de “emisores, auditoras externas y calificadoras de riesgo” de la Subdirección de Control en base a procedimientos dados por la experiencia y criterio de los funcionarios con mayor antigüedad sin que exista procesos delimitados específicamente recogidos en una metodología sistémica y enunciada en un manual de procedimientos provocaría que en un momento dado de cambio de los funcionarios de mayor experiencia sea por jubilación, despido u otros aspectos no se cuente con una herramienta que permita un efectivo control que dicha área deba realizar y por ende haya un desperdicio de recursos físicos tecnológicos y humanos reflejados en un nivel bajo de la productividad.

### **1.1.4 Formulación del Problema**

Cómo incide en la productividad del área de “emisores, auditoras externas y calificadoras de riesgo” de la Subdirección de Control de la Intendencia de Mercado de Valores el no contar con una metodología basado en gestión por procesos?

### **1.1.5 Interrogantes**

- ¿Existe en el área de “emisores, auditoras externas y calificadoras de riesgo” de la Subdirección de control de la dirección regional de Mercado de Valores una alternativa de solución a la problemática de la falta de control conforme la ley establece a los emisores inscritos (QUITO)?
- ¿Cuál es el nivel de control a los emisores inscritos (QUITO) en el Mercado de Valores?
- ¿Qué instrumentos utiliza la Institución para llevar a cabo los procesos de control?

## **1.2 Delimitación del problema**

### **1.2.1 Delimitación especial**

La investigación se realizó en el área de “emisores, auditoras externas y calificadoras de riesgo” de la Subdirección de control de la dirección regional de Mercado de Valores de Quito.

### **1.2.2 Delimitación temporal:**

El trabajo de investigación se realizó de enero a diciembre del 2014.

### **1.2.3 Unidades de observación**

- Funcionarios del área de “Emisores, Auditoras Externas y Calificadoras de Riesgo”
- Emisores, Auditoras Externas y Calificadoras de Riesgo

## **1.3 Justificación**

La razón para que planteó formular una Propuesta de mejoramiento de los procesos de control del área de “emisores, auditoras externas y calificadoras de riesgo” de la Subdirección de control de la dirección regional de Mercado de Valores de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros es la de contribuir para que el área sea más productiva, cuente con una metodología y procesos que recojan los cambios que la nueva normativa provocaría; que la propuesta sea aplicada de manera oficial y respaldada de una metodología, que guarde relación entre la técnica y conserve la experiencia, el conocimiento en la operación; integrando al personal a conocer sus competencias y la forma de relacionarse con los controlados, e impulsar la cultura de orientación del ente de control hacia el usuario, propendiendo a mejorar el trabajo en equipo, situación que se vea reflejada en mejores indicadores de gestión en la Intendencia de Mercado de Valores.

Además se espera que los funcionarios nuevos o antiguos tengan claro las responsabilidades de control conforme a sus funciones y competencias, para que el alcance de los controles se ajusten a la norma jurídica que se establezca para dichos casos, que la toma de los correctivos sean en el momento oportuno, y que exista la uniformidad en la orientación y contenido del control.

La aplicación de la Propuesta permitirá la adopción de un enfoque basado en procesos, que identifique y gestione de manera eficaz, eficiente y oportuna las etapas/actividades innecesarias que no generan valor agregado al servicio y al control que esta área debe realizar.

Esta herramienta la utilizará el área en mención y podrá ser implementada para el resto de áreas de la Subdirección de Control; no obstante, deberá ser utilizada también en la matriz (Guayaquil) en virtud de que la aplicabilidad de la norma es a nivel nacional y lo que se pretende es unificar procesos, esfuerzos e incrementar la productividad.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo General**

Diseñar una Propuesta de mejoramiento de los procesos de control del área de “emisores, auditoras externas y calificadoras de riesgo” de la Subdirección de Control de la Intendencia de Mercado de Valores de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros a fin de optimizar los recursos humanos, tecnológicos para que el control a los entes inscritos en el Mercado de Valores sea oportuno, eficaz y eficiente.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Levantar los procesos del área de “emisores, auditoras externas y calificadoras de riesgo” de la Subdirección de control de la dirección regional de Mercado de Valores de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros conforme las reformas de ley.
- Establecer procedimientos de control que propenda a la optimización de los recursos a fin de que el área opere de manera efectiva y eficiente.
- Elaborar los manuales de procedimientos del área de “Emisores, Auditoras Externas y Calificadoras de Riesgo”.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

Reseña Histórica Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros



El 20 de abril de 1964 por disposición del Presidente de la República de ese entonces Dr. Carlos Arroyo del Río se creó la "INTENDENCIA DE COMPAÑÍAS ANÓNIMAS" que funcionaba dentro de la Superintendencia de Bancos hasta que se creara la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros.

Mediante Decreto No. 059 de 1 de junio de 1967 promulgado en el Registro Oficial .No. 140 de 5 de los mismos mes y año se crea la "Superintendencia de Compañías", como un organismo del Estado atribuyéndole personalidad jurídica propia y facultades de vigilancia y fiscalización de las Compañías Anónimas, en Comandita por Acciones y de Economía.

El 08 de febrero de 1971 el Presidente de la República doctor José María Velasco Ibarra expide el decreto No.199, publicado en el Registro Oficial del 10 del mismo mes y año, mediante el cual introduce varias reformas a la Ley de Compañías, y entre ellas, ampliando las atribuciones de la Superintendencia de Compañías, le otorga la de ejercer la vigilancia y fiscalización: a) De las Compañías nacionales anónimas, en Comandita por Acciones y de Economía Mixta, en general; b) De las Compañías extranjeras que ejerzan sus actividades en el Ecuador, cualquiera que fuere su especie; y, c) De las Compañías de Responsabilidad Limitada que lo hayan solicitado y de las que se hubiere ordenado tal vigilancia por Decreto Ejecutivo.

Por Mandato de la Disposición General Décima Octava del Código Orgánico Monetario y Financiero, la Ley de Mercado de Valores es agregada como Libro II de este cuerpo legal. Dado por Ley No. 00, publicado en Registro Oficial Suplemento 332 de 12 de Septiembre del 2014.

Sustituir en todo el texto de la Ley "Registro del Mercado de Valores" por "Catastro Público del Mercado de Valores".

Sustituir en todo el texto de la Ley "Junta de Regulación del Mercado de Valores" por "Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera".

En todo el texto de la ley sustituir "Superintendencia de Bancos y Seguros " por "Superintendencia de Compañías Valores y Seguros" y " Superintendente de Bancos y Seguros" por "Superintendente de Compañías, Valores y Seguros". Dado por Ley No. 0, publicada en Registro Oficial Suplemento 332 de 12 de Septiembre del 2014.

La Constitución de la República del Ecuador, en el artículo 213 señala que las superintendencias son organismos técnicos de vigilancia, auditoría, intervención y control de las actividades económicas, sociales y ambientales y de los servicios que prestan las entidades públicas y privadas, con el propósito de que éstas actividades y servicios se sujeten al ordenamiento jurídico y atiendan al interés general. Las superintendencias actuarán de oficio o por requerimiento ciudadano. Las facultades específicas de las superintendencias y las áreas que requieran del control, auditoría y vigilancia de cada una de ellas se determinarán de acuerdo con la ley.

El artículo 430 de la Codificación de la Ley de Compañías define a la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros como un organismo técnico y con autonomía administrativa, económica y financiera, que vigila y controla la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías y otras entidades, en las circunstancias y condiciones establecidas por la ley.

## **2. Visión, Misión, Principios y Valores**

De la revisión a la página web de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros [www.supercias.gob.ec](http://www.supercias.gob.ec), en el Plan Estratégico Plurianual para el período 2013 – 2017 se estableció lo siguiente:

### **2.1.1 Visión**

El autor mencionó “Visión es “una imagen de lo que los miembros de la empresa quieren que está sea, o pretenda llegar a ser en un futuro” (Matilla, 2010, pág. 75),

“Ser una Institución altamente técnica e innovadora, que cuente con mecanismos modernos y eficientes de control, supervisión y promoción que contribuyan al desarrollo del mercado de valores y del sector societario”.

### **2.1.2 Misión**

El autor mencionó “La misión enuncia “a qué clientes sirve, qué necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece, una declaración de misión indica, en términos generales, los límites de las actividades de una organización” (Stanton, Etzel, & Walker, 2007, pág. 597).

“Somos una Institución que controla, vigila y promueve el mercado de valores y la actividad societaria a través de adecuados sistemas de regulación, control y servicios, contribuyendo a su desarrollo de forma confiable y transparente en beneficio del país”.

La Gestión de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros responde a un Plan Estratégico Plurianual para el período 2013 - 2017, que considera los factores internos y externos, que afectan a la Institución; incluye los elementos orientadores, los factores claves de éxito y los objetivos institucionales. El Plan Estratégico se basa en la metodología Balance Scorecard<sup>1</sup>, la cual considera las siguientes perspectivas: Usuarios, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento; y, Financiera.

### **2.1.3 Políticas**

El autor mencionó “Se entiende como política organizacional a las orientaciones establecidas por los directivos de una empresa y que deben ser entendidas por todos los empleados y trabajadores de la organización” (Pérez J. L., 2009, pág. 61).

1. Fortalecer la acción de control, seguimiento y vigilancia de los entes del sector societario y del mercado de valores con mecanismos ágiles de gestión Institucional.
2. Contribuir a la consolidación del sector societario con mecanismos modernos y eficientes de control y comunicación.
3. Contribuir al crecimiento, fortalecimiento, consolidación y transparencia del mercado de valores con una comunicación oportuna de los procesos y de la normativa vigente.
4. Mejorar los procesos institucionales, garantizando un nivel óptimo en la gestión de los recursos de la Institución.
5. Automatizar los procesos administrativos y de gestión Institucional, implementando sistemas tecnológicos integrales.
6. Implementar calidad de servicio en tiempos de atención y procesamiento en los trámites con usuarios y ciudadanos en general
7. Incrementar el desempeño Institucional fortaleciendo los conocimientos técnicos de los servidores.
8. Fortalecer y renovar el compromiso Institucional de los servidores optimizando el clima laboral y la aplicación del Código de Ética y el Reglamento Interno.
9. Actualizar los montos de multas y contribuciones de la Institución.
10. Asegurar la correcta y oportuna recaudación de los recursos financieros.
11. Implementar procedimientos para la correcta y oportuna utilización de los recursos financieros.

### **2.1.4 Objetivos estratégicos institucionales**

1. Fortalecer el control societario y de mercado de valores que garantice el buen funcionamiento del sistema empresarial.

2. Promover, organizar y desarrollar el mercado de valores, mediante una gestión transparente y confiable de la información.
3. Mejorar la gestión institucional mediante la estandarización y automatización de los procesos.
4. Consolidar el desarrollo y el reconocimiento institucional en el ámbito público a través del fortalecimiento continuo del talento humano.
5. Garantizar la continuidad institucional mediante el uso eficiente de los recursos financieros.

### **2.1.5 Valores Institucionales**

#### **Ética:**

- Actuar sin favoritismos en nuestras decisiones;
- Denunciar todo acto de corrupción;
- Respetar la confidencialidad de la información interna y externa;
- No ceder ante situaciones ilegales;
- Cumplir las normas de conducta institucional; y,
- Desempeñar de forma sincera y franca sus actividades.

#### **Compromiso:**

- Asumir retos sin condicionamientos;
- Demostrar predisposición en cada momento;
- Aportar con soluciones;
- Asumir la causa de la Superintendencia como propia;
- Demostrar solidaridad con el equipo de trabajo para el cumplimiento de objetivos; y,
- Exceder las expectativas de la Superintendencia.

#### **Responsabilidad:**

- Denunciar la corrupción en contratación pública, sector societario y mercado de valores;
- Rendir cuentas a la sociedad;
- Velar por el correcto manejo de los recursos de la Institución; y,
- Aplicar la LOSSCA y reglamentos internos.

#### **Pro actividad:**

- Cumplir con las tareas asignadas en el menor tiempo posible;
- Aportar con ideas innovadoras;

- Ser emprendedores en los proyectos de la Superintendencia;
- Anticiparse a los hechos analizando las causas para dar soluciones oportunas; y,
- Aplicar el conocimiento y la experiencia adquirida.

**Profesionalismo:**

- Hacer partícipes de los conocimientos con los demás;
- Ser organizado y cumplir con las obligaciones;
- Actuar con seguridad y conocimiento de los procesos;
- Actualizar los conocimientos continuamente;
- Realizar análisis con profundidad;
- Participar activamente en la toma de decisiones;
- Respetar los criterios ajenos; y,
- Adaptarse con flexibilidad a los cambios de la Superintendencia

**2.1.6 Estructura Organizacional Superintendencia de Compañías Valores y Seguros.**

Mediante Resolución No.08.G.DSC.001, de 25 de julio del 2008, el Superintendente de Compañías estableció como sede principal de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros y como lugar para el Despacho del Superintendente de Compañías a la ciudad de Guayaquil; y, dispuso la actualización de la estructura orgánica y administrativa de la Superintendencia de Compañías para que se incorporen los cambios necesarios, en armonía con el establecimiento de esta nueva sede principal.

Mediante Resolución No. ADM-10-002, de 27 de mayo de 2010, se expidió el “REGLAMENTO ORGANICO FUNCIONAL DE LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS” y mediante oficio N° MINFIN-DM-2012-0413-EDT de 1 de febrero de 2013, el Ministerio de Finanzas emite dictamen presupuestario favorable al Proyecto de Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros.

Mediante Resolución N° ADM-13-003 se aprueba el “Estatuto orgánico funcional de Gestión Organizacional por procesos” de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros.

Este Estatuto orgánico se sustenta en la filosofía y enfoque de producto, servicios y procesos como instrumentos de gestión corporativa con la finalidad de asegurar su ordenamiento orgánico en correspondencia con su misión.

Los procesos que elaboran los productos y servicios de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros como respuesta a las demanda de los usuarios internos y externos, se ordenan y agrupan de acuerdo con el grado de contribución o valor agregado que estos tienen respecto al cumplimiento de la misión.

Los procesos definidos por este Estatuto son:

1. Procesos gobernantes
2. Procesos agregadores de Valor
3. Procesos habilitantes
4. Procesos desconcentrados

**a) Procesos gobernantes.-** Son aquellos que fijan las políticas y directrices para la implementación de planes estratégicos y la expedición de normas y procedimientos.

**b) Procesos agregadores de Valor.-** Son aquellos que generan, administran y controlan un conjunto de productos y servicios destinados a usuarios externos en correspondencia con la misión de la organización y los objetivos estratégicos.

**c) Procesos habilitantes.-** Son aquellos que promuevan y facilitan la generación de productos y servicios, son procesos de apoyo que se sustentan con la asesoría.

**d) Procesos desconcentrados.-** Son aquellos que generan un conjunto de productos y servicios para los usuarios externos.

### **2.1.7 Estructura básica alineada con la misión**

Para el cumplimiento de la misión y responsabilidades, la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros desarrolla procesos internos y está conformada por las siguientes unidades administrativas:

#### **I. PROCESOS GOBERNANTES**

##### **1.1 Direccionamiento Estratégico**

#### **II. Procesos Agregadores de Valor**

##### **2.1 INTENDENCIA NACIONAL DE COMPANIAS**

###### **2.1.1 Dirección Nacional de Inspección, Control, Auditoría e Intervención**

- 2.1.1.1 Subdirección de Inspección y Control e Intervención
- 2.1.2 Dirección Nacional de Actos Societarios y Disolución
  - 2.1.2.1 Subdirección de Actos Societarios
  - 2.1.2.2 Subdirección de Disolución
- 2.2 INTENDENCIA NACIONAL DE MERCADO DE VALORES**
  - 2.2.1 Dirección Nacional de Control
    - 2.2.1.1 Subdirección de Bolsas de Valores, Casas de Valores, Administradoras de Fondos y depósitos de Valores.
    - 2.2.1.2 Subdirección de Emisores, Calificadoras de Riesgos y Auditoras
    - 2.2.1.3 Subdirección de Negocios Fiduciarios
    - 2.2.1.4 Subdirección de Titularización
  - 2.2.2 Dirección Nacional de Autorización y Registro
    - 2.2.2.1 Subdirección de Autorización
    - 2.2.2.2 Subdirección de Registro
  - 2.2.3 Dirección Nacional de Fiscalización, Consultas y Desarrollo Normativo
    - 2.2.3.1 Subdirección de Fiscalización
    - 2.2.3.2 Subdirección de Consultas y Desarrollo Normativo
  - 2.2.4 Dirección Nacional de Promoción, Orientación y Educación al inversionista
  - 2.2.5 Subdirección de Promoción, Orientación y Educación al inversionista

## **2.3 DIRECCION NACIONAL DE PREVENCION DE LAVADO DE ACTIVOS**

### **III. PROCESOS HABILITANTES**

- 3.1 Procesos Habilitantes de Asesoría
  - 3.1.1 Intendencia Nacional de Gestión Estratégica
    - 3.1.1.1 Dirección Nacional de Planificación Estratégica
    - 3.1.1.2 Dirección Nacional de Investigación y Estudios
    - 3.1.1.3 Dirección Nacional de Proyectos
  - 3.1.2 Intendencia Nacional de Procuraduría y Asesoría Institucional
    - 3.1.2.1 Dirección Nacional de Asesoría Institucional
    - 3.1.2.2 Dirección Nacional de Patrocinio
    - 3.1.2.3 Dirección Nacional de Centro de Mediación
  - 3.1.3 Dirección Nacional de Auditoría Interna
  - 3.1.4 Dirección Nacional de Imagen Corporativa y Comunicación Social
- 3.2 Procesos Habilitantes de Apoyo

- 3.2.1 Intendencia Nacional Administrativa y Financiera
  - 3.2.1.1 Dirección Nacional Administrativa
  - 3.2.1.2 Dirección Nacional Financiera
  - 3.2.1.3 Dirección Nacional del Talento Humano
- 3.2.2 Intendencia Nacional de Desarrollo Institucional y tecnológico
  - 3.2.2.1 Dirección Nacional de tecnología de Información y comunicaciones
  - 3.2.2.2 Dirección Nacional de Organización y Métodos
- 3.2.3 Secretaria General
  - 3.2.3.1 Subdirección del Centro de atención al usuario
  - 3.2.3.2 Subdirección de Registro de Sociedades
  - 3.2.3.3 Subdirección de Documentación y Archivo

#### **IV. PROCESOS DESCONCENTRADOS**

- 4.1 INTENDENCIA REGIONAL QUITO
  - 4.1.1 Proceso Gobernante
    - 4.1.1.1 Intendencia Regional de Quito
  - 4.1.2 Proceso Agregador de Valor
    - 4.1.2.1 Dirección Regional de Inspección, Control, Auditoría e Intervención
      - 4.1.2.1.1 Subdirección de Inspección y Control
      - 4.1.2.1.2 Subdirección de Auditoría e Intervención
    - 4.1.2.2 Dirección Regional de Actos Societarios y Disolución
      - 4.1.2.2.1 Subdirección de Disolución
    - 4.1.2.3 Dirección Regional de Mercado de Valores
      - 4.1.2.3.1 Subdirección de Control
      - 4.1.2.3.2 Subdirección de Autorización y Registro
      - 4.1.2.3.3 Subdirección de Fiscalización, Consultas y Desarrollo Normativo
      - 4.1.2.3.4 Subdirección de Promoción, Orientación y Educación al inversionista
  - 4.1.3 Procesos habilitantes
    - 4.1.3.1 Procesos habilitantes de Asesoría
      - 4.1.3.1.1 Dirección Regional de Procuraduría y Asesoría Institucional
      - 4.1.3.1.2 Procesos Habilitantes de Apoyo
    - 4.1.3.2 Dirección Regional Administrativa y Financiera



4.1.3.2.1 Secretaria General

4.1.3.2.1.1 Subdirección del Centro de atención al usuario

4.1.3.2.1.2 Subdirección de Registro de Sociedades

4.1.3.2.1.3 Subdirección de Documentación y Archivo

4.2 Intendencias Regionales (Cuenca, Amato, Portoviejo, Machala y Loja

Tabla 1 Estructura Organizacional de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros y misión de cada área

<b>PROCESOS</b>	<b>AREAS</b>	<b>MISION</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>GOBERNANTES</b>	Superintendente de Compañías	Ejercer la administración de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros mediante la emisión de directrices, políticas y planes estratégicos, que conduzcan al cumplimiento de los objetivos institucionales y al fortalecimiento de la organización	Superintendente de Compañías
<b>AGREGADORES DE VALOR</b>	<b>INTENDENCIA NACIONAL DE COMPAÑÍAS</b>	Planificar, normalizar, dirigir y controlar la gestión de la política y estrategias técnicas de la vigilancia y control en los aspectos jurídicos, societarios económicos financieros y contable de las compañías nacionales y empresas extranjeras	Intendente Nacional de Compañías
	Dirección Nacional de Inspección, Control, Auditoría e Intervención	Examinar en las compañías el cumplimiento de las normas legales y contables correspondientes, que garanticen que su funcionamiento se ajuste a las leyes y a las cláusulas del contrato social	Director Nacional de Inspección, Control, Auditoría e Intervención
	Subdirección de Inspección y Control e Intervención	Revisar libros contables y sociales de las compañías como consecuencia de la solicitud de aprobación de actos societarios tales como aumento o disminución de capital, fusiones y escisiones	Subdirector n de Inspección y Control

	Subdirección de Auditoría e Intervención	Revisar y controlar los libros contables y sociales de las compañías como consecuencia de la programación de control previamente establecida< así como por las denuncias presentadas	Subdirector de Auditoría e Intervención
	Dirección Nacional de Actos Societarios y Disolución	Planificar, organizar, dirigir y controlar el cumplimiento de la normativa vigente en materia de actos societarios	Director Nacional de Actos Societarios y Disolución
	Subdirección de Actos Societarios	Revisar escrituras públicas y demás documentos de las solicitudes que presentan las compañías previo a la aprobación de las mismas	Subdirector de Actos Societarios
	Subdirección de Disolución	Revisar, controlar y hacer el seguimiento de todos los procesos de disolución y liquidación de las compañías sujetas al control de la Institución	Subdirector de Disolución
	Dirección Nacional de Consultas y desarrollo Normativo	Atender consultas en tramites societarios y revisar, elaborar y proponer proyectos de normativa societaria	Director Nacional de Consultas y desarrollo Normativo
	<b>INTENDENCIA NACIONAL DE MERCADO DE VALORES</b>	Promover un mercado de valores organizado integrado, eficaz, transparente y propender a que la intermediación de valores sea competitiva, ordenada, equitativa y continua; así como velar por la defensa de los intereses legítimos de los partícipes del mismo	<b>INTENDENTE NACIONAL DE MERCADO DE VALORES</b>
	Dirección Nacional de Control	Controlar las actividades que se cumplen en el mercado de valores y definir los mecanismos de vigilancia que garanticen el normal funcionamiento de sus partícipes conforme a la normativa vigente y las políticas institucionales establecidas	Director Nacional de Control

	Subdirección de Bolsa de Valores, Casas de Valores, Administradoras de Fondos y depósitos de Valores.	Controlar a las Bolsas de Valores, Casas de Valores, - Administradoras de Fondos y depósitos de Valores y definir los mecanismos de vigilancia que garanticen su normal funcionamiento.	Subdirector de Bolsa de Valores, Casas de Valores, Administradoras de Fondos y depósitos de Valores.
	Subdirección de Emisores, Calificadoras de Riesgos y Auditoras	Controlar a los Emisores, Calificadoras de Riesgos y Auditoras y definir los mecanismos de vigilancia que garanticen su normal funcionamiento	Subdirector de Emisores, Calificadoras de Riesgos y Auditoras
	Subdirección de Negocios Fiduciarios	Controlar a las sociedades fiduciarias con relación a la administración de los negocios fiduciarios y definir los mecanismos de vigilancia que garanticen su normal funcionamiento	Subdirector de Negocios Fiduciarios
	Subdirección de Titularización	Controlar procesos de Titularización y definir los mecanismos de vigilancia que garanticen su normal funcionamiento	Subdirector de Titularización
	Dirección Regional de Autorización y Registro	Dirigir, coordinar y controlar las actividades del participe desde su inspección en el Registro de Mercado de valores, así como, lo generado en el desarrollo propio del giro de su negocio	Director Regional de Autorización y Registro
	Subdirección de Autorización	Revisar el cumplimiento de la normativa vigente respecto a la inscripción en el Registro de Mercado de Valores, como requisito fundamental para participar en el mercado de valores	Subdirector de Autorización
	Subdirección de Registro	Controlar el cumplimiento de la entrega de la información financiera, económica, administrativa y o cualquier otro hecho relevante del partícipe del mercado de valores	Subdirector de Registro

	Dirección Nacional de Fiscalización, Consultas y Desarrollo Normativo	Dirigir y coordina actividades inherentes al ámbito normativo, legal, contable y financiero del mercado de valores y preparar Propuestas de mejoramiento, con objeto de fortalecer y permitir su crecimiento.	Director Nacional de Fiscalización, Consultas y Desarrollo Normativo
	Subdirección de Fiscalización	Controlar que en los procesos de denuncias reclamaciones y sanciones a los entes y participes del mercado de valores, se haya cumplido con las exigencias del debido proceso enmarcado en los cuerpos legales vigentes.	Subdirector de Fiscalización
	Subdirección de Consultas y Desarrollo Normativo	Recomendar actividades inherentes al ámbito normativo , legal, contable financiero del mercado de valores con el objeto de homologar y fortalecer el marco legal de los participes del mercado	Subdirector de Consultas y Desarrollo Normativo
	Dirección Nacional de Promoción, Orientación y Educación al inversionista	Promover la vinculación entre el sector productivo, potenciales inversionistas, público en general y la fundir los mecanismos de funcionamiento, Superintendencia de Compañías Valores y Seguros con la finalidad de difundir los mecanismos de financiamiento, ahorro e inversión que proporciona el mercado de valores, contribuyendo a generar una cultura empresarial y financiera.	Director Nacional de Promoción, Orientación y Educación al inversionista
	Subdirección de Promoción, Orientación y Educación al inversionista	Desarrollar mecanismos de vinculación entre el sector productivo, potenciales inversionistas , público en general y la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros	Subdirector de Promoción, Orientación y Educación al inversionista

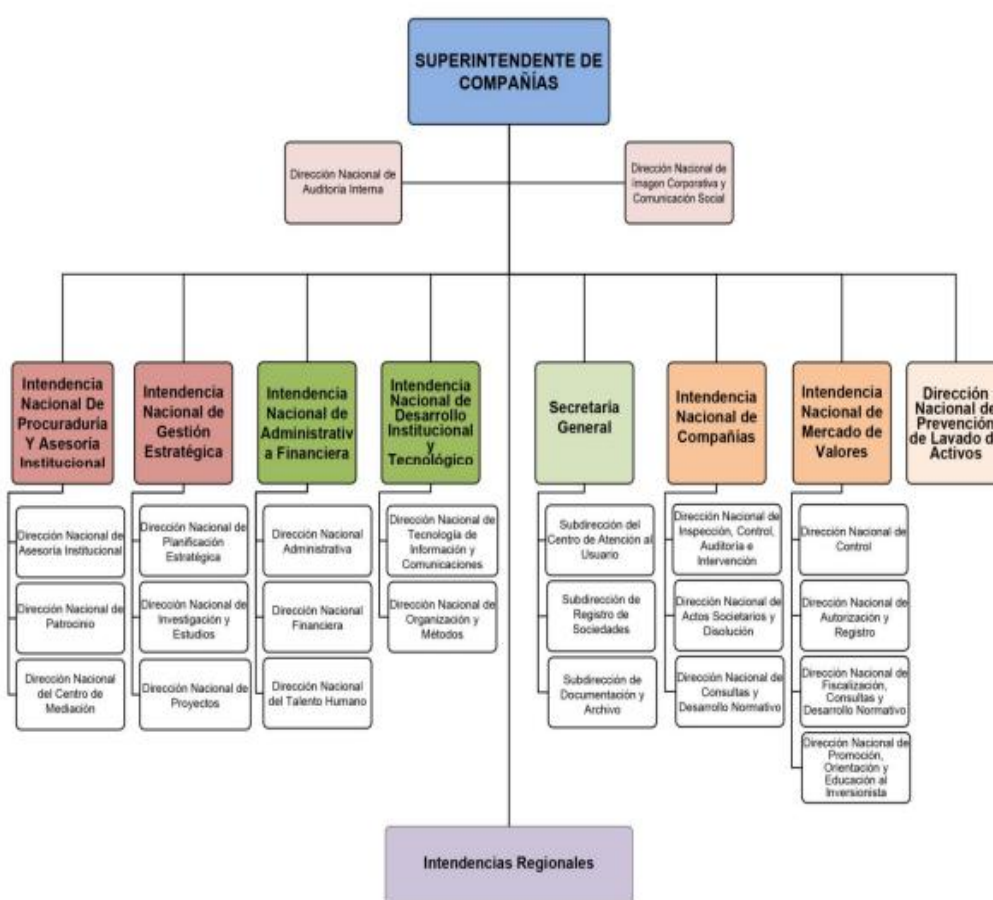
	DIRECCION NACIONAL DE PREVENCIÓN DE LAVADO DE ACTIVOS	Establecer mecanismos de control para verificar el cumplimiento ya aplicación de la normativa y procedimientos de prevención de lavado de activos, financiamiento de delitos y control de riesgos	DIRECTOR NACIONAL DE PREVENCIÓN DE LAVADO DE ACTIVOS
<b>PROCESOS HABILITANTES</b>	<b>INTENDENCIA NACIONAL DE GESTIÓN ESTRATÉGICA</b>	Dirigir, coordinar y formular la gestión estratégica institucional de los estudios, planes y proyectos para propiciar la creación de valor institucional y optimizar el control societario y el desarrollo del mercado de valores	Intendente Nacional de Gestión Estratégica
	Dirección Nacional de Planificación Estratégica	Dirigir y controlar el diseño y ejecución de la planificación estratégica institucional para alcanzar el cumplimiento de los objetivos de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros y garantizar el fortalecimiento de la gestión de los procesos institucionales.	Director Nacional de Planificación Estratégica
	Dirección Nacional de Investigación y Estudios	Elaborar estudios que permitan conocer la situación del sector societario y del mercado de valores en el país y la composición de los principales indicadores económicos/ financieros para establecer políticas de vigilancia y control	Director Nacional de Investigación y Estudios
	Dirección Nacional de Proyectos	Dirigir e impulsar la formulación de los proyectos institucionales y controlar su implementación en coordinación con las unidades ejecutoras de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros	Director Nacional de Proyectos
	<b>INTENDENCIA NACIONAL DE PROCURADURÍA Y ASESORÍA INSTITUCIONAL</b>	Brindar asesoramiento jurídico, legal, patrocinio judicial con sujeción a las normas vigentes , en los actos decisiones emitidas por los funcionarios de la entidad en el ámbito de las competencias que tuvieran asignadas	

	Dirección Nacional de Asesoría Institucional	Absolver consultas asesor y emitir pronunciamientos en el marco de la misión de la entidad, orientados a garantizar la seguridad jurídica de los actos administrativos institucionales	Director Nacional de Asesoría Institucional
	Dirección Nacional de Patrocinio	Dirigir, coordinar y desarrollar la asistencia jurídica y la representación y defensa institucional en acciones y trámites judiciales, extrajudiciales y administrativos	Director Nacional de Patrocinio
	Director Nacional de Centro de Mediación	Examinar y evaluar el sistema de control interno y la gestión institucional para verificar la correcta utilización de los recursos públicos, mediante una acción fiscalizadora	Director Nacional de Centro de Mediación
	Dirección Nacional de Imagen Corporativa y Comunicación Social	Difundir la gestión institucional desarrollando planes y programas de comunicación e imagen corporativa a través de los diferente medios promoción y difusión de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros	Director Nacional de Imagen Corporativa y Comunicación Social
<b>PROCESOS HABILITANTES DE APOYO</b>	<b>INTENDENCIA NACIONAL ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA</b>	Planificar, normalizar, dirigir y supervisar la gestión de la política y estrategias técnicas , en los ámbitos de la administración de las finanzas, talento humano y gestión administrativa, para coadyuvar al cumplimiento de los objetivos intencionales	<b>INTENDENTE NACIONAL ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA</b>
<b>PROCESOS DESCONCENTRADOS</b>	<b>INTENDENCIA REGIONAL QUITO</b>	Planificar, dirigir y controlar la gestión de la política y estrategias técnicas de la vigilancia y control en los aspectos jurídicos, societarios económicos financieros y contable de la actividad societaria y del mercado de valores dentro del ámbito de su jurisdicción.	

Fuente Subdirección de “Emisores, Auditoras Externas y Calificadoras de Riesgos”.  
Reelaborado por: La Autora

Respecto a los PROCESOS DESCONCENTRADOS no se los enunciara, en virtud de que los procesos, funciones y actividades que se desarrollan en la Intendencia Regional de Quito son similares en su contenido operacional a las de la Matriz, situación que obedece a la aplicación de una política de centralización normativa y desconcentración operativa. Cabe indicar que la jurisdicción de la Intendencia de Quito comprende las provincias de Carchi, Imbabura, Pichincha, Santo Domingo de los Tsáchilas, Esmeraldas, Orellana, Napo y Sucumbíos.

**Nueva Estructura Organizacional por Procesos 2013 - Matriz**



Aprobado mediante Resolución No. ADM-13-003 del 07 de marzo de 2013. Publicado en Registro Oficial No. 420 del 28 de marzo de 2013

Figura 1 Nueva estructura organizacional por procesos 2013

Fuente Superintendencia de Compañías  
Reelaborado por: La Autora



## **Análisis de situación interna de la Dirección de Control**

La misión de la Dirección de Controlar las actividades que se cumplen en el mercado de valores y definir los mecanismos de vigilancia que garanticen el normal funcionamiento de sus partícipes conforme la normativa vigente y las políticas institucionales establecidas en el ámbito de su jurisdicción.

### **2.1.8 Atribuciones y responsabilidades**

1. Supervisar la ejecución de los planes y programas de vigilancia establecidos en el plan operativo de la Unidad;
2. Disponer la investigación del presunto cometimiento de infracciones a la normativa que rige el mercado de valores y actuar de oficio o a petición de parte sobre cualquier irregularidad encontrada;
3. Disponer la verificación del cumplimiento de las normas legales, técnicas y operativas por parte de los entes que actúan en el mercado de valores y se encuentran bajo la supervisión de esta Unidad;
4. Proporcionar a otras unidades administrativas de la Institución, la información que obtuviere en el ámbito de su control;
5. Generar Propuestas de mejoras al sistema informático de mercado de valores;
6. Disponer la elaboración de Propuestas para programas automatizados de supervisión basada en riesgos;
7. Disponer la inspección de los entes del mercado de valores para determinar que hayan implementado los correctivos a las infracciones que motivaron las sanciones; y,
8. Las demás contempladas en las disposiciones constitucionales, legales y reglamentarias; así como, las que se le delegue o asigne respecto de la naturaleza de su trabajo.

## 2.2 Productos y servicios

1. Plan anual de control de la Unidad
2. Matriz de supervisión basada en la Productos y servicios
3. Informes de control.
4. Reporte mensual de transacciones bursátiles del sector público.
5. Informe diario de transacciones bursátiles de la bolsa de valores.
6. Informes de programas de monitoreo.
7. Reporte de cumplimiento del plan anual de control de esta Unidad.

A continuación un detalle de los composición organizativa del área de control.

Tabla 2 Composición Organizativa del Área de Control

AREAS	COORDINADORES	N° ESPECIALISTAS	TOTAL POR AREA
De Negocios Fiduciarios	1	7	18
De Titularización	1	3	4
De Casas de Valores, Bolsa de Valores, y Administradora de Fondos	1	4	4
De Emisores, Calificadoras de Riesgos y Auditoras Externas	1	4	5
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>18</b>	<b>22</b>

Fuente Subdirección de Control  
Elaborado por: La Autora

## 2.3 Análisis de Situación Interna el área de “emisores, auditoras externas y calificadoras de riesgo” de la subdirección de control de la dirección regional de Mercado de Valores

Conforme al Estatuto Orgánico Funcional de la Institución la misión del área es la de controlar a los Emisores, Calificadoras de Riesgo y Auditoras y definir los mecanismos de vigilancia que garanticen su normal funcionamiento.

El responsable del área es el Subdirector para el caso de la matriz, y para la regional es un coordinador de área, para el caso que nos ocupa es un funcionario con 22 años de experiencia.

Las atribuciones y responsabilidades a ejecutar son:

1. Supervisar la ejecución de los planes y programas de vigilancia establecidos en el plan operativo de la Unidad;
2. Disponer la investigación del presunto cometimiento de infracciones a la normativa que rige el mercado de valores y, actuar de oficio o a petición de parte sobre cualquier irregularidad encontrada;
3. Disponer la verificación del cumplimiento de las normas legales, técnicas y operativas por parte de los emisores, calificadoras de riesgo y auditoras que actúan en el mercado de valores y se encuentran bajo la supervisión de esta Unidad;
4. Disponer la elaboración de Propuestas para programas automatizados de supervisión basada en riesgos;
5. Disponer la inspección de los emisores, calificadoras de riesgo y auditoras para determinar que hayan implementado los correctivos a las infracciones que motivaron las sanciones; y,
6. Las demás contempladas en las disposiciones constitucionales, legales y reglamentarias; así como, las que le delegue o asigne el Director Nacional de Control, respecto de la naturaleza de su trabajo.

Los productos y servicios que orientan y responden la labor de esta área son:

1. Plan anual de control de emisores, calificadoras de riesgo y auditoras.
2. Matriz de supervisión basada en la identificación de variables y componentes de riesgo de emisores, calificadoras de riesgo y auditoras.
3. Informes de control aplicado a los emisores, calificadoras de riesgo y auditoras.
4. Informes de programas de monitoreo de emisores, calificadoras de riesgo y auditoras.
5. Reporte de cumplimiento del plan anual de control de esta Unidad.

El área de “emisores, auditoras externas y calificadoras de riesgo” está conformada por 5 funcionarios, de los cuales 1 es el Coordinador del área, y 4 operativos

Tabla 3 Distribución del Emisores, Auditoras Externas y Calificadoras de Riesgo”

	<b>FORMACION PROFESIONAL</b>	<b>TIPO DE CONTRATACION</b>	<b>ESCALA PROFESIONAL</b>	<b>ANOS DE SERVICIO</b>
Coordinadora	ECONOMISTA	NOMBRAMIENTO	NIVEL 3	24
Funcionario 1	ECONOMISTA	NOMBRAMIENTO	NIVEL 1	12
Funcionario 2	AUDITORA	CONTRATO	NIVEL 1	2
Funcionario 3	INGENIERO COMERCIAL	CONTRATO	NIVEL 1	2
Funcionario 4	LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS	NOMBRAMIENTO	NIVEL 1	12

Fuente Subdirección de “Emisores, Auditoras Externas y Calificadoras de Riesgos”.  
Elaborado por: La Autora

Las actividades que realizan los funcionarios de esta área se fundamentan en el Plan de Trabajo Anual PAT que es un documento propio de la Intendencia de Mercado de Valores y que se ha ido perfeccionando a lo largo del tiempo y a las experiencias alcanzadas. Se constituye en el patrón base para el trabajo de los funcionarios y las horas que deberán ser empleadas para cada actividad

Tabla 4 1 Actividades del área de emisores según PAT

<b>Activ.</b>	<b>Detalle</b>	<b>Horas 2014</b>
<b>1</b>	<b>EMISORES</b>	
1.1	Control de colocación primaria y uso de recursos	22
1.2	Monitoreo Pag. WEB (verificación de pagos y C.R.)	14
1.3	Matriz de Riesgo Financieros	70
1.4	Análisis de la variación de los índices financieros	20
1.5	Monitoreo de tasas y plazos de acuerdo a las características de la emisión	14
1.6	Cumplimiento de las condiciones de la oferta pública. Análisis Financiero con verificación de razonabilidad de saldos contables	-
1.7	Redención total de emisiones	
<b>2</b>	<b>CALIFICADORA DE RIESGOS</b>	
2.1	Matriz por asistencia a comités de calificación de riesgo y revisión del acta (3.5 por comité x12meses*3C.C.	3,5
2.2	Reproceso de calificación de riesgo (revisión de papeles de trabajo)	125
2.3	Control total como empresa en marcha	-
<b>3</b>	<b>AUDITORIA EXTERNA</b>	
3.1	Reproceso de emisión de informe de auditoría externa (revisión de papeles de trabajo)	210
3.2	Matriz de análisis de dictamen de Auditoria externa	14
	<b>OTROS</b>	
12.5	Seguimiento a oficio de observaciones	-

Fuente Subdirección de “Emisores, Auditoras Externas y Calificadoras de Riesgos”.  
Reelaborado por: La Autora

## 2.4 Gestión por procesos

Según al autor mencionó “A finales del siglo XIX y comienzos del siglo XX las ideas de Frederick W. Taylor revolucionaron el mundo del trabajo en la empresa y se han gestionado de acuerdo a principios Tayloristas de división y especialización del trabajo por departamentos o funciones diferenciadas (CARRASCO, 2015, pág. 162).

Según el autor mencionó El organigrama es un factor importante y trascendente en la organización. Si una empresa no tiene una estructura adecuada, sino dispone de un organigrama horizontal a base de procesos y equipos de trabajo multidisciplinares y auto gestionados liderados por diferentes responsables, la organización camina con agujeros importantes y su futuro es incierto y peligroso. (BAGUER, 2012, pág. 265)

Los organigramas establecen la estructura organizativa y designan dichas funciones. Este tipo de diagrama permite definir claramente las relaciones jerárquicas entre los distintos cargos de una organización (cadena de mando); sin embargo, en un organigrama no se ven reflejados el funcionamiento de la empresa, las responsabilidades, las relaciones con los clientes, los aspectos estratégicos o clave ni los flujos de información y comunicación interna, originando problemas tales como:

- a) El establecimiento de objetivos que en ocasiones son incoherentes y contradictorios con respecto a los objetivos globales de la organización.
- b) Actividades departamentales que no aportan valor a la organización, ni al cliente o usuarios, actividades no estandarizadas y actividades duplicadas.
- c) Desperdicio de recursos tecnológicos, materiales y humanos.
- d) Desmotivación del personal, por la separación entre “los que piensan” y “los que trabajan”.
- e) Por un estilo de dirección autoritario en lugar de participativo.

En la última década, la Gestión por Procesos ha despertado un creciente interés, siendo ampliamente utilizada por muchas organizaciones que recurren a referenciales de Gestión de Calidad y/o Calidad Total. El Enfoque Basado en Procesos consiste en la Identificación y Gestión Sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las

interacciones entre tales procesos (ISO 9000:2000). La Gestión por Procesos se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto. El propósito final de la Gestión por Procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general).

( (<http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gestitra.htm>, 2005)., s.f.)

La Gestión de Procesos de Negocio o Business Process Management (BPM) es una metodología corporativa y disciplina de gestión, cuyo objetivo es mejorar el desempeño (eficiencia y eficacia) y la optimización de los procesos de negocio de una organización. A través de la gestión de los procesos se deben diseñar, modelar, organizar, documentar y optimizar de forma continua.

([http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n\\_de\\_procesos\\_de\\_negocio](http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_de_procesos_de_negocio), s.f.)

Según (ANTONIO, 2010) la gestión por procesos se hace necesaria pues se requiere que aporten información desde otros puntos de vista y, sobre todo que permitan hacer una auténtica gestión proactiva. Unos procesos de medición y seguimiento que guíen la mejora de la competitividad de la empresa la consecución de los objetivos estratégicos.

## **2.5 Definición y análisis sobre la delimitación de los procesos en la empresa**

Según el autor mencionó “Un proceso es la secuencia (ordenada) de actividades (repetitivas) cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente”. (ANTONIO, 2010, pág. 335)

Al hablar de que un producto tiene valor nos referimos a la cualidad o conjunto de cualidades por las que una persona, cosa o actividad es apreciada ya sea por un usuario (interno o externo) o por un cliente.

Según el autor mencionó “A la actividad la entendemos como “el conjunto de tareas necesarias para la obtención de un resultado”. (ANTONIO, 2010, pág. 335)

En este contexto podríamos definir al sistema como un “conjunto de procesos que tienen por finalidad la consecución de un objetivo”. En las organizaciones los procesos a aplicar

dependerán del tipo y tamaño de ésta, a continuación un ejemplo de los procesos a aplicar en los diferentes niveles empresariales tal como se detalla a continuación:

### **ALTA DIRECCIÓN**

- Elaboración, comunicación, implantación, seguimiento y revisión de estrategias y objetivos.
- Revisión de Sistemas de gestión por la Dirección.
- Entrega de productos o servicios o proceso del negocio.
- Comunicación interna

### **DIRECCIÓN INTERMEDIA**

- Ejecución de los procesos en cascada (objetivos y comunicación)
- Gestión y comunicación con el cliente
- Producción – realización del producto o servicio
- Gestión económica
- Gestión e Integración de personal

### **MANDO INTERMEDIO**

- Contacto con clientes.
- Mantenimiento
- Facturación y cobros
- Otros

### **PERSONAL DE BASE**

Aplicando estas interpretaciones a un departamento administrativo

EN UNA EMPRESA SOLDADORA

**Tareas:** Comprobación de facturas con pedidos

**Actividad:** Registro de facturas (previsión de pago)

**Proceso nivel intermedio:** Pago a proveedores. Gestión de tesorería

**Proceso nivel Dirección:** Gestión económica financiera

### 2.5.1 Límites de un proceso

Para establecer los límites de un proceso es necesario determinar el tamaño y gro de la organización, las responsabilidades de la ejecución de estos, e identificar los elementos y factores que influyen en su interacción (proveedores y clientes) siendo su límite inferior que sea un producto (servicio) con valor.

### 2.5.2 Elementos de un proceso

Todo proceso tiene tres elementos:

- a) Un **input** (entrada principal), se constituye en un producto, materia prima, mano de obra, que proviene de un suministrador interno o externo (cliente o proveedor), es la salida de otro proceso (precedente en la cadena de valor) que mediante la aplicación de procesos transformadores convierte en outputs (bienes o servicios).

La existencia de un input es lo que justifica la ejecución sistemática del proceso.

- b) La **secuencia de actividades**.- precisan de medios y recursos con determinados requisitos para ejecutarlo (software – hardware), y de una persona con la competencia y autoridad necesaria para ejecutarlo, un método de trabajo (procedimiento), un impreso e información sobre que procesar y cómo (calidad) y cuando entregar el output al siguiente eslabón del proceso administrativo.
- c) Un **output** (salida) es un producto, mercancía, o servicio resultado de un proceso productivo, que va destinado a un usuario o cliente (externo o interno), el cual debe tener un valor intrínseco, medible o evaluable.

Un output debe considerar siempre lo siguiente:

- Debe ser un producto tangible que posteriormente será sometido a control de calidad (medición y seguimiento del producto según ISO 9001).
- Su resultado (eficacia) debe dar valor y satisfacción.



### 2.5.3 Objetivos de la gestión por procesos

Según varios autores el principal objetivo de la gestión por procesos es mejorar los resultados de la empresa que se vean reflejados en niveles superiores de satisfacción de sus clientes, no solo por su percepción sino por el incremento de la productividad y por otros aspectos como los que se detallan a continuación:

- Reducir los costos internos innecesarios es decir eliminar actividades sin valor añadido.
- Disminuir los plazos de entrega, reducción del tiempo del ciclo.
- Mejorar la calidad y el valor percibidos por el cliente de forma que éste se sienta importante y le resulte agradable trabajar con el suministrador.
- Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea percibido fácilmente por el cliente (por ejemplo, información).
- Racionalizar la organización y las operaciones de la compañía, potenciando sus ventajas competitivas y facilitando su permanente adaptación al cambio externo.

Si bien los puntos señalados anteriormente son importantes, es necesario perseguir metas que vayan más allá de la simple reducción de costos o de personal, creemos indispensable que deben enfrentarse directamente a los problemas reales y no a sus consecuencias (costos), y que estos logros alcanzados perduren en el tiempo y tengan la posibilidad de irse ajustando conforme a las necesidades

### 2.5.4 El mejoramiento continuo de procesos

Según el autor mencionó “Los japoneses le dieron un gran impulso al mejoramiento continuo, a través del “kaizen” que en japonés” significa **Mejoramiento Continuo**. (Londoño, 2006)

El kaizen es un conjunto de conceptos, procedimientos y técnicas, mediante los cuales la empresa busca el mejoramiento continuo en todos sus procesos productivos y de soporte a la operación, entre estos encontramos a: “el control total de calidad” (Ishikawa); los círculos de calidad (Deming), los sistemas de sugerencias, la automatización, el orden en el lugar del trabajo, el mantenimiento total productivo, justo a tiempo, cero defectos, las actividades en grupos pequeños, etc.

Alcanzar el mejoramiento continuo requiere comprometer a toda la organización en todos sus niveles a través del trabajo en equipo con el uso de las 7 herramientas básicas Propuestas por Ishikawa que son:

1. Diagrama de Afinidad o método KJ
2. Diagrama de Relaciones
3. Diagrama de árbol
4. Diagramas matriciales,
5. Matriz de análisis de datos
6. Grafica de Programación de decisiones de procesos.
7. Diagrama de flechas

### **2.5.5 Análisis de valor agregado de los procesos**

El autor mencionó en términos generales existen tres tipos de actividades que agregan valor tal como se señala a continuación: (Tovar & Mota, 2007).

Las actividades que agregan **valor al cliente** son aquellas que transforman físicamente al producto, y que el cliente notaría si no se llevara cabo o que contribuye con el cumplimiento de algún requerimiento del cliente.

Las actividades que agregan **valor a la operación** son acciones vitales para llevar a cabo el proceso, aunque no necesariamente son relevantes para el cliente.

Las **actividades que no agregan Valor** son precisamente aquellas que deben ser eliminadas o minimizadas.

### **2.6 Definición y establecimiento de indicadores**

Según el autor mencionó El establecimiento de un modelo para el análisis de la percepción y la medición de la satisfacción del cliente de un servicio, lleva consigo la necesidad de gestionar los procesos de la organización desarrollando mecanismos

de seguimiento, control y evaluación, a través de indicadores relativos a la calidad percibida y sobre indicadores de la calidad presentada objetivamente, en función de los procesos internos y su resultado final. (Díaz, 2009, pág. 194)

El primer paso a realizar es identificar las principales actividades que realiza la organización. Luego se definirán las necesidades de información a partir del análisis de las expectativas de los clientes y de los gestores; y, finalmente se identificarán y seleccionarán los indicadores en función de las necesidades de información antes señaladas. De esta forma se podrá formalizar el sistema de indicadores con la ayuda de cuadros de mando; adicionalmente, es necesario que los indicadores permitan extraer información de aquellos aspectos claves para los responsables de la organización.

Según el autor mencionó “Los indicadores Son variables asociadas con el cumplimiento de objetivos que se utilizan para medir su logro y para expresar las metas. Indicadores operativos se usan para medir el desempeño de las actividades permanentes en los planes operativos”. (Serna, 2009)

Los indicadores podrán medir los resultados de los procesos o de las actividades y tareas que lo componen, pudiendo estos anticiparse a los resultados que se obtendrán.

### **2.6.1 Variabilidad de los procesos**

La variabilidad de los procesos se constituyen en cambios inevitables que modifican el proceso (ya sean pequeños o casi imperceptibles) que afectan posteriormente al producto o servicio, pueden ser de tipo ambiental, tecnológico, normativo o por rotación de personal.

Es importante el análisis de la variabilidad, pues está afecta al producto. La variabilidad es requerida para modificar el proceso cuando se desea obtener resultados distintos ya sea para mejorar o corregir un proceso que requiera ajuste.

El autor mencionó Existen varias metodologías para mejorar e identificar las limitaciones de los sistemas o procesos, por ejemplo el TOC (teoría de las restricciones) para identificar y mejorar las limitaciones de los sistemas o procesos, el Six sigma para eliminar la variabilidad de las salidas producidas por los procesos o BPR para rediseñar completamente los mismos. (Pais, 2013, pág. 395)

Cualquiera sea el método escogido, es necesario tener en cuenta que el control de la variación, solo puede darse en sus causas o de su raíz. Una herramienta que nos permite estudiar la variabilidad es la desviación estándar, la variación, el promedio, la mediana.

La teoría de las limitaciones, o teoría de restricciones establece que la libertad de elección implica responsabilidad.

La esencia de la teoría de las restricciones se basa en cinco puntos correlativos de aplicación:

- a) Identificar los cuellos de botella del sistema.
- b) Decidir cómo explotarlos.
- c) Subordinar todo a la decisión anterior.
- d) Superar la restricción del sistema (elevar su capacidad).
- e) Si en los pasos anteriores se ha roto una restricción, regresar al paso (1) pero no permitir la inercia.

SIX SIGMA es una metodología de mejora de procesos, centrada en la reducción de la variabilidad de los mismos, consiguiendo reducir o eliminar los defectos o fallas en la entrega de un producto o servicio al cliente. ([http://es.wikipedia.org/wiki/Seis\\_Sigma](http://es.wikipedia.org/wiki/Seis_Sigma), s.f.).

Por medio de la desviación estándar se pueden analizar encuestas a clientes y determinar el nivel de respuesta y satisfacción alcanzada, se puede inferir la probabilidad de que se alcancen las metas, que los productos estén fuera de especificación, que un empleado llegue tarde, la concentración y asignación de tramites a un solo empleado, que un estudiante no logre la nota mínima etc.

Existen 2 tipos de variabilidad:

1. identificable y
2. la aleatoria.

\* Identificable: se origina por factores que son identificables; no presenta un comportamiento estadístico y, por tanto, no son previsibles las salidas. La organización debe identificar estas causas y eliminarlas como paso previo a poner el proceso bajo control; ejemplos de estas causas son roturas de herramientas, averías de máquinas, errores humanos, cambios erróneos de material, fallos en los sistemas de control, etc.

\* Aleatoria: se origina por factores aleatorios (desgaste de piezas, mantenimiento, rotación de personal, nuevos software, etc.); en este caso la variabilidad tiene un comportamiento estadístico y es predecible, y se puede ejercer un control estadístico sobre el mismo.

Kaoru Ishikawa decía que el 85% de los problemas en un proceso son responsabilidad de la gerencia, el comentario no fue bien recibido. Su afirmación se basa en que las variaciones de un proceso generalmente se atribuyen a causas normales, según su capacidad diseñada, la cual es responsabilidad de la gerencia. El operario actúa dentro de lo que el proceso le permite (<http://oszielmedina.blogspot.es/1273527350/>, s.f.).

### 2.6.2 Herramientas de mejoramiento continuo de procesos

El Autor mencionó “La creación de valor del proceso se base en el análisis de tres parámetros básicos” (Díaz, 2009, pág. 194).

1. La eficacia,
2. La eficiencia y
3. La flexibilidad o adaptabilidad (capacidad para el cambio y anticipación al mismo).

**La eficacia** del proceso muestra el nivel en el que éste ha contribuido a la consecución de los objetivos estratégicos de la organización, es decir el grado en que los resultados del proceso han satisfecho las necesidades de los clientes internos o externos. Se mide a través de indicadores de rendimiento, e indicadores de percepción de los destinatarios de los mismos (nivel de cobertura de los servicios, accesibilidad, adecuación a expectativas, etc.).

**La eficiencia** del proceso analiza los resultados alcanzados (output del proceso) en relación a los recursos invertidos en su consecución (input). Se pueden medir como costo por unidad producida, costos de la no calidad, clientes atendidos respecto del total de referencia, cumplimiento de los presupuestos, tasas de retorno, valor añadido por empleado, etc. mide a través de indicadores

**La flexibilidad o adaptabilidad del proceso** se constituye en la capacidad para adaptarse o anticiparse al cambio, en virtud de que el cliente interno y externo tiene gran expectativa por lo que la organización debe exceder en todo momento la satisfacción de sus necesidades y expectativas. Otro de los factores latentes es la aparición de nuevas tecnologías que obligan a la mejora continua de los productos y servicios y el valor añadido

que puede incorporar al proceso. Ejemplo de estos indicadores son (número de nuevos servicios, innovaciones, mejoras introducidas en los procesos, nivel de integración de los colaboradores).

### **2.6.3 Productividad de las empresas y de los procesos**

Según (Arranz Vicents, 2013) la administración de operaciones se plantea como objetivo el incremento de la productividad de la empresa mediante una mejora de la eficiencia de los procesos que desarrolla.

La productividad es el grado de rendimiento con que se emplean los recursos disponibles para alcanzar los objetivos predeterminados. En el caso de la producción de bienes, el objetivo es la fabricación de artículos a un mejor costo, a través del insumo, con productividad de los recursos primarios de la producción, en caso de servicios la satisfacción del cliente.

La productividad es la relación entre outputs e inputs, entre las entradas al proceso de transformación y las salidas que se producen

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Outputs}}{\text{inputs}}$$

Para incrementar la productividad es necesario que la dirección involucre a todos en la organización en esas acciones con el trabajo de equipos multidisciplinarios. El mayor valor de las empresas del Siglo XXI ya no viene de activos físicos como edificios, terrenos o maquinaria. Es el conocimiento sistematizado acerca de sus procesos, servicios y productos lo que cada día se convierte en el activo más importante. El éxito de las organizaciones depende cada vez más de su capacidad de sistematizar el conocimiento, entrar en un entorno de mejora continua y competir en un mundo globalizado.

#### **Gestión de Calidad**

La visión empresarial ha variado sustancialmente, desde las estrategias de potenciación de las capacidades de la producción hacia el fortalecimiento de la capacidad de aprendizaje y adaptación constante a los cambios del entorno, para lo cual la gestión de la calidad es un complemento indispensable de las técnicas de gestión tradicionales.

El autor mencionó “La calidad es el conjunto de características inherentes de un bien o servicio que satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes”. (Vergara & Fontalvo, 2010, pág. 195).

El autor mencionó “Propone la calidad en términos de la capacidad que se tiene para garantizar la satisfacción del cliente, un grado predecible de uniformidad y habilidad a bajo costo y adecuado a las necesidades del mercado” (Rey, 2011, pág. 161).

La calidad dependerá de las propiedades y características del producto o servicio; para que estos sean de calidad deben por lo tanto satisfacer las necesidades del consumidor, para lo cual es necesario contar con procesos operativos y de gestión eficaces.

La gestión por procesos tiene como finalidad la satisfacción del cliente con mejores resultados empresariales, siendo la reingeniería una herramienta de gestión estratégica que descubre nuevas e importantes oportunidades para mejorar e incrementar su efectividad, y tornar a la organización más competitiva.

Estos aspectos son los que considera el actual enfoque de la calidad global que va paralela al cambio de enfoque en la gestión empresarial.

La calidad es una característica que deben tener los productos y los servicios. Entendido el servicio como una contribución al bienestar de los demás y mano de obra que nos proporciona un bien tangible.

Los procesos de servicios presentan ciertas características y propiedades tal como se detalla a continuación:

- Los servicios son intangibles.
- Se presentan por única vez.
- Se producen y se consumen de forma simultánea.
- En el proceso de servicio juega un papel importante el cliente.
- Una vez prestado el servicio no se puede corregir.

- Para garantizar la calidad en la prestación del servicio se debe planificar la prestación de este con anticipación.
- Deben establecerse responsabilidades concretas para satisfacer las características y expectativas del cliente.
- En la prestación del servicio es difícil establecer la estandarización.
- En la prestación del servicio se caracteriza por prestaciones directas.
- En esta prestación intervienen una cantidad elevada de procesos.
- Existe una retroalimentación directa con el cliente en el momento de la prestación del servicio.
- La prestación no adecuada del servicio determina la pérdida inmediata de un cliente.  
Mejoramiento continuo.

La mejora continua, la gestión de calidad y el valor agregado son términos que están en boga, y las organizaciones altamente competitivas las están aplicando.

Según el autor “El mejoramiento continuo es una filosofía de vida que busca la excelencia, aminorando en una actitud de permanente estado de alerta, que le permite a quien lo practica obtener un aprendizaje de la experiencia presente” (Prieto Herrera, 2012, pág. 286).

Según el autor “La mejora continua depende de conocimiento de hacia dónde vamos, y el monitoreo continuo de nuestro curso para poder llegar desde donde estamos hasta donde queremos estar” (Ingrid, 2007, pág. 200)

La mejora continua de una organización depende del tipo de responsabilidad individual, apoyado por el requerimiento de autoridad para llevar a cabo los cambios solicitados, para lo cual nos apoyamos de la recolección de datos que se enfoquen en establecer los cambios requeridos y las herramientas o iniciativas que se requiere para alcanzar un cambio cultural dentro de la organización que propenda al logro de la visión organizacional mediante la retroalimentación del desempeño.



Los componentes para el logro de la mejora continua son el monitoreo y el ajuste. El monitoreo obedece a la medición y el rastreo, podemos medir lo que importe o necesitemos y rastreamos su alcance y progreso. El ajuste obedece al cambio, para alcanzarlo utilizamos la retroalimentación obtenida en la etapa del monitoreo.

Los factores del mejoramiento continuo son: gerencia de calidad total, producción justo a tiempo, mantenimiento productivo total, despliegue de políticas, sistema de sugerencias, actividades de grupos pequeños, círculos de calidad, aprendizaje continuo, automatización, disciplina en el trabajo, entre otros.

### Gestión estratégica

El autor mencionó Para una organización en particular, se requiere diseñar estrategias competitivas y para eso se necesita entender su industria y su negocio, así como el de los competidores. Un enfoque interesante para la planificación de la estrategia competitiva ha sido propuesto por Michael E. Porter que planea las fuerzas básicas que determina la competitividad de la industria (Porter, 2006, pág. 56).

La gestión estratégica en una organización parte de la razón de ser de está, a través de la misión, visión y los valores que quieren que son la base de su accionar.

Se divide en tres grandes partes: análisis estratégico, formulación y la implantación de la estrategia.

El análisis estratégico sirve para entender la posición estratégica de la organización n relación a su entorno, sus expectativas internas conforme a sus capacidades.

La formulación estratégica ayuda a la elección de una estrategia. Para lo cual debe considerar: la generación de opciones estratégicas, la evaluación de las opciones estratégicas y la selección de la estrategia.

La implementación de la estrategia: Para implementarla es necesario planificar la distribución de los recursos, adecuar la estructura organizativa y gestionar correctamente el proceso de cambio estratégico.

La gestión estratégica como proceso administrativo formula, implementa y evalúa decisiones de diferentes funcionalidades que permitirán a las organizaciones alcanzar sus objetivos, para lo cual desarrolla políticas y planes para alcanzar esos objetivos, y asigna recursos

para implementarlos. La gestión estratégica, por tanto, combina las actividades de varias áreas funcionales de una organización para lograr objetivos organizacionales.

El contar con una estrategia de gestión permite a la dirección de la empresa contar con una herramienta basada en la identificación de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades internas derivadas de su capacidad para gestionar tecnologías, del impacto de las mismas en la creación de valor agregado y una noción precisa de los ámbitos que deben reforzarse para garantizar el desarrollo continuo de la empresa.

## **Herramientas de la calidad**

El autor mencionó “Las denominadas 7 herramientas clásicas para el control de la calidad o también denominada Quality control tools, 7QC) constituyen en un conjunto de instrumentos para la recopilación sistemática de datos y el análisis de resultados. Las 7 herramientas clásicas de la calidad son las siguientes (Miranda Gonzales & Chamorro Mera, 2007, pág. 258).

### **2.7 Las 7 herramientas clásicas de la calidad**

#### **1. Diagrama de flujo**

Es la representación gráfica de la secuencia de pasos que se realizan para obtener un determinado resultado, permite de un vistazo entender el proceso en su conjunto, sus problemas y puntos críticos.

#### **2. Diagrama causa – efecto**

También conocido como “espina de pescado o diagrama de Ishikawa” permite identificar y categorizar las causas de un problema y el efecto.

#### **3. Histogramas**

Es la representación gráfica de un problema, reflejando la disposición de los valores respecto a la media, permite observar la forma de distribución y pueden inferirse resultados sobre la población.

#### **4. Análisis de Pareto**

Conocido también como **curva cerrada** o **Distribución A-B-C**, es una gráfica para organizar datos de forma que estos queden en orden descendente, de izquierda a derecha y separados por barras. Presenta un orden de prioridades.

## **5. Gráficos de control**

Sirven para poder analizar el comportamiento de los diferentes procesos y poder prever posibles fallos de producción mediante métodos estadísticos. Estos se utilizan en la mayoría de los procesos industriales.

## **6. Diagrama de dispersión o de correlación**

Analiza la correlación entre dos características de un determinado procesos y se basa en el análisis de regresión y la representación gráfica de resultados. Se elabora representando en el eje de las X y Y una determinada característica de calidad.

## **7. Hojas de control**

Son los documentos básicos para la recolección de datos, que permiten hacer el seguimiento de trabajos en el proceso de resolución de problemas, son muy utilizados para construir los histogramas.

### **2.7.1 Las 7 herramientas nuevas de la gestión calidad**

Se fundamenta en un conjunto de instrumentos de gestión para la innovación, la comunicación y la planificación de grandes proyectos empresariales, elaborándose un nuevo conjunto de herramientas para el control de la calidad denominadas herramientas de planificación y gestión o “siete nuevas herramientas. Estas herramientas se diferencian de las clásicas principalmente porque tienen un carácter más cualitativo, en el que predomina la generación y uso de ideas y conceptos de calidad a diferencia con el perfil cuantitativo de las 7 herramientas clásicas.

### **2.8 Diagrama de afinidad**

Este método se utiliza en el análisis de ideas y hechos que se presentan en un aparente estado complejo por ejemplo tras el análisis verbal de datos provenientes de una encuesta, o de un ejercicio de brainstorming (tormenta de ideas).

Según el autor mencionó, Diagrama de afinidad permite extraer, de un conjunto de información, las ideas claves, recopilando un gran número de ideas y hechos relacionados un área del problema que estudiamos. Se basa en el hecho de que muchas opiniones son afines entre si y, por tanto, se pueden agrupar en torno a unas cuantas ideas generales. (Miranda Gonzales & Chamorro Mera, 2007).

### **2.8.1 Diagrama de interrelaciones**

Es un método que permite extraer las ideas básicas y desarrollar relaciones lógicas entre las categorías. Explora e identifica las relaciones causales que se presentan entre distintos elementos, se utiliza principalmente en aquellos casos en los que se pretenda identificar relaciones complejas de causa – efecto o medios –objetivos. Generalmente se utiliza después del diagrama de afinidad, del diagrama causa - efecto o del diagrama del árbol.

### **2.8.2 Diagrama del árbol**

Es un método que organiza de forma gráfica las actividades en sus tareas menores, para lo cual identifica las principales ideas para la resolución de un determinado problemas y desarrollando en detalle qué secuencia de tareas resolverá el problema? Qué factores contribuyen a la existencia del problemas calve? Sirve para identificar paso a paso el proceso de generación de ideas existentes en un problema desde los aspectos más generales hasta los más específicos.

## **2.9 Diagrama de procesos de decisión**

También conocido como PDPC cuyo objetivo es identificar, representar y eliminar todos los problemas posibles que pueden suceder en el proceso de implantación de las diferentes soluciones a un problema. A través de esta herramienta se puede revisar todo el proceso de planificación y de esta forma evitar posibles problemas o dar la mejor respuesta cuando se produzcan.

### **2.9.1 Ciclo DEMING PDCA**

(Cuatrecasas Arbós, 2012) Señala que el Ciclo DEMING PDCA (o PHVA) o Ciclo de mejora continua también conocido como “Círculo de Deming” (de Edwards Deming), es una estrategia de mejora continua de la calidad viene de las siglas Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, en inglés “Plan, Do, Check, Act”.

Esta metodología describe los cuatro pasos que se deben considerar de forma sistemática para lograr la mejora continua, la disminución de errores, el aumento de la eficacia y eficiencia, solución de problemas, previsión y eliminación de riesgos. El círculo de Deming

se desarrolla en 4 etapas cíclicas (una vez terminada la etapa final se debe volver a la primera y repetir el ciclo) de forma que las actividades son reevaluadas periódicamente para incorporar nuevas mejoras.

A continuación los aspectos que se consideran en cada una de las etapas:

- a) Planificar (Plan):** Se identifican las actividades/ proceso que se quiere mejorar, para lo cual se debe recopilar, analizar e interpretar los datos para profundizar en el conocimiento del proceso susceptibles de mejora y establecer los objetivos a alcanzar.
- b) Hacer (Do):** Se ejecutan los cambios para implantar la mejora Propuesta. Generalmente conviene hacer una prueba piloto para probar el funcionamiento antes de realizar los cambios a gran escala para lo cual se pueden realizar trabajos en grupo, infocus groups, etc. Es necesario que se documente las acciones realizadas.
- c) Controlar o Verificar (Check):** Una vez establecida la mejora, se deja un periodo de prueba para verificar su correcto funcionamiento. Si las soluciones determinadas no cumplen con las expectativas iniciales se deberá modificarla y ajustarla a los objetivos esperados, adicionalmente es necesario que se documente todas las conclusiones que se hayan determinado.

Las herramientas que se utilizan son: Diagrama de Pareto; Diagrama de Ishikawa (método para localizar las causas de los problemas); MAQ matriz auto-calidad (herramienta para detectar en tiempo real donde se producen defectos y el lugar donde son generados); entre otros.

- 1. **Actuar (Act):** Una vez concluido el periodo de prueba se estudian los resultados y se compara con el funcionamiento de las actividades antes de haber sido implantada la mejora o solución. Si los resultados son satisfactorios se implantará la mejora de forma definitiva, caso contrario se realizará cambios para ajustar los resultados o simplemente se desecha esa alternativa. Una vez terminado el paso 4, se debe volver al primer paso periódicamente para estudiar nuevas mejoras a implantar.

Este ciclo PDCA sirve para implantar un sistema de mejora continua, se caracteriza por tener una estrecha relación con algunas normas ISO, concretamente con la ISO 9001

“Requisitos de los Sistemas de gestión de la calidad”, donde aparece mencionado como un principio fundamental para la mejora continua de la calidad.

Para ello es necesario establecer las situaciones que generan incumplimientos y su incidencia, así como también las Propuestas de mejora para afrontarlos., a través de un Programa de Acciones que permita gestionar adecuadamente los fallos surgidos en la organización

Los incumplimientos se deben controlar de forma que se establezcan soluciones mediante una Corrección puntual (o *Disposición*) y, en el caso de que los fallos sean importantes y que no se repita en el futuro, es necesario realizar un estudio de las causas que han generado los incumplimientos, estableciendo una Acción Correctiva que solvante estas causas. En el caso de que existan incumplimientos potenciales, se pueden analizar las causas y establecer Acciones Preventivas que eviten la incidencia antes de que se genere. Adicionalmente el programa de acciones debe incluir la posibilidad de realizar Acciones de Mejora, que optimicen y mejoren nuestros procesos.

\*Nota: A partir de la ISO9001:2015 se propone eliminar el concepto de Acción Preventiva, e incluirlas dentro de las Acciones de Mejora, ya que al fin y al cabo todas las acciones preventivas son también acciones de mejora.

Según el autor mencionó “Para implantar un Programa de Acciones Correctivas (Mejora Continua) se debe realizar lo siguiente” (Fleitman, 2008, pág. 432)

1. La dirección motivará a todos los empleados a identificar y reportar cualquier clase de problema.
2. Los empleados deben tener un acceso sencillo al sistema de reporte de acontecimientos.
3. Si se considera que las acciones correctivas son suficientes para solventar los problemas, no será necesario realizar más acciones. Es necesario que se documente la acción que se ha realizado, para poder consultarla en el futuro si fuera el caso.
4. Se deben definir formalmente los criterios para reportar incidencias, el funcionamiento del sistema para reportar las incidencias, la forma de evaluar los problemas y las líneas generales de las acciones que se pueden tomar. Se incluirán

tanto no conformidades como desviaciones, deficiencias, preocupaciones, situaciones no deseables y no conformidades potenciales.

5. Los acontecimientos reportados tendrán un seguimiento apropiado según su influencia en la seguridad y relevancia.
6. El personal que se encargue del seguimiento de los acontecimientos tendrán el conocimiento y experiencia apropiados.
7. Se hará un seguimiento para asegurar que los resultados son los correctos.
8. Las incidencias serán evaluadas en función de su relevancia para determinar sus causas.
9. Se definirá formalmente el término “incidencia significativa”.
10. Se prestará especial atención a analizar el origen de las incidencias importantes que no se quiere que se vuelvan a repetir.
11. El personal que analiza las causas y establece las acciones correctivas debe tener los conocimientos adecuados.
12. Las personas encargadas de analizar las incidencias relevantes deben estar entrenadas para aplicar metodologías estructuradas de análisis de causas. Esto se hace para poder encontrar el origen y poder proponer acciones correctivas que eviten que el suceso se vuelva a repetir.
13. En el análisis de incidencias de poca relevancia a veces se puede buscar una acción que corrija la causa inmediata, en vez de la causa origen.
14. Los responsables del Programa de Acciones deben asegurarse de que las acciones son aprobadas, priorizadas y completadas a tiempo en función de su relevancia.
15. Las personas que identifiquen los problemas deberían recibir un feedback sobre las acciones correctivas que se han realizado.
16. Las tendencias de las incidencias y sus causas asociadas deben ser analizadas para identificar repeticiones, problemas frecuentes y vulnerabilidades antes de que éstas

generen nuevas incidencias, estos deben ser analizados (análisis de tendencias) y evaluados periódicamente.

17. La información operativa sobre las actividades debe ser evaluada periódicamente para buscar tendencias y determinar si se necesitan análisis adicionales o acciones correctivas. Un análisis completo de toda la organización ayudará a identificar debilidades globales que afecten simultáneamente a varias actividades o departamentos.
18. Las acciones correctivas diseñadas para prevenir que se repitan incidencias relevantes deben ser comprobadas para asegurar que han sido eficaces.
19. El Programa de Acciones Correctivas en su conjunto debe ser analizado y evaluado periódicamente para comprobar su eficacia. (<http://www.pdcahome.com/6339/implantar-programa-de-acciones-correctivas-mejora-continua/>, s.f.).

### **2.9.2 Optimización y racionalización de procesos**

En la actualidad, la celeridad y la efectividad son las características más deseadas por las organizaciones que buscan tener éxito en su sector, se constituye en una cualidad que habla bien de la modernidad de una empresa, de la eficiencia de su gente, de su compromiso con el desarrollo social. Los procesos describen la forma como una organización lleva adelante sus negocios conforme a su visión, misión y políticas. Contar con procesos eficientes es la mejor garantía de que una empresa alcanza sus objetivos, sino cuenta con procesos claros y bien definidos las decisiones a tomar no serán del todo acertadas.

Para lograr la optimización y racionalización de los procesos del negocio, evaluamos la capacidad productiva de los flujos de información y de trabajo, con el fin de identificar los siguientes elementos:

- Desperdicio de recursos, tiempo, reproceso, revisiones que no generan valor al servicio y por lo tanto aumentan los gastos de transformación y disminuyen las utilidades esperadas
- Insatisfacción del cliente por demoras, información obsoleta, tiempos de respuesta inadecuados
- Cuellos de botella en la cadena de trabajo, impidiendo a la entidad salir adelante en tiempos accesibles con nuevos productos y servicios al mercado



- Incapacidad de poder lidiar en forma efectiva y eficiente con los cambios en la demandas del cliente

Como ya lo señalamos anteriormente, los procesos son todas aquellas actividades que intervienen como input (insumo) y son procesadas para obtener un "output" (Resultado), Es básicamente todo el papeleo que rodea a la organización, planeamientos, programaciones, impugnaciones, solicitudes, asignaciones, revisiones, aprobaciones, reportes, etc.

La base para renovar un proceso, es cuestionar las cosas como se vienen llevando hasta ahora, examinar la información, el procedimiento, los roles y las personas que intervienen en cada proceso.

La primera fase para poder determinar la necesidad de la optimización de los procesos es a través de un diagnostico organizacional. Las principales características que encontramos son las debilidades en los procesos, que se manifiestan de la siguiente forma:

- a) Constantes demoras en la toma de decisiones de los ejecutivos.
- b) Errores consecutivos en la toma de decisiones; todo el mundo busca evitar la tomar decisiones para no comprometerse.
- c) Excesivas reuniones de trabajo.
- d) Hay un creciente N° de trabajos postergados por qué no se toman decisiones a tiempo.
- e) Exceso de supervisión y control, muchas inspecciones o controles para cada cosa.
- f) El costo de reemplazos es alto.
- g) Creciente conflicto entre las áreas, Tensión que se produce por falta de información rápida.

Muchos de estos indicios se ven reflejados en la estructura orgánica y los procesos de trabajo y en la cultura organizacional, aspectos que deben ser revisados integralmente para abordar los cambios de mejora que se tienen que realizar.

La racionalización de actividades busca la optimización de proceso a fin de genera racionalidad, simplicidad, flexibilidad, ahorro en costos, los proceso rediseñados son más rápidos y eficientes, se crean rutas alternativas para los casos complejos (que según pareto deben ser los menos)

La optimización de procesos, permite empezar de nuevo, se construye una nueva cadena de valor, (enfoque que permita analizar secuencialmente los pasos de una organización para crear valor al cliente), se despliegan los procesos en dos tipos de procesos:

- a) Los procesos estratégicos (aquellos que orientan la actividad de la empresa)
- b) Los procesos operativos que intervienen directamente en el negocio.

No basta diseñar un nuevo proceso sino que éste tiene que ser comunicado a toda la organización y tiene que entrenarse a las personas encargadas de su ejecución.

Los procesos nuevos, por tanto deben ser documentados detalladamente y luego ser confiados, a una organización interna, de manera que le hagan seguimiento y tenga autoridad sobre su mejoramiento continuo.

## **2.10 Indicadores de gestión**

El autor mencionó. Durante un proceso de mejora continua es necesario automatizar la información, para lo cual es indispensable contar con una infraestructura confiable de hardware y software, de manera que se reduzca el riesgo de falla y se tenga la mayor objetividad posible. El uso de programas de cómputo permite que el trabajo sea eficiente, reduciendo el tiempo y aumentando la confiabilidad en los resultados de los indicadores. (Fleitman, 2008)

Los indicadores de gestión son herramientas que sirven para enfatizar el mejoramiento permanente de la organización, permitan identificar el valor estratégico del control de Gestión, para hacer el seguimiento a los procesos, e introducir los correctivos necesarios de manera oportuna más allá del cumplimiento de las previsiones. El control de gestión es un proceso mediante el cual, la organización se asegura de la obtención de recursos, y del empleo eficaz, y eficiente de tales recursos en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La decisión sobre cuáles procesos o actividades específicas van a ser medidos o evaluados, dependerá del análisis de variables clave, adecuadas y suficientes para que suministren información relevante sobre el objeto de evaluación.

Según ((DAFP), 2012) los indicadores de gestión más utilizados son la eficacia, eficiencia, calidad, efectividad y economía.

### **2.10.1 Indicadores de eficacia**

Son utilizados para comparar lo efectivamente realizado con los objetivos previamente establecidos, es decir, miden si los objetivos y metas se cumplieron, al igual que la cantidad (volumen de bienes y servicios generados en el tiempo).

Los indicadores de eficacia guardan relación con la definición previa de objetivos y el seguimiento de éstos a través de un sistema mínimo de información que permita conocer respecto al programa o la gestión a ser evaluada. Algunos indicadores de eficacia se encuentran en:

- a) Productos que entrega el programa o el servicio.
- b) Usuarios a quienes se dirige (número, características).
- c) Objetivos principales o estratégicos (logro que se pretende obtener, mejorar, ampliar, optimizar.
- d) Metas concretas con las cuales hacer el seguimiento (cuándo, dónde, en qué condiciones) Por ejemplo:
  - Comparación de lo realizado con el objetivo previamente establecido.
  - Comparación de lo alcanzado con lo planeado.
  - Comparación de lo alcanzado con los objetivos y las metas han sido llevadas a buen término.

Este concepto plantea en qué medida la organización o un área específica de ésta, cumple con sus objetivos estratégicos, conforme a la Cobertura, a la focalización, a la capacidad de cubrir la demanda, o al resultado final a alcanzar.

### **2.10.2 Indicadores de eficiencia**

Los indicadores de eficiencia, evalúan la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento por parte de los mismos. Consisten en el examen de costos en las que entidades públicas o privadas incurren en la producción de bienes y/o la prestación de servicios, para alcanzar sus objetivos y resultados.

Es posible obtener mediciones de eficiencia, relacionando por ejemplo cantidad de usuarios atendidos, inspecciones realizadas, asignaciones realizadas, etc., con nivel de recursos utilizados para tales actividades, como son gastos de infraestructura, personal requerido para la atención, horas hombre requeridas, etc. Este tipo de indicador mide la forma de uso los recursos durante el proceso de generación del producto y/o servicio. El análisis de la eficiencia se refiere a la adquisición y el aprovechamiento de los insumos (entradas del proceso), que deben ser adquiridos en tiempo oportuno, al mejor costo posible, en la cantidad adecuada y con una buena calidad.

### **2.10.3 Indicadores de Efectividad**

Este tipo de indicadores involucra la eficiencia y la eficacia, es decir los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles. Se relaciona con la medición del nivel de satisfacción del usuario, que espera recibir un producto o servicio en condiciones favorables tanto por su costo y oportunidad. La efectividad está relacionada con las respuestas que damos al interrogante ¿para qué se hizo?, este tipo de indicadores miden los resultados alcanzados frente a los bienes o servicios generados a los clientes y usuarios. A continuación algunos ejemplos de estos indicadores:

- Nivel de satisfacción del usuario durante un período determinado %.
- Disminución en quejas y reclamos en un periodo determinado %.
- Disminución en accidentes laborales durante un periodo determinado %.

### **2.10.4 Indicadores de calidad**

Cuando una organización aplica un modelo basado en procesos es importante considerar que en dicho modelo los Stakeholder (quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa), cumplen un papel importante para definir los requisitos de entrada necesarios para la elaboración del producto o prestación del servicio; del tiempo a

demandar, la satisfacción de la entrega o prestación de los mismos, todo esto orientado a la satisfacción presente y futura del cliente.

En este sentido la calidad del servicio se convierte es una dimensión específica del desempeño y tiene intrínsecos factores tales como: oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega de los servicios, comodidad y cortesía en la atención. La calidad de servicio se obtiene mejorando los atributos o características de los servicios: Para medir si se ha alcanzado o no la calidad del servicio se puede realizar sondeos de opinión y encuestas periódicas a los usuarios, la implementación de libros de reclamos o de buzones para recoger sugerencias o quejas.

A continuación ejemplos de indicadores de calidad:

- ACCESIBILIDAD PERCEPCIÓN DE LOS USUARIOS
- % Respuestas a los usuarios antes del cumplimiento de los términos de ley.
- % Población vulnerable cubierta con el programa, respecto de total vulnerable censado.
- % Quejas y Reclamos en un periodo determinado, respecto del total de encuestados.
- % Contratos revisados y aprobados en los términos establecidos, respecto del total de contratos en trámite.
- % Satisfacción de los usuarios frente a la prestación del servicio, respecto al total de encuestados.
- % Autorizaciones médicas especiales en menor tiempo al límite establecido. %

## **2.11 Costo del proceso**

Conforme lo señala el autor las inversiones realizadas en la implementación de los sistemas de gestión de calidad en ocasiones son vistas como aspectos que elevan los costos económicos reduciendo los beneficios, sin considerar que una mejor calidad conlleva una mayor utilización de los recursos (máquinas herramientas, materiales recursos humanos), optimizando el tiempo y la fabricación de productos o

la prestación de servicios conforme a las expectativas de los clientes, es decir, mayor productividad traducido en menores costos. (Rey, 2011, pág. 161).

“Por lo que la inversión económica en sistemas de calidad son procedimientos válidos para disminuir el costo del producto, aumentar la calidad y ganar cuota de mercado. Lo que realmente resulta caro es trabajar sin calidad” (Rey, 2011, pág. 161).

La American Society of Quality ASQC, define a los costos totales de calidad como aquellos gastos originados en cada una de las actividades que desarrolla la organización para alcanzar los objetivos de calidad, dividiéndolos en cuatro clases.

1. Costos de prevención
2. Costos de evaluación
3. Costos por fallos internos
4. Costos por fallos externos

### **2.11.1 Costos de prevención**

Son aquellos que resultan de evitar o reducir errores y problemas de calidad en cada una de las actividades de la organización, a través de una planificación preventiva de la calidad. Invertir en la prevención de la calidad es beneficiosa porque con poco esfuerzo se reducen notablemente los costos totales.

Dentro de los aspectos que se deben considerar en la empresa como costos de prevención son:

1. Formación y adiestramiento del personal en temas de calidad, equipamiento, consultores externos, control interno.
2. Mantenimiento preventivo: personal encargado, amortizaciones revisiones tecnológicas, actualizaciones informáticas.
3. Ingeniería y revisión de diseño del producto o servicio.
4. Revisión, orientación y evaluación de proveedores.

5. Otros costos de tipo administrativo, de gestión, financieros, de estudios de mercado, de estudio de causas y fallos, de manuales de calidad, revisiones de los procesos de fabricación y comercialización, programas cero defectos.

### **2.11.2 Costos de evaluación**

Incluyen los costos de medición, análisis, inspección y control de los servicios o productos ya elaborados, así como de los productos en recepción y en proceso de fabricación o semi elaborados.

La evaluación, por sí misma no crea calidad, sirve para conocer sobre el nivel de calidad que se posee. Actúa como un filtro que permite el paso de los productos o servicios que cumplen con las especificaciones, pero no evita que aparezcan los problemas por falta de calidad, tan sólo evita que salgan productos defectuosos.

A continuación, algunos de los costos de evaluación:

- Auditorías de calidad para medir la conformidad de todas las funciones bajo unos criterios y procedimientos establecidos.
- Costos de inspección en recepción, fabricación y producto final, de todo el personal relacionado con la evaluación, así como costos de formación, de equipos y herramientas para la inspección y control, etcétera.
- Homologaciones y certificaciones.
- Estudios y ensayos de fiabilidad y metrología, reajuste de equipos, prueba de prototipos, etcétera.

### **2.11.3 Costos por fallos internos**

Se detectan antes de que el producto/ servicio acceda al consumidor externo, y son detectados dentro de la producción. Representan un coste relativamente menor dentro de los costos de no-calidad al no salir al exterior y no llegar a los clientes. En el caso de que el producto o servicio defectuoso llega a los clientes, el coste de los mismos se traduce en pérdidas internas los siguientes aspectos:

Se pueden considerar como costos internos los siguientes aspectos:

- Acciones correctivas, respectos a mano de obra como de material y máquinas, de producto desechado o reprocesado, así como la pérdida de valor o depreciaciones de productos de peor calidad.
- Pérdidas de tiempo por suspensión de la producción, retrasos debido a reparaciones, accidentes, reajustes, cambios o pérdida total.
- Aceleraciones de la producción, por retrasos, a través de horas extras, transportes extras y de carácter urgente.
- Variaciones en la planificación de producción.
- Recuperaciones del material defectuoso.
- Desmotivación del personal, costos financieros, ausentismos, faltas disciplinarias.
- Desaprovechamiento de los recursos: materiales, plantas de producción, personal.

#### **2.11.4 Costos de calidad por fallos externos**

Se originan una vez que el producto o servicio es entregado al cliente o consumidor. Los defectos o fallos no detectados a tiempo originan este tipo de costos que son difíciles de evaluar y son realmente importantes para las empresas.

Los fallos detectados fuera de la empresa representan como mínimo un costo de una magnitud equivalente al mismo fallo a nivel interno. A partir de aquí, el costo puede incrementarse de manera ostensible, dependiendo de la trascendencia que haya tenido en los clientes, originando quejas, reclamaciones, demandas, pérdida de imagen, etcétera.

A continuación, algunos de los costos externos que puede sufrir una compañía:

- Costos del servicio posventa, como asistencia técnica, transportes extras, comprobación y certificación de defectos, mano de obra y materiales.
- Pérdida de imagen de calidad como empresa.
- Reparaciones y sustituciones en garantía, atención a reclamos y quejas, indemnizaciones, gastos judiciales.



- Costos en recuperar la imagen perdida mediante campañas de marketing, publicidad, promociones, etcétera.

Así como en el área productiva los grandes desperdicios pasan por temas de calidad, en el caso de las labores de oficina las pérdidas deben ser observados en torno a: personal, procesos, formularios, listados de cómputos, computación, y métodos de trabajo.

El autor mencionó. Los costes administrativos son elevadísimos; pueden representar hasta el 30% del coste total de una empresa o a veces más. Eso considerando sólo los costos explícitos. Los implícitos pueden llegar a ser más elevados, información errónea o fuera de término, falta de seguimiento y control, carencia de información para la toma de decisiones son entre otras las causantes de dolores de cabeza para los niveles gerenciales de una organización” (LEFCOVICH, 2013).

Según la revista Gestipolis en su artículo “Kaizen - la mejora continua aplicada en la calidad, productividad y reducción de costos. Segunda Parte” señala que en un estudio realizado por Booz, Allen & Hamilton (1998), las empresas podrían lograr aumentar su productividad entre un 13 y un 18% mejorando el propio rendimiento de los empleados administrativos. Casi el 80% de los costos de oficina se deben a los directivos y profesionales, es decir, a los trabajadores intelectuales. El estudio averiguó que estos trabajadores sólo invierten un 8% de su tiempo en la realización de análisis; un 30% lo dedican a actividades “menos productivas”; entre un 40 y un 50% a reuniones, y un 15% a la elaboración de documentos.

## **2.12 Medición de la productividad**

Según el autor la productividad es la relación insumos-productos en cierto periodo con especial consideración a la calidad. La medición de la productividad se da por medio del trabajo manual y el trabajo intelectual. El trabajo manual viene siendo un empleado de línea y el trabajador intelectual sería un asistente cuya principal función es la planeación. (Aracelli, 2014)

Sergio Cervantes y Carlos Amtmann en su artículo “Medir La Productividad Con Sentido” señalan que Medir la productividad implica dividir, encontrar proporciones que reflejen el valor creado por los insumos, es decir:

Productividad = Unidades de salida / factores de entrada

Según el autor, para ellos es importante saber que la mano de obra es sólo un componente de la medición de la productividad. La medición efectiva considera múltiples factores, combinarlos y comprender la influencia de cada uno en el resultado, para así descubrir las tendencias de la productividad (Cervantes & Amtmann, 2010).

Medir la productividad es una de las actividades para saber cómo les ha ido, pero no se lo debe realizar en forma segmentada, se deben considerar que la organización es un ente completo donde interactúan diferentes áreas: ventas, finanzas, marketing, sistemas,

El primer paso a realizar es el de poseer un sistema de indicadores con propiedades estadísticas creado para ese fin que le permita a la organización conocer tendencias, relaciones entre los indicadores o entender cómo está articulada la organización.

### **CAPITULO III**

## **METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1. Metodología**

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizó el método descriptivo a fin de conocer el ambiente en donde se desarrolla las actividades del área de “emisores, auditoras externas y calificadoras de riesgo” de la Subdirección de control de la dirección regional de Mercado de Valores de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, para lo cual se narró los procesos y se determinó las causas de cada una las acciones de los usuarios internos, a fin de determinar cómo se desarrollan las actividades de control en esta área.

#### **3.1.1 Nivel de investigación**

El desarrollo de la presente investigación se basó en el estudio y análisis de aspectos teóricos relacionados con la gestión por procesos, el mejoramiento continuo de los mismos; y, de la aplicación práctica en el área de “emisores, auditoras externas y calificadoras de riesgo” de la Subdirección de control de la dirección regional de Mercado de Valores de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros.

#### **3.1.2 Técnicas e Instrumento de Recolección de Información**

En el desarrollo de la investigación se aplicó la observación directa que consistió en el contacto del investigador con los funcionarios del área de “Emisores, Calificadores de Riesgo y Auditoras Internas” determinándose como se realizan las actividades del área, el tiempo que se emplea, y como se podría mejorar los procesos para mejorar la productividad

Las técnicas que se utilizaron para el desarrollo de la presente investigación, fueron la revisión de conceptos teóricos sobre la temática, basados en el cumplimiento de la Ley Orgánica para el Fortalecimiento y Optimización del Sector Societario y Bursátil y demás normativa suplementaria, Plan Estratégico Institucional, Orgánico Funcional, sistemas de monitoreo de emisores; medición de actividades (EVAL), indicadores de gestión.

Otra de las técnicas que se aplicó fueron las reuniones con los funcionarios del área a fin de que compartan sus experiencias sobre los procesos desarrollados, los que se deben mejorar o implantar, considerando la experiencia laboral durante el desarrollo de sus actividades de control.

#### **3.1.3 Fuentes de información**

Para complementar la recolección de información se procedió a emplear la técnica de la encuesta, a fin de establecer la percepción que los funcionarios del área de “emisores, auditoras externas y calificadoras de riesgo” de la Subdirección de control de la dirección regional de Mercado de Valores de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros

tienen respecto a las actividades que cumplen dentro del proceso de control se planteó la siguiente encuesta:

#### **3.1.4 Población y muestra**

La población utilizada para la presente investigación se basó en el trabajo desarrollado por los 5 funcionarios que conforman el área de “emisores, auditoras externas y calificadoras de riesgo” de la Subdirección de control de la dirección regional de Mercado de Valores de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros Valores y Seguros de los cuales 4 son operativos (profesionales con formación superior en administración, Auditoría y economía) y un supervisor.

El levantamiento de la información y elaboración de los procesos se basó en las actividades establecidas en la Programación Anual de trabajo “PAT 2014” en relación con el “cumplimiento del prospecto / circular oferta pública de los emisores”.

#### **3.2 Organización y tratamiento de datos**

Los datos que se recolectaron durante la investigación fueron organizados de manera que permitieron ser analizados cualitativa y cuantitativamente.

##### **3.2.1 Análisis cualitativo**

Los datos obtenidos se originaron de la descripción detallada de las situaciones, eventos, experiencias observables, que los funcionarios del área de “Emisores, Calificadores de Riesgo y Auditoras Externas” experimentan en su trabajo diario; se realizó entrevistas individuales, observaciones de eventos particulares, testimonios de los funcionarios con respecto al tema ha investigado.

##### **3.2.3 Análisis cuantitativo**

Los datos obtenidos fueron ordenados, codificados, tabulados conforme a técnicas estadísticas que sirvieron como insumo para desarrollar la Propuesta

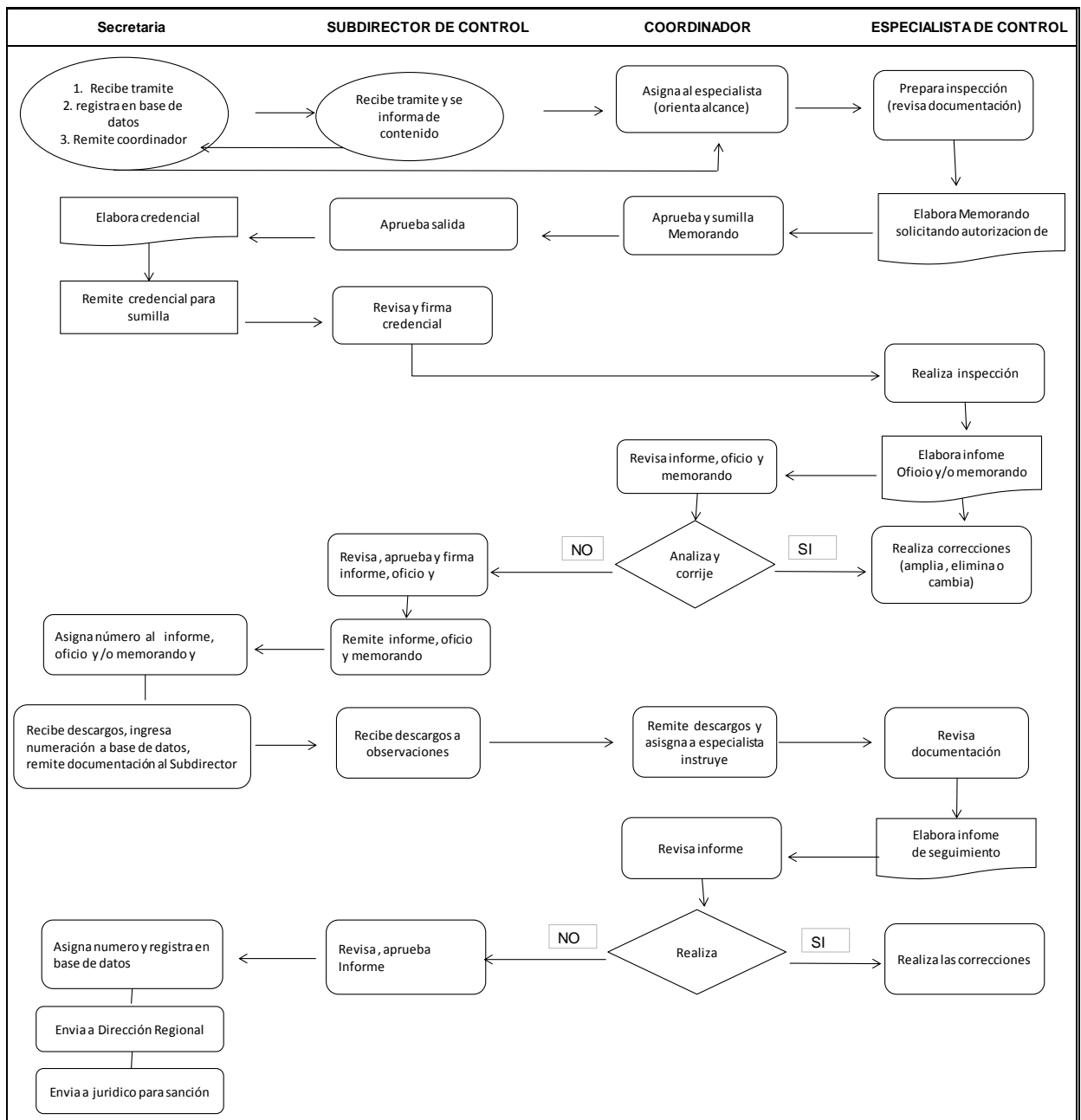
## **CAPITULO IV**

**Diagnóstico de los procesos del área de “emisores, auditoras externas y calificadoras de riesgo” de la subdirección de control de la dirección regional de Mercado de Valores de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.**

#### 4.1 Levantamiento de los procesos actuales

El proceso de control de la Subdirección de Control se fundamenta en la normativa de la Ley de Mercado de Valores, de la Codificación de Resoluciones establecidas por el Consejo Nacional de Valores y demás normativa complementaria.

A continuación la representación gráfica del proceso de control que se aplica en la Subdirección de Control para el control:



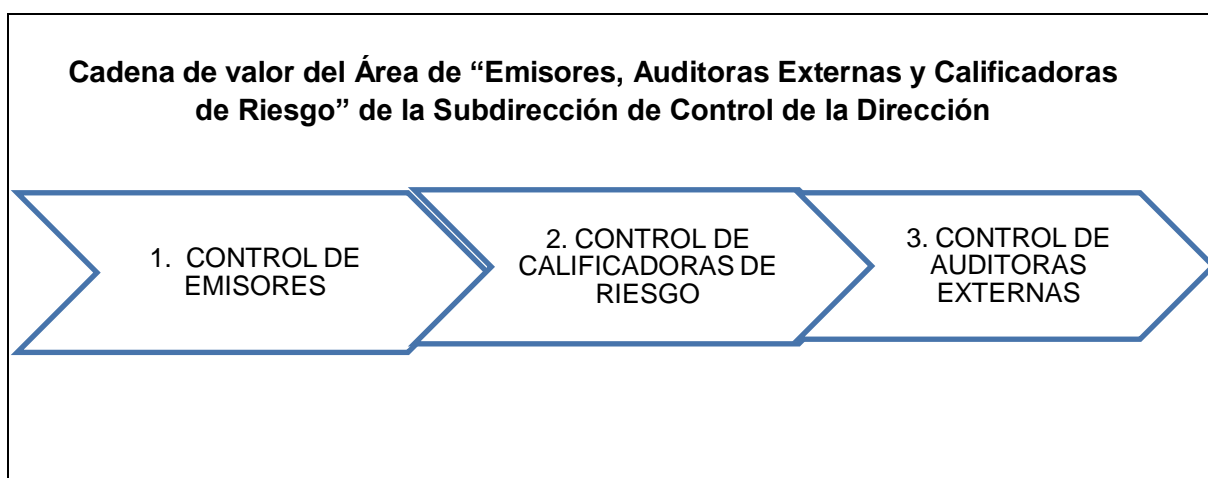
**Figura 2** flujograma proceso de control

Fuente Subdirección de “Emisores, Auditoras Externas y Calificadoras de Riesgos”.  
Elaborado por: La Autora

En el área de “emisores, auditoras externas y calificadoras de riesgo” de la Subdirección de control de la dirección regional de Mercado de Valores de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros el control tiene un enfoque de carácter preventivo, mediante la implementación de un Sistema Perfilador de Riesgos que implica lo siguiente:

- Mensualmente a través de la elaboración de una “matriz de riesgos”
- De las observaciones que se presentan en los comités de calificación
- En el sistema web de Mercado de Valores
- De las denuncias o informaciones de los partícipes del Mercado de Valores

A través de estas herramientas se determina técnicamente qué compañías deben ser objeto de un control por parte de la Institución, con base en parámetros y directrices establecidas previamente y que adicionalmente se fundamentan en las actividades que cada funcionario debe cumplir conforme al PLAN ANUAL DE TRABAJO “PAT”, según este documento existen 3 procesos que fundamentan el trabajo del área, para una mejor explicación del desarrollo de estas actividades se ilustrará a través de la siguiente cadena de valor:



**Figura 3 Cadena de valor del área de “emisores, auditoras externas y calificadoras de riesgo” de la subdirección de control de la dirección**

Fuente Subdirección de “Emisores, Auditoras Externas y Calificadoras de Riesgos”.  
Elaborado por: La Autora

Los procesos son desarrollados por 4 funcionarios conforme lo estipula el PAT) Programación Anual del Trabajo) y de las emisiones que están autorizados y vigentes en el Mercado de Valores; de la revisión al Catastro Público del Mercado de Valores se establece que al 31 de diciembre del 2014 en Quito se encuentran vigentes 112 emisiones (obligaciones y papel comercial), de las cuales se asigna 30 emisiones para cada funcionario para el control respectivo.



#### 4.1.1 Control de emisores

El proceso de control de emisores es un proceso macro que incluye varios subprocesos, tiene como objetivo principal el de controlar y asegurar el cumplimiento de las condiciones del Prospecto /Circular de Oferta Pública que garanticen un Mercado de Valores organizado integrado, eficaz, transparente y propender a que la intermediación de valores sea competitiva, ordenada, equitativa y continua; así como velar por la defensa de los intereses legítimos de los partícipes del mismo conforme los principios rectores de la Ley de Mercado de Valores. Los subprocesos que lo incluyen son:

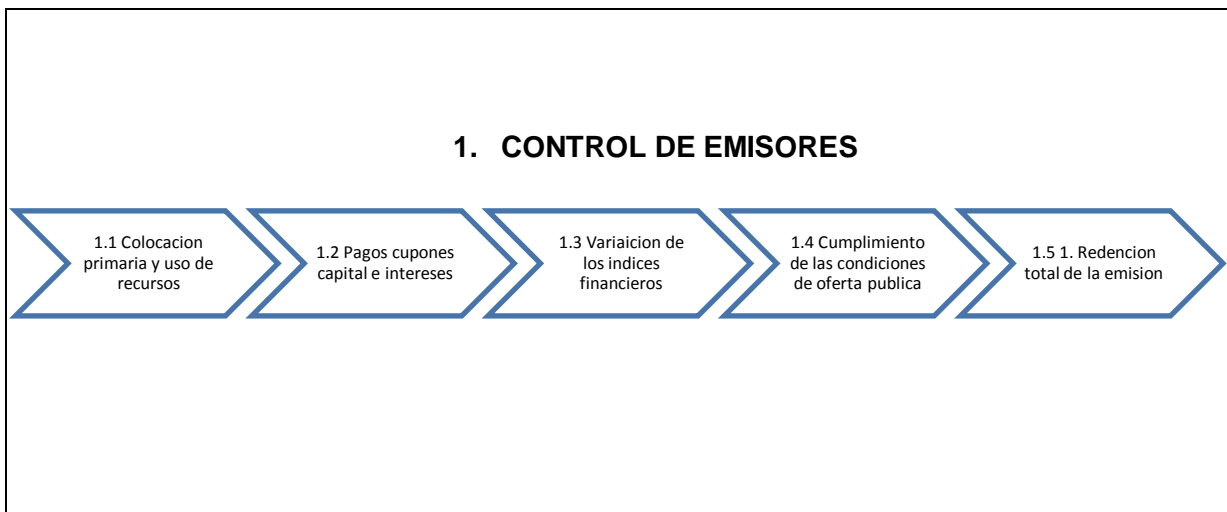


Figura 4 Control de emisores

Fuente Subdirección de “Emisores, Auditoras Externas y Calificadoras de Riesgos”.

Elaborado por: La Autora

##### 4.1.1.1 Subproceso de control de emisores: colocación primaria y uso de recursos

###### Objetivo:

La colocación primaria se realiza para establecer la fecha de colocación por primera vez en el Mercado de Valores, y las características de está en el mercado bursátil conforme la ley prevé.

###### Base Legal:

**Art. 29.-** Del alcance.- Mercado primario, es aquel en que los compradores y el emisor participan directamente o a través de intermediarios, en la compraventa de valores de renta fija o variable y determinación de los precios ofrecidos al público por primera vez.

**Art...- Plazo para la colocación primaria.-** El emisor tendrá un plazo de 12 de meses improrrogables para realizar la colocación primaria de los valores, contados a partir de la fecha de la Resolución que autorizó.

Procedimiento:

Esta actividad demanda el traslado del funcionario a las instalaciones del emisor, previo a la visita de inspección debe consultar los siguientes documentos:

- Características de la emisión
- Reporte de colocación de la Bolsa de Valores
- Reporte subida a la base de datos del Mercado de Valores
- Reporte de intermediación Casa de Valores

Adicionalmente en la inspección se solicitará los documentos que acrediten la colocación primaria esto es:

- Ordenes de negociación de la Casa de Valores
- Liquidaciones de Bolsa
- Liquidación de la Casa de Valores

Una vez verificada que la colocación primaria se realizó conforme a la normativa vigente y que la documentación entregada guarda correspondencia entre sí, se procede a verificar el destino de los recursos.

Al momento de la inspección en caso de detectar fallas se solicita al emisor aclare observación documentadamente. Si la inobservancia u error proviene de la Bolsa de Valores o Casa de Valores se procede a realizar un oficio señalando la inobservancia, la norma incumplida y se le otorga un plazo de presentación de los justificativos.

**Tiempo asignado para ejecución:** 22 horas

**Frecuencia de realización:** 1 vez durante vigencia de Oferta Publica

Cabe indicar que con la puesta en producción del nuevo sistema "Sistema Integrado del Mercado de Valores" ya no será necesario el traslado del funcionario, en virtud de que en el sistema el Emisor deberá ingresar la información respecto a: Reporte de colocación de la

Bolsa de Valores, reporte de intermediación Casa de Valores, Ordenes de negociación de la Casa de Valores, Liquidaciones de Bolsa, Liquidación de la Casa de Valores; no obstante, en caso de que el emisor no suba la información o está presente errores no se culminará con el proceso de registro y no se podrá contar con la información.

#### **4.1.1.2 Subproceso de control de emisores: uso y destino de los recursos**

##### **Objetivo:**

Determina el uso y destino de los recursos conforme lo estipula el Prospecto-Circular de Oferta Pública.

##### **Base Legal:**

##### **Ley de Mercado de Valores**

Art. 164.- proceso de emisión (...)

“...El contrato de emisión de obligaciones deberá contener tanto las características de la emisión como los derechos y obligaciones del emisor, de los obligacionistas y de la representante de estos últimos. Dicho contrato contendrá a lo menos las siguientes menciones...”

“...b) Términos y condiciones de la emisión, monto, unidad monetaria en que ésta se exprese, rendimiento, plazo, garantías, sistemas de amortización, sistemas de sorteos y rescates, lugar y fecha de pago, series de los títulos, destino detallado y descriptivo de los fondos a captar...”

##### **Procedimiento:**

Verificar el cumplimiento o no de dicho objetivo, para lo cual solicita el detalle de los gastos incurridos, con sus respectivos documentos de respaldo (facturas - contratos) y el registro contable.

También solicitará el detalle de los ingresos recibidos, mismos que deben estar registrados contablemente, con sus respectivos respaldos.

**Frecuencia de realización:** 1 vez durante vigencia de la Oferta Pública.

Tiempo asignado para ejecución: 22 horas

Con la puesta en producción del “Sistema Integrado del Mercado de Valores” ya no será necesario el traslado del funcionario, en virtud de que el Emisor deberá ingresar la

información; no obstante, en caso de que el emisor no suba la información o presente errores no se culminará con el proceso de registro y no se podrá contar con la información.

#### **4.1.1.2 Subproceso de control de emisores: pagos de cupones de capital e intereses**

##### **Objetivo:**

Establecer que los pagos se realicen conforme a las condiciones del Prospecto/ Circular de Oferta Pública esto es, en tiempo y forma; adicionalmente, se verifica que la información este subida correctamente al sitio web de la Institución.

##### **Base Legal**

##### **Ley de Mercado de Valores**

Art. 11.- Concepto y alcance.

Oferta pública de valores es la Propuesta dirigida al público en general, o a sectores específicos de éste, de acuerdo a las normas de carácter general que para el efecto dicte el C.N.V., con el propósito de negociar valores en el mercado. Tal oferta puede ser primaria o secundaria.

Oferta pública primaria de valores, es la que se efectúa con el objeto de negociar, por primera vez, en el mercado, valores emitidos para tal fin.

Oferta pública secundaria de valores, es la que se efectúa con el objeto de negociar en el mercado, aquellos valores emitidos y colocados previamente

Art. 17.- Suspensión o cancelación de oferta pública.

La Superintendencia de Compañías, mediante resolución fundamentada, podrá suspender o cancelar una oferta pública, cuando se presenten indicios de que en las negociaciones, objeto de la oferta, se ha procedido en forma fraudulenta o si la información proporcionada no cumple los requisitos de esta Ley, es insuficiente o no refleja adecuadamente la situación económica, financiera y legal del emisor. De igual manera podrá disponer la cancelación en los casos previstos en los artículos 22 y 23 de esta Ley.

La suspensión será hasta por treinta días. Transcurrido dicho plazo si subsisten los hechos o circunstancias mencionados en el inciso anterior, la Superintendencia de Compañías podrá cancelar la inscripción del respectivo valor en el Registro del Mercado de Valores. Si se presume fraude o falsedad en la información

proporcionada, se cancelará la inscripción del emisor, sin perjuicio de las acciones y sanciones a que hubiere lugar.

### **Codificación de Resoluciones expedidas por el Consejo Nacional de Valores**

- A) Art. 5, Título III, Subtítulo I, Capítulo I de la norma en mención señala: “La resolución que autoriza la oferta pública y la aprobación del contenido del correspondiente prospecto o circular, tendrá un plazo de vigencia de nueve meses calendario, contados a partir de su expedición.

Con anterioridad a que venza este plazo, el emisor podrá solicitar una prórroga por una sola vez, la que podrá ser concedida, siempre que se actualice la información remitida para el trámite inicial y no haya variado sustancialmente su situación legal y económico - financiera. La fecha de vencimiento del plazo para la oferta pública del valor, constará en la resolución aprobatoria expedida por la Superintendencia de Compañías..”

- B) Art. 1, Sección I, Capítulo IV de la norma en mención señala: “Se establecen programas de emisiones de papel comercial, con un plazo para la oferta pública de hasta setecientos veinte días, en virtud de los cuales, la Superintendencia de Compañías conferirá a los emisores, previo acuerdo de junta general de accionistas o de socios, un cupo de emisión revolvente para redimir, pagar, recomprar, emitir y colocar papel comercial que, de forma continua y de acuerdo a sus necesidades de fondos, mientras esté vigente esta autorización, emitan papel comercial en los términos de la Ley de Mercado de Valores, dentro del monto y plazo autorizados. Este plazo prevalecerá sobre aquel previsto en las disposiciones comunes para la oferta pública de esta codificación.

En consecuencia, el emisor una vez que obtenga la autorización correspondiente, estará facultado, de así considerarlo conveniente, a efectuar varias emisiones, dentro del plazo autorizado. El pago, redención o recompra de la totalidad de los papeles comerciales emitidos bajo el presente programa, deberá efectuarse en un plazo no mayor al de la autorización general conferida.

Dentro del plazo autorizado, los cupos disponibles de emisión estarán en función de las redenciones, pagos o recompras que se vayan haciendo de las obligaciones que se encuentren en circulación.

**Procedimiento:**

Es una actividad de escritorio, que utiliza como herramienta el programa “emisores, colocación y pagos de emisores”; cabe indicar que el programa establece las tablas de amortización, señalando los montos y fechas de pago, la labor del funcionario es verificar si estás se ajustan a las condiciones del Prospecto /Circular de Oferta Publica esto es que se hayan realizado en tiempo y forma y que las colocaciones se hayan realizado dentro del plazo de Oferta Pública.

A continuación el formato utilizado para dicho reporte:

Tabla 5 Reporte de Pagos de cupones de capital e interés

No.	Emisor	Número Resolución	Fecha Resolución	Monto Autorizado	Monto Colocado	Monto Total Pagado (Capital)	Fecha de Pago (mar/15)	
							Capital	Interes
1								
2								
3								
4								
5								

Fuente: Subdirección de Control

Reelaborado por: la Autora

En caso de establecer observaciones se comunica al emisor la inobservancia, se cita la norma infringida y se determina un plazo para la entrega documentada de las justificaciones y de la actualización de la base.

Con la puesta en producción del “Sistema Integrado del Mercado de Valores” el Emisor deberá ingresar la información y en caso de que el emisor no suba la información o está presente errores se activará una alarma a través de un email para que el funcionario de Control realice el debido control.

Tiempo asignado para ejecución: 14 horas.

Frecuencia de realización: mensual sujeta a características de Prospecto/Circular de Oferta Pública.

#### **4.1.1.3 Subproceso de control de emisores: variación de los índices financieros.**

##### **Objetivo:**

Determinar la variación de los índices financieros y establecer la repercusión en un determinado *momento a fin de determinar la situación financiera del emisor.*

##### **Procedimiento:**

Es una actividad que no necesariamente requiere del desplazamiento del funcionario a las instalaciones del emisor, salvo si el emisor no hubiere cargado la información tal como la norma establece o que las variaciones sean muy significativas.

El análisis deberá hacerlo con corte a la fecha más reciente, y con la de su similar en el año anterior esto es: si el corte lo hace al 30 de abril de 2014 la relación de análisis deberá ser al 30 de abril del 2013 y respecto a los balance de diciembre de 2013 (no necesariamente debe hacerlo con los balances auditados).

El análisis lo hará con énfasis en las cuentas conforme al giro del negocio.

**Tiempo ejecución:** 14 horas

**Frecuencia de realización:** mensualmente por cada emisor asignado mediante la elaboración de una matriz y de existir observaciones hacer informe de seguimiento por emisor.

Con la puesta en producción del “Sistema Integrado del Mercado de Valores” el Emisor deberá ingresar la información y este automáticamente hará los cálculos y remitirá una alarma en caso de incumplimiento y se realizará el proceso antes mencionado.

#### **4.1.1.4 Subproceso de control de emisores: cumplimiento de las condiciones de oferta pública, análisis financiero con la verificación de razonabilidad de saldos contables.**

##### **Objetivo:**

Establecer el cumplimiento de las condiciones de oferta pública respecto a las características del valor, comportamiento del emisor, situación económica financiera real y las proyecciones, y las garantías.

**Procedimiento:**

Es una actividad relativamente de escritorio, la asignación de esta actividad depende de los resultados obtenidos en la actividad 1.3 es decir cuando existe una alerta de riesgo dado por una variación significativa de las características del Prospecto/Circular de Oferta Pública, comunicación de un hecho relevante, variación de los indicadores financieros, de los flujos operativos, variación de la categoría de calificación o por denuncia.

Para el desarrollo de esta actividad se requiere el Prospecto/Circular de Oferta Pública e información financiera que el emisor debe entregar en medio impreso y electrónico.

**Frecuencia de realización:** una vez a al año por emisor.

Tiempo asignado para ejecución: 22 horas

**4.1.1.5 Subproceso de control de emisores: redención total de las emisiones****Objetivo:**

Redimir la emisión, y que los pagos se hayan realizado en tiempo y forma, a fin de proceder con la cancelación de la inscripción en el Registro del mercado de Valores.

**Base Legal****Ley de Mercado de Valores**

**Art. 23.- De la cancelación de la inscripción** La cancelación de la inscripción de un participante o un valor en el Registro del Mercado de Valores podrá ser:

[...]

**Numeral 2.- De oficio:** cuando por resolución fundamentada de la Superintendencia de Compañías se determine como una de las causales que:

[...]

e) Se hubieren extinguido los derechos conferidos por el valor.

**Codificación de Resoluciones expedidas por el C.N.V.**

**Inciso primero, numeral 1, Artículo 11 del Capítulo I del Título I.- Cancelación de la inscripción**

[...]



1. Tratándose de una emisión de valores de contenido crediticio, la compañía emisora podrá solicitar la cancelación de la inscripción del emisor y de tales valores en el Registro del Mercado de Valores, solo cuando ésta haya sido totalmente redimida o readquiridos en su totalidad por uno o más obligacionistas o inversionistas que expresamente acepten su retiro del mercado.

Procedimiento:

Esta Actividad demanda el traslado del funcionario a las instalaciones del emisor, previo a la visita de inspección este debe considerar los detalles del prospecto-circular de oferta pública (características de la emisión) a fin de desarrollar la visita; en la inspección se solicita los documentos que acrediten la redención de la emisión, esto es los registros contables y el mayor de la cuenta para verificar que esa registra saldo cero.

Se debe indicar que es necesario contar con las certificaciones de redención total emitidos por el emisor, Representante de los Obligacionistas, Agente Pagador (puede ser el DECEVALE).

**Frecuencia de realización:** una vez a cada emisor cuando termine la vigencia de la emisión.

#### 4.2 Calificación de riesgo

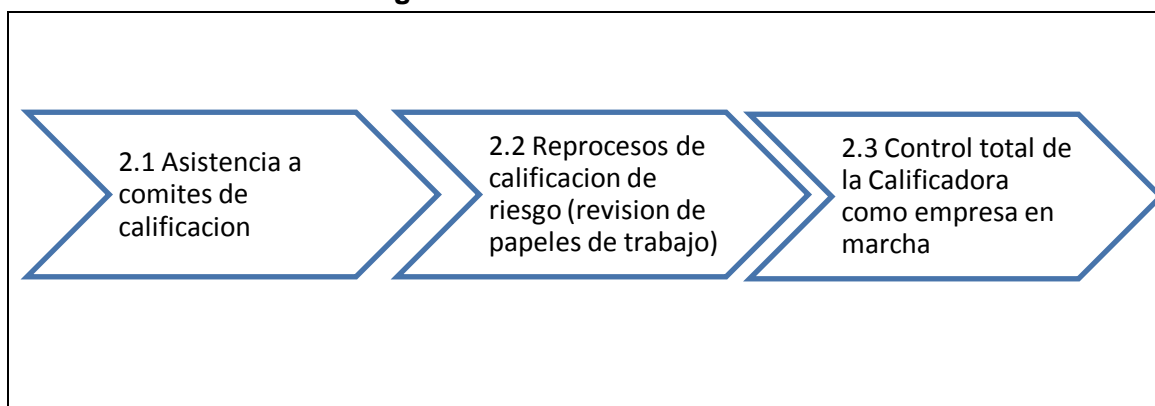


Figura 5 Calificadoras de Riesgo Fuente: Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, Subdirección de “Emisores, Auditoras Externas y Calificadoras de Riesgos”.

Elaborado por: La Autora

##### 4.2.1 Subproceso de calificadoras de riesgo: asistencia a comités de calificación

**Objetivo:**

Verificar el cumplimiento de la Calificadora de Riesgos respecto a la revisión de la calificación de las emisiones vigentes.

**Base Legal:**

La Ley de Mercado de Valores en el Art. 180.- Del comité de calificación.- La JPRMF, dictará las normas de carácter general que establezcan la constitución y funcionamiento del comité de calificación de las entidades calificadoras y los requisitos de idoneidad y capacidad, obligaciones a que deberán sujetarse los socios, administradores, miembros del comité de calificación y las demás personas a quienes se les encomiende la dirección de una calificación de riesgo, manteniendo en todo momento independencia frente a los sujetos de calificación.

El comité de calificación estará constituido por al menos tres miembros titulares y tres suplentes; pero siempre deberá ser número impar.

La sociedad calificadora deberá comunicar a la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros con la anticipación de dos días hábiles, a la fecha de realización de la sesión de calificación de un emisor o de un valor, a fin de que se designe un delegado para que asista a la misma, sin que su presencia implique que la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros tenga corresponsabilidad en esta calificación.

**Procedimiento:**

Conforme la normativa vigente los procesos de emisión de valores deben ser revisados sus calificaciones semestralmente, salvo hechos relevantes que puedan afectar la generación de flujos o el desarrollo normal del emisor/originador podrán ser revisados en cualquier momento.

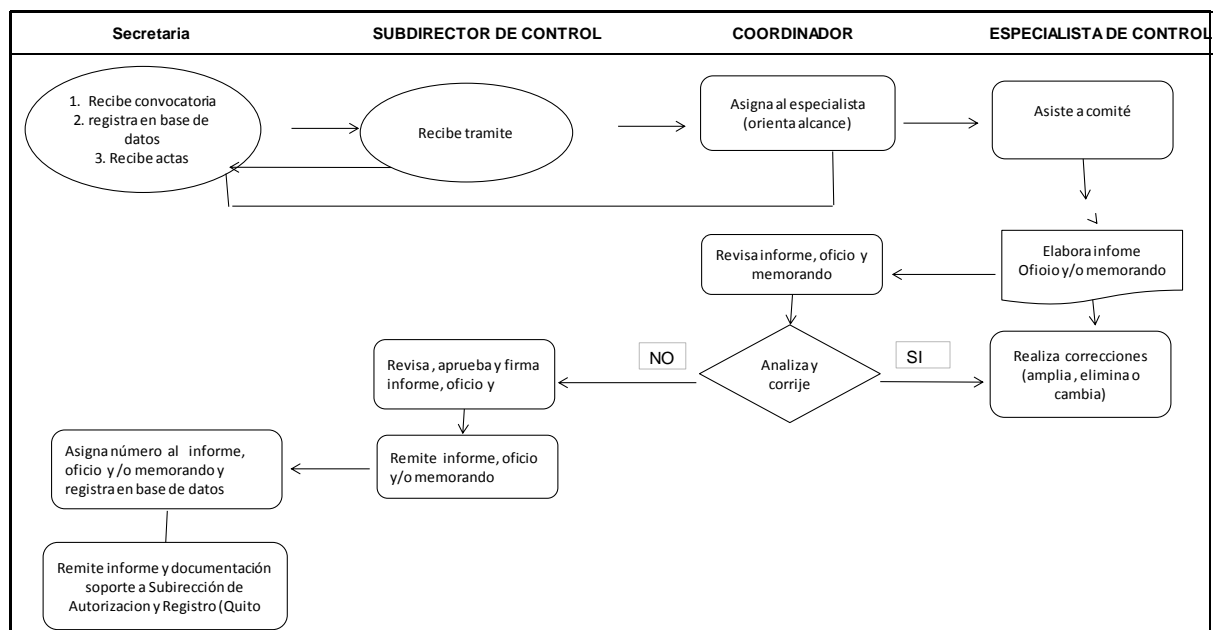
El proceso de asistencia a comité de calificación incluye los siguientes pasos:

1. El emisor remite vía comunicación la convocatoria con 2 días hábiles previos al desarrollo del comité de calificación, misma que es ingresada por el CAU.
2. El funcionario del CAU ingresa a la base de datos institucional el trámite, al cual se le asigna entre otros datos: un número de trámite, fecha, hora de ingreso, remitente, expediente, RUC, Intendencia a la que está dirigido y el asunto.
3. Para el caso de Calificaciones de Riesgo se envía la comunicación física a la secretaria de la Subdirección de Control, quien a su vez registra en la base de datos institucional y

en la base de datos de la Subdirección y remite la documentación para conocimiento del Subdirector de Control.

4. El Subdirector de Control remite los documentos al Coordinador del área de emisores para que este a su vez asigne al delegado a dichos comités. Cabe indicar que conforme a estadísticas recogidas durante el 2014, los funcionarios asisten mensualmente en promedio entre 13 y 15 comités y entregar a fin de mes un reporte en el que consten todos los comités a los que asistió en una matriz previamente elaborada, señalando las observaciones significativas que se presentaron en estos.
5. El día de realización del comité el funcionario delegado debe trasladarse con 1 hora de anticipación a las instalaciones de la Calificadora para asistir al comité de calificación.
6. Instalado el comité el funcionario deberá constatar que el comité se instale y cumpla con lo establecido por la norma esto es:
  - a. El comité de calificación de riesgo, esté compuesto por los miembros designados por la Junta General de accionistas o de socios, según corresponda.
  - b. Que no forme parte del referido comité, las personas que realicen la comercialización o venta del servicio de calificación y el o los representantes legales de la compañía.
  - c. Verificar que los miembros del comité de calificación, declaren bajo juramento, al inicio de la sesión, que no se encuentran incurso en ninguna de las causales previstas en el artículo 190 de la Ley de Mercado de Valores.
  - d. Constatar que en las sesiones del comité de calificación se traten únicamente los asuntos que consten en la convocatoria y en la comunicación que fuere enviada a la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros en relación con lo establecido en el artículo 180 de la Ley de Mercado de Valores.
  - e. Que reciba el estudio de calificación previo al desarrollo del comité.
7. Concluido el comité debe regresar a la Institución y esperar a fin de mes para completar con el número mínimo de asistencias a comité de calificación para realizar el “informe mensual de asistencia a comités de calificación”.

8. Cabe indicar que en los comités se presentan particularidades que se constituyen en alarmas para el funcionario que asistió, quien de manera verbal comunica al Coordinador de dichos sucesos.
9. Cuando se presentan uno de los aspectos señalados en el numeral 8, se procede a oficiar a los involucrados de este proceso, Emisor, Representante de los Obligacionistas, Estructurador Financiero en el caso de emisiones del sector real, para el caso de procesos de titularización se involucra al Originador, al Agente Pagador, al representante del Comité de Vigilancia y a la Administradora de Fondos y Fideicomisos que administra el fideicomiso de titularización para que conforme su grado de responsabilidad, funciones, deberes, derechos y atribuciones establecidas por la norma realicen las acciones pertinentes para la protección del inversionista y del Mercado de Valores.
10. Al fin de mes elaborara el informe de control de las asistencias a comité, adjuntando la “matriz de asistencia de comités” la cual recoge las principales observaciones que se establecen en los comités de las emisiones calificadas, este documento es revisado por el Coordinador, y autorizado por el Subdirector de Control, se procede a remitir el informe a la Dirección Nacional de Autorización y Registro o a la Subdirección Regional Autorización y Registro para su conocimiento y actualización de las calificaciones del emisor en la base de datos del Mercado de Valores.
11. La “matriz de asistencia de comités” se constituye como un insumo que alimenta a la “matriz de riesgos” que se remite al funcionario responsable de la elaboración de la misma. A continuación la representación gráfica del proceso:



**Figura 6 Asistencia a comités de calificación**

Elaborado por: La Autora

A continuación vamos a ejemplificar el tiempo que demora este proceso considerando que la fecha de comité fue el lunes 2 de febrero de 2015 tenemos lo siguiente:

Tabla 6 Ejemplo de fecha de comité de calificación

# pasos	Concepto	Fechas	# de Días transcurridos desde fecha de convocatoria
1	Fecha máxima de entrega de convocatoria para el CC	Miércoles 28 de enero de 2015	
2	Fecha de comité de calificación	lunes 2 de febrero de 2015	5 días
3	Entrega máxima de Actas y estudios de calificación	Jueves 12 de febrero de 2015	15 días
4	Entrega máxima de informe mensual de asistencia de comité de calificación	Viernes 20 de marzo de 2015	51 días

Elaborado por: La Autora

Del cuadro anterior se establece que el proceso de entrega del Informe “matriz de asistencia de comités” dura 51 días, sin considerar que una o varias de las emisiones calificadas presenten situaciones particulares de incumplimientos.

A continuación el contenido de los formatos que actualmente se están utilizando.

Tabla 7 Formato asistencia comités de calificación

COMITES DE CALIFICACION ABRIL													
A Antecedentes y Actas:													
#	Emisor	Calificadora	Fecha de Comité	Convocatoria a Asistencia de Comité				Actas, Informe y Declaración				Jurisdicción	Observaciones
				No. Trámite	Fecha de recepción	No. Días	Cumple	No. Trámite	Fecha de recepción	No. Días	Cumple		

Corte de Información Financiera al:																				
B Información Título, Calificación, Cumplimientos y Pagos																				
#	Emisor	Resolución		Tipo	Monto Auto. US\$	No. Serie Clase	Calificación			C.R.E por el CNV S III, C III, ST IV, T II, Arts:					Cumplimientos				Reporte de Pagos	Observaciones
		N°	Fecha				Penúltima	Anterior	Asignada	5, 6, 7 Gen	9 Exc	14 Sem CW	17 ≤ 2	Garantías		Resguardos				
														Tipo	Cumple	Ley	Adicionales			

Reelaborado por: La Autora

Cabe indicar que con la implementación del Sistema Integrado Mercado de Valores, las convocatorias son subidas a la nueva plataforma del Mercado de Valores; no obstante, hasta que todos los emisores inscritos en el Mercado de Valores actualicen sus fichas registrales y se ambienten a este nuevo sistema el procedimiento se continuará haciéndolo de forma manual; cabe indicar que, hasta la fecha de realización de esta investigación, dicho sistema no entró completamente en producción.

ASISTENCIA A COMITÉ DE CALIFICACION DE RIESGO

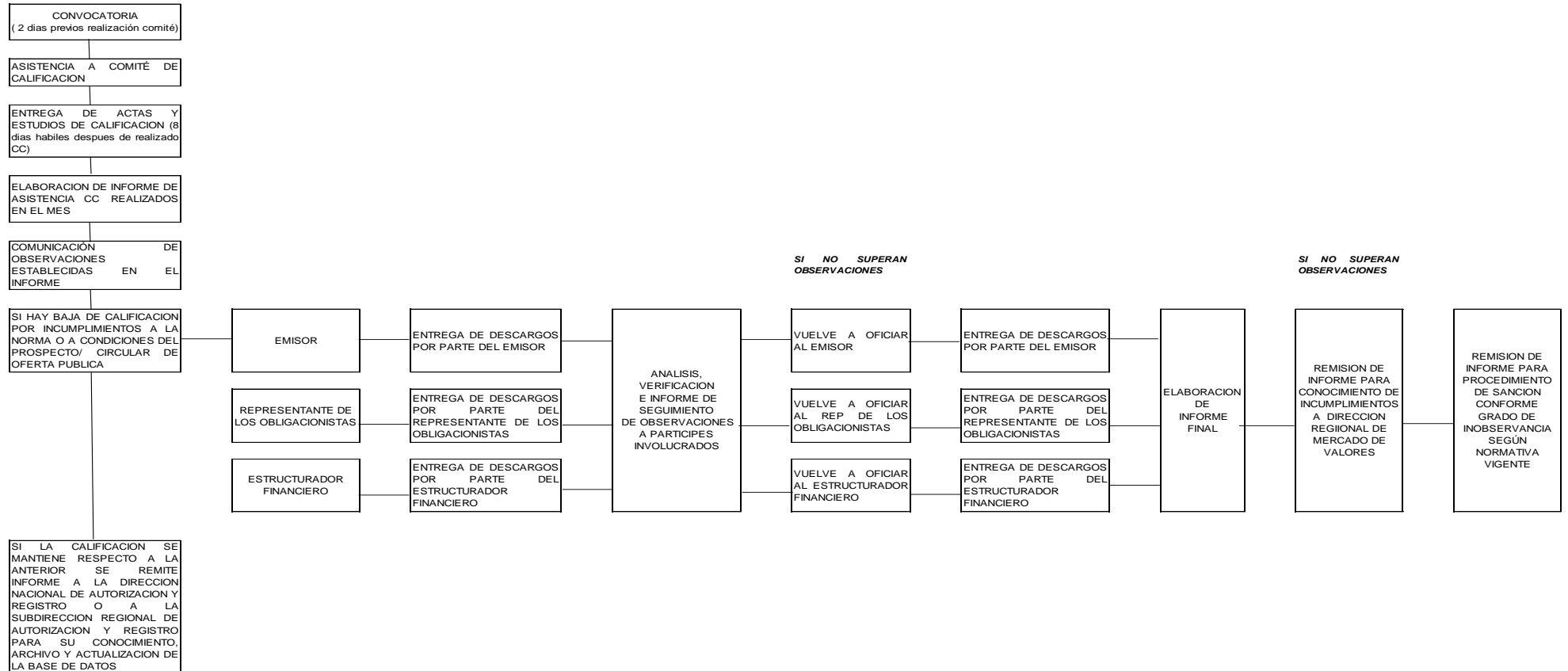


Figura 7 Calificación de Riesgo con CW, Baja de Calificación u hecho relevante  
Elaborado por: La Autora

#### **4.2.2 Subproceso cuando existe una baja en la categoría de calificación o se coloca en observación CW (credit watch):**

Como lo señalamos anteriormente este subproceso se inicia al momento del comité de calificación, en el caso de que el comité de calificación decidiera bajar la categoría de calificación o la tendencia de la categoría, según corresponda, es cuando el funcionario debe tener mayor atención, pues es necesario determinar las razones que obedecieron para la baja de categoría, situación que el funcionario debe comunicar inmediatamente a las autoridades para realizar el monitoreo respectivo. De esta situación nacen varios subprocesos que involucran a otros participantes del Mercado de Valores (Representante de los Obligacionistas, el Emisor, la Calificadora de Riesgos y según el caso con el Estructurador Financiero) mismos que en su momento tuvieron relación directa con el proceso de emisión objeto de revisión de calificación.

Las observaciones que se pueden presentar son:

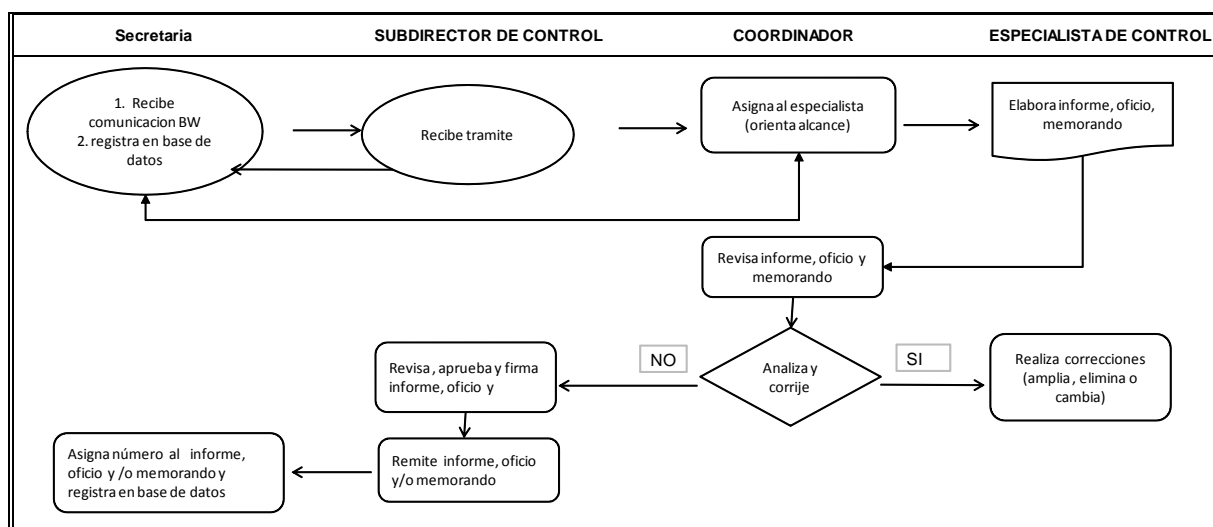
- a. baja de la categoría de calificación, originada por aspectos cualitativos que afecten directamente a la parte financiera del emisor.
- b. Incumplimiento de las condiciones de la Circular/Prospecto de Oferta Pública, respecto a proyecciones, indicadores financieros, variación significativa de cuentas, incumplimientos de las garantías o resguardos adicionales, ó situaciones propias del sector.

Un ejemplo es el caso de Medicina para el Ecuador HUMANA S.A. que fue autorizada su Oferta Pública el 2012 y salió al mercado con calificación de "AA"; sin embargo, en abril de 2013 bajo la categoría de calificación, situación que obedeció a que los Estados financieros arrojaron pérdidas por USD\$6.7MM que se constituyó en una causal de disolución por lo que se realizó una Asamblea de Obligacionistas a fin de precautelar sus intereses, intervinieron el emisor, el Representante de los Obligacionistas, la Calificadora de Riesgos, el Estructurador Financiero, cada uno con sus compromisos y el ente de control con los respectivos seguimientos, el proceso duró 1 año 3 meses hasta que el 19 de diciembre de 2014 HUMANA realizó una absorción de pérdidas por USD5.63 MM y un aumento de capital por USD\$1.6 MM. Cabe indicar que durante esta etapa se ha pagado en tiempo y forma a los tenedores de los títulos



**Procedimiento:**

1. Se comunica verbalmente al Coordinador y Subdirector de Control del área la baja de categoría y las razones que obedecieron.
2. A los 8 días de recibidas las actas se realiza el informe con un análisis de los factores presentados por la Calificadora y se oficia a los involucrados esto es: Representante de los Obligacionistas, el Emisor, la Calificadora de Riesgos y según el caso con el Estructurador Financiero, dándoles un plazo para la entrega de los respectivos descargos.
3. Recibidos los descargos, se realiza el seguimiento y análisis respectivo en un informe, el cual mide el grado de responsabilidad de cada uno de los involucrados en correspondencia con las funciones, derechos y obligaciones que la Ley de Mercado de Valores prevé. En este procedimiento no se puede establecer el tiempo que el funcionario emplea, en virtud de que está sujeto a la complejidad del caso, a la falta de entrega de información, a la calidad de ésta, a la demora de entrega, ó a la ejecución y cristalización de las recomendaciones o acuerdos llegados por cada partícipe.
4. Cuando el comité decide colocar a la emisión en credit watch, se procede en forma similar, con la particularidad que conforme la norma lo prevé, la Calificadora debe comunicar inmediatamente a la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, Valores y Seguros los fundamentos que originaron colocar en CW a la calificación.



**Figura 8 Subproceso cuando existe una baja en la categoría de calificación o se coloca en observación CW (credit watch)**  
Elaborado por: La Autora

### **4.2.3 Subproceso por objeción de calificación**

Conforme la Ley de Mercado de Valores lo determina realizado el comité la Calificadora debe comunicar inmediatamente al emisor la categoría de calificación asignada, en caso de no estar de acuerdo, tiene 3 días hábiles para poder impugnar, situación que debe ser comunicada al Órgano de Control y se inicia un nuevo proceso.

Donde la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros como Órgano de Control procede a realizar un seguimiento de cada una uno de los testimonios tanto de la Calificadora como del emisor.

Este procedimiento no tiene un tiempo especificado, todo se fundamenta conforme al grado de complejidad del caso.

Conforme a la experiencia, este proceso lleva un par de meses en virtud de los descargos que cada uno debe presentar.

#### **Procedimiento:**

1. La Calificadora comunica mediante oficio inmediatamente la ubicación de la categoría de calificación en observación (CW).
2. La comunicación ingresa por el CAU (Centro de atención al usuario) donde se ingresa a la base de datos institucional el trámite, al cual se le asigna entre otros datos: un número de trámite, fecha, hora de ingreso, remitente, expediente, RUC, Intendencia a la que está dirigido y el asunto.
3. Físicamente y a través del sistema de trámites se envía la comunicación a la Subdirección de Control, donde la secretaria encargada registra en la base de datos de la Subdirección de Control los detalles del trámite, remite la documentación para conocimiento del Subdirector de Control.
4. El Subdirector de Control remite los documentos al Coordinador del área de emisores para que este a su vez asigne al funcionario encargado del control del emisor.
5. El funcionario analiza y revisa la documentación remitida, en concordancia con lo estipulado en el prospecto de oferta pública y la estructuración financiera, para este procedimiento no tiene establecido el tiempo que dura el proceso.

#### **4.1.2.2 Subproceso de calificadoras de riesgo: Reproceso de calificación de riesgo (revisión de papeles de trabajo)**

##### **Objetivo:**

Determinar si la documentación entregada por el Emisor a la Calificadora para la revisión de la calificación ha sido la necesaria y pertinente, y, por el lado de la Calificadora determinar si la categoría asignada se sustenta en la normativa vigente, y los procedimientos se ajustaron a los Reglamentos Internos de la Calificadora.

##### **Procedimiento:**

Este proceso no requiere de la movilización del funcionario a las instalaciones del emisor; se realiza dentro de la Institución y los pasos a seguir son los siguientes:

1. Mediante Oficio revisado y suscrito por el Subdirector de Control se solicita a la Calificadora remita los papeles de trabajo que sirvieron de base para la revisión de la calificación, esta información debe ser remitida foliada y en el plazo máximo estipulado por la Institución.
2. Transcurrido el plazo otorgado por el Órgano de Control, la Calificadora remite la información requerida misma que ingresa mediante trámite por el CAU, Centro de atención al usuario y es remitida a la Subdirección de Control.
3. El trámite se pone en conocimiento del Subdirector de Control y este a su vez lo remite al Coordinador del área de emisores; para, posteriormente asignarlo al funcionario que está a cargo del control y monitoreo de la emisión objeto de análisis.
4. El especialista realizará el análisis de estos papeles de trabajo considerando la relación entre el contenido del estudio de calificación, la norma y el Reglamento Interno de la Calificadora y los papeles de trabajo entregados.

#### **4.2.4 Subproceso de calificadoras de riesgo: control total como empresa en marcha**

##### **Objetivo:**

Determinar si la Calificadora cumple las funciones previstas en la ley de Mercado de Valores y de Compañías.

**Procedimiento:**

1. El funcionario deberá desplazarse a las instalaciones de la Calificadora.
2. Solicitar información societaria, financiera y del Mercado de Valores
3. Cada documento entregado deberá ser sellado y suscrito por un representante de la Calificadora.
4. El funcionario regresa a la institución y clasifica la información
5. Realiza el informe conforme al siguiente formato.
6. Establece conclusiones y recomendaciones, en caso de existir observaciones, oficia a la Calificadora, otorgándole un plazo para la entrega de los respectivos descargos.
7. Entregados los descargos se realiza un informe de seguimiento, en caso de que estos no sean superados, se remite a la Subdirección de Fiscalización para su respectivo análisis y aplicación de sanción.

**4.3 Auditoría externa**

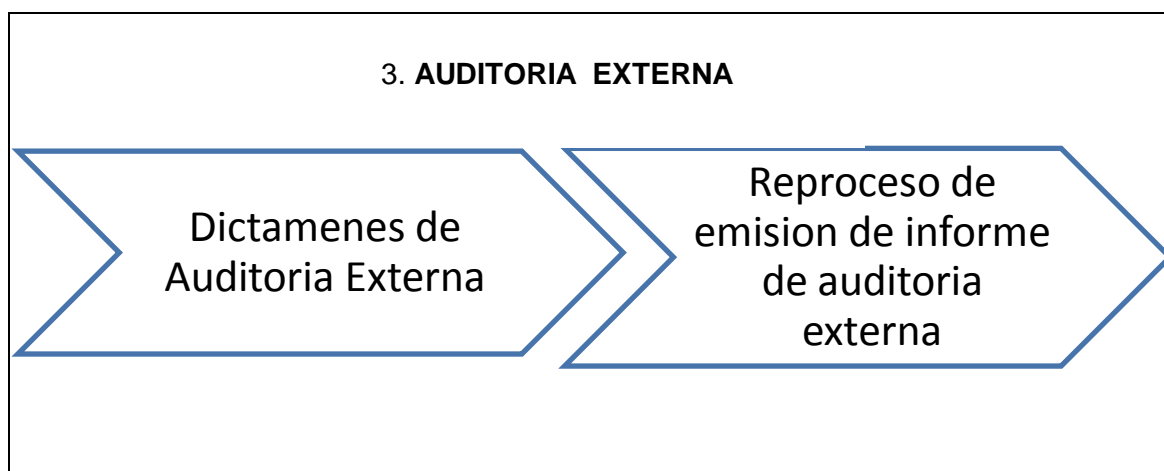


Figura 9 Auditoría externa

Fuente: Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, Subdirección de “Emisores, Auditoras Externas y Calificadoras de Riesgos”.

Elaborado por: La Autora

### **4.3.1 Subproceso de dictámenes de auditoría externa**

#### **Objetivo:**

Determinar si el informe de auditoría externa guarda relación con el contenido de los Art. 5 y 6 y 13, 14, 15 de la Sección IV, Capítulo IV, Subtítulo IV, Título II de la Codificación de las Resoluciones expedidas por el Consejo Nacional de Valores

#### **Procedimiento:**

1. Las Firmas auditoras remiten el informe de Auditoría externa, a través del CAU; en el cual se le otorga un número de trámite y es remitido a la Subdirección de Autorización y Registro.
2. La información es scaneada y subida a la base de datos del Mercado de Valores.
3. La Subdirección de Autorización y Registro remite al Subdirector de Control y este a su vez al Coordinador del área envía una lista en la cual señala cuales emisores o auditoras han presentado los "informes de auditoría externa".
4. En base al listado antes señalado el coordinador del área divide la información y asigna para cada uno de los funcionarios del área un cierto número de informes de auditoría a ser revisados.
5. El funcionario debe ingresar a la base de datos del Mercado de Valores y revisar cada uno de los informes auditados y verificar su contenido.
6. El funcionario debe realizar un informe con una matriz en la cual se establecen el cumplimiento de los Art. 5, 6 y 13 de la Sección IV, Capítulo IV, Subtítulo IV, Título II de la Codificación de las Resoluciones expedidas por el Consejo Nacional de Valores observaciones que son comunicadas a la Subdirección de Autorización y Registro y paralelamente oficiadas a cada firma auditora.

Se utiliza la siguiente matriz:

Tabla 8 Control informes de auditoría

SEGUIMIENTO A LOS INFORMES DE AUDITORIA																		
N°	INFORME DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES						CUMPLIMIENTOS CODIFICACION								OBSERVACIONES			
	Ente Auditado	Firma Auditora	Fecha de la opinión	Bajo NIIFs	Tipo de opinión	Salvedades / Párrafo de énfasis o	Art. 5	Art. 6 Contenido mínimo					Art. 13 Contenido adicional					
								1	2	3	4	5	1	2		3	4	

Fuente: Subdirección de Control  
 Elaborado por: La Autora

7. Presentados los descargos se realiza el respectivo seguimiento en un informe en el caso de que estos no sean superados, se remite a la Subdirección de Fiscalización para su respectivo análisis y aplicación de sanción conforme la ley prevé.

**4.1.3.2 Subproceso de reproceso de emisión de informe de auditoría externa (revisión de papeles de trabajo)**

**Objetivo:**

Determinar si el informe de Auditoría externa guarda relación con los papeles de trabajo entregados por el emisor a la firma auditora, para haber emitido una opinión respecto al periodo económico analizado.

1. Mediante oficio se solicita a la Auditora remita los papeles de trabajo que sirvieron de base para la revisión de la auditoría externa, esta información debe ser remitida foliada y en el plazo máximo estipulado por la Institución.
2. Culminado el plazo la Firma ingresa por el CAU la información solicitada e inicia el proceso con la asignación del trámite.
3. Se registra el trámite en la base de datos institucional, se remite a la Secretaria de la Subdirección de Control, la secretaria registra el trámite y entrega la información para conocimiento del Subdirector de Control.
4. El Subdirector de Control remite el trámite al Coordinador del área de emisores, este devuelve a la secretaria para registrar a que funcionario le fue designado el trámite.

5. Conforme al PAT el funcionario cuenta con 210 horas para la elaboración del informe.

#### **4.3.2 Seguimiento a oficio de observaciones**

##### **Objetivo:**

Como su nombre lo indica es el seguimiento que se realiza cuando en los procesos anteriormente señalados se establecieron incumplimientos o inobservancias a la norma vigente.

##### **Procedimiento:**

Los procedimientos se señalaron en cada proceso antes detallado.

- a) Cuando al momento de la inspección o en el proceso de análisis se establecen inobservancias se oficia al ente a fin de que justifique documentadamente dicha inobservancia, mismas que deben ser presentadas en el plazo otorgado en el oficio de observaciones.
- b) Este proceso puede o no demandar la presencia de los funcionarios en las instalaciones del emisor; cabe indicar que es una actividad que realizan todos los funcionarios del área.
- c) La experiencia en el área durante el 2014 nos ha permitido establecer que hay procesos de seguimiento que por su complejidad son más lagos que los procesos de control inicial, e incluso en ocasiones ha requerido de la colaboración de otras aéreas de la Subdirección de Control.

#### **4.3.3 Matriz de riesgo financiero**

Es una actividad que se realiza en la Subdirección de Control y se alimenta de la información mensual que le proveen el resto de los funcionarios del área conforme a los resultados de los reportes de la actividad 1.1; 1.2; 2.1. Se caracteriza por ser una actividad que ejecuta solo un funcionario que es el encargado de recoger y procesar en una hoja Excel denominada "matriz de riesgos", la cual es presentada mensualmente.

Adicionalmente, se debe indicar que está matriz contiene información del comportamiento de los indicadores financieros de: liquidez, solvencia, endeudamiento, pagos de capital e

interés, fechas y montos, calificaciones de riesgos, que el funcionario encargado obtiene del programa “emisores” y que como se señaló alimenta el resto de los funcionarios.

#### 4.4 Causas o dificultades en la ejecución de los subprocesos

El propósito del desarrollo de este acápite es el de describir las principales causas con su peso de influencia (escala 1 bajo hasta 3 muy alto), que se presentan en cada uno de los pasos de los subprocesos

Tabla 9 Causas que dificultan el desarrollo del subproceso de control de emisores: colocación primaria y uso de recursos.

No. PASO	DESCRIPCION	CAUSA/ PESO INFLUENCIA	CAUSAS O DIFICULTADES		
			A	B	C
1	ASIGNACION DE LA EMISION	<b>CAUSA (DIFICULTADES)</b>	Falta de informe de autorización de emisión por parte de la Subdirección de Autorización y Registro	Falta de carga de información en el sistema web	
		<b>PESO (INFLUENCIA)</b>	3	2	
2	TRASLADO DEL FUNCIONARIO A LAS INSTALACIONES DEL EMISOR	<b>CAUSA (DIFICULTADES)</b>	Que la dirección no sea correspondiente con la registrada	Que la visita de inspección sea cancelada a última hora	
		<b>PESO (INFLUENCIA)</b>	3	1	
3	CONTACTO CON EL EMISOR	<b>CAUSA (DIFICULTADES)</b>	Falta de respuesta oportuna al momento de la inspección	Desconocimiento de quien maneja dentro de la empresa del proceso a ser revisado	
		<b>PESO (INFLUENCIA)</b>	2	1	



No. PASO	DESCRIPCION	CAUSA/ PESO INFLUENCIA	CAUSAS O DIFICULTADES		
			A	B	C
4	REVISIÓN DE LA INFORMACION	<b>CAUSA (DIFICULTADES)</b>	Que el emisor no tenga completa la información a revisar	Que la información presentada no sea real	Que la información no este correctamente registrada contablemente y sin los respectivos soportes
		<b>PESO (INFLUENCIA)</b>	3	3	3
5	DESTINO DE LOS RECURSOS	<b>CAUSA (DIFICULTADES)</b>	Que los recursos no se hayan destinado conforme a las condiciones del Prospecto/ Circular de Oferta Publica		
		<b>PESO (INFLUENCIA)</b>	3		
6	OBSERVACIONES ESTABLECIDAS	<b>CAUSA (DIFICULTADES)</b>	Que el emisor no presente los justificativos completos o formalmente documentados	Que los justificativos sean entregados fuera de plazo	Que luego del derecho a la defensa no se hayan superado las observaciones
		<b>PESO (INFLUENCIA)</b>	3	3	3

Fuente: Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, Subdirección de “Emisores, Auditoras Externas y Calificadoras de Riesgos”.  
Elaborado por: La Autora

Tabla 10 Cusas que dificultan el desarrollo del subproceso de control de emisores: pagos de cupones de capital e intereses

No. PASO	DESCRIPCION	CAUSA/ PESO INFLUENCIA	CAUSAS O DIFICULTADES		
			A	B	C
1	REVISION INFORMACION BASE DE DATOS	<b>CAUSA (DIFICULTADES)</b>	Falta de carga de la información por parte de la entidad	Falta de reporte de información por parte del emisor	Error en cálculos por tasas
		<b>PESO (INFLUENCIA)</b>	3	3	3
2	OBSERVACIONES ESTABLECIDAS	<b>CAUSA (DIFICULTADES)</b>	Que el emisor no presente los justificativos completos o formalmente documentados	Que los justificativos sean entregados fuera de plazo	Que luego del derecho a la defensa no se hayan superado las observaciones
		<b>PESO (INFLUENCIA)</b>	3	3	3

Fuente: Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, Subdirección de “Emisores, Auditoras Externas y Calificadoras de Riesgos”.

Elaborado por: La Autora

Tabla 11 Causas que dificultan el desarrollo del subproceso de control de emisores: variación de los índices financieros

No. PASO	DESCRIPCION	CAUSA/ PESO INFLUENCIA	CAUSAS O DIFICULTADES		
			A	B	C
1	REVISION INFORMACION BASE DE DATOS	<b>CAUSA (DIFICULTADES)</b>	Falta de carga de la información por parte de la entidad	Variación significativa de los indicadores financieros del emisor	El emisor no entregue información para realizar análisis
		<b>PESO (INFLUENCIA)</b>	3	3	3
2	OBSERVACIONES ESTABLECIDAS	<b>CAUSA (DIFICULTADES)</b>	Que el emisor no presente los justificativos completos o formalmente documentados	Que los justificativos sean entregados fuera de plazo	Que luego del derecho a la defensa no se hayan superado las observaciones
		<b>PESO (INFLUENCIA)</b>	3	3	3

Fuente: Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, Subdirección de “Emisores, Auditoras Externas y Calificadoras de Riesgos”.

Elaborado por: La Autora

Respecto a describir las causas que dificultan el desarrollo del SUBPROCESO DE CONTROL DE EMISORES: CUMPLIMIENTO DE LAS CONDICIONES DE OFERTA PÚBLICA, análisis financiero con la verificación de razonabilidad de saldos contables, no lo realizaremos pues se constituye en un compendio de los procesos señalados anteriormente de manera conjunta.

Tabla 12 Causas que dificultan el desarrollo del subproceso de control de emisores: subproceso de control de emisores: redención total de las emisiones.

No. PASO	DESCRIPCION	CAUSA/ PESO INFLUENCIA	CAUSAS O DIFICULTADES		
			A	B	C
1	REVISION INFORMACION BASE DE DATOS	<b>CAUSA (DIFICULTADES)</b>	Falta de carga de la información por parte de la entidad	Falta de carga de la información por parte de la entidad	El emisor no entregue información para realizar análisis
		<b>PESO (INFLUENCIA)</b>	3	3	3
2	ENTREGA DE INFORMACION DEL RESTO DE PARTICIPES	<b>CAUSA (DIFICULTADES)</b>	Que el Representante de los Obligacionista, Emisor, Agente Pagador no entregue a tiempo las certificaciones de redención	Que los tenedores no se hayan acercado a cobrar los cupones de capital e interés.	Que los cupones materiales se hayan extraviado
		<b>PESO (INFLUENCIA)</b>	3	3	2
3	REPORTE CONTABLE	<b>CAUSA (DIFICULTADES)</b>	Que los pagos no se hayan hecho conforme a las condiciones del Prospecto Circular de Oferta Publica en tiempo y forma	Que la información reportada al sitio web de la Institución no sea correspondiente con la registrada en la contabilidad interna del emisor	Que los cupones materiales se hayan extraviado
		<b>PESO (INFLUENCIA)</b>	3	3	2
4	OBSERVACIONES ESTABLECIDAS	<b>CAUSA (DIFICULTADES)</b>	Que el emisor no presente los justificativos completos o formalmente documentados	Que los justificativos sean entregados fuera de plazo	Que luego del derecho a la defensa no se hayan superado las observaciones
		<b>PESO (INFLUENCIA)</b>	3	3	3

Fuente: Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, Subdirección de “Emisores, Auditoras Externas y Calificadoras de Riesgos”.  
Elaborado por: La Autora

Tabla 13 Causas que dificultan el desarrollo del subproceso de calificadoras de riesgo: asistencia a comités de calificación.

No. PASO	DESCRIPCION	CAUSA/ PESO INFLUENCIA	CAUSAS O DIFICULTADES		
			A	B	C
1	CONVOCATORIA A COMITÉ DE CALIFICACION	<b>CAUSA (DIFICULTADES)</b>	Falta de entrega de convocatoria con los 2 días hábiles dispuesto por a ley	Falta de entrega oportuna de convocatoria por parte del CAW (archivo institucional)	
		<b>PESO (INFLUENCIA)</b>	3	2	
2	ASISTENCIA AL COMITE	<b>CAUSA (DIFICULTADES)</b>	El comité no se instale conforme la norma prevé	El comité se suspenda por falta de información	El comité decida bajar la categoría de calificación
		<b>PESO (INFLUENCIA)</b>	3	2	3
3	ENTREGA DE ACTAS	<b>CAUSA (DIFICULTADES)</b>	Las actas no se entreguen dentro de los 8 días hábiles que la ley prevé	Que las actas no recojan los aspectos analizados en el comité	Que el contenido del estudio de calificación no guarde correspondencia con la normativa vigente
		<b>PESO (INFLUENCIA)</b>	3	3	3
3	OBSERVACIONES ESTABLECIDAS	<b>CAUSA (DIFICULTADES)</b>	Que la Calificadora no presente los justificativos completos o formalmente documentados	Que los justificativos sean entregados fuera de plazo	Que luego del derecho a la defensa no se hayan superado las observaciones
		<b>PESO (INFLUENCIA)</b>	3	3	3

Fuente: Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, Subdirección de "Emisores, Auditoras Externas y Calificadoras de Riesgos".

Elaborado por: La Autora

Tabla 14 Causas que dificultan el desarrollo del subproceso de calificadoras de riesgo reproceso de calificación de riesgo (revisión de papeles de trabajo).

No. PASO	DESCRIPCION	CAUSA/ PESO INFLUENCIA	CAUSAS O DIFICULTADES		
			A	B	C
1	ENTREGA DE PAPELES DE TRABAJO	<b>CAUSA (DIFICULTADES)</b>	Que no se entregue la información completa.	Que la información se entregue fuera del plazo previsto por el Órgano de Control	Que la información entregada no sea la suficiente y necesaria
		<b>PESO (INFLUENCIA)</b>	3	3	3
2	OBSERVACIONES ESTABLECIDAS	<b>CAUSA (DIFICULTADES)</b>	Que la Calificadora no presente los justificativos completos o formalmente documentados	Que los justificativos sean entregados fuera de plazo	Que luego del derecho a la defensa no se hayan superado las observaciones
		<b>PESO (INFLUENCIA)</b>	3	3	3

Fuente: Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, Subdirección de “Emisores, Auditoras Externas y Calificadoras de Riesgos”.  
Elaborado por: La Autora

Tabla 15 Causas que dificultan el desarrollo del subproceso de calificadoras de riesgo control total como empresa en marcha.

No. PASO	DESCRIPCION	CAUSA/ PESO INFLUENCIA	CAUSAS O DIFICULTADES		
			A	B	C
1	ENTREGA DE INFORMACION	<b>CAUSA (DIFICULTADES)</b>	Que la calificadora no entregue la información completa.	Que no cumpla con las funciones conforme la ley prevé	Que la información entregada no sea la suficiente y necesaria
		<b>PESO (INFLUENCIA)</b>	3	3	3
2	OBSERVACIONES ESTÁBLECIDAS	<b>CAUSA (DIFICULTADES)</b>	Que la Calificadora no presente los justificativos completos o formalmente documentados	Que los justificativos sean entregados fuera de plazo	Que luego del derecho a la defensa no se hayan superado las observaciones
		<b>PESO (INFLUENCIA)</b>	3	3	3

Fuente: Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, Subdirección de “Emisores, Auditoras Externas y Calificadoras de Riesgos”.  
Elaborado por: La Autora

Tabla 16 Causas que dificultan el desarrollo del subproceso emisión de informe de auditoría externa (revisión de papeles de trabajo)

No. PASO	DESCRIPCION	CAUSA/ PESO INFLUENCIA	CAUSAS O DIFICULTADES		
			A	B	C
1	INFORMES DE AUDITORÍA EXTERNA	<b>CAUSA (DIFICULTADES)</b>	Que no se encuentre subidos correctamente al sitio web de la Institución	Que la firma no haya entregado el informe en el plazo previsto por la norma	Que el contenido de la información entregada no sea la suficiente y necesaria
		<b>PESO (INFLUENCIA)</b>	3	3	3
2	OBSERVACIONES ESTÁBLECIDAS	<b>CAUSA (DIFICULTADES)</b>	Que la Firma no presente los justificativos completos o formalmente documentados	Que los justificativos sean entregados fuera de plazo	Que luego del derecho a la defensa no se hayan superado las observaciones
		<b>PESO (INFLUENCIA)</b>	3	3	3

Fuente: Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, Subdirección de “Emisores, Auditoras Externas y Calificadoras de Riesgos”.  
Elaborado por: La Autora

Tabla 17 Causas que dificultan el desarrollo del subproceso de calificadoras de riesgo reproceso de calificación de riesgo (revisión de papeles de trabajo).

No. PASO	DESCRIPCION	CAUSA/ PESO INFLUENCIA	CAUSAS O DIFICULTADES		
			A	B	C
1	ENTREGA DE PAPELES DE TRABAJO	<b>CAUSA (DIFICULTADES)</b>	Que no se entregue la información completa.	Que la información se entregue fuera del plazo previsto por el Órgano de Control	Que la información entregada no sea la suficiente y necesaria
		<b>PESO (INFLUENCIA)</b>	3	3	3
2	OBSERVACIONES ESTÁBLECIDAS	<b>CAUSA (DIFICULTADES)</b>	Que la Calificadora no presente los justificativos completos o formalmente documentados	Que los justificativos sean entregados fuera de plazo	Que luego del derecho a la defensa no se hayan superado las observaciones
		<b>PESO (INFLUENCIA)</b>	3	3	3

Fuente: Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, Subdirección de "Emisores, Auditoras Externas y Calificadoras de Riesgos".  
Elaborado por: La Autora

#### 4.5 Análisis de la percepción de los funcionarios de la situación actual del área de emisores, Calificadoras de Riesgo, Auditoras Externas

Para conocer la percepción de los funcionarios del área en mención respecto a los procesos que ejecutan se aplicó dos encuesta (anexo 1 y 2) mismas que serán analizadas simultáneamente para fortalecer el análisis correspondiente, obteniendo los siguientes resultados:

##### Colocación primaria:

El 80 % de los encuestados creen que el proceso de colocación primaria sirve para tener un acercamiento y conocer más al emisor y que está actividad genera valor agregado para el control de los emisores y todos coinciden en señalar que el tiempo para el desarrollo de los mismos es el adecuado. Adicionalmente se debe indicar que todos coinciden en que para esta actividad cuentan con los medios tecnológicos necesarios.

#### **4.5.1 Pagos de cupones de capital e intereses**

El 100% de los encuestados señalan que las herramientas tecnológicas que brinda la Institución son las adecuadas y que el tiempo que se asigna para esta actividad es correspondiente; no obstante, al ser una actividad que se la realiza en la Institución están supeditados a que el emisor suba la información conforme las condiciones del Prospecto/ Circular de Oferta Pública al presentarse esa situación el 40% de los encuestados creen que la herramienta es muy útil y el 40% cree que bajo estas condiciones no lo es, en virtud de que por esta situación el proceso se torna más largo en virtud de que el programa no está actualizado, y a cada funcionario deberá hacer el seguimiento para que el emisor suba la información y luego ser procesada y analizada.

En virtud de que el reporte de carga de información es un requisito para el mantenimiento de la inscripción en el Mercado de Valores, se considera que esta actividad debería ser realizada por la Subdirección de Autorización y Registro. Adicionalmente, cuando se ponga en producción el nuevo sistema de control esta actividad ya será automatizada con alarmas directas a dicha Subdirección.

#### **4.5.2 Cumplimiento de las condiciones de la oferta pública**

El 80% de los encuestados consideran que el proceso no está bien definido y el 20 % considera que para nada están definidos.

#### **4.5.3 Asistencia a comités de calificación**

El 100% de los encuestados consideran que la asistencia a comités de calificación es una herramienta fundamental para el control de un emisor, ya que por su naturaleza y conforme la ley lo estipula en el comité y en el estudio se debe considerar aspectos legales, sociales, financieros, económicos, del entorno y de los riesgos que su comportamiento le acarrea, es decir permite tener una visión global del emisor al momento del corte de la información y de la proyección.

Cabe señalar que el 100% de los encuestados cree que cuando se presenta una baja en la categoría de calificación debería ser remplazado por el proceso de Cumplimiento de las condiciones de Oferta Pública, en virtud de que es un proceso que brinda mayores insumos para el control de los emisores dado por su naturaleza, complejidad y el análisis previo que realiza la Calificadora.



Este proceso permite tener contacto directo no solo con el emisor sino también con el Representante de los Obligacionistas, según el caso con el Estructurador y la Calificadora de Riesgos.

#### **4.5.4 Reproceso de calificación de riesgos**

El 40% de los encuestados cree que el Reproceso de calificación de riesgo (revisión de papeles de trabajo) es una actividad muy generadora de valor, el otro 40% que es poco generadora de valor y el 20% que es nada generadora de valor, ya que conforme la ley establece, la calificación de riesgo se constituye en una opinión; no obstante, es una actividad completa que relaciona el cumplimiento de la normativa, el reglamento interno de la Calificadora y el contenido del estudio de calificación.

#### **4.6 Auditoría externa**

El 80% de los encuestados considera que conforme a su experiencia el proceso de análisis de auditoría externa está poco definido, y el 20% considera que está bien definido estableciendo que en primera instancia la información le llega a la Subdirección de Autorización y Registro y conforme a la experiencia se remite a la Subdirección de Control de forma incompleta, originando que el proceso se dilate en virtud de que se debe oficiar tanto al emisor y a la firma para que justifiquen la falta de entrega de la misma en un plazo determinado y luego iniciar con el análisis correspondiente respecto al contenido del mismo.

Respecto a la pregunta de que si los funcionarios consideran que para realizar esta actividad cuenta con los medios necesarios en el tiempo adecuado se debe indicar que el 80% considera que no cuenta para nada con estos medios y el 20% que sí; al respecto, se debe indicar que esta situación obedece a que es una actividad nueva y que de los 5 funcionarios del área solo uno tienen formación y experiencia en Auditoría Externa y que es una actividad muy compleja.

## **CAPITULO V**

**Propuesta de mejoramiento de los procesos de control del área de “emisores, auditoras externas y calificadoras de riesgo” de la Subdirección de control de la dirección regional de Mercado de Valores de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.**

## 5.1 Introducción

Este capítulo tiene por finalidad integrar todo el trabajo de diagnóstico de la situación actual y perspectivas de los funcionarios del Subdirección de “emisores, auditoras externas y calificadoras de riesgo” de la subdirección de control de la dirección regional de Mercado de Valores de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, y sus respectivas Propuestas, basado en un sistema de gestión por procesos.

El desarrollo de este sistema demanda de la definición una nueva visión y estrategia, mismas que estarán acopladas con los aspectos señalados a en el capítulo anterior, se transformarán dichas acciones estrategias en objetivos concretos soportados en indicadores, formando así un verdadero sistema de gestión.

Conforme a los capítulos antes analizados, se pudo establecer que la mejora continua, o la calidad total se sirven de herramientas como la gestión por procesos para tornarse más competitivos, para ofrecer servicios de calidad, a menores costos y sin desperdicios de recursos.

En esta época todo cambia, nada es permanente, la velocidad es un factor clave de la organizaciones sin que importe que sean grandes, pequeñas o medianas, públicas o privadas, todos queremos que las cosas se realicen inmediatamente, por lo que las organizaciones deben imprimir velocidad a las decisiones y a las acciones; por lo que la presente investigación estableció que la Subdirección de “emisores, auditoras externas y calificadoras de riesgo” está inmersa en la visión institucional de ser “altamente técnica e innovadora, que cuente con mecanismos modernos y eficientes de control...”, puede también aplicar procedimientos de gestión por procesos para mejorar las actividades del área.

Para alcanzar este objetivo se debe determinar las prioridades y lanzarse con iniciativa, a lograr cosas, cambios, a satisfacer las necesidades de nuestros usuarios; pues hoy, ellos tienen ahora más poder e influencia que en toda la historia. Si se quiere colaborar para fortalecer el Mercado de Valores, que los partícipes del Mercado de Valores sientan que son importantes para el desarrollo de este y que ellos se queden con nosotros, debemos ponernos en su lugar y pensar que el servicio que les prestemos sea el óptimo.

Está Propuesta también trata de concientizar que la tecnología ha acabado con el tiempo y la distancia ha cambiado que no se puede realizar actividad alguna sin la ayuda de la tecnología, no solo por moda sino por que incrementa la velocidad, agrega productividad y disminuye desperdicios.

## **5.2 Alcance y beneficiarios**

La presente investigación corresponde al análisis de las actividades/procesos que el área de “emisores, auditoras externas y calificadoras de riesgo” de la Subdirección de control de la dirección regional de Mercado de Valores de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros realiza en torno a su misión institucional.

La información utilizada corresponde al período 2014, en virtud de que se constituye en el año de la reforma de la Ley de Mercado de Valores en Ley Orgánica para el Fortalecimiento y Optimización del Sector Societario y Bursátil, lo que le obligara que dicha área por las nuevas competencias y amplitud de sus funciones optimice sus procesos para tornarse más efectiva, eficaz y productiva.

El levantamiento de la información se realizó en Quito y la aplicación de la Propuesta la utilizará el área en mención. Se espera que los resultados obtenidos sean incorporados como estándar en toda la Intendencia de Mercado de Valores de manera sistemática y organizada con la finalidad de optimizar la calidad de los procesos productivos de las diferentes aéreas.

La Propuesta está respaldada de una metodología que guarda la técnica y conserva la experiencia, el conocimiento en la operación; integrando al personal, a conocer sus competencias y la forma de relacionarse con los controlados, e impulsar la cultura de orientación del ente de control hacia el usuario, propendiendo a mejorar el trabajo en equipo.

## **5.2 Objetivos de la Propuesta**

### **5.2.1 Objetivo general**

Proponer un mejoramiento de los procesos en el área de “emisores, auditoras externas y calificadoras de riesgo” de la Subdirección de control de la dirección regional de Mercado de Valores de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, Valores y Seguros realiza en torno a su misión institucional.

### **5.2.2 Objetivo específico**

1. Optimizar los recursos tecnológicos, físicos y humanos del área Emisores, Auditoras Externas y Calificadoras de Riesgo”

2. Ampliar el número de emisores controlados
3. Mejorar procesos que no generan valor agregado

### 5.3 Propuesta

La Propuesta se fundamenta en optimizar la asignación del número de horas para el desarrollo de los diferentes procesos, en virtud de que los trámites que ingresan al área no pueden ser atendidos inmediatamente, por la carga de trabajo dado y por el número de actividades que hay que desarrollar conforme a la distribución del PAT 2014 se estableció que cada funcionario cuenta con 1505 horas de trabajo (se consideró días cívicos, festivos, vacaciones por ley, capacitación e imprevistos) tal como se evidencia a continuación:

Tabla 18 Horas laborables

<b>Horas presupuestadas al año:</b>	
43 Semanas x 7 horas x 5 días x semana	<b>1.505</b>

Fuente Subdirección de "Emisores, Auditoras Externas y Calificadoras de Riesgos".  
Elaborado por: La Autora

Tal como se evidencia a continuación la programación de actividades según el PAT para el 2014 para ejecutar su programación fue la siguiente, sin considerar que existen solicitudes externas o que se presenten casos particulares:

Tabla 19 programación de actividades 2014 del área de emisores

ACTIVIDADES	ACTIVIDAD	# INFOR POR FUNCIONARIO.	Tiempo asignado en horas	TOTAL HORAS EMPLEADAS
1,1	Colocación primaria	2	22	44
1,2	Monitoreo (extra situ) (MONITOREO PAGINA WEB)	5	14	70
1,3	Control in situ (análisis financiero)	2	20	40
1,4	Redenciones	6	22	132
1,6	Monitoreo plazos, tasas			
2,1	ASISTENCIA CALIFICACION DE RIESGO informe individual	138	5	690
2,1	ASISTENCIA CALIFICACION DE RIESGO reforma con reporte en matriz individual	8	30	240
2,2	Control papeles de trabajo Calificación de riesgos	3	105	315
3,1	Control calidad papeles de trabajo Auditoría Externa	1	210	210
3,2	Matriz de auditoría externa	3	12	36
12.5	Seguimientos	8	30	240
	<b>TOTAL INFORMES AREA:</b>	<b>27</b>		<b>1731</b>

Fuente Subdirección de "Emisores, Auditoras Externas y Calificadoras de Riesgos".  
Reelaborado por: La Autora

Del cuadro anterior se establece que cada funcionario tiene un déficit de 226 horas situación que obedece al número de actividades y por la complejidad de éstas tal cual se evidenció anteriormente, el control de oficio del área es muy reducido y se estableció que se da importancia a actividades no muy generadoras de valor y que desperdician recurso humano y tiempo.

Se propone que los subprocesos que se detallan a continuación sean replanteados en virtud de que una vez a que entre en funcionamiento total el Sistema de Mercado de Valores será el propio programa que alerte de algún incumplimiento u observación:

### **1. Subproceso de control de emisores: colocación primaria y uso de recursos**

En virtud de que la colocación primaria se realiza a través de las Bolsas de Valores (Quito y Guayaquil) y que estas cuentan con sistemas en línea, deberán ser estas Instituciones las que certifique y reporte el cumplimiento de la colocación primaria conforme las condiciones y características definidas en el Prospecto /Circular de Oferta Pública, documento que será remitido a la Subdirección de Autorización y Registro y archivada en el expediente de la respectiva emisión.

Respecto al uso de recursos el nuevo sistema tiene una opción en la que el emisor debe indicar cuál es el destino de los recursos conforme Prospecto /Circular de Oferta Pública e incluir los asientos y respaldos respectivos, siendo la labor del funcionario de control verificar si estos son correspondientes. En vista de que el funcionario ya no debe trasladarse a la empresa hay un ahorro de tiempo y el reporte se lo hará desde el escritorio.

### **2. Subproceso de control de emisores: pagos de cupones de capital e intereses**

El nuevo Sistema Integrado del Mercado de Valores a diferencia del sistema actual tiene la ventaja de que cuando no se ha realizado un pago sea este de capital o interés, automáticamente emite una alarma, por lo que no es necesario hacer la corrida de los pagos mensualmente de todos los emisores asignados, el seguimiento se realizará solo de aquellos que hayan registrado una alarma. Otro mecanismo que permitirá automáticamente conocer el cumplimiento en tiempo y forma de los pagos son las alertas que se dan en los comités de calificación y que constan en los estudios de calificación.

En virtud de que con la promulgación de Ley Orgánica para el Fortalecimiento y Optimización del Sector Societario y Bursátil se prevé que todas las emisiones serán desmaterializadas, entonces se deberá solicitar a cada DECEVALE (público y privado)

remita semanalmente los viernes hasta las 5 pm de la tarde un reporte de los pagos a realizarse en la semana siguiente a la del reporte y de las transferencias que se han hecho para los respectivos pagos en la semana del reporte; así mismo, deberá comunicar inmediatamente vía email la falta de pago de las emisiones a los funcionarios del área de emisores, para que cada uno realice el seguimiento respectivo conforme a la asignación de las emisiones.

### **3. Subproceso de control de emisores: variación de los índices financieros**

Conforme a las características del nuevo Sistema Integrado de Mercado de Valores, este se encuentra diseñado para que el propio sistema calcule los índices acorde a la información que el emisor cargue en la nueva plataforma y active alarmas cuando uno de los indicadores se encuentren bajo de la unidad, estas alarmas serán remitidas al coordinador del área de emisores, quien a su vez reasignará a un funcionario para que realice el seguimiento respectivo conforme a la asignación previa de las emisiones.

### **4. Subproceso de control de emisores: redención total de las emisiones**

En virtud de que el emisor debe reportar mensualmente los pagos de capital e interés conforme al Prospecto/Circular de Oferta Pública, indicando montos, fechas y los respectivos asientos contables, el sistema deberá indicar a través de una alarma la redención de la emisión, mensaje que deberá llegar a todos los funcionarios del área, a fin de que se realice el seguimiento conforme le corresponda es decir de acuerdo a la asignación de control. Adicionalmente se propone que se solicite al Representante de los Obligacionistas remita una certificación de la redención total de la emisión en la cual entre otros aspectos considere un resumen de los pagos realizados, señalando montos emitidos, colocados y pagados y que a la vez sean abalizados por los Agentes Pagadores. El reporte junto con la certificación deberá ser remitido a la Subdirección de Autorización y Registro para que procedan con la cancelación de la inscripción.

A continuación un resumen de cómo los reportes antes sugeridos disminuye el tiempo para la ejecución de procesos mencionados:

Tabla 20 Propuesta tiempo asignado para actividades

N°	Concepto	Tiempo Antes asignado en horas	Propuesta Tiempo asignado en horas	Diferencia
1.1	Colocación primaria y uso de recursos	22	7	15
1.2	pagos de cupones de capital e intereses	22	10	12
1.3	Variación de los índices financieros	20	7	15
1.4	Redención total de la emisión	22	7	15

Elaborado por: La Autora

Tal como se puede evidenciar por cada actividad replanteada se disminuiría en 15 horas para ejecutarla, lo que coadyuvará a realizar otra actividad y de esta manera optimizar el uso de la tecnología que brinda la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, y la participación directa de los otros entes que participan en un proceso de emisión.

Respecto a los procesos de Calificadoras de Riesgo y Auditoras Externa a continuación la Propuesta:

### **5.3.1 Propuesta Subproceso de calificadoras de riesgo: asistencia a comités de calificación**

La Propuesta se fundamenta principalmente en la reducción del tiempo, basado en lo siguiente:

1. Las convocatorias a Comité de Calificación que ingresen directamente desde el Centro de Atención de Usuarios, CAU, se las remitirá directamente para el Coordinador del área de emisores.
2. El Coordinador de área deberá continuar con las asignaciones de los funcionarios a los comités conforme a la cuota mínima establecida de asistencia a comités conforme al PAT (Plan operativo de trabajo) y considerando principalmente que en la nueva estructura organizacional ya no se tiene previsto la existencia del puesto de secretaria departamental.
3. El delegado de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros una vez que haya concluido el comité deberá solicitar que cada miembro del comité suscriba la información que a continuación se detalla:



Tabla 21 Reporte asistencia a comité

REPORTE DE ASISTENCIA A COMITÉ DE CALIFICACION										
NOMBRE DE LA CALIFICADORA: _____						FECHA: _____				
FUNCIONARIO DESIGNADO: _____										
#	HORA INICIO	EMISION CALIFICADA	# DE RESOLUCION	CALIFICACION ANTERIOR	FECHA	CALIFICACION OTORGADA	MIEMBROS DEL COMITÉ			OBSERVACION
							1 (NOMBRE / FIRMA)	2 (NOMBRE / FIRMA)	3 (NOMBRE / FIRMA)	

Elaborado por: La Autora

La aplicación del formato anterior permitirá reducir drásticamente el tiempo de reporte de la categoría de calificación asignada a una determinada emisión y conocer inmediatamente los particulares del comité en caso de bajas de categoría y de esta manera mantener actualizada la base de datos del Mercado de Valores.

Este procedimiento será factible en virtud de que las categorías de calificación asignadas no pueden ser cambiadas, salvo con el desarrollo de un nuevo comité que observe las solemnidades de la normativa legal vigente, señalado al inicio de este acápite. Adicionalmente, considerando que en Quito se encuentran inscritas y en funcionamiento 4 Calificadoras y que 3 de ellas califican a los emisores del sector real, se puede remitir este formato a las Calificadoras a fin de que previo al comité este formato sea llenado (nombre de la emisión, # de Resolución, nombres de los miembros) para que el delegado de la Superintendencia haga firmar a cada miembro; transcurridos los ocho días hábiles para la entrega de las actas, se elaborará un reporte en el cual se señalaran las principales observaciones determinadas en el comité y en la entrega de las actas y estudios de calificación. El documento suscrito por la Calificadora se constituirá como un habilitante del reporte. Se recomienda que no se realice el informe mensual en su lugar un reporte por fechas de comité a fin de que se cierren procesos que no ameriten seguimiento y los que si lo requieren sean atendidos de inmediato.

A continuación la representación gráfica de la afectación del tiempo asignado con el ejemplo planteado en la tabla N° 5

Tabla 22 Reporte asistencia a comité

# pasos	Concepto	Fechas	# de Días transcurridos desde fecha de convocatoria
1	Fecha máxima de entrega de convocatoria para el CC	Miércoles 28 de enero de 2015	
2	Fecha de comité de calificación	lunes 2 de febrero de 2015	5 días
3	Entrega máxima de Actas y estudios de calificación	Jueves 12 de febrero de 2015	15 días
4	Entrega de reporte de asistencia de comité de calificación	Viernes 13 de febrero de 2015	1 días

Elaborado por: La Autora

Tal como se puede evidenciar si se realiza un reporte por fecha de comité el proceso tardaría 16 días, y la ventaja sería que el seguimiento es inmediato.

### **5.3.2 Propuesta Subproceso cuando existe una baja en la categoría de calificación o se coloca en observación CW (credit watch):**

La Propuesta se fundamenta principalmente en la reducción del tiempo, basado en lo siguiente:

1. Las comunicaciones del Comité de Calificación que ingresen directamente desde el Centro de Atención de Usuarios, CAU, se las remitirá directamente para el Coordinador del área de emisores; y, considerando principalmente que en la nueva estructura organizacional ya no se tiene previsto la existencia del puesto de secretaria departamental.
2. El Coordinador de área deberá continuar con las asignaciones conforme al PAT (Plan Operativo de trabajo).
3. Una vez asignado el trámite considerando las características antes señaladas el funcionario deberá solicitar que la Calificadora responda a cada una de las objeciones realizadas por el emisor considerando principalmente bajo que características fue aprobado el proceso conforme el Prospecto/Circular de Oferta Pública, su cumplimiento, a la fecha de corte de la calificación.

4. El funcionario deberá determinar conforme al análisis de la información financiera entregada por la Calificadora si el comportamiento económico y el entorno del emisor podrá afectar a la emisión y acorde a su potestad hacer que el Representante de los Obligacionistas actúe tal como estipulan sus funciones - atribuciones, pues se debe recalcar que la Superintendencia no debe fungir como Calificadora, en caso de inconformidad por parte del emisor este podría contratar a otra Calificadora, tal como lo establece el Art.13, Sección IV, Capítulo III, Subtítulo III, Título II de la Codificación expedida por el Consejo Nacional de Valores en concordancia con el último inciso del Art.181 de la Ley de Mercado de Valores.

Además, se puede evidenciar que la Asistencia a Comité de calificación es el proceso que van todos los funcionarios, siendo el proceso que más tiempo demanda de estos, originando que no quede mayor tiempo para las otras actividades, frente a esta situación, a partir de marzo de 2014 se estableció un nuevo formato que recoja las principales observaciones respecto al cumplimiento de la norma, y características de la emisión revisada; no obstante, al ser una actividad que requiere el traslado del funcionario hacia la calificadora, deberá incluirse este tiempo para valorar cuanto se emplea en cumplir este proceso.

En el capítulo anterior se analizó que todos los funcionarios de área conforme a su experiencia consideran que la “asistencia a comités de calificación” es la actividad que permite conocer la situación económica financiera del emisor; por tal motivo, se considera que se debe darle mayor prioridad.

### **5.3.3 Propuesta Reproceso de calificación de riesgo (revisión de papeles de trabajo)**

1. Para realizar este proceso es necesario que previamente la Subdirección de Autorización y Registro haya autorizado y aprobado el Reglamento Interno de cada Calificadora considerando la normativa vigente y que este se encuentre digitalizado y subido al Catastro Público del Mercado de Valores.
2. La emisión a revisar deberá tener máximo 1 mes de haber sido revisada su calificación, para elegir la emisión para el reproceso se deberá considerar la categoría, la tendencia, las fluctuaciones históricas.

3. Creemos que no es necesario un análisis del contenido pues la calificación se constituyen en una opinión técnica subjetiva y lo que se pretende es verificar y establecer que exista una correlación entre la normativa, el reglamento, el estudio de calificación y la fuente, por lo que proponemos utilizar el siguiente formato:

Tabla 23 Contenido mínimo de la revisión de papeles de trabajo para una calificación de riesgo

REVISIÓN DE PAPELES DE TRABAJO					
Sección V, Capítulo III, Subtítulo IV, Título II de la Codificación de Resoluciones expedidas por el Consejo Nacional de Valores	Reglamento interno		Proced. de calif.	Estudio de Calific.	OBSERVACIONES
	# pág.	Aspectos a considerar	SI / NO		
<b>Art. 17.- Consideraciones generales para las calificaciones</b>					
<b>Art. 18.- Criterios básicos</b>					
<b>1. Valores de deuda:</b>					
1.1 El cumplimiento oportuno del pago del capital e intereses de acuerdo con los términos y condiciones de la emisión, así como de los demás activos y contingentes					
1.2 Las provisiones de recursos para cumplir, en forma oportuna con las obligaciones derivadas de la emisión.					
1.3 La posición relativa de la garantía frente a otras obligaciones del emisor o del garante, en el caso de quiebra o liquidación de éstos.					
1.4 La capacidad de generar flujos dentro de las proyecciones del emisor					
1.5 Comportamiento de los órganos administrativos del emisor, calificación de su personal, sistemas de administración y planificación.					
1.6 Conformación accionaria y presencia bursátil					
1.7 Consideraciones de riesgos previsible en el futuro, tales como máxima pérdida posible en escenarios económicos desfavorables.					
1.8 Consideraciones sobre los riesgos previsible de la calidad de los activos que respaldan la emisión					
1.9 Consideraciones de riesgo cuando los activos que respaldan la emisión incluyan cuentas por cobrar a empresas vinculadas					
<b>Art. 19.- Áreas de análisis en la calificación relativos al emisor y al caucionante.-</b>					
1. Entorno económico y riesgo sectorial: Se analizará la posición competitiva del sector al que pertenece el emisor y su garante, la demanda y oferta de sus productos, la estructura de la actividad y su sensibilidad ante cambios en sus mercados relevantes.					
2. Posición del emisor y garante: Se analizará la posición del emisor y su garante, dentro de su sector económico, sus expectativas futuras, orientación estratégica, flexibilidad ante un cambio en el entorno económico frente a cambios cíclicos, sus proveedores, sustitución de productos o servicios e identificación de las principales empresas que conforman el sector.					
3. Solidez financiera y estructura accionarial del emisor: Comprenderá el estudio y análisis de los estados e índices financieros, las proyecciones financieras, la calidad y apoyo de sus accionistas, la política de distribución de beneficios y de contribuciones al capital, la concentración de la propiedad accionaria, su relación con grupos y empresas vinculadas.					
4. Estructura administrativa y gerencial: En este ámbito se estudiarán aspectos tales como calificación de su personal, prestigio y calidad de la dirección empresarial, sus sistemas de administración y planificación y si cuenta o no con prácticas de buen gobierno corporativo.					
5. Posicionamiento del valor en el mercado: Se evaluará la liquidez del mercado en general, el grado de aceptabilidad y liquidez del valor en el mismo; además de los aspectos económicos y jurídicos sobre la solvencia del emisor, de su caucionante y de las demás garantías o protecciones ofrecidas.					

Elaborado por: La Autora

#### **5.3.4 Propuesta subproceso de dictámenes de auditoría externa**

Conforme a la experiencia en el desarrollo de esta actividad el formato utilizado es el pertinente; no obstante, es una actividad que demora más tiempo del asignado en virtud de que en muchas ocasiones la información cargada en la base de datos está incompleta, por lo que el funcionario del área de emisores debe realizar el contacto con la firma para que entregue la información, sea vía telefónica o vía formal previo al envío de un oficio de observaciones, por lo que se propone que el formato utilizado en el área de emisores para dicho control sea entregado a la Subdirección de Autorización y Registro para que en cumplimiento del mantenimiento de la inscripción remita únicamente un listado de los emisores que presentaron la información correspondiente al cumplimiento de los Arts. 5, 6, 13, 14, 15 de la Sección IV, Capítulo IV, Subtítulo IV, Título II de la Codificación de las Resoluciones expedidas por el Consejo Nacional de Valores a fin de que el área se encargue de avalizar el contenido de la información conforme a la norma antes citada.

#### **5.3.5 Propuesta Subproceso de reproceso de emisión de informe de auditoría externa (revisión de papeles de trabajo)**

Esta actividad fue implementada recién en el 2014, no se tiene mucha experiencia en el desarrollo de la misma, pues tal como se evidenció anteriormente en el área apenas existe un Auditor. Las horas asignadas para el desarrollo de esta actividad son 210 horas; es decir, que para realizar un informe de esta actividad se utilizará el 14% del total horas hombre que cada funcionario cuenta, por lo que se propone se utilice el siguiente formato a fin de reducir el tiempo.

Tabla 24 Formato para Realización de reproceso de auditorías externas

FORMATO DE CONDICIONES MINIMAS PARA UN INFORME DE AUDITORIA EXTERNA							
NIAS	OBJETIVO	PROCEDIMIENTOS A VERIFICAR	CUMPLIMIENTOS		ANEXOS	OBSERVACIONES	
			SI	NO			
210	Establecer normas y dar lineamientos sobre: a. El acuerdo de los términos del trabajo con el cliente; y b. La respuesta del auditor a una petición de un cliente para cambiar los términos de un trabajo por otro que brinda un nivel más bajo de certidumbre.				Carta compromiso de auditoria y/o otra forma apropiada de contrato	Verifica si es una auditoria recurrente y bajo que condiciones se realiza	
220	Implementar procedimientos de control de calidad a nivel del trabajo que proporcionen al auditor :seguridad razonable de que la auditoría cumple con las normas profesionales y los requisitos legales y de regulación aplicables; y que el dictamen del auditor emitido es .apropiado	Sistema de control de calidad y función de los equipos del trabajo					
		Revisión del control de calidad del trabajo					
		Equipo de trabajo					
		Desempeño de trabajo					
		Dirección, supervisión y desempeño					
300	Establecer normas y proporcionar lineamientos sobre la planeación de una auditoria de estados financieros. Esta NIA tiene como marco de referencia el contexto de las auditorías recurrentes.	Conocimiento del negocio			Memorando de planeación de auditoria (plan global de auditoria)		
		Comprensión de los sistemas de contabilidad y de control interno					
		Riesgo e importancia relativa					
		Naturaleza, tiempos, y alcance de los procedimientos					
		Coordinación, dirección, supervisión y revisión					
		Otros asuntos					
320	Proporcionar lineamientos sobre el concepto de importancia relativa y su relación con el riesgo de auditoria.	Materialidad para los estados financieros tomados en su conjunto					
		Materialidad al nivel o niveles de clases particulares de transacciones, saldos o revelaciones.					
		Monto o montos inferiores al nivel de materialidad para evaluar los efectos de los riesgos de errores materiales.					
		Diseño de procedimientos de auditoria que responda a esos riesgos evaluados					
315	Identificar y evaluar los riesgos de error material incluyendo cualquiera que sea evaluado como significativo	Establece cuales actividades de control mitigan el riesgo					
		Realiza pruebas de eficacia operativa					
		Establece la muestra donde opera el control					
		a) Reconocimiento de Ingresos					
		b) Riesgo de Violación de los Controles por parte de la Administración					
		Si el riesgo es significativo considera:					
		a) Si el riesgo es un riesgo de Fraude					
		b) Si el riesgo está relacionado con desarrollos significativos de carácter económico, contable u otros desarrollos.					
		c) la complejidad de las transacciones					
		d) Si el riesgo involucra transacciones significativas con Partes Relacionadas					
		e) El grado de subjetividad en la medición de la información financiera relacionada con el riesgo, especialmente aquellas mediciones que involucran un amplio rango de Incertidumbre de la medición					
e) El riesgo involucra transacciones significativas que están fuera del curso normal de negocio para la Entidad, o que de otro modo parece ser inusual							
510		1) Existe el informe del Auditor Predecesor					
		2) Existen revelaciones. [NIA 510.5]					
510 (Apart.5)	Evaluar los compromisos de auditoria iniciales - saldos iniciales	3) los Saldos Iniciales contienen Errores que afectan materialmente los Estados Financieros del período actual mediante:					
		a) Los saldos finales del periodo anterior se han trasladado correctamente al periodo actual o, cuando sea apropiado, se han actualizado					
		b) Los Saldos Iniciales reflejan la aplicación de las Políticas Contables apropiadas					
		c) Los procedimientos de auditoria realizados en el periodo actual proporcionan evidencia relevante para los Saldos Iniciales; o					
510 (Apart 4)		d) Existen procedimientos específicos de auditoria para obtener evidencia relacionada con los Saldos Iniciales tales como :					
		* Las Políticas Contables seguidas por la Entidad					
		* La naturaleza de los saldos de cuenta, clases de transacciones y revelaciones y los Riesgos de Error Material en los Estados Financieros del Período actual					
		* La importancia de los Saldos Iniciales relacionada con los Estados Financieros del periodo actual					
		* Si los Estados Financieros del periodo anterior fueron auditados, y de ser así, si se modificó la opinión del Auditor Predecesor.					

Elaborado por: La Autora

FORMATO DE CONDICIONES MINIMAS PARA UN INFORME DE AUDITORIA EXTERNA								
NIAS	OBJETIVO	PROCEDIMIENTOS A VERIFICAR	CUMPLIMIENTOS		ANEXOS	OBSERVACIONES		
			SI	NO				
315	Diseñar e implementar respuestas generales para cubrir los riesgos de error material a nivel de estados financieros	a) Existen indagaciones a la Administración y a otros dentro de la Entidad quienes que puedan tener información que es probable que ayude a Identificar los Riesgos de Error Material debido a Fraude o Error						
		b) Existen procedimientos Analíticos Preliminares						
		c) Observación e Inspección.						
	Diseñar y realizar procedimientos de auditoría integrales para los riesgos de error material evaluados a nivel de aseveración	Los Procedimientos de Auditoría Adicionales integrales para los Riesgos de Error Material evaluados a nivel de aseveración incluyen realización de Pruebas de Controles además de los procedimientos sustantivos de auditoría, y determinan la naturaleza, oportunidad y alcance de los Procedimientos de Auditoría Adicionales .						
		<u>PROCEDIMIENTOS ADICIONALES</u>						
		1) Pruebas de control						
		2) Procedimientos sustantivos						
		2.1 Pruebas de detalle						
		2.2 Procedimientos analíticos						
	Realizar procedimientos analíticos de cierre	2.3 Combinación de ambos						
Se comparó la información para procedimientos analíticos de cierre								
Existen cambios significativos identificados								
450	Evaluar la evidencia de auditoría y los errores no corregidos	Existen una evaluación de los cambios significativos identificados no explicados.						
		<u>Evaluar la suficiencia y lo apropiado de la evidencia de auditoría</u>						
		1) La firma considera que las evaluaciones de riesgos a nivel de aseveración siguen siendo adecuadas .						
		2) Se ha obtenido evidencia de Auditoría suficiente y adecuada conforme establece la NIAS 200 apart 13 Y NIA 500 apart 5						
		2.1 Estados Financieros						
560	Revisar hechos posteriores	2.2 Otras fuentes						
		Eventos que se han presentado:						
		1. Aquellos que proporcionan evidencia de condiciones que existieron a la Fecha de los Estados Financieros						
		2. Aquellos que proporcionan evidencia de condiciones que se originan después de la Fecha de los Estados Financieros.						
		a) Obtener una comprensión de cualquier procedimiento que la Administración haya establecido para asegurar que se identifiquen los Hechos Posteriores						
		b) Indagar a la Administración y, cuando sea apropiado, a los Encargados del Gobierno en cuanto a si ha ocurrido cualquier Hecho Posterior que pudiera afectar los Estados Financieros						
		c) Leer las actas, si hay, de las juntas, de los propietarios de la Entidad, la Administración y los Encargados del Gobierno, que se han celebrado después de la Fecha de los Estados Financieros e indagar acerca de los asuntos discutidos en cualquier junta de las cuales las actas ya no estén						
		d) Leer los Estados Financieros Intermedios posteriores a los últimos, si existen.						
		580	Obtener declaraciones por escrito	La compañía presentó declaraciones por Escrito de la Administración con las responsabilidades adecuadas para los Estados Financieros y el conocimiento de los asuntos de interés.				
				La compañía presentó proporcionó una Declaración por Escrito de que ha cumplido su responsabilidad para la preparación de los Estados Financieros de acuerdo con el Marco de Información Financiera Aplicable, conforme a los terminos del compromiso de la auditoría				
La compañía proporcionó:								
a) Toda la información relevante y el acceso acordado en los términos del Compromiso de Auditoría								
b) Todas las transacciones han sido registradas y están reflejadas en los Estados Financieros.								
700 705	Formar una opinión e informar sobre los estados financieros	Cumplimiento legales con el Mercado de Valores						
		Art. 8.- Bolsa de Valores						
		Art. 9.- Depósitos centralizados de compensación y liquidación de valores						
		Art.10.- Administradoras de Fondos y Fideicomisos						
		Art.11.- Fondos de Inversión						
		Art.12.- Calificadoras de riesgos						
		Art.12.- Calificadoras de riesgos						
		Art.13.- Negocios Fiduciarios						
		Informes adicionales a presentar						
		Informe de Cumplimiento Tributario - Servicio de Rentas Internas (SRI)						
600	Presentar comunicación	Los asuntos que deben comunicarse incluyen:						
		A) Hallazgos de control						
		b) Fraude						
		c) Errores						
		d) Errores Materiales de Hecho en otra información en documentos que contienen información financiera						
		Deberemos comunicar también a la Administración a un nivel apropiado de responsabilidad oportunamente:						
		a) Por escrito, las Deficiencias Significativas en el Control Interno que se han comunicado o se pretende comunicar al Gobierno o Administración						
		b) Otras Deficiencias en el Control Interno identificadas durante la auditoría que no se han comunicado a la administración mediante otras procedimientos.						
		c) verificar si se remitió un informe confidencial a la administracin sobre el Mercado de Valores conforme el Art. 16 Sección IV, Capítulo IV, Subtítulo IV, Título II - Codificación de las Resoluciones Expedidas por el Consejo Nacional de Valores.						
		230	Presentar documentación Archivo	Verificar bajo que medios se entrego la informacion fisica o magnetico			Carta a la Gerencia	

Elaborado por: La Autora

Las Propuestas antes señaladas tienen como objetivo principal la reducción del tiempo y optimización de los recursos; tal como se evidenció hay actividades que sin dejar de ser complejas y que ameritan de mucha atención, podrían reducirse con la eliminación de varios pasos de orden administrativos, como es que todos los trámites que ingresen sea de conocimiento y suscripción del Subdirector de Control para el coordinador del área. Este paso se debería obviar pues el Subdirector del área tendría una visión global al momento de autorizar el informe o reporte.

Se evidenció adicionalmente que con la puesta en marcha del nuevo “Sistema Integrado de Mercado de Valores” hay una alta dependencia de información proveniente de este sistema, que si bien simplificaría algunos procesos la falla en la carga de información o mala calidad de la misma originará que los resultados esperados no sean certeros.

Conforme a la experiencia y por los hechos expuestos, se establece que los procesos de calificación de riesgo y auditoría externa demandan mayor número de horas hombre que no siempre generan un valor agregado y que permiten controlar efectivamente a uno de los entes controlados por esta área por tal motivo se recomienda que dentro del área haya una especialización de control de emisores y de procesos de auditoría externa, dada por las fortalezas, destrezas, habilidades, formación y experiencia de los integrantes del área.

Lograr la especialización en el área lograría que la actividad de Auditoría tenga mayor cobertura y que se distribuyan las 1505 horas en actividades relacionadas con el tema de las Auditorías.

Las actividades programadas con los ajustes propuestos son los que se detalla a continuación:



Tabla 25 Actividades programadas con ajustes propuestos

ACTIVIDADES	ACTIVIDAD	EN EL 2014					Porcentaje respecto al total de horas	PROPUESTA		
		# INFOR POR FUNCIONARIO.	Tiempo asignado en horas	TOTAL HORAS EMPLEADAS	TOTAL INFORMES POR AREA	TOTAL INFORMES REALIZADOS POR AREA		# INFOR POR FUNCIONARIO.	Tiempo asignado en horas	TOTAL HORAS EMPLEADAS
1,1	Colocación primaria	2	22	44	8	1	3%	2	7	14
1,2	Monitoreo (extra situ) (MONITOREO PAGINA WEB)	5	14	70	20	19	5%	5	7	35
1,3	Control in situ (análisis financiero)	2	20	40	8	3	3%	2	7	14
1,4	Redenciones	6	22	132	24	25	9%	6	7	42
1,6	Monitoreo plazos, tasas									
2,1	ASISTENCIA CALIFICACION DE RIESGO reforma con reporte en matriz individual	12	42	504	48	32	33%	48	6	288
2,2	Control papeles de trabajo Calificación de riesgos	1	105	105	4	2	7%	1	80	80
3,1	Control calidad papeles de trabajo Auditoria Externa	1	210	210	5	2	14%	1	160	160
3,2	Matriz de auditoria externa	3	12	36	12	12	2%	3	12	36
12.5	Seguimientos	10	30	300	40	41	20%	10	30	300
	<b>TOTAL INFORMES AREA:</b>	<b>27</b>	<b>929</b>	<b>1155</b>	<b>109</b>	<b>137</b>	<b>96%</b>		<b>316</b>	<b>969</b>
										546

Fuente Subdirección de “Emisores, Auditoras Externas y Calificadoras de Riesgos”.  
Elaborado por: La Autora

Tal como se puede evidenciar reprogramar las actividades 1.1; 1.2; 1.3 y 1.4 disminuyen en promedio el 30% del tiempo horas hombre antes asignado y las actividades 2.1; 2.2 y 3.1 reducen el tiempo empleado en un 70% en promedio, situación que servirá para que el control de los emisores sea más amplio.

## 5.6 Planteamiento de indicadores

Si consideramos que todo lo medido y controlado, es factible de mejora y por lo tanto factible de cambiar su desempeño o rendimiento operacional, el costeo de las actividades de un proceso, se constituye en una herramienta de importancia sustancial para la toma de decisiones, en cuanto al costo que implica la elaboración de determinado producto o de la prestación de determinado servicio.

Al ser una entidad pública, cuenta con los indicadores de gestión que el Ministerio de Relaciones Laborales aplica para evaluar a cada funcionario. A nivel interno se evalúa a los funcionarios conforme al cumplimiento del POA. Los indicadores que se utilizan para medir la gestión de una organización, son los que se detalla a continuación:

Tabla 26 Indicadores de gestión

actividad	indicador	% de
Revisión de informe de control de colocación primaria y uso de recursos	No. de Informes Revisados/Informes Programados	
Revisión de informe de monitoreo de página Web (verificación de pagos y C.R.)	No. de Informes Revisados/Informes Programados	
Revisión de informe de análisis financiero y verificación de condiciones de la oferta pública	No. de Informes Revisados/Informes Programados	
Revisión de informe de Matriz de Riesgo Financieros	No. de Informes Revisados/Informes Programados	
Revisión de informe de redención total de la emisión, previo a la cancelación en el Catastro Público del Mercado de Valores	No. de Informes Revisados/Informes Programados	
Revisión de informe de monitoreo de plazos y tasas de acuerdo a las características de la emisión	No. de Informes Revisados/Informes Programados	
Revisión de informe por la Asistencias al comité de calificación de riesgos y verificación de actas	No. de Informes Revisados/Informes Programados	
Revisión de informe de control a los papeles de trabajo de los procesos de auditoría externa	No. de Informes Revisados/Informes Programados	
Revisión de informe de la Matriz de Análisis de Dictamen de Informe de Auditoría Externa	No. de Informes Revisados/Informes Programados	
Elaboración de la Matriz de Control de Calidad de Auditoría Externa y Presentación en Guayaquil	No. de Informes Revisados/Informes Programados	
Revisión papeles de trabajo de Auditoras Externas (especialistas)	No. de Informes Revisados/Informes Programados	
Revisión de informe de análisis de la variación de los índices financieros	No. de Informes Revisados/Informes Programados	
Revisión de informe por requerimientos especiales	No. de Informes Revisados/Informes Programados	
Revisión de informes de seguimientos a oficios de observaciones	No. de Informes Revisados/Informes Programados	
Revisión de informe de control a los papeles de trabajo del Estudio de Calificación de Riesgo	No. de Informes Revisados/Informes Programados	
Revisión de informes de apelación a la calificación de riesgo	No. de Informes Revisados/Informes Programados	
Elaboración de informes de propuestas normativas por reforma a la LMV	No. de Informes Realizados/Informes Programados	
Revisión de informe de formato para el control a los papeles de trabajo del estudio técnico de calificación de riesgo	No. de Informes Revisados/Informes Programados	

Fuente Subdirección de “Emisores, Auditoras Externas y Calificadoras de Riesgos”.

Reelaborado por: La Autora

## CONCLUSIONES

Del trabajo de investigación realizado respecto a implementar una Propuesta de un modelo de gestión por procesos para el área de “emisores, auditoras externas y calificadoras de riesgo” de la subdirección de control de la dirección regional de Mercado de Valores de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros se concluye lo siguiente:

1. El objetivo planteado en el presente trabajo de investigación se cumplió en virtud de que se levantaron los procesos, se establecieron los cuellos de botella se sugirió que hay procesos que deben mantenerse y otros mejorarse a fin de que el área opere de manera efectiva y eficiente, se comprobó que la teoría de gestión por proceso de una empresa privada puede también ser implementada en el sector público y por ende en el área señalada.

2. La aplicación del mejoramiento continuo en el área de emisores, calificadoras de riesgo y auditoras externas, aportará para que se mejoren las debilidades y se consoliden las fortalezas del área, para que el área sea más productiva y que se vea reflejada en un mayor número de trámites atendidos, mayor control de los emisores conforme a la normativa del Mercado de Valores vigente, y logrando mayor satisfacción en el usuario interno y externo.
3. La concentración de esfuerzos en aspectos organizativos y de procedimientos puntuales mejoran proceso en el corto plazo con resultados visibles, si se reducen procesos repetitivos o improductivos se reducen desperdicios del capital humano, físico y tecnológico; pudiendo los nuevos procesos adaptarlos a los avances tecnológicos, tal como se estableció en el subproceso de asistencia a comités de calificación.
4. La Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros cuenta con la infraestructura física, tecnológica y humana para el desarrollo de sus actividades, sumado al compromiso y el involucramiento de las autoridades de la Institución; sin embargo, la Institución por encontrarse en una etapa de transición por el cambio de la normativa administrativa y por las leyes que la rigen no contaba con procedimientos que establezcan formalmente sus procesos dentro del área de emisores de la Subdirección Regional de la Intendencia de Mercado de Valores.
5. La implantación de este sistema administrativo, es muy importante pues no solo compromete a todos los funcionarios del área sino también a sus autoridades, dentro de la Subdirección y con la misión de la Institución.
6. En el área hay procedimientos que demanda mucho tiempo y que limitan la ejecución de los procesos y con entrada en vigencia del Sistema Integrado del Mercado de Valores habrá una dependencia directa de la tecnología y de quien maneje directamente la plataforma.
7. Como se señaló uno de los procesos que más atención requiere es el de las Auditoras Externas ya que sus procedimientos son complejos y largos y solo existe una persona con formación y preparación de Auditoría por lo que se debería actualizar al personal respecto a este tópico.
8. Se estableció además que hay procesos como el caso del proceso “verificación del cumplimiento de oferta pública” que no está bien definido y que debería ser sustituido por los subprocesos cuando se da una baja de la categoría de calificación porque es un

proceso más largo y complejo que involucra a todos los partícipes de un proceso de emisión.

### **VENTAJAS**

1. Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
2. Se alcanzan mejoras en el corto plazo y los resultados son visibles
3. Sí se eliminan procesos que no generan valor, se reducen costos humanos tecnológicos y físicos.
4. Se utiliza al máximo la capacidad tecnológica que brinda la Institución y así eliminar procesos repetitivos.
5. Las actividades que se desarrollan como partes integrantes de un proceso y no de forma aislada.
6. Se incrementa la productividad y dirige al área a ser más competitiva brindando servicios de calidad en función de la visión y misión institucional.
7. Que se respalda, compromete y se busca el consenso de los funcionarios que están directamente implicados en la ejecución de las actividades, pues son ellos quienes realmente encuentran posibilidades de mejora y diferenciación en las actividades que realizan habitualmente.
8. La administración en base a proceso sirve para mantener un objetivo de mejora permanente en el desarrollo de las actividades, y la presunción de que siempre existe una forma de mejora en el desempeño de las actividades, es lo que va a permitir bajar los costos de los procesos y mantener una productividad ordenada y flexible
9. Otra de las ventajas es la que se sirve de mecanismos de retroalimentación que en ésta área son de mucha importancia por el tipo de actividades que se realiza.
10. Se debe considerar que los servicios que se brindan son gratuitos no obstante se debe recordar que para ingresar al Mercado de Valores y acceder a los beneficios que este brinda se debe incurrir en gastos y que de la calidad que se ofrezca se hace atractivo a las empresas para que puedan incursionar en el mercado de valores.

## **DESVENTAJAS**

La aplicación de este sistema pueden producir las siguientes desventajas:

1. Que no se aplique este sistema por rotación del personal y que las condiciones continúen sin variación.
2. Que el mejoramiento se concentre solo en el área y no se adopte para el resto de áreas.
3. Que no exista una cultura al cambio por falta de participación a todo nivel.

## **RECOMENDACIONES**

1. Que el área de “emisores, auditoras externas y calificadoras de riesgo” de la Subdirección de control de la dirección regional de Mercado de Valores de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros procure mejorar su labor productiva; y, adquirir el desarrollo organizacional para generar una cultura de mejoramiento y calidad constante.
2. Se recomienda gestionar estrategias que garanticen el trabajo en equipo, con programas de formación, capacitación y entrenamiento, para asegurar la idoneidad y adquisición de conocimientos, destrezas y habilidades del recurso humano. Los reajustes de los procesos deben ser realizado conjuntamente con los funcionarios, en virtud de que como ellos están en el campo conocen empíricamente el proceso.
3. Es importante que exista apertura al cambio de la vieja forma de administración, en la que cada individuo, solamente es responsable del trabajo que le ha sido asignado al de trabajar para un fin común

Considerando que todo trabajo es un proceso o parte de un proceso, entonces todo producto o servicio se origina en un proceso, por lo tanto, dentro de las organizaciones los procesos son parte fundamental de las mismas y para alcanzar cambios o mejoras en ellas es preciso actuar sobre los procesos que realiza, y para alcanzar resultados distintos no se debe hacer siempre lo mismo, tal como señaló Albert Eisten: "Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo"

## **BIBLIOGRAFIA**

- Alejandro Medina Giopp y Federico Segui Stagno. (2013). *¿Cómo mejorar el desempeño y crear valor público en las oficinas y sistemas estadísticos nacionales en América Latina y el Caribe?* Charlesto SC - USA: cREATESPACE UNA COMPANIA DE A.
- ANTONIO, P. F. (2010). *GESTION POR PROCESOS*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Aracelli, G. A. (8 de mayo de 2014). <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/productividad-de-administracion-de-operaciones-y-la-calidad-total.htm>.
- Arranz Vicents, A. (2013). *Procesos de gestión de unidades de información y distribución turísticas*. Madrid: Ediciones Paraninfo S.A.
- asanchez, J. (2012). *INTRODYCCIO*.
- BAGUER, A. A. (2012). *Alerta!: Descubre de forma sencilla y práctica los problemas graves de tu empresa sus vías de agua*. Madrid: EDITORIAL DIAS DE SANTOS.
- CARRASCO, J. M. (2015). *TAYLORISMO. LA REVOLUCIÓN MENTAL QUE LLEGA A EUROPA*. Madrid: Editorial UNED, 20 de ene. de 2015.
- Centro de Investigacion de Ciencias Administrativa y Gerenciales, CICAG. (marzo de 2014). <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/2736/4068>. Recuperado el 16 de febrero de 2015, de CICAG.
- Cervantes, S., & Amtmann, C. (2010). <http://direccionestrategica.itam.mx/wp-content/uploads/2010/06/Art%25C3%25ADculo-Medir-la-p...>
- Cuatrecasas Arbós, L. (2012). *Gestión de la calidad total: Organización de la producción y dirección de ..* Madrid: Ediciones Días de Santos .
- Díaz, D. O. (2009). *Calidad y excelencia en la gestion de las pymes españolas*. Madrid: fundacion EOI.
- Fleitman, J. (2008). *Evaluación integral para implantar modelos de calidad*. Mexico DF: Pax Mexico.
- *Gestión estrategica organizacional*. (s.f.).

- Ingrid, G. L. (2007). *Evaluación y Mejora Continua*. Bloomington: Authorhouse.
- LEFCOVICH, M. (9 de septiembre de 2013). <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/kaizlefc-1.htm>.  
Obtenido de GESTIOPOLIS.
- Londoño, M. (2006). *Garantía de Calidad en Salud*. Bogotá: Editorial Médica Internacional.
- Matilla, K. (2009). *Conceptos Fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas*. Barcelona: UOC.
- Miranda Gonzales, F. J., & Chamorro Mera, A. (2007). *Introducción a la Gestión de Calidad*. Madrid: Delta Publicaciones.
- Pais, J. R. (2013). *BPM (Business Process Management): Cómo alcanzar la agilidad y eficiencia operacional a través de BPM y la empresa orientada a procesos*. Madrid: BPMTECA.com.
- Pérez, J. L. (2009). *Políticas Orientadas a la Dirección de Personas*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Porter, M. (2006). En p. Kloter, *dirección del marketing*.
- Prieto Herrera, J. E. (2012). *Gestión Estratégica Organizacional*. Bogotá: ECOE EDICIONES.
- Rey, L. (2011). *SISTEMAS DE CALIDAD , IMPLANTACION DE DIFERENTES SISTEMAS EN LA ORGANIZACION*. Bogotá: IDEASPROPIAS EDITORIAL.
- Serna, H. (2009). *Planificación Estratégica*.
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing 14ta ed.* México: McGraw Hill Interamericana.
- *Superintendencia de Compañías* . (s.f.).
- Tovar, A., & Mota, A. (2007). *CPIMC UN MODELO DE ADMINISTRACION POR PROCESOS* . Mexico DF: Panorama Editorial.
- Vargas, C. O. (2009). *Manual de evaluación de la calidad de servicio de Enfermería, estrategias para su aplicación*. Mexico: Editorial Medica Panamericana.

- Vergara, j. C., & Fontalvo, T. J. (2010). *La gestión de la calidad en los servicio ISO 9001:2008*. Málaga: EUDMED.
- (<http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gestitra.htm>, 2005). (s.f.). Recuperado el 3 de marzo de 2015
- (DAFP), D. A. (octubre de 2012). [http://portal.dafp.gov.co/portal/pls/portal/formularios.retrive\\_publicaciones?no=1595](http://portal.dafp.gov.co/portal/pls/portal/formularios.retrive_publicaciones?no=1595). Recuperado el 23 de marzo de 2015
- CICAG. (marzo de 2014). <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/2736/4068>. Recuperado el 16 de febrero de 2015, de CICAG.
- DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. (2008). <http://definicion.de/proceso/>. Recuperado el 16 de FEBRERO de 2015, de Definición de proceso - Qué es, Significado y Concepto <http://definicion.de/proceso/#ixzz3RygZSMib>.
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n\\_de\\_procesos\\_de\\_negocio](http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_de_procesos_de_negocio). (s.f.). *La Gestión de Procesos de Negocio o Business Process Management (BPM) es una metodología corporativa y disciplina de gestión, cuyo objetivo es mejorar el desempeño (eficiencia y eficacia) y la optimización de los procesos de negocio de una organización,.* Recuperado el 3 de marzo de 2015
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Seis\\_Sigma](http://es.wikipedia.org/wiki/Seis_Sigma). (s.f.).
- <http://oszielmedina.blogspot.es/1273527350/>. (s.f.). Recuperado el 11 de marzo de 2015
- <http://uami.wikispaces.com/El+concepto+de+la+estrategia+corporativa>. Kenneth. (s.f.). <http://uami.wikispaces.com/El+concepto+de+la+estrategia+corporativa>. Kenneth. Recuperado el 21 de marzo de 2015
- [http://www.bicgalicia.es/procedimientos/pdf/PG-08\\_Planificaci%C3%B3n\\_da\\_Mell%C3%B3ra\\_Continua.pdf](http://www.bicgalicia.es/procedimientos/pdf/PG-08_Planificaci%C3%B3n_da_Mell%C3%B3ra_Continua.pdf). (s.f.). Recuperado el 17 de febrero de 2015



- <http://www.pdcahome.com/6339/implantar-programa-de-acciones-correctivas-mejora-continua/>. (s.f.).
- [https://www.google.com.uy/?gws\\_rd=ssl#q=que+es+un+indicador](https://www.google.com.uy/?gws_rd=ssl#q=que+es+un+indicador). (s.f.). Recuperado el 10 de marzo de 2015

## ANEXOS



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



### ENCUESTA

FECHA:.....

#### **PERCEPCION DE LOS FUNCIONARIOS DEL AREA DE EMISORES, CALIFICADORAS DE RIESGO Y AUDITORAS DE LOS PROCESOS QUE SE EJECUTAN**

Estamos realizando una investigación sobre cómo mejorar los distintos procesos que se ejecutan en su área de trabajo, por los que nos gustaría conocer la percepción que usted tiene de estos, a fin de que el área sea más productiva. La encuesta solo le tomará cinco minutos y sus respuestas son totalmente anónimas.

Agradecemos colocar un visto en el recuadro correspondiente y hacer un brevísimo desarrollo cuando se le solicita aclarar alguna respuesta específica.

1. CREE USTED QUE POSEE UN CONOCIMIENTO INTEGRAL DEL PROCESO DE CONTROL DE CALIFICACION DE RIESGO?

EXCELENTE ( )      MUY BUENO ( )      BUENO ( )      REGULAR ( )

2. CREE USTED QUE POSEE UN CONOCIMIENTO INTEGRAL DEL PROCESO DE CONTROL DE AUDITORÍA EXTERNA?

EXCELENTE ( )      MUY BUENO ( )      BUENO ( )      REGULAR ( )

3. CREE USTED QUE POSEE UN CONOCIMIENTO INTEGRAL DEL PROCESO DE CONTROL DE LAS EMISIONES DE CORTO Y LARGO PLAZO?

EXCELENTE ( )      MUY BUENO ( )      BUENO ( )      REGULAR ( )

4. REUNEN LOS FUNCIONARIOS EL PERFIL PARA REALIZAR TODOS LOS PROCESOS ANTES DESCRITOS?

SI ( )      NO ( )      PORQUE.....

5. CREE USTED QUE EL NUMERO DE FUNCIONARIOS QUE ATIENDEN LOS PROCESO SON LOS NECESARIOS?

SI ( )      NO ( )      PORQUE.....

6. CREE USTED QUE SE HA REVISADO EL PROCESO PARA OPTIMIZARLO?  
 SI ( ) NO ( ) PORQUE.....
7. CON QUE TIPO DE CONDICIONES TECNOLOGICAS SE CUENTA PARA REALIZAR  
 LOS PROCESOS?  
 EXCELENTE ( ) MUY BUENAS ( ) BUENAS ( ) REGULARES ( )
8. CREE USTED QUE SE LAS PUEDE MEJORAR?  
 SI ( ) NO ( ) ENUMERELAS.....
9. LOS INSUMOS QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO SON LOS ADECUADOS EN  
 CANTIDAD Y CALIDAD?  
 SI ( ) NO ( ) PORQUE.....
10. CREE USTED QUE SE UTILIZA MÁS DEL TIEMPO ESTABLECIDO PARA EL  
 PROCESO DE CONTROL DE CALIFICACION DE RIESGO?  
 SI ( ) NO ( ) PORQUE.....
11. CREE USTED QUE SE UTILIZA MÁS DEL TIEMPO ESTABLECIDO PARA EL  
 PROCESO DE CONTROL DE AUDITORÍA EXTERNA?  
 SI ( ) NO ( ) PORQUE.....
12. CREE USTED QUE SE UTILIZA MÁS DEL TIEMPO ESTABLECIDO PARA EL  
 PROCESO DE CONTROL DE EMISIONES DE CORTO Y LARGO PLAZO?  
 SI ( ) NO ( ) PORQUE.....
13. SE LLEVAN ESTÁDISTICAS QUE PERMITAN CONOCER EL COMPORTAMIENTO  
 DE DICHOS PROCESOS?  
 SI ( ) NO ( ) DESCONOCE ( )
14. EN LOS PROCESOS QUE NORMALMENTE REALIZA INTERVIENEN OTRAS  
 AREAS EN QUE CASOS?  
 SI ( ) NO ( ) DESRIBA.....

15. CREE QUE HAY CONCENTRACION DE FUNCIONES EN EL AREA?  
 SI ( ) NO ( ) PORQUE.....
16. CREE USTED QUE HAY ACTIVIDADES QUE DEBERIAN SER MEJORADAS?  
 SI ( ) NO ( ) CUALES.....
17. CREE USTED QUE LOS PROCESOS PARA REALIZAR EL CONTROL DEL AREA DE EMISORES ESTÁN BIEN DEFINIDOS?  
 SI ( ) NO ( ) CUALES CONOCE.....
18. CREE USTED QUE LA CARGA HORARIA PARA REALIZAR LAS ACTIVIDADES PERMITE REALIZAR UN CONTROL ADECUADO  
 SI NO PORQUE.....
19. CUAL CREE USTED QUE ES LA ACTIVIDAD QUE MAYOR ALERTA LE OFRECE PARA ESTABLECER QUE ES NECESARIO EFECTUAR UN CONTROL  
 CALIFICACION DE RIESGO: MUCHO ( ) POCO ( ) NADA ( )  
 AUDITORÍA EXTERNA: MUCHO ( ) POCO ( ) NADA ( )  
 PAGO DE EMSIONES: MUCHO ( ) POCO ( ) NADA ( )

**ENCUESTA**

FECHA:.....

**PERCEPCION DE LOS FUNCIONARIOS DEL AREA DE EMISORES, CALIFICADORAS DE RIESGO Y AUDITORAS DE LOS PROCESOS QUE SE EJECUTAN**

Estamos realizando una investigación sobre cómo mejorar los distintos procesos que se ejecutan en su área de trabajo, por los que nos gustaría conocer la percepción que usted tiene de estos, a fin de que el área sea más productiva. La encuesta solo le tomará cinco minutos y sus respuestas son totalmente anónimas.

Agradecemos colocar un visto en el recuadro correspondiente y hacer un brevísimo desarrollo cuando se le solicita aclarar alguna respuesta específica.

1.	CREE USTED QUE EL PROCESO DE COLOCACION PRIMARIA LE PERMITE OBTENER INFORMACION PARA CONOCER MÁS AL EMISOR	<b>MUCHO</b>	<b>POCO</b>	<b>NADA</b>
2.	CREE USTED QUE EL TIEMPO PARA EL DESARROLLO DEL PROCESO DE COLOCACION PRIMARIA ES EL ADECUADO	<b>MUCHO</b>	<b>POCO</b>	<b>NADA</b>
3.	CREE USTED QUE REALIZAR EL PROCESO DE COLOCACION PRIMARIA GENERA VALOR AGREGADO AL CONTROL DE EMISORES	<b>MUCHO</b>	<b>POCO</b>	<b>NADA</b>
5.	A SU CRITERIO CUAL CREE QUE SON LOS LIMITANTES PARA EL DESARROLLO DE CONTROL DE PAGOS	<b>DE TIPO TECNOLÓGICO</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>COMPLEJIDAD</b>
6.	CREE USTED QUE LA VERIFICACION DE PAGOS DE CAPITAL E INTERESES, APLICACION DE TASAS SE LO DEBE REALIZAR DE FORMA MENSUAL	<b>MUCHO</b>	<b>POCO</b>	<b>NADA</b>
7.	CREE USTED QUE EL PROGRAMA DE EMISORES, COLOCACION Y PAGOS ES UNA HERRAMIENTA UTIL PARA EL CONTROL DE PAGOS DE CAPITAL E INTERESES.	<b>MUCHO</b>	<b>POCO</b>	<b>NADA</b>
8.	CUANDO POR DIVERSAS CIRCUNSTANCIAS DE TIPO TECNOLÓGICO DICHO PROGRAMA NO FUNCIONA QUE	<b>ESPERA SU ARREGLO</b>	<b>HACE TRABAJO MANUAL</b>	<b>CAMBIA DE ACTIVIDAD</b>

	USTED HACE			
9	CONFORME A SU EXPERIENCIA CREE USTED QUE EL TIEMPO ASIGNADO PARA ESTÁ ACTIVIDAD ES EL CORRESPONDIENTE	<b>MUCHO</b>	<b>POCO</b>	<b>NADA</b>
10	LOS INSUMOS ASIGNADOS PARA ESTÁ ACTIVIDAD SON LOS SUFICIENTES Y NECESARIOS	<b>MUCHO</b>	<b>POCO</b>	<b>NADA</b>
11	A SU CRITERIO CUAL CREE QUE SON LOS LIMITANTES PARA EL DESARROLLO DE CONTROL DE PAGOS	<b>DE TIPO TECNOLÓGICO</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>COMPLEJIDAD</b>
13	CREE USTED QUE LA ACTIVIDAD CUMPLIMIENTO DE LAS CONDICIONES DE LA OFERTA PÚBLICA. ANÁLISIS FINANCIERO CON VERIFICACIÓN DE RAZONABILIDAD DE SALDOS CONTABLES TIENE PROCESOS BIEN DEFINIDOS	<b>MUCHO</b>	<b>POCO</b>	<b>NADA</b>
14	A SU CRITERIO CUAL CREE QUE SON LOS LIMITANTES PARA EL DESARROLLO CUMPLIMIENTO DE LAS CONDICIONES DE LA OFERTA PÚBLICA	<b>DE TIPO TECNOLÓGICO</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>COMPLEJIDAD</b>
16	CREE USTED QUE EL PROCESO DE ASISTENCIA A COMITÉS DE CALIFICACIÓN DE RIESGO Y REVISIÓN DEL ACTA LE DAN LAS SUFICIENTES LUCES PARA DECIDIR A QUE EMISOR REALIZARLE EL SEGUIMIENTO	<b>MUCHO</b>	<b>POCO</b>	<b>NADA</b>
17	CREE USTED QUE LA BAJA DE CATEGORIA DE CALIFICACION ES UN PROCESO QUE DEBERIA SER CONSIDERADO EN LUGAR DEL PROCESO DE CUMPLIMIENTO DE LAS CONDICIONES DE LA OFERTA PÚBLICA.	<b>MUCHO</b>	<b>POCO</b>	<b>NADA</b>
18	CREE USTED QUE EL Reproceso de calificación de riesgo (revisión de papeles de trabajo) ES UNA ACTIVIDAD GENERADORA DE VALOR	<b>MUCHO</b>	<b>POCO</b>	<b>NADA</b>
19	CONFORME A SU EXPERIENCIA EL PROCESO DE ANALISIS DE AUDITORÍA EXTERNA ESTÁ BIEN DEFINIDO, CONSIDERANDO QUE EN PRIMERA INSTANCIA LA INFORMACION LE LLEGA A LA	<b>MUCHO</b>	<b>POCO</b>	<b>NADA</b>

	SUBDIRECCION DE AUTORIZACION Y REGISTRO			
20	CREE USTED QUE PARA REALIZAR ESTÁ ACTIVIDAD CUENTA CON LOS MEDIOS NECESARIOS EN EL TIEMPO ADECUADO	<b>MUCHO</b>	<b>POCO</b>	<b>NADA</b>