



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Técnica Particular de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN EN BANCA Y
FINANZAS

“Reestructuración organizacional a través de la elaboración de políticas y manuales administrativos para la Administradora de Fondos de Inversión y Fideicomisos Mercantiles Fodeva S.A. Fodevasa, Año 2013”.

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

AUTOR: De La Torre Nogales, Elizabeth Cecilia

DIRECTORA: Ríos Mendieta, Gioconda Katerine, Ingeniera

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2013

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Ingeniera

Gioconda katerine Ríos Mendieta

DIRECTORA DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

De mi consideración:

Que el presente trabajo de fin de titulación: “Reestructuración organizacional a través de la elaboración de políticas y manuales administrativos para la administradora de fondos de inversión y fideicomisos mercantiles Fodeva S.A. Fodevasa, año 2013”, realizado por Elizabeth Cecilia De La Torre Nogales, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, Noviembre de 2013

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Elizabeth Cecilia De La Torre Nogales declaro ser autora del presente trabajo de fin de titulación “Reestructuración organizacional a través de la elaboración de políticas y manuales administrativos para la administradora de fondos de inversión y fideicomisos mercantiles Fodeva S.A. Fodevasa, año 2013”; 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. 67 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”

f).....

Autor: De La Torre Nogales Elizabeth Cecilia

Cédula: 1713245072

DEDICATORIA

El esfuerzo, la dedicación y el sacrificio empleado en este trabajo con el que culmino una etapa importante de mi vida, se los quiero dedicar en primer lugar a mi Dios quien me concedió esa Chispa Divina que alimenta cada día de mi vida, a mis hijos y madre, quienes con su apoyo, comprensión, y cariño lograron despertar en mi el afán de superación y empeño para alcanzar la meta propuesta; para ellos, con todo mi amor.

f).....

De La Torre Nogales Elizabeth Cecilia

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica Particular de Loja por permitirme realizar mis estudios profesionales, a través de la Educación a Distancia.

A la Gerente General y personal que labora en la Administradora de Fondos de inversión y Fideicomisos Mercantiles Fodeva S.A. FODEVASA, por su valiosa colaboración y ayuda al proporcionarme la información necesaria para el desarrollo del presente trabajo.

A mi directora de tesis Ing. Gioconda Ríos Mendieta por su tiempo, por haberme guiado y orientado de la manera más acertada, en esta práctica profesional.

De manera especial, al Ingeniero Ramiro Armijos, quien me brindó su mano en la universidad y por mantenerla ahí, hasta el final de este camino universitario; por haber sido más que un docente al servicio de una alumna, por haber sido realmente una guía, una ayuda, un AMIGO.

Finalmente, agradezco a todas aquellas personas que de una u otra manera, han colaborado conmigo día a día hasta la culminación de este trabajo.

f).....

De La Torre Nogales Elizabeth Cecilia

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Página
CARÁTULA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO E FIN DE TITULACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPITULO I.....	5
1. Administradora de fondos de inversión y fideicomisos mercantiles.....	5
1.1 Antecedentes.....	6
1.2 Conceptos básicos.....	8
1.3 Obligaciones y prohibiciones.....	9
1.4 Fondos de inversión.....	11
1.4.1 Concepto.....	11
1.4.2 Características.....	11
1.4.3 Tipos de fondos de inversión.....	12
1.4.3.1 Fondos administrados de inversión.....	12
1.4.3.2 Fondos colectivos.....	12
1.4.3.3 Fondos internacionales.....	12
1.5 Tipos de negocios fiduciarios.....	13
1.5.1 Encargo fiduciario.....	13
1.5.1.1 Definición.....	13
1.5.1.2 Características del encargo fiduciario.....	15
1.5.2 Fideicomisos mercantiles.....	16
1.5.2.1 Definición.....	16
1.5.2.2 Características del fideicomiso mercantil.....	17
1.6 Partes que conforman un fideicomiso	20
1.7 Clasificación de los fideicomisos mercantiles.....	21
1.7.1 Fideicomiso inmobiliario.....	22
1.7.2 Fideicomiso en garantía.....	25
1.7.3 Fideicomiso de administración.....	27
1.7.4 Fideicomiso de inversión.....	30
1.8 Marco legal.....	31
1.8.1 Organismos de control de las administradoras de fondos.....	31

CAPITULO II.....	33
2. Administradora de fondos Fodeva S.A. Fodevasa.....	33
2.1 Antecedentes.....	34
2.2 Descripción de la prestación del servicio.....	35
2.2.1 Fondos de inversión.....	36
2.2.2 Negocios fiduciarios.....	37
2.3 Misión.....	37
2.4 Visión.....	37
2.5 Objetivo principal.....	38
2.6 Objetivos específicos.....	38
2.7 Estructura organizacional.....	38
2.7.1 Departamento administrativo – financiero.....	39
2.7.2 Departamento jurídico.....	39
2.7.3 Departamento de negocios fiduciarios.....	39
2.7.4 Departamento de contabilidad.....	40
2.7.5 Departamento de cartera y tesorería.....	40
2.7.6 Departamento de informática.....	41
2.8 Análisis FODA.....	41
 CAPITULO III.....	 43
3. Elaboración de políticas y manuales administrativos.....	43
3.1 Definición de manual de políticas.....	44
3.2 Objetivo del manual de políticas.....	44
3.3 Importancia del manual de políticas.....	44
3.4 Ventaja del los manuales de políticas.....	44
3.5 Indicadores.....	45
3.6 Desarrollo de manuales.....	45
3.6.1 Política de compras.....	46
3.6.2 Política de pago a clientes y proveedores.....	59
3.6.3 Política de admisión de personal.....	70
3.6.4 Política de pasantías.....	82
3.6.5 Política de vacaciones.....	93
3.6.6 Política de renuncias.....	105
3.6.7 Política de acciones laborales.....	116
3.6.8 Política de inducción del personal.....	125
3.6.9 Política de compensación salarial.....	134
3.6.10 Política de anticipo de sueldo.....	145
3.6.11 Política de negociación y estructuración de fideicomisos.....	153
3.6.12 Política de liquidación de fideicomisos.....	161
3.6.13 Política de administración fiduciaria.....	170
3.6.14 Política contable.....	180
3.6.15 Política tributaria.....	186
3.6.16 Política de administración de cartera.....	195
3.6.17 Política de caja chica.....	202
3.6.18 Política de inversiones.....	213

3.6.19	Política de custodia de documentos.....	221
3.6.20	Política de seguridad de usuarios y contraseñas.....	229
3.6.21	Política de seguridad informática.....	238
CAPITULO IV.....		255
4.	Diseño de cargos y definición de funciones.....	255
4.1	Introducción.....	256
4.2	Objetivo.....	256
4.3	Concepto de cargo.....	257
4.4	Diseño de cargos.....	258
4.5	Descripción y análisis de cargos.....	258
4.6	Perfil requerido y competencias para cada cargo.....	259
4.7	Descripción de cargos según organigrama.....	259
CONCLUSIONES.....		280
RECOMENDACIONES.....		282
BIBLIOGRAFIA.....		284
ANEXOS.....		286
1.	Administradoras de fondos de inversión y fideicomisos mercantiles a nivel nacional.....	287
2.	Resolución emitida por la Superintendencia de Compañías para la constitución de la compañía administradora de fondos Fodeva S.A. FODEVASA.....	288
3.	Productos y servicios que ofrece la administradora de fondos Fodeva S.A. FODEVASA.....	290
4.	Reglamento interno de la administradora de fondos Fodeva S.A. FODEVASA ..	292
5.	Codificación Resolución expedida por el Consejo Nacional de Valores.....	297

RESUMEN

Este trabajo fue realizado con el ánimo de que se comprenda la importancia que tienen los Fondos de Inversión y Fideicomiso Mercantiles como productos financieros dentro del mercado financiero; pues, estos han contribuido en la reactivación del sector económico de nuestro país.

Los Negocios Fiduciarios operan a través de la representación legal y manejo diligente de las Administradoras Fiduciarias legalmente constituidas, las mismas que han desarrollado una imagen institucional, infraestructura, tecnología, servicio al cliente, recurso humano, entre otros; a fin de generar en sus clientes “confianza”, característica principal de este negocio.

A pesar de los esfuerzos realizados por las Fiduciarias para poder desempeñar una buena administración, no se ha podido estandarizar los procesos, debido a la versatilidad y variedad de productos que se generan mediante la constitución de negocios fiduciarios; es por esto que, el presente trabajo tiene como finalidad la elaboración e implementación de manuales y procesos que permitan optimizar los recursos existentes dentro de la organización a fin de minimizar los riesgos fiduciarios para que no existan fraudes económicos, legales; y, mucho menos perjuicio a terceros.

PALABRAS CLAVES: Fideicomisos Mercantiles, Negocios Fiduciarios, Administración Fiduciaria, Estructura Fiduciaria

ABSTRACT

This work was done with the hope that they understand the importance of Investment Funds and Mercantile Trust and financial products in the financial market, as these have contributed to the revival of the economic sector of our country.

The Business Trust operating through diligent legal representation and management of Trust Administrators legally constituted, they have developed a corporate image, infrastructure, technology , customer service, human resources , among others, in order to generate customer "trust " main feature of this business.

Despite the efforts made by the Trust in order to play a sound administration failed to standardize processes, due to the versatility and variety of products that are generated by the formation of trust business, which is why, this paper aims at the development and implementation of manuals and processes to optimize existing resources within the organization to minimize fiduciary risks so that no fraud economic, legal, and much less harm to others.

KEYWORDS: Commercial Trust, Business Trust, Trust Administration, Trust Structure

INTRODUCCIÓN

Este trabajo interesado en contribuir a solucionar los apremiantes problemas que se presentan internamente en la administración de la Administradora de Fondos y Fideicomisos Fodeva S.A. Fodevasa, respecto de la falta de organización, aplicación de políticas, manuales y clara definición de puestos y funciones, para mejorar su competitividad frente a la competencia, se pone en consideración el proyecto: “Reestructuración organizacional a través de la elaboración de políticas y manuales administrativos para la Administradora de Fondos de Inversión y Fideicomisos Mercantiles Fodeva S.A. Fodevasa, Año 2012”.

Es importante destacar que la aplicación de políticas, manuales, procesos y una clara definición de actividades y responsabilidades, junto con otras cosas de índole, financiera y administrativa dentro de las organizaciones es fundamental para el desarrollo normal y eficiente de las actividades que desarrollen, la buena aplicación y en conjunto de lo mencionado marca la diferencia de una compañía a otra.

Las Administradoras de Fondos y Fideicomiso Mercantiles, se han abierto camino en los últimos años, aportando grandemente al desarrollo del sector económico del país, debido a los diversos productos que ofrecen a los inversionistas que colocan su dinero para el desarrollo de diversos proyectos sectores industriales y comerciales, con la caracterización de una administración prudente y diligente.

Según la Superintendencia de Compañías, órgano regulador de estas compañías, en el Ecuador existen 32 Administradoras de Fondos de inversión y Fideicomisos Mercantiles distribuidas en las ciudades de mayor desarrollo como son Quito y Guayaquil, con sucursales en las principales ciudades del país, Al ser estas organizaciones las que actualmente permiten que a través de sus productos se generen negocios, empleos y permita que el sector económico – financiero se encuentre activo, es evidente que la competencia entre estas organizaciones es muy grande, por lo que cada una de ellas debe marcar la diferencia pero siempre enmarcados dentro de las leyes que las regulan y cumpliendo la finalidad para las que fueron creadas.

Para determinar que es lo que hace que la Administradora de Fondos y Fideicomiso Fodeva. S.A. Fodevasa este perdiendo competitividad en el mercado se ha realizado un levantamiento de información entre los directivos y empleados de la compañía, obteniendo como resultado que el problema radica en la ausencia de políticas, manuales de procesos y definición clara de funciones y actividades.

Se espera que el presente trabajo de diseño e implementación de políticas, manuales, y definición de cargos y funciones, pueda contribuir a los directivos y empleados de la Administradora, para que a través de su adopción puedan reestructurar internamente la organización lo cual será en beneficio tanto de los funcionarios como de los clientes actuales y futuros en pro de todo el país.

CAPITULO I

ADMINISTRADORAS DE FONDOS DE INVERSIÓN Y FIDEICOMISOS MERCANTILES

1.1. Antecedentes

Durante los últimos años, el Ecuador ha vivido en una permanente crisis política, económica y social; este hecho, sumado a la falta de políticas de estado ha causado que, tanto la inversión nacional como la extranjera disminuyan año tras año, la poca inversión que existe se la realiza en términos de corto plazo. La crisis económica se ve reflejada claramente en el estancamiento del sector económico y en la falta de inversión para cualquier tipo de proyecto.¹

Por otra parte, la proliferación² de entidades financieras y el reducido tamaño del mercado ecuatoriano ha ocasionado que los negocios tradicionales de inversión se encuentren saturados, esto ha obligado al sistema financiero a cambiar de estrategias para poder captar, colocar sus capitales y desarrollar nuevos negocios; sin embargo, no se ha dado el vínculo entre los capitales disponibles, ya que estos son muy escasos, y las necesidades del sector productivo requieren financiamiento.

Nuestro país, hace dos décadas presentaba un panorama desalentador, al tener un mercado financiero que no brindaba productos nuevos para generar negocios, y no estaba dispuesto a invertir en el sector productivo, dando como resultado una crisis empresarial general sin opciones para el desarrollo de la economía.

Por ello, y como una alternativa de reactivación al sistema financiero, en mayo de 1993, durante el gobierno del Arq. Sixto Durán Ballén se aprobó la Ley de Mercado de Valores, con el objetivo de cambiar y dinamizar al sector financiero. Como producto de ello se autorizó la creación de las Administradoras de fondos de inversión y fideicomisos mercantiles que se presentaron con nuevas alternativas para los pequeños y grandes inversionistas que buscaban para sus capitales seguridad y rentabilidad.

La competencia que existe en el mercado financiero provocó que cada una de las Administradoras de fondos de inversión y fideicomisos mercantiles constituidas, adopten las últimas tendencias administrativas para mantenerse dentro del mercado en forma competitiva.

¹ María Paz Vela, Estudio Económico de la Década de los Noventa, Quito; Multiplica, 2001, Página 11

² Reproducirse mediante división, multiplicarse en número.

A partir del año 1994, los fideicomisos mercantiles³ y los fondos de inversión ofrecen a nivel mundial una alternativa válida para pequeños y medianos ahorristas y demandantes, quienes pueden obtener los beneficios derivados de un manejo profesional de los recursos aportados; en el contexto descrito anteriormente, las Administradoras de fondos y fideicomisos mercantiles juegan un rol muy importante dentro del desarrollo económico del país. Por esta razón; citaré a continuación, algunos antecedentes históricos de la aplicación y uso del fideicomiso mercantil.

Los negocios de confianza pueden encontrar sus antecedentes remotos en dos figuras romanas que son el “fideicommissum” y el “pactum fiduciae”.

El “fideicommissum” se caracterizaba por la transmisión de la propiedad por causa de muerte, actualmente conocido como herencia; el “pactum fiduciae” se caracterizaba por realizar transacciones entre personas vivas.

En el *fideicommissum* una persona en su testamento transfería a otra, que gozaba de su total confianza, uno o varios de sus bienes para que los administrara en beneficio de otra u otras personas que el testador quería favorecer.

El testador podía establecer que, después de determinado tiempo, o cumplida cierta condición, se transfirieran los bienes a los beneficiarios.

Mientras que el *pactum fiduciae* tuvo diversas manifestaciones en el derecho romano, como una forma de garantía, que consistía en que el deudor de una obligación, para darle debida seguridad al acreedor, transfería la propiedad de un bien con la condición de que fuera retransferida una vez se haya satisfecho total y oportunamente la obligación debida. Adicionalmente vale la pena considerar que en el derecho germánico existieron tres antecedentes del fideicomiso: i) la prenda inmobiliaria, ii) el manusfidelis; y, iii) el salman.

i) La prenda inmobiliaria: consistía en que el deudor de una obligación transfería un bien inmueble a su acreedor, con fines de garantía; es decir que, el acreedor al mismo tiempo se obligaba a transferir al deudor nuevamente el inmueble; una vez que, el deudor cumplía con su obligación conforme lo pactado.

³ Título V del Capítulo I del Art. 1 de la Codificación de Resoluciones Expedidas por el CNV vigente.

ii) El manusfidelis: fue utilizado en el derecho germánico de las sucesiones. Fue el medio utilizado para sobreponer las limitaciones o prohibiciones establecidas en la ley para determinar la calidad de los herederos legítimos.

iii) Los salman: eran personas que desempeñaban los cargos de fiduciarios, transferían los inmuebles del propietario original al adquirente final.

Sin embargo, la aproximación más directa en el campo mercantil del fideicomiso, viene del *trust anglosajón* que encuentra sus raíces en instituciones jurídicas del derecho inglés. En éste se definía una relación jurídica mediante la cual una persona llamada “feoffee to use” era revestida de un poder jurídico (la propiedad legal de la cosa) de cuyo ejercicio resultaba el beneficio económico a favor de otra persona que se llamaba “cestui que use”.

Eran compromisos de conciencia que adquiría una persona al recibir los bienes que le eran entregados por otra. Esos compromisos podían ser a favor del propietario inicial o de un tercero designado por él.

1.2. Conceptos básicos

La palabra “fideicomiso” encuentra su origen en dos voces latinas. “fidei” que quiere decir “fe” y *commisium* que significa “comisión”. De la etimología de la palabra se infiere que el fideicomiso es un encargo o comisión de fe, de confianza.

No obstante, la palabra “fideicomiso” induce en la mente del receptor variadas acepciones⁴ como consecuencia del alcance semántico y la noción técnica del término, como consecuencia del alcance semántico del significado de fideicomiso, a este se lo asocia con figuras jurídicas como fideicomiso mercantil o encargo fiduciario, del mismo modo atendiendo a sus aplicaciones a este se lo asocia como una operación financiera o como una herramienta de administración de bienes.

De acuerdo con la Ley de Mercado de Valores del Ecuador vigente desde el año 1994, las generalidades del marco legal bajo las cuales deben desenvolverse las Administradoras de fondos de inversión y fideicomisos mercantiles son:

⁴ F. Cada uno de los significados que puede adquirir una palabra o frase según el contexto

Para su conformación deben constituirse bajo la modalidad de compañía o sociedad anónima, deben obtener la autorización de la Superintendencia de Compañías⁵ y registrarse bajo las Leyes de la República del Ecuador, especialmente por la Ley de Compañías, Ley de Mercado de Valores, y sus Reglamentos, estatutos sociales y demás resoluciones y reglamentos que expidan las autoridades competentes.

El organismo que expide las normas para regular la creación, administración, funcionamiento, disolución y liquidación de las Administradoras de fondos de inversión y fideicomisos mercantiles, es el Consejo Nacional de Valores (CNV)⁶

Su objeto social está limitado a:

- Administrar fondos de inversión.
- Administrar negocios fiduciarios.
- Actuar como emisores de procesos de titularización
- Representar fondos internacionales de inversión.

Las Administradoras de fondos de inversión y fideicomisos mercantiles fueron creadas por la Ley de Mercados de Valores en mayo de 1993, sin embargo empezaron a operar a mediados de 1994. Estas compañías han creado nuevos productos financieros con lo que se ha dinamizado el mercado financiero y productivo del país.

1.3. Obligaciones y prohibiciones

Las principales obligaciones⁷ de las compañías administradoras de fondos son:

- a) Administrar prudente y diligentemente los bienes transferidos al fideicomiso mercantil y los bienes administrados a través del encargo fiduciario, pudiendo celebrar todos los actos y contratos necesarios para la consecución de las finalidades instituidas por el constituyente.
- b) Mantener el fideicomiso mercantil y el encargo fiduciario separado de su propio patrimonio y de los demás fideicomisos mercantiles y encargos fiduciarios que

⁵ Entidad pública de Control de las compañías que forman parte del Mercado de Valores.

⁶ Consejo Nacional de Valores

⁷ Art. 103 de la Ley de Mercado de Valores. “De las obligaciones de la Administradoras de fondos de inversión y fideicomisos mercantiles

mantenga, llevando para el efecto una contabilidad independiente para cada uno de los negocios fiduciarios.

- c) Rendir cuentas de su gestión, al constituyente o al beneficiario, conforme a lo que prevea el contrato y con la periodicidad establecida en el mismo, y a falta de estipulación la rendición de cuentas será trimestral.
- d) Transferir los bienes a la persona a quien corresponda conforme lo detalla el contrato.
- e) Terminar el contrato de fideicomiso mercantil o el encargo fiduciario por el cumplimiento de las causales y efectos previstos en el contrato.
- f) Informar a la Superintendencia de Compañías en la forma y periodicidad que mediante norma de carácter general determine el Consejo Nacional de Valores.

Por otro lado, existen prohibiciones⁸ para las administradoras, entre las principales tenemos:

- a) Adquirir, enajenar o mezclar activos de un fondo con los de otros fondos o con los suyos propios.
- b) Mezclar activos de un fondo con los de otros fondos.
- c) Realizar operaciones entre fondos y fideicomisos de una misma administradora fuera de Bolsa.
- d) Garantizar un resultado, rendimiento o tasa de retorno.
- e) Traspasar valores de su propiedad o de su propia emisión entre los distintos fondos que administre.
- f) Dar o tomar dinero a cualquier título o de los fondos que administre o entregar éstos en garantía.
- g) Emitir obligaciones y recibir depósitos en dinero.
- h) Participar de manera alguna en la administración, asesoramiento, dirección o cualquier otra función que no sea la de accionista en aquellas compañías en que un fondo mantenga inversiones.
- i) Ser accionista de una casa de valores, administradora de fondos de inversión y fideicomisos, calificadoras de riesgo, auditoras externas y demás compañías vinculadas a la propia administradora de fondos de inversión.

⁸ Art. 105 de la Ley de Mercado de Valores “De las prohibiciones a las Administradoras de fondos y fideicomisos mercantiles”

1.4. Fondos de inversión

1.4.1. Concepto.

Es el patrimonio común, integrado por los aportes de varios accionistas, personas naturales, entes jurídicos y las asociaciones de empleados legalmente reconocidas, para la inversión en los valores, bienes y demás activos que la Ley de Mercado de Valores permite, correspondiendo la gestión del mismo a una compañía Administradora de fondos y fideicomisos, la que actúa por cuenta y riesgo de sus aportantes o partícipes.⁹

1.4.2. Características.

Los fondos de inversión se constituyeron como una nueva alternativa para invertir, con un mecanismo de operación muy distinto de los tradicionales instrumentos como son las libretas de ahorro, las pólizas de acumulación o los certificados de depósito a plazo.¹⁰

La diversificación del riesgo constituye una de las principales ventajas al invertir en un fondo. El portafolio del fondo está conformado por varias inversiones en distintos títulos valores y en diferentes plazos; es así como, al no tener concentración ni por emisor, ni por partícipe, se reduce el impacto que eventualmente sufriría la inversión en su conjunto si alguno de los valores tuviera una baja, o si un partícipe se retira del fondo.

Otra de las ventajas es el dar la posibilidad a los pequeños inversionistas, que al juntar sus capitales forman un capital mayor y con ello acceden a mejores condiciones de inversión de lo que lo podrían hacer en forma individual.

La flexibilidad de estos productos constituye otro beneficio, ya que existen fondos con diferentes plazos y riesgos. Para que un cliente sea partícipe de un fondo de inversión debe firmar un contrato por una única vez, el cual se renovará automáticamente; si el cliente así lo instruye, con lo que ahorra tiempo y costos de operación.

Cada fondo se considera un patrimonio independiente de su administradora, ésta debe llevar una contabilidad separada de otros fondos y de la suya. Existe un reglamento interno

⁹ Cfr. Ley de Mercado de Valores, Reglamento de los fondos de inversión, Título I, Art. 1.

Los partícipes o inversores son las personas que aportan sus ahorros al fondo de inversión y, cuando lo desean, pueden obtener su reembolso total o parcial.

¹⁰ José Samaniego, Administradoras de fondos de inversión, Quito, Revista Ekos, 2007, página 32.

por cada fondo, al que se someten los inversionistas y la administradora. Es importante mencionar que los aportes a un fondo se los realiza únicamente en efectivo.¹¹

Los fondos son colocados en el mercado financiero por la administradora o a través de las casas de valores, con el fin de que las operaciones sean lo más transparente posible.

1.4.3. Tipos de fondos de inversión.

1.4.3.1. Fondos administrados de inversión.

Son aquellos fondos que admiten la incorporación, de aportantes¹² en cualquier momento, así como el retiro de uno o varios de ellos; por lo que, el monto del patrimonio y el valor de sus respectivas unidades es variable.

Los fondos administrados de inversión pueden ser fondos de renta variable o renta fija.

1.4.3.2. Fondos colectivos de inversión.

Son aquellos que tienen como finalidad invertir en valores que no necesariamente tengan alta liquidez en el mercado o en proyectos productivos específicos.

Este fondo está constituido por los aportes hechos por los constituyentes durante un proceso de oferta pública.

Las cuotas de un fondo colectivo deben someterse a calificación de riesgo y son libremente negociables en el mercado de valores.

Las relaciones entre estos fondos y su administración deben someterse a las normas del fideicomiso mercantil en lo que les fuera aplicable.

1.4.3.3. Fondos internacionales de inversión.

Se consideran fondos internacionales a los siguientes:

¹¹ Fodevasa, Reglamento del Fondo Administrado de Inversión Profit, Quito Fodevasa, 2005.

¹² Persona natural o jurídica, nacional o extranjera que entrega dinero para realizar inversiones en un fondo administrado.

- *Fondos administrados o colectivos constituidos en el Ecuador* que reciban únicamente inversiones de carácter extranjero para inversión en el mercado ecuatoriano.
- *Fondos administrados o colectivos constituidos en el Ecuador por nacionales o extranjeros*, con el fin de que dichos recursos se destinen a ser invertidos en valores del mercado nacional como en el internacional.
- *Fondos constituidos en el exterior por nacionales o extranjeros*, estos fondos podrán actuar en el mercado nacional y constituirse con dineros provenientes de ecuatorianos y extranjeros.

Las Administradoras de fondos de inversión y fideicomisos mercantiles constituidas en el Ecuador, serán las instituciones autorizadas para manejar o representar fondos internacionales.

1.5. Tipos de negocios fiduciarios

La versatilidad y variadas aplicaciones del negocio fiduciario, y sin perjuicio de que varios requieran de un traje a la medida que se aparte de las formas predefinidas, los fiduciarios, los abogados y los profesionales ligados a los servicios fiduciarios, han ido creando verdaderos productos fiduciarios.

De la revisión de los productos fiduciarios que se ofrecen por parte de importantes fiduciarias, en especial latinoamericanas, se concluye que es imposible explicar las diversas especies de fideicomisos; sin embargo, por la finalidad pretendida se los clasificará en: i) encargo fiduciario; y, ii) fideicomiso mercantil.

1.5.1. Encargo fiduciario.

1.5.1.1. Definición.

El encargo fiduciario es otro tipo de negocio fiduciario, distinto al fideicomiso mercantil, al que la Ley de Mercado de Valores define de la siguiente manera:

“Encargo fiduciario.- Llámese encargo fiduciario al contrato escrito y expreso por el cual una persona llamada constituyente instruye a otra llamada fiduciario; para que, de manera irrevocable, con carácter temporal y por cuenta de aquel, cumpla diversas finalidades, tales

*como de gestión, inversión, tenencia o guarda, enajenación, disposición en favor del propio constituyente o de un tercero llamado beneficiario”.*¹³

En este contrato se presentan los elementos subjetivos del contrato de fideicomiso mercantil, pero a diferencia de éste, no existe transferencia de bienes de parte del constituyente que conserva la propiedad de los mismos y únicamente los destina al cumplimiento de las finalidades instruidas dentro del encargo de manera irrevocable. Consecuentemente en los encargos fiduciarios, no se configura persona jurídica alguna.

Cuando por un encargo fiduciario se hayan entregado bienes al fiduciario, éste se obliga a mantenerlos separados de sus bienes propios así como de los fideicomisos mercantiles o de los encargos fiduciarios que mantenga por su actividad, aplicando los criterios relativos a la tenencia y administración diligente de bienes de terceros.

A pesar de tener los mismos elementos subjetivos del fideicomiso mercantil; es decir, constituyente, fiduciaria y beneficiario, así como ser posible que admita fideicomitentes adherentes, el encargo fiduciario difiere del fideicomiso mercantil principalmente en los siguientes aspectos:

- No existe transferencia de bienes, ni se conforma un patrimonio autónomo. Consecuentemente, el encargo fiduciario no produce ningún movimiento contable como el que sí se da en la constitución de un fideicomiso mercantil, en el que se registra la salida del activo del constituyente, y el aporte patrimonial en el fideicomiso.
- No existe responsabilidad tributaria sino sólo como representante del constituyente. A diferencia del fideicomiso en el que el fiduciario es responsable como representante legal del mismo, en calidad de agente de percepción y retención.
- Se puede celebrar por instrumento privado.

El encargo fiduciario es una figura muy versátil, sobre cuya aplicación y alcance es necesario profundizar mucho más de lo que se ha hecho; siempre es importante preguntarse al estudiar los requerimientos de un cliente, si es imprescindible constituir un fideicomiso mercantil o si la finalidad perseguida puede ser igualmente conseguida a través de la constitución de un encargo fiduciario. Generalmente, la conveniencia de constituir un encargo fiduciario estará dada por razones de optimización de las cargas tributarias o por

¹³ Ley de Mercado de Valores, Art. 114.

dificultades para la transferencia o enajenación de los bienes que se requiera emplear para una determinada finalidad.

1.5.1.2. Características del encargo fiduciario.

- a) Bilateral.- pues existe una relación jurídica entre constituyente y el fiduciario, en la que el constituyente se obliga a pagar la remuneración al fiduciario, mientras que el fiduciario se obliga a administrar los bienes entregados o a realizar una determinada gestión, instruida por el constituyente.
- b) Oneroso.- en la relación entre el constituyente y el fiduciario, es eminentemente oneroso, pues la actividad de la fiduciaria siempre deberá ser remunerada. Con respecto, al beneficiario sí se podría considerar gratuito, pues generalmente éste no contrae obligación alguna en virtud del encargo fiduciario.
- c) Principal.- no está subordinado a la existencia de otra relación contractual.
- d) Nominado.- el encargo fiduciario está normado en el artículo 114 de la Ley de Mercado de Valores.
- e) Irrevocable.- Las instrucciones contenidas en el contrato de encargo fiduciario no pueden ser modificadas ni revocadas unilateralmente, siendo la única posibilidad para dejarlo sin efectos, al terminar o liquidar el contrato constitutivo del encargo fiduciario.
- f) Intervinientes.- Son los mismos señalados para el fideicomiso mercantil. Las obligaciones y derechos del constituyente, el fiduciario, el beneficiario y los eventuales fideicomitentes adherentes son iguales a los establecidos en el caso de constitución de un fideicomiso mercantil, con excepción de las siguientes:
 - El constituyente no se obliga a transferir bienes, sino en el mayor de los casos se obliga a entregarlos a la fiduciaria.
 - Todas las actuaciones de la fiduciaria, las realiza a nombre y representación del constituyente, quien consecuentemente adquiere los derechos y contrae las obligaciones que son resultado de la gestión de la fiduciaria.

Aplicación práctica del encargo fiduciario y modalidades:

La Ley de Mercado de Valores en el Ecuador no ha entrado aún a definir tipos de encargos fiduciarios; sin embargo, se señala que éstos van dirigidos a que la fiduciaria realice actividades de gestión, inversión, tenencia o guarda, enajenación, disposición de bienes del constituyente.

Un aspecto que es imprescindible para la eficacia del encargo fiduciario y que debería ser contemplado en nuestra legislación, es que a menos que se exprese lo contrario, las actividades instruidas en el contrato constitutivo del encargo fiduciario no podrán ser realizadas por el mismo constituyente. Así se constituye un encargo fiduciario para enajenar un bien inmueble, se debería entender que ni el propio constituyente puede hacerlo. Esta normativa impediría el fraude a terceros, así como protegería en mayor medida la actividad de las fiduciarias.

El encargo fiduciario es especialmente eficaz cuando se emplea para el manejo de bienes muebles; pues, debido a que éstos se encontrarán en poder del fiduciario será imposible que el constituyente los utilice para fines diferentes a los ya instruidos.

Citando un ejemplo se podría determinar que un producto sustitutivo de las garantías bancarias y que consiste en que se constituya un encargo fiduciario de pago condicionado al cual se entreguen certificados de depósitos que deberán ser entregados al vendedor en el momento que éste perfeccione la transferencia del bien inmueble a favor del constituyente. Al cumplirse la condición, el fiduciario simplemente podría endosar los documentos referidos, actuando a nombre y representación del constituyente, a efectos de entregarlos al vendedor en pago del precio de la compraventa. Como vemos este mecanismo es lo suficientemente seguro para que el constituyente no tenga la posibilidad de arruinar la negociación realizada, así como se puede determinar que sería innecesaria la constitución de un Fideicomiso Mercantil para alcanzar la finalidad expuesta. El fideicomitente conserva la propiedad de los bienes, sin transferencia de la propiedad.

1.5.2. Fideicomisos mercantiles.

1.5.2.1. Definición.¹⁴

“Por el contrato de fideicomiso mercantil una o más personas llamadas constituyentes o fideicomitentes transfieren, de manera temporal e irrevocable, la propiedad de bienes muebles o inmuebles corporales o incorporales, que existe o se espera que existan, a un patrimonio autónomo, dotado de personalidad jurídica para que la sociedad administradora de fondos y fideicomisos, que es su fiduciaria y en tal calidad su representante legal, cumpla

¹⁴ Cfr. Código de Comercio, Título “Del Fideicomiso mercantil”.

*con las finalidades específicas instituidas en el contrato de constitución, bien a favor del propio constituyente o de un tercero llamado beneficiario...”*¹⁵

A diferencia de lo establecido en otras legislaciones como la colombiana, mexicana o venezolana, nuestra legislación dotó de personalidad jurídica al patrimonio autónomo, ente al que se transfiere el derecho de dominio de los bienes. El fideicomitente se desprende de la propiedad de los bienes que entrega, sacándolos de su patrimonio. Estos bienes entran a conformar un patrimonio autónomo, que es administrado por la fiduciaria.

Esto implica que los acreedores del fideicomitente, cuyos créditos hubieren sido adquiridos después de la celebración del contrato de fiducia mercantil, no pueden perseguir los bienes entregados en fiducia para satisfacer sus acreencias.

El patrimonio autónomo; esto es, el conjunto de derechos y obligaciones afectadas a una finalidad y que se constituye como efecto jurídico del contrato, también se denomina fideicomiso mercantil; así, cada fideicomiso mercantil tendrá una denominación peculiar señalada por el constituyente en el contrato a efectos de distinguirlo de otros que mantenga el fiduciario con ocasión de su actividad.

Cada patrimonio autónomo (fideicomiso mercantil), está dotado de personalidad jurídica, siendo el fiduciario su representante legal, quien ejercerá tales funciones de conformidad con las instrucciones señaladas por el constituyente en el correspondiente contrato.

El patrimonio autónomo (fideicomiso mercantil), no es, ni podrá ser considerado como una sociedad civil o mercantil, sino únicamente como una ficción jurídica capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones a través del fiduciario, en atención a las instrucciones señaladas en el contrato.

1.5.2.2. Características del fideicomiso mercantil.

La estructura básica de fideicomiso mercantil, mediante la cual se crea un patrimonio autónomo, debe contemplar las siguientes características importantes:

- a) Elemento Patrimonial.- está determinado por los bienes que han sido transferidos por él o los constituyentes, a favor del fiduciario, y que configuran el patrimonio autónomo

¹⁵ Ley de Mercado de Valores, artículo 109.

del mismo, a favor de cumplir la finalidad instituida en el acto fiduciario por él o los constituyentes.

Para llegar a constituir el patrimonio autónomo deberá existir la transferencia del derecho que se trate, sea este el de dominio, o de usufructo, el de uso, etc.; en definitiva, la transferencia por parte del constituyente del dominio de la cosa, sea esta corporal o incorporal.

El constituyente del fideicomiso, dependiendo del tipo de encargo fiduciario que constituya, y la relación establecida dentro del fideicomiso, puede tener diferentes calidades, y ser beneficiario de determinados derechos resultantes del propio fideicomiso.

Estos derechos fiduciarios resultantes de un contrato de fideicomiso y su posibilidad de negociación mediante denominadas "titularizaciones" constituyen uno de los aspectos que ha llevado a concebir al fideicomiso como un mecanismo de desintermediación financiera¹⁶.

El fiduciario tiene la obligación de mantener el patrimonio autónomo separado del suyo, lo cual significa que el mismo tiene una independencia jurídica y contable, no obstante dicho patrimonio especial o separado, debe responder a través del fiduciario, por las obligaciones civiles, tributarias, laborales, y otras que haya contraído, en virtud del negocio fiduciario, sea que las mismas se produzcan como efectos derivados del contrato o por efecto legal propio.

- b) Confianza.- en esencia, la constitución de un fideicomiso mercantil se basa sobre una relación de confianza entre el constituyente y el administrador de los bienes fideicomitidos. La confianza es el atributo más importante de cualquier negocio, y es fundamental para llevar a cabo la gestión encomendada; pero sobre todo, la confianza en gente profesional y técnica, con criterio para el manejo de sus proyectos e ideas.

La confianza constituye; sin lugar a dudas, un elemento importante y está ligado a la causa del acto jurídico efectuado por el constituyente. Esta motivación jurídico -

¹⁶ Proceso mediante el cual los agentes económicos dejan de utilizar los servicios de intermediarios financieros para realizar los movimientos de cuentas financieras.

psicológica, demostrada por el constituyente, tiene particular importancia en la determinación de la responsabilidad del fiduciario.

La determinación del grado de culpa que debiera responder el fiduciario, por la confianza depositada por una persona a la ejecución de un encargo que no ha podido ser cumplido; es muy difícil, y aún más cuando se determina que la obligación de cumplimiento del encargo para el fideicomiso es *de medio y no de resultado*.

Por lo que, la confianza es un elemento intrínseco del acto fiduciario, que se vincula plenamente con la transferencia de los bienes que hace el constituyente a favor del fiduciario; transferencia que, encuentra su razonabilidad en dicha motivación psicológica, *la confianza*.

- c) Independencia. - el patrimonio autónomo que se conforma con el conjunto de bienes o derechos que se transfieren al fideicomiso, es separado e independiente de los patrimonios de sus constituyentes, de la fiduciaria y de cada negocio fiduciario que ésta administre. La fiduciaria en calidad de administrador de fideicomisos, mantiene una contabilidad y rendición de cuentas separadas por cada fideicomiso que administre.
- d) Irrevocabilidad. - el fideicomiso mercantil está definido como un contrato de naturaleza irrevocable; es decir que, la restitución de los bienes o derechos materia de la transferencia de dominio se la puede realizar únicamente de acuerdo a las disposiciones e instrucciones determinadas en el contrato de Fideicomiso, y éstas no podrán ser modificadas en lo más mínimo, salvo que tal posibilidad sea establecida expresamente en el contrato.
- e) Solemnidad. - el contrato de fideicomiso mercantil debe contar con la solemnidad de escritura pública, donde un notario público da fe de lo actuado; garantizando así, plena transparencia entre las partes que intervienen en el fideicomiso.
- f) Indelegabilidad. - tratándose de un negocio de confianza, la responsabilidad de la fiduciaria es indelegable, sin que esto obste a que el fiduciario no pueda contratar con terceros la ejecución de uno o varios actos necesarios para la ejecución del objeto del fideicomiso.
- g) Onerosidad. - como todo contrato de naturaleza mercantil el fideicomiso será siempre remunerado.
- h) Elemento teleológico o finalista. - la finalidad es el enlace causal en la configuración de la estructura del fideicomiso mercantil y significa también una justificación de la transferencia y de la comisión de confianza. Al mismo tiempo la finalidad del acto

fiduciario juega un rol importante, en determinar el marco de actuación del fiduciario para el manejo de los bienes fideicomitidos.

La finalidad ha constituido también el criterio de “clasificación” del uso de los fideicomisos mercantiles. Así, cuando a partir del fideicomiso mercantil se pretende desarrollar un complejo inmobiliario, se dice que se trata de un “fideicomiso inmobiliario”, etc.

Por otra parte, el sentido finalista le impone al fiduciario el deber de encaminar todos los mecanismos empleados hacia un objetivo preciso. Ese sentido finalista, debidamente entendido por el fiduciario, de allí la trascendencia de la profesionalidad que debe tener todo fiduciario, hace que este anteponga su interés personal por el del fideicomisario, buscando siempre favorecerlo mediante la aplicación de la mayor eficiencia posible en su gestión, evitando los posibles conflictos de interés.

- i) Elemento de la especialidad o profesionalismo.- el profesionalismo del fiduciario es una verdadera necesidad para la aplicación y vigencia de la figura. Con fiduciarios irresponsables y poco profesionales, el fideicomiso puede sufrir serios impactos y ver mermada su credibilidad objetiva. Sólo el profesionalismo y el prestigio probado del fiduciario podrán ser los gérmenes que motiven que una persona celebre un contrato de fideicomiso, solo el fiduciario profesional podrá cumplir con eficiencia los encargos de sus constituyentes.

La fiduciaria realiza todas las gestiones administrativas, financieras y legales destinadas al cumplimiento del objetivo determinado por el cliente en el contrato de Fideicomiso. La participación de la fiduciaria *es de medio y no de resultado*; esto quiere decir que, la fiduciaria debe actuar diligentemente para que los acuerdos entre las partes se cumplan; solo el fiduciario profesional podrá rendir cuentas claras de su gestión.

1.6. Partes que conforma un fideicomiso

- a) El constituyente o fideicomitente.- es la persona natural o jurídica, privada, pública o mixta, nacional o extranjera, o entidad dotada de personalidad jurídica, que transfiere bienes o derechos a un patrimonio autónomo representado por un fiduciario para que los administre en su provecho o de un tercero nombrado por él. Por efectos de la transferencia de propiedad de bienes al fideicomiso, el constituyente tiene garantizados una serie de derechos, así:

- La persona que constituye el fideicomiso puede reservarse ciertas facultades o prerrogativas, determinar condiciones respecto al bien o dinero que traspase en fideicomiso.
 - El constituyente puede solicitar con la frecuencia que lo requiera, la rendición comprobada de cuentas respecto a la labor encomendada en el contrato fiduciario.
 - El constituyente establece las condiciones de manejo de los bienes fideicomitados y puede exigir a la fiduciaria, su cabal cumplimiento.
- b) La fiduciaria.- es quien administra el patrimonio autónomo compuesto del conjunto de derechos o bienes transferidos por el constituyente, cumpliendo las instrucciones impartidas por éste, para la consecución de un fin determinado en el contrato. En razón de que las responsabilidades de la fiduciaria recaen sobre la administración del fideicomiso y no sobre el objeto del mismo, el compromiso de ésta es de medio y no de resultado.
- c) El beneficiario o fideicomisario.- es la persona natural o jurídica, privada, pública o mixta, nacional o extranjera, o entidad dotada de personalidad jurídica, que actualmente existe o que se espera que exista al momento de la constitución o de la extinción del Fideicomiso. Podrán ser beneficiarios los propios constituyentes y otros fideicomisos mercantiles.

1.7. Clasificación de los fideicomisos mercantiles

La modalidad de los fideicomisos depende del objeto y finalidad instituidos en el contrato; los cuales necesariamente son únicos; por lo que, bien puede o no existir un negocio fiduciario con una modalidad única. Para efectos de clasificación se pueden mencionar los siguientes:

- Fideicomiso inmobiliario
- Fideicomisos en garantía
- Fideicomiso de administración
- Fideicomiso de Inversión

1.7.1 Fideicomiso inmobiliario.¹⁷

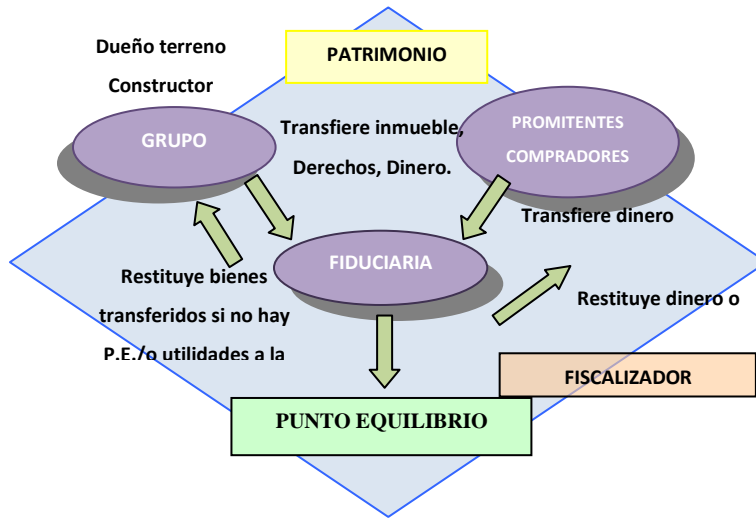


Gráfico No. 1: Bosquejo gráfico de un fideicomiso inmobiliario

Elaborado por: Elizabeth De La Torre

Fuente: Autoría propia

“El fideicomiso inmobiliario es el contrato en virtud del cual se transfieren bienes para que el fiduciario realice gestiones administrativas y legales ligadas o conexas con el desarrollo de proyectos inmobiliarios, todo en provecho de los beneficiarios instituidos en el contrato”.

El fideicomiso de administración inmobiliaria, es el contrato por el cual se transfiere un bien inmueble y recursos financieros a la fiduciaria para que esta los administre con la finalidad de desarrollar un proyecto inmobiliario, de acuerdo con las instrucciones señaladas en el contrato, transfiriendo al final del proceso los bienes inmuebles construidos a quienes resulten beneficiarios.

Esta diferenciación es importante, pues el mismo Art. 16, literal d) del Reglamento sobre Negocios Fiduciarios, al referirse a la rendición de cuentas¹⁸ que le corresponde realizar a la fiduciaria por la administración de un fideicomiso inmobiliario, señala que a ésta le corresponden informar sobre una serie de aspectos que sólo podrían ser de su conocimiento

¹⁷ Reglamento sobre Negocios Fiduciarios Art. 17, numeral 3. Resolución CNV-004-2001 R.O. 321 08-05-2001

¹⁸ Art. 128 de la Ley de Mercado de Valores.

en caso de que sea directamente el fideicomiso mercantil el que está desarrollando un proyecto inmobiliario.

En mi criterio la definición legal ya transcrita, así como el artículo referente a la rendición de cuentas, se refieren únicamente al fideicomiso inmobiliario integral, que es aquel que realiza la administración total de un proyecto inmobiliario.

El fideicomiso inmobiliario integral tiene diferentes características imprescindibles, que son:

- a) la existencia de un punto de equilibrio legal, financiero y técnico;
- b) la vinculación directa con el fideicomiso de todas las personas necesarias para la comercialización, ejecución, fiscalización y gerencia del proyecto inmobiliario;
- c) la existencia de promitentes compradores que celebran promesas de compraventa directamente con el fideicomiso mercantil o con la persona natural o jurídica delegada por éste.

Adicionalmente, estos promitentes compradores entregan al fideicomiso recursos para la construcción del inmueble que requieren a través de un contrato de construcción o un contrato de adhesión, debiendo siempre entregarse todos los recursos directamente al fideicomiso mercantil.

El fideicomiso inmobiliario integral es sumamente operativo, requiere una gran labor de seguimiento y verificación de los resultados del proyecto, a este tipo de fideicomiso se puede incluir encargos adicionales a efectos de que sirva también como mecanismo de gestión y/o de garantía.

La característica común de todos los fideicomisos inmobiliarios es la transferencia de un terreno con el fin principal de desarrollar sobre el mismo un proyecto de construcción que puede ser de uso comercial, oficinas, vivienda o infraestructura en general.

Si el proyecto de construcción desde su inicio no está totalmente financiado o si depende del resultado de las ventas para avanzar, el fideicomiso inmobiliario exige la determinación de punto de equilibrio del proyecto. Mediante el fideicomiso inmobiliario se puede generar la transparencia necesaria y la independencia suficiente para que previo el inicio de las obras de construcción se pueda aglutinar a un número mínimo de compradores, potenciales beneficiarios del proyecto, que aseguren el flujo de caja que requiere el proyecto para su desarrollo exitoso.

Personas que intervienen en un Fideicomiso Inmobiliario:

- a) Grupo Promotor.- son las personas que aportan con capital para el desarrollo del proyecto inmobiliario. Generalmente promotores son los dueños del terreno, los constructores, arquitectos o inversionistas en general. El grupo promotor será quien al final del proceso, sea el que asuma las utilidades o las pérdidas generadas en el proyecto.
- b) Fiduciaria.- es la administradora de fondos y fideicomisos en la cual se deposita la confianza para que esta administre los recursos aportados y cumpla diligentemente las instrucciones impartidas por un comité fiduciario.
- c) Beneficiarios.- son los propios promotores o los compradores de las unidades construidas.
- d) Fiscalizador.- es una persona especializada en el sector de la construcción. Tiene a su cargo el control y la vigilancia del proyecto, desde la elaboración del presupuesto, hasta la revisión de planos y el control de costos y cronogramas de obra.
- e) Gerente de Proyecto.- es el encargado de planificar el negocio, elaborar los presupuestos, coordinar las ventas, y ser el nexo entre el grupo promotor y la fiduciaria.
- f) Junta de Fideicomiso.- es el organismo encargado de hacer el seguimiento al desarrollo del proyecto. Intervienen en la misma, representantes del grupo promotor, de los constructores, el fiscalizador, el gerente de proyecto y la fiduciaria en calidad de secretario de la junta.

1.7.2. Fideicomiso en garantía.



Gráfico No. 2: Bosquejo gráfico de un fideicomiso en garantía

Elaborado por: Elizabeth De La Torre

Fuente: Autoría propia

En el fideicomiso en garantía, el constituyente transfiere la propiedad de sus bienes, dinero, valores o derechos a un patrimonio autónomo, para garantizar con ellos y/o con el producto de su venta o administración, el cumplimiento de obligaciones existentes o futuras, que el constituyente haya contraído o llegare a contraer con terceros potenciales beneficiarios del fideicomiso. Debido a estas particularidades, el fideicomiso en garantía solamente puede ser creado a través de un fideicomiso mercantil y no mediante un encargo fiduciario.

En nuestro país existe un recelo justificado en la utilización de esta figura, pues existen cuestionamientos que señalan que la ejecución del fideicomiso de garantía, se realiza sin proporcionarle el derecho a la defensa al deudor. Este argumento tiene un gran peso, pues fue el mismo que se utilizó para solicitar y dictar la inconstitucionalidad de un procedimiento especial de ejecución de garantías hipotecarias que estaba contenido en la Ley de Instituciones del Sistema Financiero.

En mi criterio, el fideicomiso de garantía tiene mayor sustento jurídico que el procedimiento que fue declarado inconstitucional, pues conceptualmente es muy diferente el despojarse de

la propiedad de los bienes para destinarlos a una finalidad, que el hecho de mantenerlos en su propiedad sólo para garantizar el cumplimiento de una obligación. Inclusive, en un sentido más extenso, la mayoría de los fideicomisos pueden considerarse de garantía, pues en ellos el constituyente se despoja voluntariamente a efectos de garantizar a los beneficiarios, la ejecución de un proyecto o de un negocio mercantil.

Debido a la aparente fragilidad jurídica del fideicomiso en garantía, es muy importante que al estructurarlo se cumpla con los siguientes requisitos:

- a) La relación jurídica para la tenencia de los bienes que constituyen la garantía, pues generalmente el deudor los requiere para sus actividades productivas.
- b) La forma en que se mantendrá informado al fiduciario del pago por parte del deudor (constituyente) de las obligaciones que mantiene con el acreedor (beneficiario).
- c) La notificación que deberá realizar el acreedor (beneficiario) a la fiduciaria para que por el no pago de sus acreencias, realice el procedimiento de ejecución establecido en el contrato.
- d) La notificación por la fiduciaria al deudor (constituyente) de que se va a iniciar el proceso de ejecución.
- e) El procedimiento para la enajenación o transferencia de los bienes fideicomitados, así como el precio al cual se deberán realizar.

1.7.3. Fideicomiso de administración.

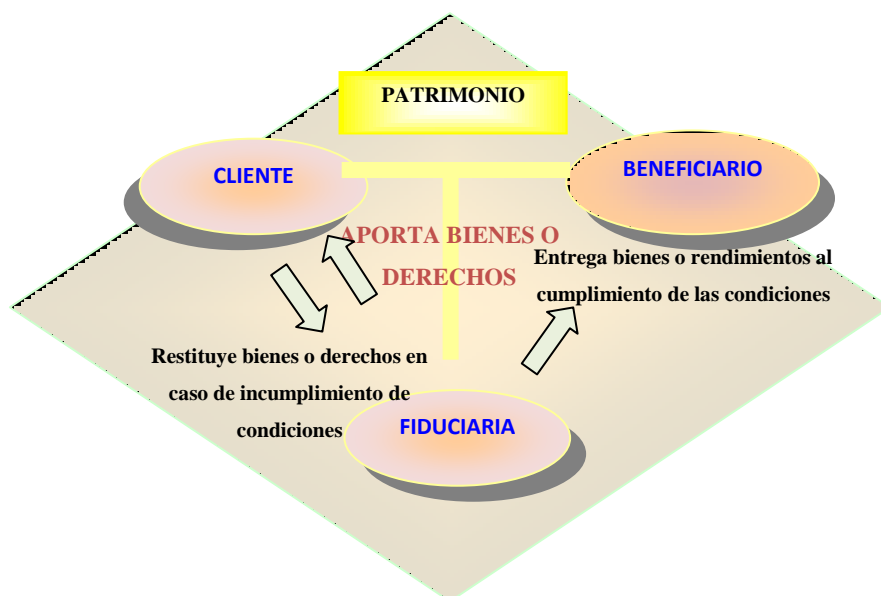


Gráfico No. 3: Bosquejo gráfico de un fideicomiso de administración

Elaborado por: Elizabeth De La Torre

Fuente: Autoría propia

La doctrina suele considerar a este tipo de fideicomiso mercantil dentro de los fideicomisos de gestión; en todo caso, la definición legal tiene la amplitud necesaria al destacar como finalidad de este tipo de fideicomisos el que la fiduciaria administre o realice una gestión determinada con respecto a los bienes aportados por el constituyente¹⁹.

Consiste en transferir la propiedad de sus bienes, dinero o derechos a un patrimonio autónomo, para que se cumpla la gestión encomendada en el contrato de Fideicomiso: comprar, vender, pagar, vigilar; entre otras.

La constitución de un fideicomiso mercantil de administración o gestión tiene diferentes motivos, entre los que tenemos:

- La necesidad de controlar profesionalmente el manejo administrativo de los bienes aportados.

¹⁹ Reglamento sobre Negocios Fiduciarios Art. 17, numeral 2.

- La seguridad que brinda en el reparto de los beneficios derivados de la administración de ciertos bienes a favor de aportantes de capital u otros recursos, así como al mismo propietario de dichos bienes.
- La realización de determinados actos jurídicos, necesarios para el desarrollo de una actividad productiva o un negocio mercantil.
- La separación de flujos o fuentes de fondos relacionados con determinada actividad económica a efectos de destinarlos al desarrollo de un proyecto u otro destino determinado.

Existen varios tipos de fideicomisos de administración y gestión, a continuación un resumen de los más importantes:

Fideicomiso de pagos condicionados.- se entiende por pago condicionado el contrato de fideicomiso por el cual las personas naturales o jurídicas, con la intermediación de un fiduciario realizan negociaciones de todo tipo, con la certeza de que si las condiciones determinadas por ellos no se cumplen en forma irrestricta, el pago se realiza, caso contrario el dinero o los bienes transferidos se restituyen, evitando conflictos o pérdidas innecesarias.

Beneficios:

- Se establece de antemano los términos y condiciones de la negociación.
- Se evitan potenciales conflictos y se consigue transparencia de la operación al contar con una entidad imparcial que vela por los intereses de las partes.
- Seguridad de que si no se cumplen las condiciones determinadas en el contrato, los bienes son restituidos a los constituyentes.

Fideicomiso de administración de flujos de caja.- el denominado fideicomiso de flujos consiste en la transferencia que hace el constituyente al fiduciario de un flujo de caja cierto, proveniente del pago de una cuenta o de cualquier obligación que genere recursos, a fin de que el fiduciario los administre, los invierta y realice con cargo a los mismos una serie de transacciones previamente definidas en el contrato de fideicomiso o determinadas periódicamente por el constituyente.

Beneficios:

- Se brinda asesoría legal y financiera necesaria para la estructuración del fideicomiso.
- Se invierte el dinero, de acuerdo a sus instrucciones.
- Se realiza pagos puntuales a terceros y/o acreedores que correspondan.

- Se realiza pagos condicionados, según sus expresas instrucciones.
- Si fuera el caso, se actúa como mediadores para salvar conflictos de interés y llegar a acuerdos claros en negociaciones complejas.
- Se brinda transparencia, imagen y seguridad en el manejo de sus proyectos.

La característica principal de los fideicomisos mercantiles de gestión o administración, es que implican una gran carga operativa para la fiduciaria y exigen de ella un control constante.

En la mayoría de ellos, se espera que el fideicomiso mercantil se encuentre operativo en un mediano plazo, y se requiere que la fiduciaria corrobore que se cumpla con los parámetros establecidos en el contrato de fideicomiso mercantil relacionados principalmente a:

- la percepción de recurso,
- la verificación de la procedencia de dichos recursos,
- la inversión de dichos recursos de manera temporal, y
- el desembolso de los recursos recibidos de conformidad con el presupuesto o destino señalado en el Fideicomiso o por su organismo administrativo.

1.7.4. Fideicomiso de inversión.



Gráfico No. 4: Bosquejo gráfico de un fideicomiso de inversión

Elaborado por: Elizabeth De La Torre

Fuente: Autoría propia

La doctrina ha encasillado a este tipo de fideicomiso como una clase de fideicomiso de gestión; sin embargo, la disposición recogida por el Art. 17, numeral 4 del Reglamento sobre Negocios Fiduciarios, le da una definición propia, en la que se expresa que el fideicomiso de inversión, tiene como finalidad la percepción de recursos dinerarios provenientes de inversionistas a efectos de ser utilizados en la negociación de títulos valores y otros instrumentos financieros.

Es imprescindible diferenciar, al fideicomiso de inversión, de los fondos de inversión pues si bien ambos deben ser administrados por una compañía administradora de fondos y fideicomisos mercantiles, tienen características diferentes y están sometidos a normas legales que así lo reconocen.

En este punto cabe señalar que existe mayor cantidad de normas legales dirigidas a regular los fondos de inversión, debido a que mientras un fondo de inversión es un producto estructurado por la fiduciaria para lanzarlo al mercado y recibir inversionistas interesados en él, atraídos por la calidad de los activos en los que va a invertir, las tasa de rendimiento que

se proyecta proporcionar o los diversos métodos para reducir riesgos que se empleará; en cambio un fideicomiso de inversión es un producto estructurado con la totalidad de los inversionistas, o por lo menos con los inversionistas principales, para amoldarse a sus requerimientos y necesidades, antes que a normas jurídicas rígidas y preestablecidas.

En el fideicomiso de inversión, no existe mayor normativa sobre su forma y estructura, las disposiciones referidas al destino de sus inversiones, la valorización, las limitaciones y los organismos de vigilancia, nacerán de lo que se estipule contractualmente. Lo único que ha previsto el Reglamento sobre Negocios Fiduciarios es que cuando en estos fideicomisos no se exprese claramente el destino de las inversiones y siempre que se contemple la existencia de fideicomitentes, se deberá limitar las inversiones con parámetros idénticos a los señalados para los fondos de inversión en los Art. 88 y 89 de la Ley de Mercado de Valores.

1.8. Marco legal

1.8.1. Organismos de control de las administradoras de fondos.

El órgano regulador de las administradoras de fondos y fideicomisos mercantiles es la Superintendencia de Compañías, las sociedades administradoras de fondos y fideicomisos, así como las instituciones públicas que estén facultadas a administrar negocios fiduciarios deberán, previo al inicio de sus operaciones, obtener la autorización de funcionamiento de parte de la Superintendencia de Compañías e inscribirse en el Registro de Mercado de Valores.

Las compañías administradoras de fondos y fideicomisos, deberán incluir en su denominación la expresión “Administradora de Fondos y Fideicomisos”, la que solamente podrá ser utilizada por las compañías que sean constituidas y autorizada por la Superintendencia de Compañías, al amparo de la Ley de Mercado de Valores y sus normas complementarias, debiendo agregar la expresión peculiar que les permita diferenciarse entre sí.

Quienes infrinjan la disposición establecida o quienes desarrollen actividades propias de una administradora de fondos y fideicomisos, sin encontrarse debidamente autorizadas por la Superintendencia de Compañías, estarán sujetas a las sanciones impuestas por dicho organismo de control, sin perjuicio de las responsabilidades civiles y penales a que hubiere lugar.

Las Administradoras de fondos y fideicomisos una vez constituidas deben remitir una serie de información tanto de los fondos de inversión, como de los Fideicomisos y encargos fiduciarios que administra de manera diaria, mensual y anual de acuerdo como lo requiera, basándose en lo establecido en la Ley de Mercado de Valores en donde se encuentran las directrices para su manejo y administración.

De acuerdo a la información adquirida en la página web de la Superintendencia de Compañías, www.supercias.gob.ec, las Administradoras de Fondos y Fideicomisos Mercantiles registrada a nivel nacional son 32. (Ver Anexo 1)

CAPITULO II

**ADMINISTRADORA DE FONDOS DE INVERSION Y FIDEICOMISOS MERCANTILES
FODEVA S.A. FODEVASA**

2.1. Antecedentes

La Administradora de Fondos Fodeva S.A. Fodevasa, es una sociedad anónima, que fue constituida en la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas, República del Ecuador el 18 de abril del año 1994, ante el abogado Piero G. Aycart Vincenzini, Notario titular de la Notaría Trigésima del cantón Guayas; a la cual comparecieron, el señor Simón Parra Gil, a nombre y en representación en su calidad de presidente ejecutivo del Banco Amazonas S.A., y, la señora Ximena Montenegro Plaza, a nombre y en representación en su calidad de gerente general de la compañía Grupo Empresarial Amazonas S.A. Gruamazonas.

Cuenta con 19 años de experiencia, la seriedad de su gestión es altamente reconocida en el mercado y es su mayor activo. Está autorizada para funcionar desde el 10 de noviembre de 1994, por la Superintendencia de Compañías mediante resolución No. 94-2-5-1-0006128 y está inscrita en el Registro de Mercado de Valores el 16 de noviembre del mismo año con el No. 94-2-8-AF-94.²⁰ (Ver Anexo 2)

La compañía está regida por las leyes del Ecuador, la ley de compañías, la ley de Mercados de Valores, los estatutos que se proponen en el presente trabajo, y normas que para esta especie de compañías se dicten por organismos y órganos competentes, sean en reglamento, resoluciones, regulaciones u otras que se expidieren.

Sus actividades iniciaron con oficinas en Quito y luego en Guayaquil, en una primera etapa fueron parte del grupo financiero del Banco Amazonas, durante esta etapa, se dedicó especialmente a la administración de proyectos de inversión y administración de fondos, a partir del año 2005, la Administradora de Fondos Fodeva S.A. Fodevasa se convirtió en una fiduciaria independiente, ganando de esta manera mayor autonomía e imparcialidad en sus actividades.

Su trabajo ha sido ético, veraz, imparcial y profesional, administrando fondos y fideicomisos de múltiples compañías del país. Actualmente la Administradora de Fondos Fodeva S.A. Fodevasa participa en la administración de fondos y fideicomisos, de varios proyectos y negocios, tanto del sector privado como del sector público del país. Este momento está administrando valores patrimoniales por un total de 300 millones de dólares entre fondos de inversión y negocios fiduciarios, para un monto acumulado de 1.400 millones de dólares en

²⁰ Escritura de Constitución de la Compañía Anónima Administradora de Fondos Fodeva S.A. Fodevasa; Superintendencia de Compañías www.supercias.gob.ec

valores patrimoniales que ha venido administrando a lo largo de su trayectoria, está en capacidad de atender clientes y proyectos en todo el país, actualmente cuenta con oficinas en Quito y Guayaquil.

Los negocios fiduciarios requieren una estructura organizacional basada en equipos interdisciplinarios para la atención de los diferentes negocios que administra, por su crecimiento desmesurado se ha creado la necesidad de contar con procesos y manuales que permitan continuar con una administración oportuna, prudente y diligente.

Tanto en las oficinas de Quito como en Guayaquil, conforman un equipo de profesionales de primer nivel con experiencias entre un mínimo de 5 hasta más de 20 años de experiencia en el mercado financiero, bursátil, legal y comercial, quienes día a día están en contacto con el mercado financiero buscando las mejores y más seguras oportunidades de negociación y administración.

2.2. Descripción de la prestación del servicio

La Administradora de Fondos Fodeva S.A. Fodevasa tiene por único objeto social que es la administración de fondos de inversión y Fideicomiso Mercantiles en base a lo dispuesto en la Ley de Mercado de Valores, así como otras normas legales, reglamentarias, de regulaciones, resoluciones o instructivos vigentes para esta especie de compañías, sin limitaciones ni restricciones.

La Administradora de Fondos Fodeva S.A. Fodevasa realiza sus gestiones administrativas, financieras y legales destinadas al cumplimiento del objetivo determinado por el cliente en el contrato de fondo de inversión o fideicomiso. La participación de la Administradora de Fondos Fodeva S.A. Fodevasa es de medio y no de resultado, esto quiere decir que actúa diligentemente para que los acuerdos entre las partes se cumplan pero no es responsable de los resultados.

Sus actividades se dividen en dos áreas:

- a) Fondos de Inversión
- b) Negocios Fiduciarios

Ambas divisiones trabajan bajo el mando de la gerencia general, en cada área se han integrado equipos independientes de manejo operativo, contable y comercial quienes

desempeñan las actividades del día a día en la administración de los negocios fiduciarios y fondos de inversión para brindar un servicio ágil y de alta calidad.

El principal objetivo es ofrecer a sus clientes alternativas de inversión que le permitan obtener rendimientos competitivos al menor riesgo; a través de los fondos de inversión, adicionalmente brinda asesoría financiera y jurídica en la estructuración de negocios bajo el marco del fideicomiso mercantil, como herramienta de confianza, transparencia y seguridad para el desarrollo de cualquier tipo de proyecto.

Los fondos de inversión y principales fideicomisos mercantiles administrados los podemos apreciar en el (Ver Anexo 3)

2.2.1. Fondos de inversión.

En la administración de fondos de inversión la Administradora de Fondos Fodeva S.A. Fodevasa ofrece a sus clientes:

- a) Diversificación.- al asociar su capital con el de otros inversionistas se deja de invertir en un solo instrumento financiero, participando proporcionalmente de todas las inversiones que hace el fondo, obteniendo así diversificación tanto en emisores, plazos como en instrumentos. La diversificación reduce su riesgo significativamente.
- b) Manejo Profesional.- al invertir en los fondos de inversión se dispone de varios profesionales de la rama financiera velando porque cada día obtenga la más alta rentabilidad con el menor riesgo. Esta búsqueda, en un mercado complejo, requiere de análisis constante y continuo y de un permanente contacto con el mercado financiero, que realizamos mientras usted concentra sus esfuerzos en desarrollar su negocio.
- c) Comodidad.- a través de sus estados de cuenta mensuales y los informes del administrador, el cliente estará siempre informado de las transacciones realizadas en el mes.
- d) Liquidez.- contar con total disponibilidad sobre la inversión para hacer depósitos o retiros. Mientras, la empresa se encarga de que su dinero obtenga el mayor rendimiento.

Estos fundamentos no deben faltar en la administración de los fondos de inversión ya que la aplicación prudente y diligente de estos enunciados garantiza la rentabilidad esperada del cliente.

2.2.2. Negocios fiduciarios.

En la administración de fideicomisos mercantiles la Administradora de Fondos Fodeva S.A. Fodevasa ofrece a sus clientes:

- a) Protección.- los bienes y activos entregados a la fiduciaria no podrán en ningún caso ser transferidos, pignorados, embargados, confiscados o intervenidos por ningún ente natural o jurídico, pues forman un patrimonio autónomo de propiedad limitada del fiduciario y está protegido en forma expresa por la Ley.
- b) Mediación.- el fiduciario es árbitro imparcial, entre las partes que intervienen en el contrato y hará respetar las reglas y condiciones que se han estipulado previamente.
- c) Diversificación.- el Fiduciario puede utilizar el patrimonio autónomo para presentar de acuerdo a su magnitud varias garantías para los diversos negocios que desee emprender el constituyente.
- d) Gestión.- la fiduciaria realizará una óptima gestión, diligente y prudente en la administración de todos los negocios fiduciarios realizando todos los actos que necesite para la consecución del objetivo de cada uno de los negocios fiduciarios.

La Administradora de Fondos de Inversión y Fideicomisos Fodeva S.A. Fodevasa administra aproximadamente 250 negocios fiduciarios de todo tipo, constituyéndose una de las primeras Fiduciarias a nivel nacional por los valores de patrimonio administrado.

2.3. Misión

Ser una compañía altamente rentable en el largo plazo, reconocida por tener los más altos estándares de confiabilidad y eficiencia en la administración fiduciaria, líder en el mercado de valores nacional, especializada en la estructuración de alternativas Fiduciarias innovadoras, con una excelente medición de riesgo, orientada a la satisfacción de las necesidades particulares de los clientes, a través de una gestión basada en los principios de transparencia, ética y excelencia profesional.

2.4. Visión

Ser una compañía Administradora de Fondos y Fideicomisos que genere la mayor confianza y reconocimiento del mercado, por sus altos estándares de eficiencia y por los resultados de su gestión. Ser una compañía en la que los clientes puedan confiar la administración de su patrimonio, por el alto profesionalismo de su recurso humano, y por la honestidad y transparencia en el manejo de sus negocios.

2.5. Objetivo principal

Lograr una mayor participación en el mercado nacional, dando un buen servicio al cliente actual, e incorporando nuevos clientes a través de un asesoramiento óptimo al momento de la constitución de los Negocios Fiduciarios, satisfaciendo así las expectativas de una administración prudente y diligente.

2.6. Objetivos específicos

- Realizar una reestructura interna de la compañía, máximo hasta el segundo trimestre del año 2013.
- Implementar manuales y procesos para cada uno de los departamentos, máximo hasta el segundo trimestre del año 2013.
- Constituir al menos 2 negocios fiduciarios mensuales a partir del tercer trimestre del año 2013.
- Generar utilidades mensuales mayores a USD. 20.000,00 a partir del próximo año 2014.

2.7. Estructura organizacional

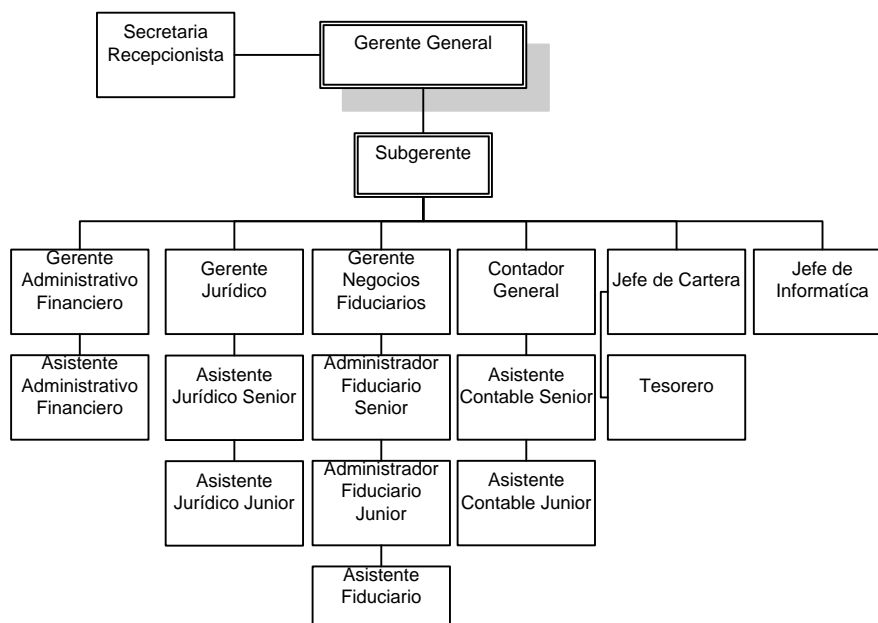


Grafico No.6: Organigrama de la compañía

Fuente: Subgerencia Administradora de Fondos de Inversión y Fideicomisos Fodeva S.A. Fodevasa 2007.

Elaborado por: Ing. Ruth Guamán.

2.7.1. Departamento administrativo – financiero

El departamento administrativo – financiero es el encargado de recaudar, custodiar, ejecutar, administrar y controlar los recursos humanos y financieros de la compañía, le corresponde además coordinar con los diferentes departamentos la adquisición de proveeduría, insumos de limpieza, mantenimiento de la oficina, asuntos generales, y de la adquisición de todos los bienes activos y enseres que se requieran para el buen funcionamiento de la organización.

El departamento administrativo-financiero está conformado por:

- Gerente Administrativo
- Asistente Administrativo
- Secretaria – Recepcionista

2.7.2. Departamento jurídico.

El departamento jurídico es el ente encargado de brindar asesoría en el correcto cumplimiento de las normas y criterios jurídicos relacionados con las operaciones de la Fiduciaria y los negocios que administre a todos los departamentos de la organización, adicionalmente es responsable del resguardo y defensa de los intereses institucionales, mediante las acciones pertinentes dentro del ordenamiento jurídico vigente.

El departamento jurídico está conformado por:

- Gerente jurídico
- Asistente jurídico sénior
- Asistente jurídico junior

2.7.3. Departamento de negocios fiduciarios.

El departamento de negocios fiduciarios es el responsable de conocer y aplicar las disposiciones legales y reglamentarias relativas a la figura fiduciaria, en su infinidad de modelos, tiene como función cumplir con las expectativas de los clientes, con la finalidad de dar confianza y un alto nivel de seguridad de las gestiones encomendadas en calidad de administradora fiduciaria.

Este Departamento deberá cumplir y hacer cumplir con los procedimientos y disposiciones establecidas en los contratos de cada negocio fiduciario, así como con lo establecido en los reglamentos y leyes creados para ello.

El departamento de negocios fiduciarios está conformado por:

- Gerente de negocios fiduciarios
- Administrador fiduciario sénior
- Administrador fiduciario junior
- Asistente de administrador fiduciario

2.7.4. Departamento de contabilidad.

El departamento de contabilidad es el responsable de las políticas contables aplicadas, mismas que deben ser apegadas a los principios de contabilidad generalmente aceptados de cada uno de los negocios fiduciarios y de la administradora. Las transacciones deben de ser transparentes entre las partes y el Fideicomiso debe responder a esta transparencia con eficiencia y sencillez.

El departamento de contabilidad debe lograr contabilizaciones correctas, balances limpios y por ende resultados reales, que reflejen claramente la gestión fiduciaria y el fiel cumplimiento de los encargos.

El departamento de contabilidad está conformado por:

- Contador general
- Asistente contable sénior
- Asistente contable junior

2.7.5. Departamento de cartera y tesorería.

El departamento de cartera y tesorería cuenta con dos áreas: i) Tesorería tiene como objetivo el planificar, proponer, administrar y supervisar cada una de las inversiones que se realicen dentro de los fondos de inversión y fideicomisos de inversión; y, ii) Cartera fue creado específicamente para el cobro de la cartera producto de la venta de las unidades de vivienda únicamente de los fideicomisos que desarrollan proyectos inmobiliarios, su finalidad es gestionar y efectuar el cobro, mantener indicadores de mora adecuados, de la cartera de clientes generado en cada uno de los proyectos inmobiliarios administrados.

El departamento de cartera y tesorería está conformado por:

- Jefe de cartera
- Tesorero

2.7.6. Departamento de informática.

El departamento de informática es el encargado de brindar soporte técnico a los sistemas o software utilizados por la administración de la fiduciaria, así como dar soporte en el desarrollo de las diferentes actividades relacionadas con el departamento a todos los funcionarios de la compañía.

El departamento de informática está conformado por:

- Jefe de informática

2.8. Análisis FODA

Internas

Fortalezas

- Contar con experiencia de 18 años en el mercado.
- Contar con personal calificado en todas sus áreas.
- Todos los proyectos administrados han concluido exitosamente.

Debilidades

- Cada departamento conoce sus funciones, sin embargo no existen manuales y procesos en los cuales se pueda definir el alcance de dichas funciones.
- Existen actividades repetitivas por lo que es necesario la implementación de automatización de actividades.
- La organización no trabaja en función de metas y objetivos

Externas

Oportunidades

- El negocio fiduciario es una herramienta con la cual se puede crear varios negocios, incrementando la productividad del país.
- No existen suficientes administradoras calificadas dentro del país, con la experiencia necesaria.
- Adquisición de nuevo software y tecnología propios para el negocio.
- Los clientes actuales refieren nuevos clientes.
- El 95% de los clientes han manifestado haber obtenido un excelente servicio.

Amenazas

- Competencia desleal.
- Riesgo país, que impide la inversión de capitales nacionales y extranjeros
- Clientes deshonestos que desean realizar negocios fraudulentos a través de la figura del Fideicomiso.

CAPITULO III

ELABORACIÓN DE POLÍTICAS Y MANUALES ADMINISTRATIVOS

3.1. Definición de manual de políticas

El Manual de Políticas incluye las intenciones o acciones generales de la administración que es probable que se presenten en determinadas circunstancias.

Las políticas escritas establecen líneas de guía, un marco dentro del cual el personal operativo deberá obrar para balancear las actividades y objetivos de la dirección superior según convenga a las condiciones de la organización.

3.2. Objetivo del manual de políticas

- Presentar una visión de conjunto de la organización para su adecuada organización.
- Precisar expresiones generales para llevar a cabo acciones que deben realizarse en cada unidad administrativa.
- Proporcionar expresiones para agilizar el proceso decisorio.
- Ser instrumento útil para la orientación e información al personal.
- Facilitar la descentralización, al suministrar a los niveles intermedios lineamientos claros a ser seguidos en la toma de decisiones.
- Servir de base para una constante y efectiva revisión administrativa.

3.3. Importancia del manual de políticas

Su importancia radica en que representa un recurso técnico para ayudar a la orientación del personal y también ayuda a declarar políticas y procedimientos, o proporcionar soluciones rápidas a los malos entendimientos y a mostrar cómo puede contribuir el empleado al logro de los objetivos del organismo.

También ayuda a los administradores a no repetir la información o instrucciones, pues toda estará en las políticas implementadas.

3.4. Ventajas de los manuales de políticas

- Las políticas escritas requieren que los administradores piensen a través de sus cursos de acción y predeterminen que acciones se tomarán bajo diversas circunstancias.
- Se proporciona un panorama general de acción para muchos asuntos, y solamente los asuntos poco usuales requieren la atención de altos directivos.
- Se proporciona un marco de acción dentro del cual el administrador puede operar libremente.

- Las políticas escritas ayudan a asegurar un trato equitativo para todos los empleados.
- Las políticas escritas generan seguridad de comunicación interna en todos los niveles.
- El manual de políticas es fuente de conocimiento inicial, rápido y claro, para ubicar en su puesto nuevos empleados.

3.5. Indicadores

Los indicadores son variables que sirven para medir en forma cuantitativa o cualitativa, sucesos colectivos para así, poder respaldar acciones, políticas, evaluar logros y metas. Estos indicadores nos permitirán determinar si se están cumpliendo con las políticas establecidas en los manuales, así como los resultados proyectados en los mismos, para determinar si la política planteada requiere alguna modificación y cumple con el objetivo deseado.

3.6. Desarrollo de manuales

El presente capítulo tiene la finalidad de presentar las políticas y manuales administrativos necesarios para que se implemente en la Administradora de Fondos y Fideicomisos Fodeva S.A. Fodevasa; en virtud de que, la administración de los negocios fiduciarios ha crecido en los últimos años y requiere de manuales y procesos en los que se plasme las actividades del día a día, a fin de que las actividades y funciones sean claras y definidas, evitando la duplicidad de funciones y la pérdida de tiempo y recursos, lo que se podrá cuantificar en los resultados de la compañía y en la satisfacción de los funcionarios y clientes.



3.6.1. POLÍTICA DE COMPRAS

Manual de procedimiento

Tipo de Proceso:	Habilitantes de apoyo
Macroproceso:	Gestión administrativa financiera
Proceso:	Administración financiera
Procedimiento:	Política de compras
Dueño del Procedimiento:	Departamento administrativo - financiero

Versión: 1

Firmas de responsabilidad

Elaborado por:

Nombre	Cargo	Área	Firma

Revisado por:

Nombre	Cargo	Área	Firma

Aprobado por:

Nombre	Cargo	Área	Firma



COMPRAS

Código:

Fecha:

CONTROL DE CAMBIOS

Versión	Sección y/o página	Descripción de la modificación	Fecha de la Modificación




COMPRAS


Código:

Fecha:

ÍNDICE

Objeto.....	49
Alcance.....	49
Destinatario.....	49
Normativa.....	49
Glosario.....	49
Indicadores.....	51
Procedimiento.....	52
Flujograma.....	55
Formularios.....	57

	COMPRAS	Código:	
		Fecha:	
<p>Objeto.-</p> <p>Establecer un procedimiento formal que permita procesar un requerimiento de compra de activos fijos, enseres o equipos de computación, dentro de un tiempo adecuado, buscando la satisfacción de los funcionarios, y aprovechando las mejores condiciones de mercado.</p> <p>Alcance.-</p> <p>El presente documento abarca el proceso de compra de activos fijos, enseres o equipos de computación, desde la elaboración y presentación del formulario “Solicitud de Compras”, hasta la entrega del bien adquirido al funcionario.</p> <p>Destinatario.-</p> <p>En este proceso está directamente involucrado el funcionario que realice el requerimiento, el departamento administrativo – financiero, el comité de adquisiciones; y, el departamento de informática (en los casos que amerite).</p> <p>Normativa.- No aplica</p> <p>Glosario.-</p> <ul style="list-style-type: none"> • Funcionario.- Persona que requiera la compra de activos fijos, enseres o equipos de computación, responsable de cualquier daño o pérdida de los bienes asignados a su nombre. En caso que el usuario salga de la compañía no se le pagará la liquidación mientras no se haya descargado su responsabilidad sobre los bienes a su cargo. • Solicitud de Compras.- Formulario que sirve como medio de aprobación para realizar las compras respectivas, documento conformado por tres ejemplares destinados para: 1. Departamento administrativo – financiero 2. Departamento de contabilidad 3. Usuario. • Adquisición.- Acción de comprar un activo fijo, enseres o equipo de computación. 			

	COMPRAS	Código:	
		Fecha:	
<ul style="list-style-type: none"> • Comité de Adquisiciones.- Organismo conformado por un representante del departamento administrativo – financiero, contabilidad y subgerencia, quienes analizarán las proformas presentadas para la adquisición de activos, enseres, o equipos de computación. • Proveedor.- Persona natural o jurídica nacional o extranjera, que se encuentra previamente calificada, habilitada para proveer bienes o servicios a la compañía. • Factura.- Comprobante de venta entregado por el proveedor el mismo que deberá contener los requisitos solicitados por el SRI. 			



COMPRAS


Código:


Fecha:


INDICADORES

1.	Nombre del indicador:	Cumplimiento presupuestario de Compras
2.	Procedimiento de cálculo:	(Valor total de compras facturadas / Valor mensual presupuestado compras) * 100
3.	Unidad:	%
4.	Fuente de información:	Facturas de compra / presupuesto compras
5.	Frecuencia de la toma de datos:	Mensual
6.	Umbral de cumplimiento	= o < 100% del valor presupuestado
7.	Frecuencia de análisis:	Mensual
8.	Responsable del análisis:	Departamento Administrativo - Financiero

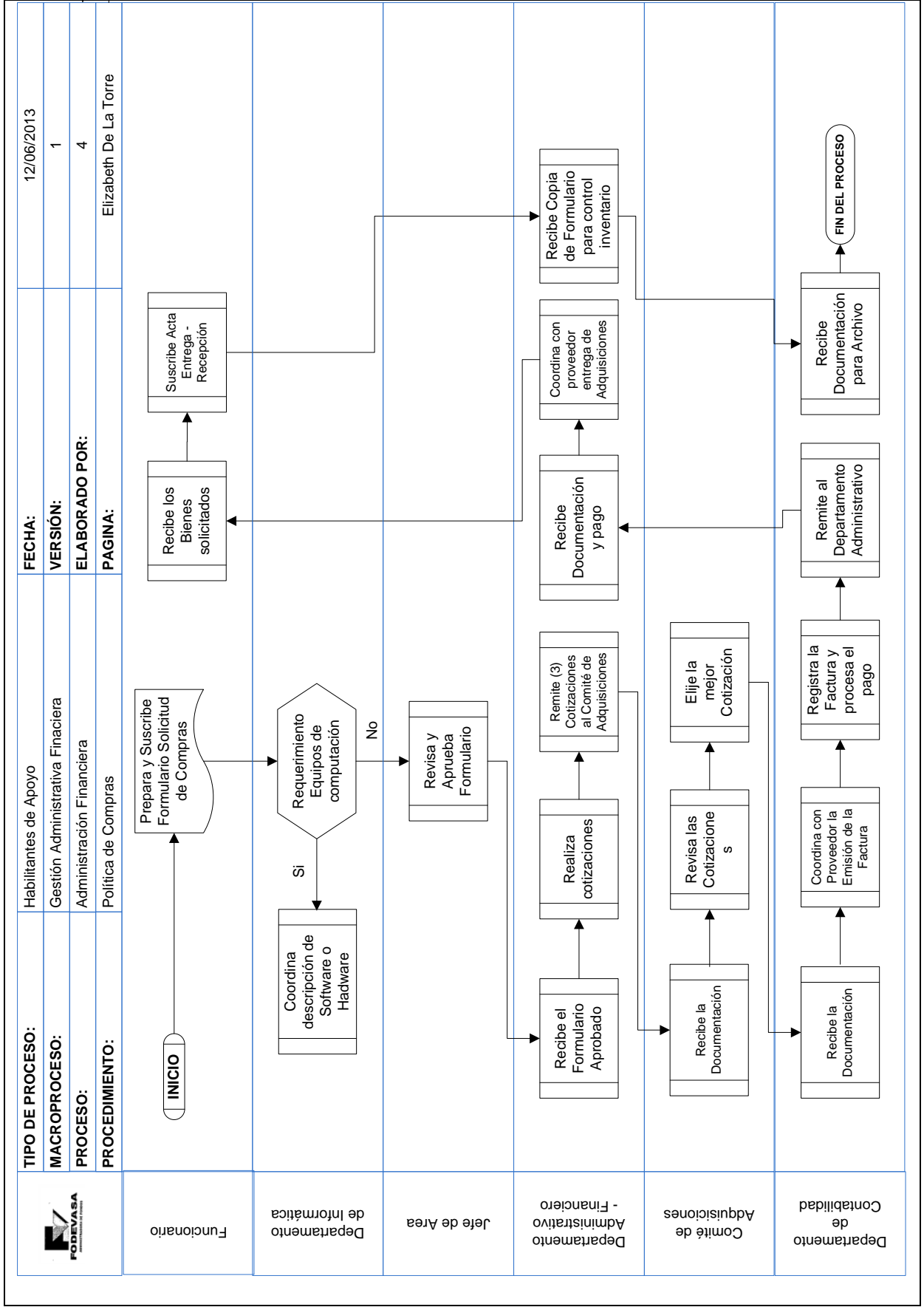
Fuente: Autoría propia

	COMPRAS	Código:	
		Fecha:	
<p>PROCEDIMIENTO</p> <p>Funcionario</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Preparará y suscribirá el formulario “Solicitud de compras” 2. En caso de requerimientos de equipos de computación, debe previamente coordinarse con el departamento de informática, a fin de que, se obtenga una evaluación técnica de la necesidad, si luego del análisis realizado se considera necesaria la adquisición del bien, será responsabilidad del departamento de informática detallar en el formulario “Solicitud de compras” las especificaciones de hardware y software. Si considera que no es necesaria la adquisición del bien, propondrá la re-asignación de equipos a fin de aprovechar al máximo su capacidad. 3. Remitirá el formulario “Solicitud de compras” al jefe de área. <p>Jefe de área</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Revisará y aprobará el formulario “Solicitud de compras” 5. Remitirá el formulario “Solicitud de compras” al departamento administrativo - financiero. <p>Departamento administrativo - financiero</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Recibirá el formulario “Solicitud de compras” hasta el día miércoles a las 12h00 de cada semana, de recibirse en fecha posterior a la indicada, el requerimiento quedará para ser procesado con los que se reciban la siguiente semana. 7. Cotizará los ítems requeridos, considerando las especificaciones dadas en el formulario “Solicitud de compras”, adicionalmente, considerará los costos y plazos de entrega por parte de los proveedores. 8. Presentará los días lunes (o el siguiente día laboral en caso de que éste no sea laborable) los formularios “Solicitud de compras” con al menos tres cotizaciones al comité de adquisiciones. 			

	COMPRAS	Código:	
		Fecha:	
<p>Comité de adquisiciones</p> <p>9. Se reunirá los días lunes de cada semana, (o el siguiente día laboral en caso de que éste no sea laborable).</p> <p>10. Revisará los formularios “Solicitud de Compras” y las cotizaciones presentadas.</p> <p>11. En caso de compra de equipos de computación, se evaluará las especificaciones detalladas por el departamento de informática, a fin de cumplir con las características de compra requeridas.</p> <p>12. Aprobará la mejor cotización y la remitirá al departamento de contabilidad.</p> <p>Departamento de contabilidad</p> <p>13. Recibirá la documentación.</p> <p>14. Coordinará con el proveedor designado la emisión de la factura.</p> <p>15. Registrará la factura y procesará el pago.</p> <p>16. Remitirá al departamento administrativo – financiero toda la documentación.</p> <p>Departamento administrativo – financiero</p> <p>17. Recibirá la documentación con el pago procesado.</p> <p>18. Coordinará la entrega de las adquisiciones con el proveedor.</p> <p>19. Recibirá las adquisiciones y procederá a pagar al proveedor.</p> <p>20. Entregará los bienes al funcionario.</p> <p>Funcionario</p> <p>21. Recibirá los bienes requeridos</p> <p>22. Firmará la entrega recepción del formulario “Solicitud de Compras” y se quedará con la copia No. 3 para su archivo.</p> <p>23. Entregará la documentación al departamento administrativo – financiero</p> <p>Departamento administrativo – financiero</p> <p>24. Recibirá la documentación y se quedará con la copia No. 2 del formulario “Solicitud</p>			

	COMPRAS	Código:	
		Fecha:	
<p>de Compras”, para su archivo.</p> <p>25. Llevará el control secuencial de las “Solicitud de compras” procesadas, mismas que servirán para el control de inventarios de la compañía y sus asignaciones.</p> <p>26. Entregará la copia No. 1 del formulario “Solicitud de compras”, cotización aprobada, factura y comprobante de pago al departamento de contabilidad.</p> <p>Departamento de contabilidad</p> <p>27. Recibirá la documentación para el archivo correspondiente.</p> <p style="text-align: center;">Fin del procedimiento</p>			

FLUJOGRAMA



FORMULARIOS



SOLICITUD DE COMPRAS

No. _____

LUGAR Y FECHA:

USUARIO:

ACTIVOS:

BIENES () TECNOLOGIA () COMUNICACIÓN ()

SERVICIOS GENERALES () SEGURIDAD () MANTENIMIENTO ()

DETALLE DE LA ADQUISICIÓN:

VALOR REFERENCIAL:

PLAZO DE ENTREGA:

ITEM	DETALLE DEL BIEN	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	CODIGO DEL BIEN (UNIDAD ESPECIALIZADA)

ESPECIFICACIONES TECNICAS:

(Si requiere mas espacio puede Adjunta Anexos)

NOTA DE MOVIMIENTO Y ASIGNACIÓN DE ACTIVOS FIJOS:

DETALLE DEL BIEN:		CÓDIGO ASIGNADO:	
USUARIO ASIGNADO:		FECHA DE LA ASIGNACIÓN:	
UNIDAD:		FECHA DE CAMBIO:	
USUARIO ASIGNADO:		FECHA DE CAMBIO:	
UNIDAD:		FECHA DE CAMBIO:	
Solicita por: _____ Firma	Analizado por: _____ Firma	Aprobado por: _____ Firma	
Usuario:	Responsable:	Responsable:	Responsable:
Unidad:	Departamento de Informática	Jefe de área:	Jefe de área:
Revisado por: _____ Firma	Autorizado por: _____ Firma	Procesado por: _____ Firma	
Responsable:	Responsable:	Responsable:	Responsable:
Departamento Administrativo - Financiero	Comité de Adquisiciones	Departamento de Contabilidad	

FORM. SOLICITUD DE COMPRAS 001

3.6.2. POLÍTICA DE PAGO A CLIENTES Y PROVEEDORES

Manual de procedimiento

Tipo de Proceso:	Habilitantes de apoyo
Macroproceso:	Gestión administrativa financiera
Proceso:	Administración financiera
Procedimiento:	Política de pago a clientes y proveedores
Dueño del Procedimiento:	Departamento administrativo - financiero

Versión: 01

Firmas de responsabilidad

Elaborado por:

Nombre	Cargo	Área	Firma

Revisado por:

Nombre	Cargo	Área	Firma

Aprobado por:

Nombre	Cargo	Área	Firma



**PAGO A CLIENTES Y
PROVEEDORES**

Código:

Fecha:

CONTROL DE CAMBIOS

Versión	Sección y/o página	Descripción de la modificación	Fecha de la Modificación




**PAGO A CLIENTES Y
PROVEEDORES**

Código:

Fecha:

ÍNDICE

Objeto.....	62
Alcance.....	62
Destinatario.....	62
Normativa.....	62
Glosario.....	62
Indicadores.....	63
Procedimiento.....	64
Flujograma.....	66
Formularios.....	68

	PAGO A CLIENTES Y PROVEEDORES	Código:	
		Fecha:	
<p>Objeto.-</p> <p>Es importante para la organización establecer un procedimiento formal que permita realizar el pago a clientes y proveedores, dentro de un tiempo adecuado, buscando su satisfacción.</p> <p>Alcance.-</p> <p>El presente documento abarca el proceso de pago a clientes y proveedores desde la recepción de la factura, hasta la entrega del pago correspondiente.</p> <p>Destinatario.-</p> <p>En este proceso está directamente involucrado el departamento administrativo – financiero en coordinación con el departamento de contabilidad.</p> <p>Normativa.- No aplica</p> <p>Glosario.-</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cliente.- Constituyentes, beneficiarios, contratistas de los negocios fiduciarios administrados. • Proveedor.- Persona natural o jurídica nacional o extranjera, que se encuentra previamente calificada, habilitada para proveer bienes o servicios a la compañía. • SRI.- Servicio de Rentas Internas, organismo de control que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente. • Reporte de pagos.- Detalle generado por el sistema de contabilidad, mediante el cual se determina las facturas que se cancelarán de acuerdo a la política establecida. 			



**PAGO A CLIENTES Y
PROVEEDORES**

Código:

Fecha:

INDICADORES

1. Nombre del indicador:	Cobertura de Pagos
2. Procedimiento de cálculo:	$(\text{Total de facturas por pagar} / \text{Disponible caja - bancos}) * 100$
3. Unidad:	%
4. Fuente de información:	Facturas por pagar / liquidez
5. Frecuencia toma de datos:	Semanal
6. Umbral de cumplimiento	= o < 100% del disponible en caja - bancos
7. Frecuencia de análisis:	Semanal
8. Responsable del análisis:	Departamento de Contabilidad

Fuente: Autoría propia



**PAGO A CLIENTES Y
PROVEEDORES**

Código:

Fecha:

PROCEDIMIENTO

Proveedor y/o cliente

1. Entregará las facturas y/o de los bienes o servicios efectuados los días lunes y jueves de cada semana

Secretaria - recepcionista


2. Recibirá las facturas y/o planillas de los bienes o servicios efectuados por parte de los proveedores y/o clientes externos.
3. Entregará las facturas y/o planillas al final del día al departamento de contabilidad.

Departamento de contabilidad

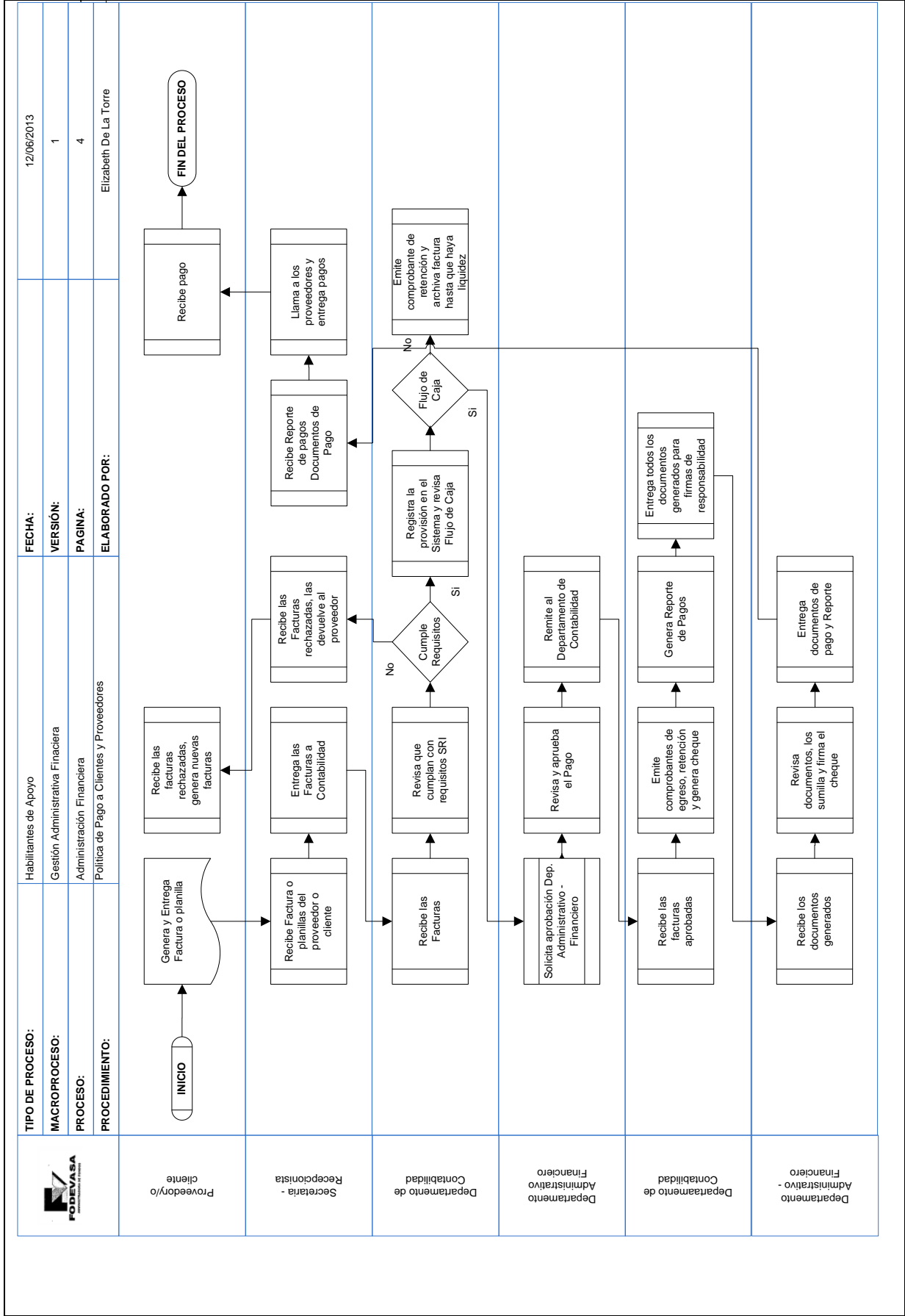
4. Recibirá todas las facturas receptadas por la secretaria - recepcionista
5. Procesará los pagos los días martes y viernes
6. Revisará que las facturas cumplan con todos los requisitos solicitados por el Servicios de Rentas Internas y que las planillas estén aprobadas por fiscalización.
 - 6.1. Si las facturas y/o planillas no cumplen con todos los requisitos del SRI, o no están aprobadas por fiscalización, devolverá las facturas a la secretaria – recepcionista y ésta al proveedor correspondiente.
 - 6.2. Si las facturas y/o planillas cumplen a con los requisitos del SRI, y están aprobadas por fiscalización, registrará la provisión en el sistema.
7. Revisará el flujo de caja
 - 7.1. Si no existe flujo de caja necesario para el pago de las facturas, emitirá el comprobante de retención y archiva las facturas hasta que exista la liquidez necesaria.
 - 7.2. Si existe flujo de caja, solicitará la aprobación para el pago al departamento administrativo - financiero.

Departamento administrativo – financiero

8. Recibirá la documentación.

	PAGO A CLIENTES Y PROVEEDORES	Código:	
		Fecha:	
<p>9. Revisará y aprobará los pagos.</p> <p>10. Remitirá al departamento de contabilidad toda la documentación generada</p> <p>Departamento de contabilidad</p> <p>11. Recibirá las facturas aprobadas.</p> <p>12. Emitirá los comprobantes de egreso, retención y generará los cheques.</p> <p>13. Generará el “Reporte de pagos”</p> <p>14. Entregará todos los documentos generados al departamento administrativo financiero para revisión y firma.</p> <p>Departamento Administrativo – Financiero</p> <p>15. Recibirá todos los documentos generados</p> <p>16. Revisará los documentos, los sumillará y firmará los cheques.</p> <p>17. Entregará a la secretaria – recepcionista todos los documentos generados sumillados y firmados.</p> <p>Secretaria - recepcionista</p> <p>18. Recibirá todos los documentos generados sumillados y firmados.</p> <p>19. Comunicará que el pago está listo a aquellos proveedores que se detallan en el “Reporte de pagos”.</p> <p>20. Entregará el cheque y la retención al proveedor los días martes y viernes de cada semana en el horario de 15h30 a 17h30.</p> <p>Proveedor y/o cliente</p> <p>21. Recibirá el cheque, comprobante de egreso y retención correspondiente por cada una de las facturas presentadas.</p> <p style="text-align: center;">Fin del Procedimiento</p>			

FLUJOGRAMA



FORMULARIOS



REPORTE DE PAGOS

FECHA : _____

No.	FECHA DE PAGO	PROVEEDOR	FACTURA No.	CONCEPTO	FORMA DE PAGO	CHEQUE No.	VALOR A PAGAR (USD)

<p>Elaborado por:</p> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 10px 0;"/> <p style="text-align: center;">Firma</p>	<p>Revisado por:</p> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 10px 0;"/> <p style="text-align: center;">Firma</p>	<p>Aprobado por:</p> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 10px 0;"/> <p style="text-align: center;">Firma</p>
Nombre:	Nombre:	Nombre:
Cargo:	Cargo:	Cargo:

REPORTE DE PAGOS 001

3.6.3. POLÍTICA ADMISIÓN DE PERSONAL

Manual de procedimiento

Tipo de Proceso:	Habilitantes de apoyo
Macroproceso:	Gestión de RRHH
Proceso:	Administración de RRHH
Procedimiento:	Política admisión de personal
Dueño del Procedimiento:	Departamento administrativo - financiero

Versión: 01

Firmas de responsabilidad

Elaborado por:

Nombre	Cargo	Área	Firma

Revisado por:

Nombre	Cargo	Área	Firma

Aprobado por:

Nombre	Cargo	Área	Firma



ADMISIÓN DE PERSONAL

Código:

Fecha:

CONTROL DE CAMBIOS

Versión	Sección y/o página	Descripción de la modificación	Fecha de la Modificación



ADMISIÓN DE PERSONAL

Código:

Fecha:

ÍNDICE

Objeto.....	73
Alcance.....	73
Destinatario.....	73
Normativa.....	73
Glosario.....	73
Indicadores.....	75
Procedimiento.....	76
Flujograma.....	78
Formularios.....	80



ADMISIÓN DE PERSONAL

Código:

Fecha:

Objeto.-

Describir un procedimiento que establezca la modalidad de contratación para el personal nuevo de la compañía, a fin de que, la vacante existente sea ocupada por la persona que cumpla con el perfil para el puesto requerido.

Alcance.-

El presente documento abarca el proceso de admisión de personal desde la identificación de la vacante, hasta la contratación del nuevo funcionario.

Destinatario.-

En este proceso está directamente involucrado el jefe del área de la vacante, el departamento administrativo - financiero y la subgerencia.

Normativa.- No aplica

Glosario.-

- **Admisión.-** Misión de buscar y escoger los mejores candidatos para ocupar la vacante existente, calificando sus aptitudes y actitudes de acuerdo al perfil del puesto, como también la potencialidad y adaptabilidad para su desarrollo en la empresa.
- **Renuncia.-** Salida voluntaria del funcionario por causas personales o profesionales.
- **Reclutamiento.-** Proceso de búsqueda, dentro y fuera de la organización, de personas para llenar vacantes. Durante el reclutamiento, la organización desarrolla una reserva de aspirantes para el puesto, de la cual elige a los empleados calificados. Los aspirantes se reclutan por medio de anuncios clasificados, oficinas de empleo y visitas a los campus universitarios. Luego de reclutarlos, la organización elige a los que tiene mayores probabilidades de desempeñar en forma adecuada el puesto.
- **Aspirantes.-** Personas que desean obtener un puesto de trabajo.
- **Selección.-** Mediante el reclutamiento, la compañía encuentra individuos que representan posibles empleados. El proceso de selección de empleados comprende decir cuál de estos reclutas contratar y para qué puesto. Para realizar la selección se



ADMISIÓN DE PERSONAL

Código:

Fecha:

debe realizar una medición profunda del perfil del empleado. Este procedimiento ayuda a identificar las probabilidades de éxito de la persona en su carrera y de los resultados de la compañía.

- **Entrevistas.-** Es una herramienta que se utiliza dentro del proceso de selección, mediante la cual se tiene contacto directo e individual con cada aspirante a la vacante.
- **Reserva.-** Durante el reclutamiento, la organización desarrolla una reserva de aspirantes con la finalidad de considerarlos para futuras vacantes o crecimiento institucional.

**ADMISIÓN DE PERSONAL****Código:****Fecha:****INDICADORES**

1.	Nombre del indicador:	Calidad del Proceso de Reclutamiento
2.	Procedimiento de cálculo:	(Postulantes finalistas / Postulantes entrevistados) *100
3.	Unidad:	%
4.	Fuente de información:	Carpetas receiptadas
5.	Frecuencia de la toma de datos:	Cada vez que se realice un proceso de selección
6.	Umbral de cumplimiento	= o > 30% de calidad en el proceso de reclutamiento
7.	Frecuencia de análisis:	Semanal
8.	Responsable del análisis:	Departamento de Administrativo Financiero

1.	Nombre del indicador:	Nivel de cumplimiento de perfil
2.	Procedimiento de cálculo:	(Puntos obtenidos por el candidato seleccionado / puntos requeridos por el perfil) * 100
3.	Unidad:	%
4.	Fuente de información:	Evaluación del perfil del cargo / calificación de los seleccionados
5.	Frecuencia de la toma de datos:	Al ingreso de un nuevo empleado
6.	Umbral de cumplimiento	= o > 85% de la calificación
7.	Frecuencia de análisis:	Semanal
8.	Responsable del análisis:	Departamento Administrativo Financiero

Fuente: Autoría propia



ADMISIÓN DE PERSONAL

Código:

Fecha:

PROCEDIMIENTO

Jefe de área

1. Reportará la vacante al departamento administrativo – financiero

Departamento administrativo - financiero

2. Revisará el perfil requerido para la vacante.
3. Buscará dentro de la compañía a los funcionarios que cumplan con el perfil requerido para que puedan ocupar la vacante.
4. Si existe el perfil dentro de la compañía, el departamento administrativo - financiero le ofrecerá al funcionario la vacante.
 - a. Si el funcionario acepta la vacante, se realizará todo el trámite para el cambio de funciones
 - b. Reportará al jefe de área.
 - c. Si no acepta, se continuará con el proceso de selección.
5. Publicará la vacante a través de la prensa, o cualquier medio, se deberá indicar el Perfil del puesto requerido, especificando el plazo para la recepción de las hojas de vida.

Secretaria – recepcionista

6. Receptará las hojas de vida de los aspirantes durante el plazo estipulado en la publicación.
7. Vencido el plazo, entregará todas las hojas de vida al departamento administrativo – financiero.

Departamento administrativo - financiero

8. Recibirá todas las hojas de vida receptadas.
9. Revisará todas las hojas de vida de los aspirantes.
10. Verificará los datos proporcionados por el aspirante, rechazará los casos en que se comprobare que existen adulteraciones, falsificación o falsedad de información.



ADMISIÓN DE PERSONAL

Código:

Fecha:

11. Realizará una preselección de todos aquellos aspirantes que cumplen con el perfil requerido para el cargo, y las demás hojas de vida las archivará como reservas para futuras contrataciones.
12. Los aspirantes seleccionados serán sometidos a pruebas de idoneidad de carácter psicológico y de conocimientos técnicos según el perfil requerido.
13. Los aspirantes llenarán el Formulario "Admisión de Personal".
14. Se elegirá a los tres aspirantes que hayan obtenido el mayor porcentaje evidenciado en el Formulario.
15. Realizará una reunión con el Subgerente y Jefe de área para informar los resultados obtenidos.
16. Coordinará entrevistas entre los preseleccionados el Subgerente y el Jefe de área

Subgerencia y jefe de área

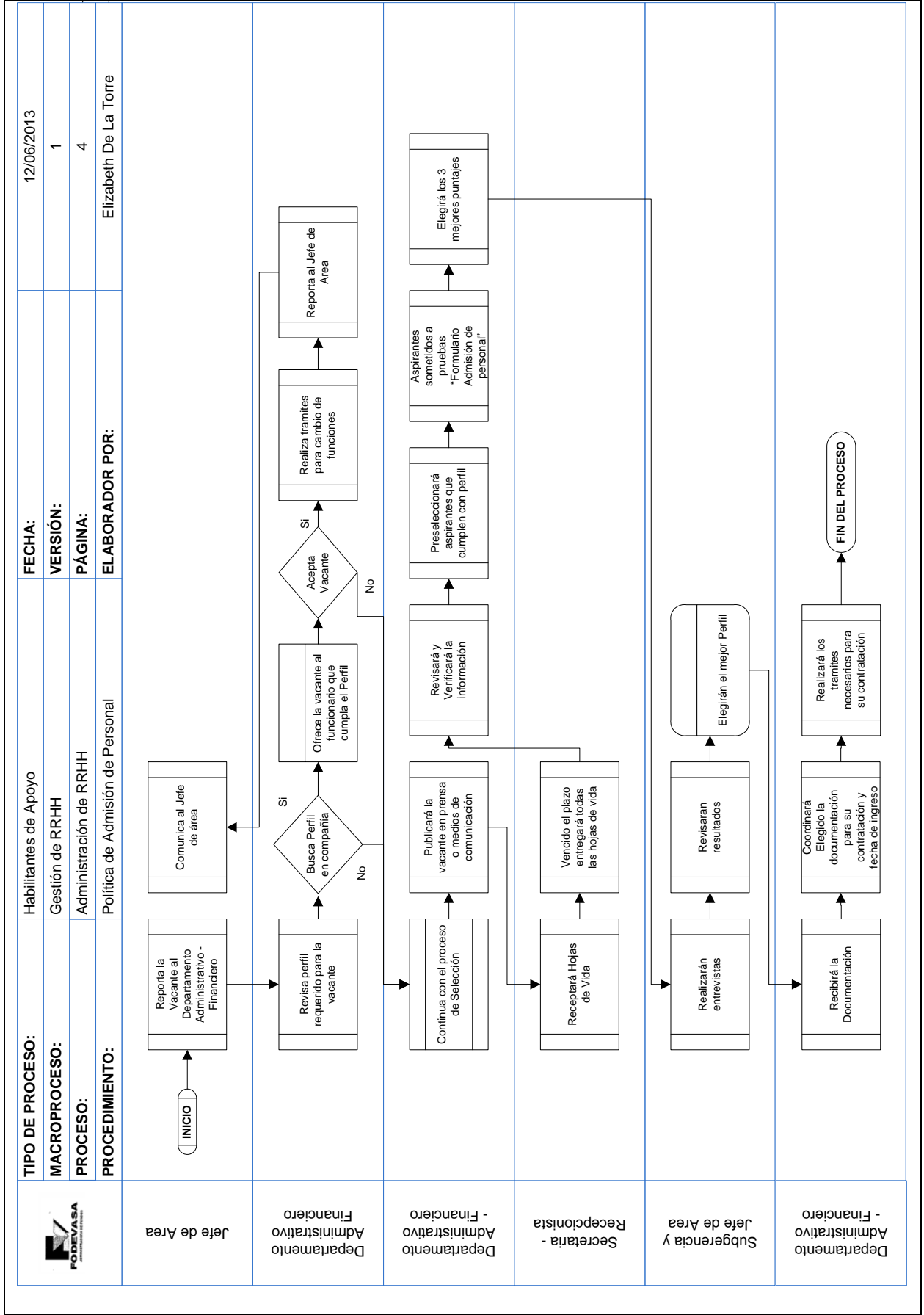
17. Realizará entrevistas a los preseleccionados.
18. Revisará los resultados y emitirá su criterio.
19. Elegirá al mejor perfil.

Departamento administrativo - financiero

20. Recibirá la documentación.
21. Coordinará con el candidato elegido la entrega de documentación y fecha de ingreso.
22. Realizará todos los trámites necesarios para la contratación.

Fin del Procedimiento

FLUJOGRAMA



FORMULARIOS



ADMISIÓN DE PERSONAL

FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DE ADMISIÓN DE PERSONAL No. INFORMACIÓN GENERAL

APELLIDOS Y NOMBRES:	EDAD:
C.I.	SEXO:
ESTADO CIVIL:	CARGAS FAMILIARES:

INFORMACIÓN ACADÉMICA

INSTRUCCIÓN PRIMARIA:	
INSTRUCCIÓN SECUNDARIA:	
INSTRUCCIÓN SUPERIOR:	TÍTULO OBTENIDO:
OTRA INSTRUCCIÓN:	

REFERENCIAS LABORALES

EMPRESA:	TIEMPO:
REFERENCIA :	TELEFONOS:
VERIFICACIÓN:	
EMPRESA:	TIEMPO:
REFERENCIA :	TELEFONOS:
VERIFICACIÓN:	

DENOMINACIÓN DEL PUESTO AL QUE APLICA:

AREA:	CARGO:
-------	--------

EVALUACIÓN DE PERFIL DURO:

REQUERIDO:	PORCENTAJE ADQUIRIDO:
Estudios Superiores	5%
Mestrias	5%
Idiomas:	5%
Experiencia:	5%
Cursos:	5%
	25%
	0%

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

REQUERIDO:	CUMPLIMIENTO
	5%
	5%
	5%
	5%
	5%
	25%
	0%

EVALUACIÓN PSICOLÓGICA 25%

OBSERVACIONES	CALIFICACIÓN
---------------	--------------

EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS 25%

OBSERVACIONES	CALIFICACIÓN
---------------	--------------

TOTAL PORCENTAJE OBTENIDO 0%

3.6.4. POLÍTICA DE PASANTÍAS

Manual de procedimiento

Tipo de Proceso:	Habilitantes de apoyo
Macroproceso:	Gestión de RRHH
Proceso:	Administración de RRHH
Procedimiento:	Política de pasantías
Dueño del Procedimiento:	Departamento administrativo - financiero

Versión: 01

Firmas de responsabilidad

Elaborado por:

Nombre	Cargo	Área	Firma

Revisado por:

Nombre	Cargo	Área	Firma

Aprobado por:

Nombre	Cargo	Área	Firma



PASANTÍAS

Código:

Fecha:

CONTROL DE CAMBIOS

Versión	Sección y/o página	Descripción de la modificación	Fecha de la Modificación



PASANTÍAS

Código:

Fecha:

ÍNDICE

Objeto.....	85
Alcance.....	85
Destinatario.....	85
Normativa.....	85
Glosario.....	85
Indicadores.....	87
Procedimiento.....	88
Flujograma.....	89
Formularios.....	91



PASANTÍAS

Código:

Fecha:

Objeto.-

Contribuir al desarrollo de la nueva generación de profesionales universitarios, con pasantías; y, a su vez apoyar a la organización con el aporte de elementos técnicos.

Alcance.-

El presente documento abarca el proceso de pasantías desde su requerimiento, hasta la finalización del tiempo de su contratación.

Destinatario.-

En este proceso está directamente involucrado el jefe de área y el departamento administrativo – financiero.

Normativa.- No aplica

Glosario.-

- **Pasantes.-** Contratación de estudiantes egresados de instituciones del sistema de educación superior, integrarlos a la organización a fin de permitirles adquirir experiencia pre-profesional. Las pasantías serán consideradas como prácticas pre-profesionales de conformidad con lo estipulado en la ley de educación superior.
- **Convenio.-** Acuerdo de voluntades por medio del cual la organización se compromete a contratar estudiantes o egresados de los siguientes centros educativos de estudios superiores a nivel nacional, sin que esto limite la contratación de pasantes de otras instituciones nacionales o extranjeras.
 - Universidad Católica de Quito
 - Universidad Católica de Guayaquil
 - Universidad San Francisco de Quito
 - Universidad Politécnica Nacional
 - Universidad Politécnica del Ejército
 - Universidad Politécnica del Litoral



PASANTÍAS

Código:

Fecha:

- Universidad Central del Ecuador
- Universidad Técnica Particular de Loja



PASANTÍAS

Código:

Fecha:

INDICADORES

1.	Nombre del indicador:	Cobertura de Pasantías
2.	Procedimiento de cálculo:	(No. de Pasantes contratados / No. de Pasantes programados en el año) * 100
3.	Unidad:	%
4.	Fuente de información:	Programación de contratación de pasantes
5.	Frecuencia de la toma de datos:	Semestral
6.	Umbral de cumplimiento	= o > 100% de lo programado
7.	Frecuencia de análisis:	Semestral
8.	Responsable del análisis:	Departamento Administrativo – Financiero

Fuente: Autoría propia



PASANTÍAS

Código:

Fecha:

PROCEDIMIENTO

Jefe de área

1. Identificará las necesidades del área
2. Reportará al departamento administrativo - financiero el perfil de pasantes.

Departamento administrativo - financiero

3. Solicitará a las universidades que integran el convenio, las competencias requeridas y el número de plazas necesarias.
4. Receptará las hojas de vida de los pasantes
5. Presentará las hojas de vida al jefe de área

Jefe de área


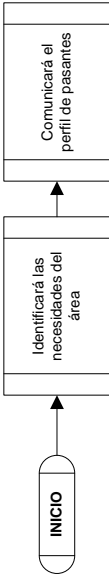



6. Elegirá el mejor perfil
7. Comunicará su decisión al departamento administrativo - financiero

Departamento administrativo - financiero

8. Coordinará con los pasantes electos la fecha de ingreso.
9. Realizará los trámites necesarios para su contratación.

Fin del Procedimiento

FLUJOGRAMA

	TIPO DE PROCESO: Habilitantes de Apoyo MACROPROCESO: Gestión de RRRH PROCESO: Administración de RRRH PROCEDIMIENTO: Política de Pasantías	FECHA: 12/06/2013 VERSIÓN: 1 PAGINA: 4 ELABORADO POR: Elizabeth De La Torre
Jefe de Area		
Departamento Administrativo Financiero		Remitirá HV a Jefe de Area
Jefe de Area		Comunicará decisión al Dep. Administrativo - Financiero
Departamento Administrativo - Financiero		FIN DEL PROCESO

FORMULARIOS



PASANTIAS

FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DE PASANTES No. _____ INFORMACIÓN GENERAL

NOMBRES:			
APELLIDOS:			
CEDULA DE IDENTIDAD:			
TELEFONOS DE CONTACTO:	CONVENCIONAL	CELULAR	
DOMICILIO:			
INSTITUCIÓN EDUCATIVA:			
CARRERA:			
NIVEL:	ESPECIALIDAD:		

INFORMACIÓN LABORAL

FECHA DE INGRESO:	INICIO	DIA	MES	AÑO
HORARIO DE PASANTÍA:	DIAS	LUNES A VIERNES:		
		OTROS:		
	HORAS POR SEMANA:			

ÁREA / S EN LAS QUE REALIZÓ LA PASANTÍA

AREA	CARGO	SUPERVISOR	CALIFICACIÓN

CALIFICACIÓN OBTENIDA

FECHA DE SALIDA	DIA	MES	AÑO

FIRMAS DE RESPONSABILIDAD



3.6.5. POLÍTICA DE VACACIONES

Manual de procedimiento

Tipo de Proceso:	Habilitantes de apoyo
Macroproceso:	Gestión de RRHH
Proceso:	Administración de RRHH
Procedimiento:	Política de vacaciones
Dueño del Procedimiento:	Departamento administrativo - financiero

Versión: 01

Firmas de responsabilidad

Elaborado por:

Nombre	Cargo	Área	Firma

Revisado por:

Nombre	Cargo	Área	Firma

Aprobado por:

Nombre	Cargo	Área	Firma



VACACIONES

Código:

Fecha:

CONTROL DE CAMBIOS

Versión	Sección y/o página	Descripción de la modificación	Fecha de la Modificación



VACACIONES

Código:

Fecha:

ÍNDICE

Objeto.....	96
Alcance.....	96
Destinatario.....	96
Normativa.....	96
Glosario.....	96
Indicadores.....	98
Procedimiento.....	99
Flujograma.....	101
Formularios.....	103



VACACIONES

Código:

Fecha:

Objeto.-

Describir el procedimiento que permita la planificación y toma de vacaciones de todos los funcionarios de la compañía, a fin de que la ausencia de funcionarios no afecte la atención y desarrollo normal de la compañía.

Alcance.-

El presente documento abarca el proceso de vacaciones desde la planificación y elaboración del cronograma de vacaciones por parte del funcionario en coordinación con el jefe de área y culmina con la notificación de la aprobación de la solicitud de vacaciones.

Destinatario.-

En este proceso está directamente involucrado el funcionario, jefe de área y el departamento administrativo - financiero.

Normativa.-

Reglamento interno.

Glosario.-

1. **Período de vacaciones.-** El período de vacaciones se manejará en año calendario, el funcionario deberá tomarlo entre enero y diciembre, independientemente de su fecha de ingreso.
 - 1.1. El funcionario que trabaje el año calendario completo, tendrá derecho a gozar anualmente de un período de 15 días de vacaciones, los mismos que podrán ser ininterrumpidos o podrán tomarlos por períodos; dentro de los cuales se incluye días no laborables. En el caso de funcionarios que no trabajen el año completo, tendrán derecho a los días proporcionales correspondientes.
 - 1.2. El funcionario que ingrese a la compañía antes del primero de Julio tomará su período de vacaciones proporcional en el mismo año.
 - 1.3. Aquellos empleados que ingresen a partir del primero de Julio o posterior, podrán



VACACIONES

Código:

Fecha:

acumular las vacaciones para el siguiente año calendario, período en el cual deberán necesariamente tomar tanto los días proporcionales del año anterior como las vacaciones del año en curso.

1.4. Los días de vacaciones anuales y adicionales no se podrán acumular, éstos deben tomarse necesariamente durante el año en curso, y no serán pagados en dinero.

1.5. Las actividades de la persona que sale de vacaciones deberán ser cubiertas por empleados de la misma área sin que para el efecto se tenga que contratar personal adicional.

- **Sistema de vacaciones.-** Sistema interno creado para la planificación y registro de la solicitud de vacaciones.



VACACIONES

Código:

Fecha:

INDICADORES

1.	Nombre del indicador:	Vacaciones Tomadas
2.	Procedimiento de cálculo:	(Vacaciones tomadas dentro de la planificación / Vacaciones Planificadas) * 100
3.	Unidad:	%
4.	Fuente de información:	Cronograma de Vacaciones
5.	Frecuencia de la toma de datos:	Anual
6.	Umbral de cumplimiento	= o < 100% de lo planificado
7.	Frecuencia de análisis:	Anual
8.	Responsable del análisis:	Departamento Administrativo – Financiero

Fuente: Autoría propia



VACACIONES

Código:

Fecha:

PROCEDIMIENTO

Funcionario

1. Planificará con el jefe de área el cronograma de vacaciones, siendo el 15 de noviembre de cada año, la fecha tope para que los funcionarios y jefes de área planifiquen las vacaciones.

Jefe de área

2. Ingresará a través del sistema el cronograma de vacaciones de los funcionarios a su cargo.
3. Aprobará las solicitudes de vacaciones de los funcionarios a su cargo.
4. Remitirá al departamento administrativo – financiero, antes del 30 de noviembre de cada año, el cronograma de vacaciones a través del sistema.

Departamento administrativo – financiero

5. Receptará a través del sistema el cronograma de vacaciones de cada departamento.

Funcionario

6. Llenará el formulario de solicitud de vacaciones en el sistema.
7. El sistema automáticamente remitirá al jefe de área junto con la disponibilidad de vacaciones.

Jefe de área

8. Autorizará en el sistema y automáticamente la información se remitirá al departamento administrativo – financiero.
9. Si la solicitud no está dentro del cronograma, adjunta un documento escrito, aprobando vacaciones fuera de cronograma, escanea y remitirá vía sistema.



VACACIONES

Código:

Fecha:

Departamento administrativo – financiero


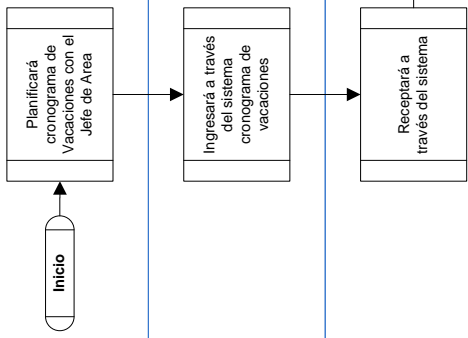
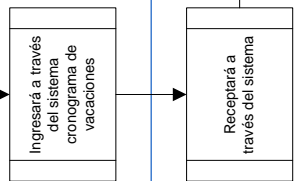
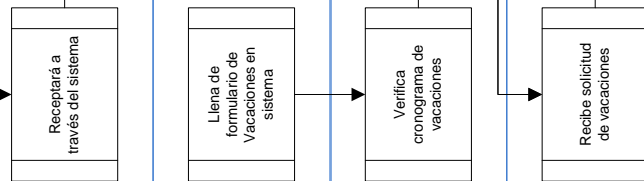
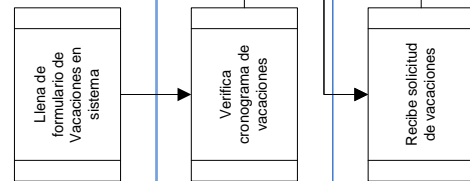
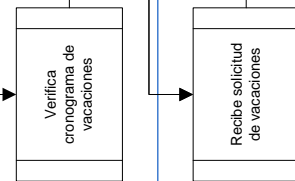
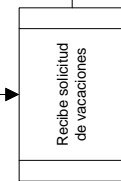
10. Recibirá el formulario de vacaciones aprobada.
11. Ingresará la fecha de reintegro.
12. Autorizará vía sistema salida de vacaciones.
13. El sistema remitirá automáticamente una notificación al funcionario.

Funcionario

14. Recibirá notificación de aprobación.



Fin del Procedimiento

FLUJOGRAMA

	TIPO DE PROCESO: MACROPROCESO: PROCESO: PROCEDIMIENTO:	Habitantes de Apoyo Gestión de RRHH Administración de RRHH Política de Vacaciones	FECHA: VERSIÓN: PAGINA: ELABORADO POR:	12/06/2013 1 4 Elizabeth De La Torre
Funcionario	 <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Planificar[Planificará cronograma de Vacaciones con el Jefe de Area] Planificar --> Ingresar[Ingresará a través del sistema cronograma de vacaciones] Ingresar --> Receptar[Receptará a través del sistema] Receptar --> Fin1([Fin]) </pre>			
Jefe de Area	 <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Llena[Llena de formulario de Vacaciones en sistema] Llena --> Verifica[Verifica cronograma de vacaciones] Verifica --> Fin2([Fin]) </pre>			
Departamento Administrativo - Financiero	 <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Llena[Llena de formulario de Vacaciones en sistema] Llena --> Verifica[Verifica cronograma de vacaciones] Verifica --> Estan{Está en el cronograma} Estan -- Si --> Recibe[Recibe solicitud de vacaciones] Estan -- No --> Adjunta[Adjunta documento escrito, aprobando vacaciones fuera del mismo, escanea y remite vía sistema] Recibe --> Ingresar[Ingresar fecha de reingreso] Ingresar --> Autoriza[Autoriza vía sistema y notifica] Autoriza --> RecibeNotif[Recibe notificación] RecibeNotif --> Fin3([Fin]) </pre>			
Funcionario	 <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Recibe[Recibe solicitud de vacaciones] Recibe --> Ingresar[Ingresar fecha de reingreso] Ingresar --> Autoriza[Autoriza vía sistema y notifica] Autoriza --> RecibeNotif[Recibe notificación] RecibeNotif --> Fin3([Fin]) </pre>			
Jefe de Area	 <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Llena[Llena de formulario de Vacaciones en sistema] Llena --> Verifica[Verifica cronograma de vacaciones] Verifica --> Estan{Está en el cronograma} Estan -- Si --> Recibe[Recibe solicitud de vacaciones] Estan -- No --> Adjunta[Adjunta documento escrito, aprobando vacaciones fuera del mismo, escanea y remite vía sistema] Recibe --> Ingresar[Ingresar fecha de reingreso] Ingresar --> Autoriza[Autoriza vía sistema y notifica] Autoriza --> RecibeNotif[Recibe notificación] RecibeNotif --> Fin3([Fin]) </pre>			
Departamento Administrativo - Financiero	 <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Recibe[Recibe solicitud de vacaciones] Recibe --> Ingresar[Ingresar fecha de reingreso] Ingresar --> Autoriza[Autoriza vía sistema y notifica] Autoriza --> RecibeNotif[Recibe notificación] RecibeNotif --> Fin3([Fin]) </pre>			

FORMULARIOS

A través del sistema

		SOLICITUD Y AUTORIZACIÓN DE VACACIONES ANUALES		
NOMBRES Y APELLIDOS:		TITULO DEL PUESTO:		
DEPARTAMENTO:		CARGO:		
PERIODO DE VACACIONES SOLICITADO				
DIAS DISPONIBLES		CRONOGRAMA AGENDADO		Cerrar
DESDE (*)	HASTA (INCLUIDO) (*)	CALCULAR	TOTAL DIAS	Guardar Borrador
DD/MM/AA	DD/MM/AA			Enviar a Revisión
Justificación:				
 Para visualizar el documento adjunto, presione el botón--> Refrescar				
<div style="border: 1px solid black; height: 60px;"></div>				
Acción Tomada Por	Acción Tomada	Fecha y Hora		



3.6.6. POLÍTICA DE RENUNCIAS

Manual de procedimiento

Tipo de Proceso:	Habilitantes de apoyo
Macroproceso:	Gestión de RRHH
Proceso:	Administración de RRHH
Procedimiento:	Política de renuncias
Dueño del Procedimiento:	Departamento administrativo – financiero

Versión: 01

Firmas de responsabilidad

Elaborado por:

Nombre	Cargo	Área	Firma

Revisado por:

Nombre	Cargo	Área	Firma

Aprobado por:

Nombre	Cargo	Área	Firma



RENUNCIAS

Código:

Fecha:

CONTROL DE CAMBIOS

Versión	Sección y/o página	Descripción de la modificación	Fecha de la Modificación



RENUNCIAS

Código:

Fecha:

ÍNDICE

Objeto.....	108
Alcance.....	108
Destinatario.....	108
Normativa.....	108
Glosario.....	108
Indicadores.....	109
Procedimiento.....	110
Flujograma.....	112
Formularios.....	114



RENUNCIAS

Código:

Fecha:

Objeto.-

Establecer el procedimiento a seguir al momento en que un funcionario toma la decisión de desvincularse de la organización.

Alcance.-

El presente documento abarca el proceso de renuncias desde la comunicación escrita por parte del funcionario que desea salir de la compañía, hasta la desvinculación laboral.

Destinatario.-

En este proceso está directamente involucrado el funcionario, jefe de área, subgerencia y departamento administrativo - financiero.

Normativa.-

- Código de Trabajo
- Reglamento Interno

Glosario.-

- **Renuncia.-** Es el acto por medio del cual un funcionario de la compañía, decide desvincularse de ella, por motivos personales o profesionales.



RENUNCIAS

Código:

Fecha:

INDICADORES

1.	Nombre del indicador:	Cobertura de Renuncias
2.	Procedimiento de cálculo:	(No. de Renuncias anuales / Total de funcionarios) * 100
3.	Unidad:	%
4.	Fuente de información:	Renuncias realizadas
5.	Frecuencia de la toma de datos:	Anual
6.	Umbral de cumplimiento	60%
7.	Frecuencia de análisis:	Anual
8.	Responsable del análisis:	Departamento Administrativo – Financiero

Fuente: Autoría propia



RENUNCIAS

Código:

Fecha:

PROCEDIMIENTO

Funcionario

1. Comunicará de manera escrita al jefe de área el deseo de desvincularse de la compañía.

Jefe de área

2. Recibirá la renuncia y conversará con el funcionario sobre los motivos que lo indujeron a tomar dicha decisión.
3. Emitirá su opinión con relación a la renuncia.
 - 3.1. Si lo considera, realizará un acercamiento con el funcionario para tratar de retenerlo en la compañía.
 - 3.2. Si no lo considera, remitirá la aceptación de la renuncia indicando la fecha hasta la cual trabajará el funcionario al Departamento Administrativo – Financiero.
4. Designará un funcionario para la recepción del puesto vacante de manera provisional.

Departamento administrativo – financiero

5. Recibirá la renuncia del funcionario con la aprobación del Jefe de Área.
6. Gestionará los trámites necesarios para la desvinculación del funcionario.
7. Comunicará a través de un correo electrónico la salida del funcionario a toda la compañía.
8. Pondrá en ejecución la Política de Admisión de Personal.

Funcionario

9. Realizará la entrega – recepción de su puesto al funcionario designado por el Jefe de Área.
10. Realizará la entrega – recepción de todos los activos a su cargo.
11. Coordinará con el Departamento Administrativo – Financiero la cancelación de su



RENUNCIAS

Código:

Fecha:


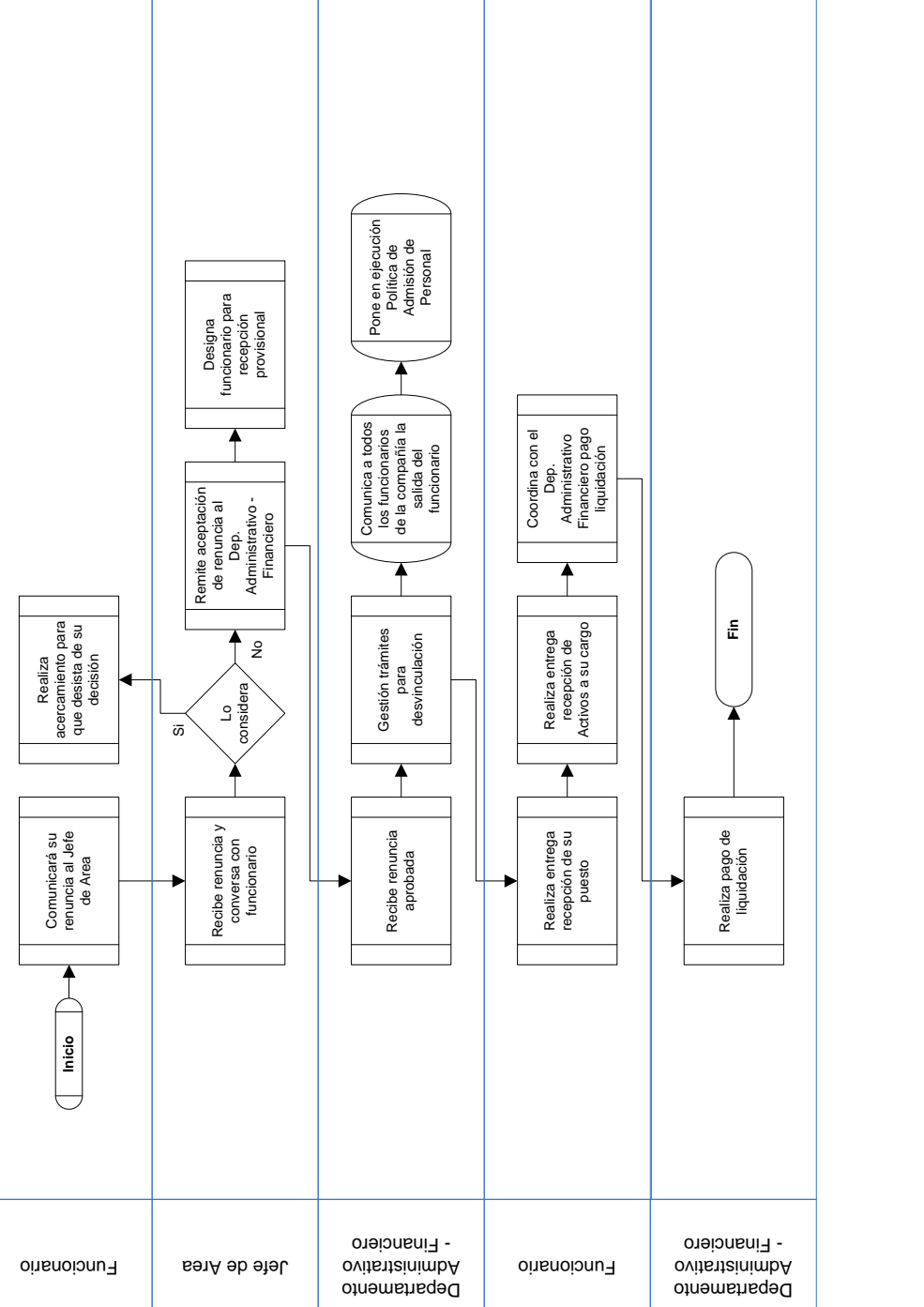
liquidación.

Departamento administrativo – financiero

12. Cancelará la liquidación correspondiente al funcionario.

Fin del Procedimiento

FLUJOGRAMA

	TIPO DE PROCESO: Habitantes de Apoyo MACROPROCESO: Gestión de RRHH PROCESO: Administración de RRHH PROCEDIMIENTO: Política de Renuncias	FECHA: 12/06/2013 VERSIÓN: 1 PAGINA: 108 ELABORADO POR: Elizabeth De La Torre
Funcionario		
Jefe de Area		
Departamento Administrativo - Financiero		
Funcionario		
Departamento Administrativo - Financiero		

FORMULARIOS



ACTA ENTREGA - RECEPCIÓN / SALIDA DE PERSONAL

INFORMACIÓN DEL FUNCIONARIO QUE SALE:

NOMBRES Y APELLIDOS:

DEPARTAMENTO:

CARGO:

INFORMACIÓN DEL FUNCIONARIO QUE RECIBE EL PUESTO:

NOMBRES Y APELLIDOS:

DEPARTAMENTO:

CARGO:

DETALLE DE ACTIVIDADES DEL FUNCIONARIO QUE SALE:

DETALLE DE PENDIENTES:

DETALLE DE ENTREGA DE ACTIVO A CARGO DEL FUNCIONARIO QUE SALE:

ITEMS	DETALLE	ENTREGADO:

Firma

Funcionario que sale: _____

Firma

Funcionario que Recibe: _____

Firma

Jefe de Area: _____

Firma

Responsable de Activos: _____



3.6.7. POLÍTICA DE ACCIONES LABORALES

Manual de procedimiento

Tipo de Proceso:	Habilitantes de apoyo
Macroproceso:	Gestión de RRHH
Proceso:	Administración RRHH
Procedimiento:	Política de acciones laborales
Dueño del Procedimiento:	Departamento administrativo - financiero

Versión: 01

Firmas de responsabilidad

Elaborado por:

Nombre	Cargo	Área	Firma

Revisado por:

Nombre	Cargo	Área	Firma

Aprobado por:

Nombre	Cargo	Área	Firma



ACCIONES LABORALES

Código:

Fecha:

CONTROL DE CAMBIOS

Versión	Sección y/o página	Descripción de la modificación	Fecha de la Modificación



ACCIONES LABORALES

Código:

Fecha:

ÍNDICE

Objeto.....	119
Alcance.....	119
Destinatario.....	119
Normativa.....	119
Glosario.....	119
Indicadores.....	121
Procedimiento.....	122
Flujograma.....	123



ACCIONES LABORALES

Código:

Fecha:

Objeto.-

Establecer un procedimiento formal que sancione a los funcionarios que incumplan lo estipulado en el Reglamento Interno, Código de Ética o Código de Trabajo.

Alcance.-

El presente documento abarca el proceso de acciones laborales desde el incumplimiento del funcionario, hasta la sanción correspondiente.

Destinatario.-

En este proceso está directamente involucrado el funcionario infractor, el Jefe de Área y el Departamento Administrativo – Financiero.

Normativa.-

- Reglamento Interno
- Código de Ética
- Código de Trabajo

Glosario.-

- **Reglamento Interno.-** Documento creado por la compañía mediante el cual se dispone un conjunto de normativas a ser cumplidas obligatoriamente por todos los funcionarios, estas normativas están destinadas a regular el orden, la disciplina y la seguridad, necesarias para asegurar la productividad de la empresa y la buena ejecución de las labores en los establecimientos de trabajo. Todo funcionario nuevo o antiguo contará con un ejemplar del reglamento interno para prever los hechos que constituyen faltas leves o graves y las respectivas sanciones. (Anexo 4)



ACCIONES LABORALES

Código:

Fecha:

- **Código de Ética.-** Documento creado con la finalidad de asegurar la observancia permanente de principios y valores éticos, y de propiciar la interiorización de patrones de conducta en las actividades laborales de los funcionarios de la compañía, la inobservancia a estos principios será sancionada.

**ACCIONES LABORALES**

Código:

Fecha:

INDICADORES

1.	Nombre del indicador:	Cobertura de Sanciones y Despidos
2.	Procedimiento de cálculo:	$(\text{Funcionarios despedidos y sancionados} / \text{total de empleados}) * 100$ $(\text{Funcionarios sancionados} / \text{Total de empleados}) * 100$
3.	Unidad:	%
4.	Fuente de información:	Expedientes de Sanciones y despidos
5.	Frecuencia de la toma de datos:	Anual
6.	Umbral de cumplimiento	< 10%
7.	Frecuencia de análisis:	Anual
8.	Responsable del análisis:	Departamento Administrativo – Financiero

Fuente: Autoría propia



ACCIONES LABORALES

Código:

Fecha:

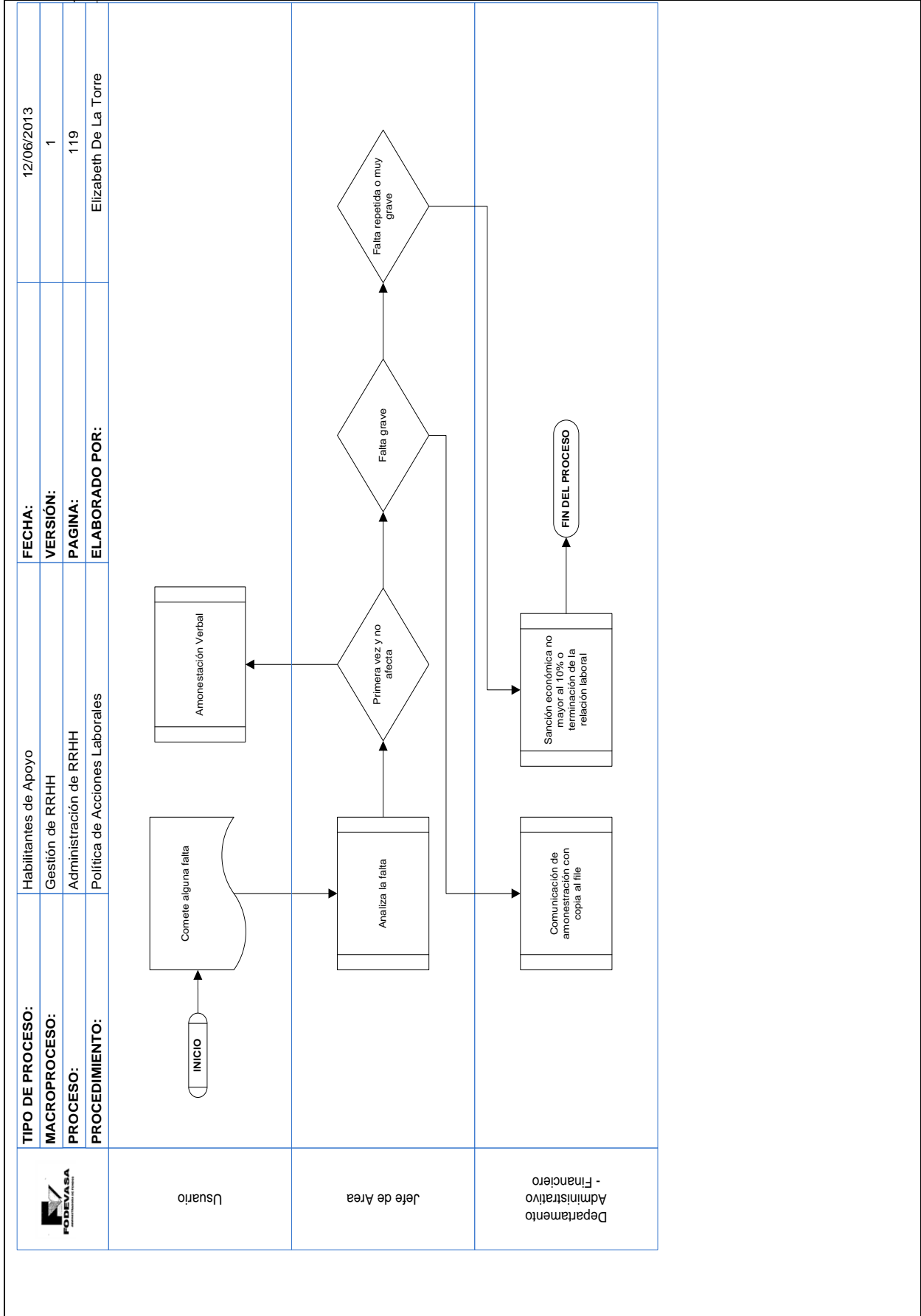
PROCEDIMIENTO

Cuando un funcionario infrinja cualquiera de los artículos contemplados en las normativas mencionadas, el jefe de área, procederá a efectuar un análisis de la falta cometida en el que se determinará el nivel de gravedad de la falta.

1. Si la falta es por primera vez y ésta no causare perjuicio para la compañía o su personal, se considerará como una falta leve, la amonestación será verbal a cargo del jefe de área.
2. Si la falta causare perjuicio a la compañía o su personal, se considerará como falta grave, la amonestación será por escrito a cargo del jefe de área en conjunto con el departamento administrativo – financiero. Se elaborará una comunicación de amonestación en la que conste la descripción y fecha de la falta cometida con copia al inspector del trabajo y su carpeta personal, el funcionario tendrá la obligación de firmar la constancia de su recibo en la copia, de negarse, se sentará razón con la presencia de dos testigos.
3. Cuando la falta cometida por el funcionario sea repetitiva, se la considerará muy grave, la amonestación estará a cargo del jefe de área en conjunto con el departamento administrativo – financiero. Se impondrá una sanción económica la misma que no podrá ser mayor del 10% de la remuneración mensual del funcionario.
4. Cuando el funcionario haya cometido una falta muy grave y ésta amerite la terminación de las relaciones laborales, estará a cargo del jefe de área en conjunto con el departamento administrativo – financiero, la amonestación será, dar por terminado el contrato de trabajo con visto bueno, separando al funcionario de manera inmediata con el debido pago de los beneficios que por concepto de indemnización le corresponde,
5. El análisis será efectuado sobre hechos, tomando en cuenta el punto de vista del funcionario involucrado.

Fin del Procedimiento

FLUJOGRAMA





3.6.8. POLÍTICA DE INDUCCIÓN DEL PERSONAL

Manual de procedimiento

Tipo de Proceso:	Habilitantes de apoyo
Macroproceso:	Gestión de RRHH
Proceso:	Administración de RRHH
Procedimiento:	Política inducción del personal
Dueño del Procedimiento:	Departamento administrativo - financiero

Versión: 01

Firmas de responsabilidad

Elaborado por:

Nombre	Cargo	Área	Firma

Revisado por:

Nombre	Cargo	Área	Firma

Aprobado por:

Nombre	Cargo	Área	Firma



INDUCCIÓN DEL PERSONAL

Código:

Fecha:

CONTROL DE CAMBIOS

Versión	Sección y/o página	Descripción de la modificación	Fecha de la Modificación



INDUCCIÓN DEL PERSONAL

Código:

Fecha:

ÍNDICE

Objeto.....	128
Alcance.....	128
Destinatario.....	128
Normativa.....	128
Glosario.....	128
Indicadores.....	129
Procedimiento.....	130
Flujograma.....	132



INDUCCIÓN DEL PERSONAL

Código:

Fecha:

Objeto.-

Brindar a las nuevas contrataciones la información más relevante de la organización y de las diferentes áreas, a fin de permitir que se sientan identificados con la compañía, para potenciar toda su capacidad y experiencia para el logro de los objetivos tanto personales como institucionales.

Alcance.-

El presente documento abarca el proceso de inducción del personal desde la incorporación del nuevo personal; y, durante la primera semana laboral.

Destinatario.-

En este proceso está directamente involucrado las nuevas contrataciones, el departamento administrativo – financiero, los jefes de todas las área y los funcionarios de toda la organización.

Normativa.-

- Manuales de la compañía
- Políticas de la compañía
- Reglamento Interno
- Código de Ética

Glosario.-

- **Nuevas contrataciones.-** Funcionarios que han cumplido con el proceso de selección de personal y que han sido contratados por la organización para ocupar un puesto de trabajo por vacante o crecimiento de la institución.

**INDUCCIÓN DEL PERSONAL**

Código:

Fecha:

INDICADORES

1.	Nombre del indicador:	Eficiencia en la Inducción
2.	Procedimiento de cálculo:	(No. de funcionarios capacitados / total de funcionarios) *100
3.	Unidad:	%
4.	Fuente de información:	Programación de Capacitación
5.	Frecuencia de la toma de datos:	Anual
6.	Umbral de cumplimiento	= o > 85%
7.	Frecuencia de análisis:	Anual
8.	Responsable del análisis:	Departamento Administrativo – Financiero

Fuente: Autoría propia



INDUCCIÓN DEL PERSONAL

Código:

Fecha:

PROCEDIMIENTO

Departamento administrativo - financiero

1. Regularizará todos los aspectos administrativos y legales que hayan quedado pendientes con las nuevas contrataciones hasta el primer día en que se incorporen los nuevos funcionarios.
2. En el día de incorporación, direccionará a los nuevos funcionarios con el jefe de área para la cual fueron contratados.

Jefe de área

3. Realizará la presentación de las nuevas contrataciones; en inicio a todos los funcionarios del área para la cual se realizó la contratación, y seguidamente a los funcionarios de todos los departamentos y áreas de la organización.
4. Posteriormente, el jefe de área deberá indicarle el puesto físico de trabajo en el cual desempeñará sus funciones.
5. El jefe de área personalmente o mediante delegación le informará las actividades y obligaciones que deberá cumplir en su puesto de trabajo, para lo cual se le entregará el perfil del puesto, mismo que detallará funciones y responsabilidades que estarán a su cargo.
6. El jefe de área personalmente o mediante delegación instruirá el proceso que deberá seguir para cada una de las actividades a su cargo, y le entregará una copia de los manuales y procesos existentes.

Departamento administrativo - financiero

7. Coordinará con los jefes de cada una de las áreas de la organización el cronograma de inducción para que los nuevos funcionarios conozcan en forma general que actividades se realiza en cada uno de los departamentos, este cronograma deberá ser ejecutado en 5 días.



INDUCCIÓN DEL PERSONAL

Código:

Fecha:


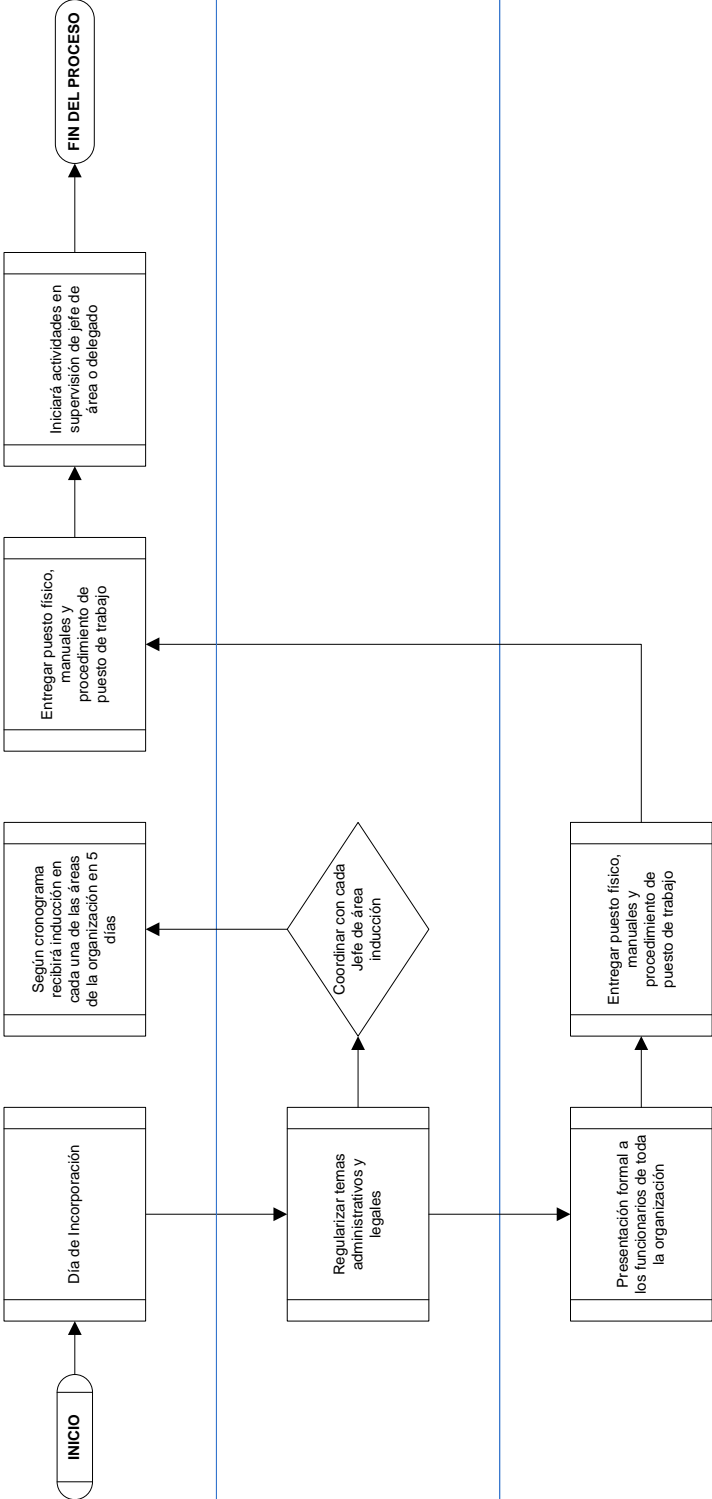
8. Pondrá en conocimiento de los nuevos funcionarios todos los manuales y políticas utilizados en la compañía para su aplicación correspondiente.

Jefe de área

9. Finalmente los nuevos funcionarios iniciaran a desempeñar sus actividades con supervisión del jefe de área o la persona que ésta delegue a partir del sexto día laborar a partir de la fecha de su contratación.

Fin del Procedimiento

FLUJOGRAMA

	TIPO DE PROCESO:	Habitantes de Apoyo	FECHA:	12/06/2013
	MACROPROCESO:	Gestión de RRHH	VERSIÓN:	1
	PROCESO:	Administración de RRHH	PAGINA:	128
	PROCEDIMIENTO:	Política Inducción de Personal	ELABORADO POR:	Elizabeth De La Torre
Nueva(s) Contratación (es)				
Departamento Administrativo - Financiero				
Jefe de Area				



3.6.9. POLÍTICA DE COMPENSACIÓN SALARIAL

Manual de procedimiento

Tipo de Proceso:	Habilitantes de apoyo
Macroproceso:	Gestión de RRHH
Proceso:	Administración de RRHH
Procedimiento:	Política de compensación salarial
Dueño del Procedimiento:	Departamento administrativo - financiero

Versión: 01

Firmas de responsabilidad

Elaborado por:

Nombre	Cargo	Área	Firma

Revisado por:

Nombre	Cargo	Área	Firma

Aprobado por:

Nombre	Cargo	Área	Firma



COMPENSACIÓN SALARIAL

Código:

Fecha:

CONTROL DE CAMBIOS

Versión	Sección y/o página	Descripción de la modificación	Fecha de la Modificación



COMPENSACIÓN SALARIAL

Código:

Fecha:

ÍNDICE

Objeto.....	137
Alcance.....	137
Destinatario.....	137
Normativa.....	137
Glosario.....	137
Indicadores.....	139
Procedimiento.....	140
Formularios.....	142



COMPENSACIÓN SALARIAL

Código:

Fecha:

Objeto.-

Establecer un procedimiento formal de estructura salarial para toda la organización, misma que se enmarcará en equidad y competitividad de acuerdo al cumplimiento de las metas planificadas anualmente, a fin de estimular a los funcionarios para lograr mayor satisfacción en el empleo, disminuir la rotación del personal; y, mantener un clima laboral positivo.

Alcance.-

El presente documento abarca el proceso de compensación salarial desde la contratación y fijación del sueldo de cada funcionario, hasta la evaluación de metas anual e incremento de salario correspondiente.

Destinatario.-

En este proceso están directamente involucradas todas las áreas y funcionarios de la compañía.

Normativa.-

- Código de Trabajo

Glosario.-

- **Beneficios de Ley.-** Los funcionarios tendrán los siguientes beneficios de ley:
 - Remuneración mensual
 - Aportaciones al IESS
 - Décimo Tercer sueldo
 - Décimo Cuarto sueldo
 - Vacaciones
 - Indemnización por despido intempestivo
 - Fondos de reserva



COMPENSACIÓN SALARIAL

Código:

Fecha:

- **Beneficios adicionales.-** Los funcionarios tendrán los siguientes beneficios adicionales:
 - Uniformes.- Se dotará de uniformes al personal femenino cada dos años
 - Almuerzo.- Se otorgará el servicio de lunch a todos los funcionarios.

**COMPENSACIÓN SALARIAL**

Código:

Fecha:

INDICADORES

1.	Nombre del indicador:	Cumplimiento de Escalas Salariales
2.	Procedimiento de cálculo:	(Total sueldos funcionarios / Total presupuestado sueldos (escalas salariales)) *100
3.	Unidad:	%
4.	Fuente de información:	Escalas Salariales programadas
5.	Frecuencia de la toma de datos:	Anual
6.	Umbral de cumplimiento	= o < 100%
7.	Frecuencia de análisis:	Anual
8.	Responsable del análisis:	Departamento Administrativo – Financiero

Fuente: Autoría propia

PROCEDIMIENTO

1. La fijación de sueldos e incrementos salariales serán establecidos en consideración a:
 - 1.1. *Nuevas contrataciones.*- El sueldo para las nuevas contrataciones será fijado de acuerdo a la escala salarial fijada por la institución, la misma que será siempre mayor al mínimo vital establecido por la ley y deberán guardar relación con la valoración del cargo y el nivel correspondiente a la estructura de la compañía.
 - 1.2. *Costo de la vida.*- Los sueldos serán acorde con el costo de vida, se considerara el nivel de la tasa de inflación aplicado a la canasta básica cuya fuente de información será el Banco Central del Ecuador.
 - 1.3. *Competitividad con el mercado.*- Durante el tercer trimestre de cada año se realizará una investigación para compilar información respecto de los rangos de sueldos y salarios de las empresas a nivel nacional con el mismo objeto social, a fin de que los sueldos de la institución sean competitivos con el mercado. Para la realización de esta investigación se contratará a una persona natural o jurídica entendida en la materia.
 - 1.4. *Evaluaciones del desempeño.*- Se realizará una evaluación de desempeño en el mes de noviembre de cada año, la misma que permitirá incrementar los sueldos de los funcionarios en los porcentajes indicados en la siguiente tabla, siempre y cuando en dicha evaluación obtengan una calificación excelente, muy buena, y satisfactorio; las calificaciones de regular e insuficiente tendrán derecho únicamente a incremento por costo de vida, y tiempo laboral. La responsabilidad de la realización de las evaluaciones de desempeño estará a cargo del departamento administrativo – financiero y del jefe de cada una de las áreas.

Rango de Calificación	Calificación Obtenida	Interpretación	%de Incremento
De 0 a 60	Insuficiente	Desempeño muy bajo al esperado	0
De 60 a 70	Regular	Desempeño bajo lo esperado	0
De 70 a 80	Satisfactorio	Desempeño esperado	2%
De 80 a 90	Muy Bueno	Desempeño mejor a lo esperado	5%
De 90 a 100	Excelente	Desempeño alto	10%

- 1.5. *Tiempo laboral.*- Los funcionarios que en el mes de enero hayan cumplido más de



COMPENSACIÓN SALARIAL

Código:

Fecha:

6 meses de laborar para la compañía, obtendrá un incremento a su salario según la siguiente escala:

Tiempo de Trabajo	Incremento
De 6 meses – 1 año	3%
De 1 año – 5 años	4%
De 5 años – en adelante	5%

La ejecución de estos incrementos salariales se los realizará en el primer trimestre de cada año.

- 1.6. Ascensos y promociones de un cargo permanente a otro de carácter temporal.- Cuando un funcionario sustituya temporalmente a otro de mayor categoría o a un puesto de mayor complejidad, se le dará un reconocimiento de USD 200.00 mensuales, mientras dure la sustitución.
- 1.7. Promoción de un cargo a otro permanente.- Para llenar un puesto vacante bajo la política admisión de personal, el sueldo del funcionario seleccionado será ajustada al sueldo percibido por el puesto vacante. Si la promoción es por crecimiento de la organización se fijará el sueldo de acuerdo a la tabla de sueldos establecida por la institución.

La ejecución de estos incrementos salariales se los realizará el momento en que sucedan los eventos indicados.

- 1.8. Los funcionarios tendrán los beneficios adicionales citados en el glosario de términos.

Fin del Procedimiento

FORMULARIOS

**FORMULARIO PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS****DATOS DEL FUNCIONARIO:**

Apellidos y Nombres del Funcionario (Evaluado):			
Denominación del Puesto que Desempeña:			
Título o Profesión:			
Apellidos y Nombres del Jefe de área inmediato (Evaluador)			
Período de Evaluación (dd/mm/aaaa):	Desde:		Hasta:

EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES DEL PUESTO**INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO: No. De actividades: Factor: 60%**

Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
¿A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente períodos de evaluación?			APLICA EL + 4%		% DE AUMENTO
Total Actividades Esenciales:					

CONOCIMIENTOS No. Conocimientos de acuerdo a Perfil _____ Factor: 8% Nivel de Conocimiento

CONOCIMIENTOS	No. Conocimientos de acuerdo a Perfil _____	Factor: 8%	Nivel de Conocimiento
Total Conocimientos:			

COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO No. De Competencias de acuerdo al Perfil _____ Factor: 8%

DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable	Nivel de Desarrollo
Total Competencias Técnicas del Puesto:			

COMPETENCIAS UNIVERSALES No. De Competencias de acuerdo al Perfil _____ Factor: 8%

DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación
Total Competencias Universales			

TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO Factor: 16%

DESCRIPCIÓN	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación
TRABAJO EN EQUIPO			
INICIATIVA			
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TIENGAN FUNCIONARIOS A CARGO BAJO SU RESPONSABILIDAD			
LIDERAZGO			
Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo			

OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO EN CADO DE QUE LAS TENGA:

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN

FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA
Indicadores de Gestión del puesto	
Conocimientos según el perfil	
Competencias técnicas del puesto según el perfil	
Competencia Universales	
Trabajo en equipo, iniciativa y Liderazgo	

TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: _____

NIVEL DEL DESEMPEÑO _____: DESEMPEÑO _____

FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A)

Fecha (dd/mm/aaaa)

CERTIFICO: Que he evaluado al (a la) funcionario (a) acorde al procedimiento establecido

FIRMA
Evaluador o Jefe de área



3.6.10. POLITICA DE ANTICIPO DE SUELDO

Manual de procedimiento

Tipo de Proceso:	Habilitantes de apoyo
Macroproceso:	Gestión de RRHH
Proceso:	Administración de RRHH
Procedimiento:	Política de anticipo de sueldo
Dueño del Procedimiento:	Departamento administrativo - financiero

Versión: 01

Firmas de responsabilidad

Elaborado por:

Nombre	Cargo	Área	Firma

Revisado por:

Nombre	Cargo	Área	Firma

Aprobado por:

Nombre	Cargo	Área	Firma



ANTICIPO DE SUELDO

Código:

Fecha:

CONTROL DE CAMBIOS

Versión	Sección y/o página	Descripción de la modificación	Fecha de la Modificación



ANTICIPO DE SUELDO

Código:

Fecha:

ÍNDICE

Objeto.....	147
Alcance.....	147
Destinatario.....	147
Normativa.....	147
Glosario.....	147
Indicadores.....	148
Procedimiento.....	149
Flujograma.....	150



ANTICIPO DE SUELDO

Código:

Fecha:

Objeto.-

Establecer un procedimiento formal con el cual los funcionarios de la compañía puedan acceder a anticipos de su remuneración de manera ágil y segura.

Alcance.-

El presente documento abarca el proceso de anticipo de sueldo desde la solicitud del funcionario de un anticipo de su remuneración, hasta la acreditación a su cuenta del anticipo y posterior débito de su remuneración mensual.

Destinatario.-

En este proceso están directamente involucrados todos los funcionarios de la compañía.

Normativa.-

- Código de Trabajo
- Reglamento Interno

Glosario.-

- **Anticipos.-** El funcionario que haya cumplido 6 meses laborables dentro de la compañía, podrá anticipar el 40% de sus ingresos mensuales, adicionalmente podrá anticipar hasta el 60% del valor a recibir por el décimo tercer sueldo.



ANTICIPO DE SUELDO

Código:

Fecha:

INDICADORES

1.	Nombre del indicador:	Porcentaje de Anticipos realizados
2.	Procedimiento de cálculo:	$(\text{Anticipos realizados} / \text{Total de nómina}) * 100$
3.	Unidad:	%
4.	Fuente de información:	Total Anticipos realizados
5.	Frecuencia de la toma de datos:	Semestral
6.	Umbral de cumplimiento	= o < 60%
7.	Frecuencia de análisis:	Semestral
8.	Responsable del análisis:	Departamento administrativo – financiero

Fuente: Autoría propia



ANTICIPO DE SUELDO

Código:

Fecha:

PROCEDIMIENTO

Funcionario


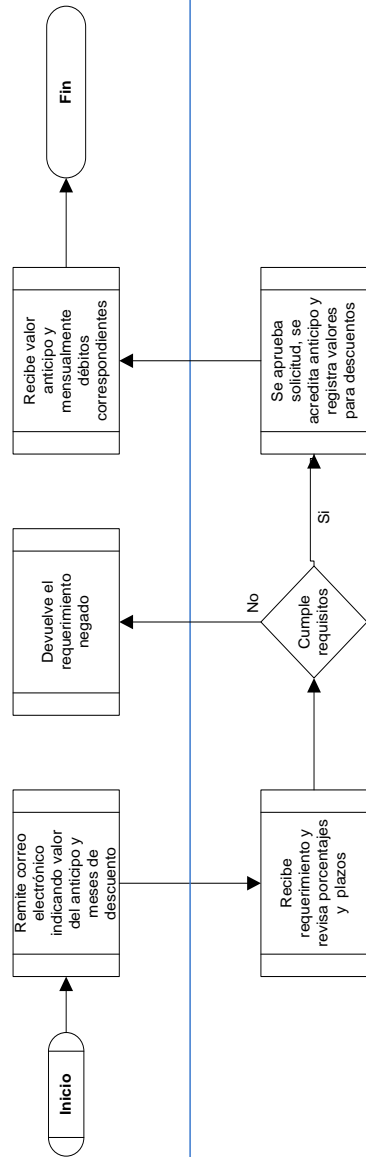
1. Remitirá un correo electrónico al departamento administrativo – financiero indicando: i) el valor del anticipo que requiere, ii) el tiempo en el cual desea que se le realicen los respectivos descuentos de su rol de pago, tiempo que no podrá superar los 6 meses.

Departamento administrativo - financiero

2. Recepará las solicitudes de todos los funcionarios.
3. Verificará si las solicitudes de anticipo están dentro de los porcentajes establecidos.
 - 3.1. Si no cumple los porcentajes se negará el requerimiento.
 - 3.2. Si cumple los porcentajes se aprobará el requerimiento, y continuará el proceso.
4. Se acreditará a las 48 horas de haber realizado el requerimiento el valor solicitado a la cuenta que se acreditan los haberes mensuales al funcionario.
5. Los débitos se los realizará del rol de pagos del funcionario, desde el fin de mes próximo a la fecha del anticipo durante los meses indicados por el propio funcionario.

Fin del Procedimiento

FLUJOGRAMA

	TIPO DE PROCESO: Habilitantes de Apoyo MACROPROCESO: Gestión de RRHH PROCESO: Administración de RRHH PROCEDIMIENTO: Política de Anticipo de Sueldo	FECHA: 12/06/2013 VERSIÓN: 1 PAGINA: 147 ELABORADO POR: Elizabeth De La Torre
Funcionario	 <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> A[Remite correo electrónico indicando valor del anticipo y meses de descuento] A --> B[Recibe requerimiento y revisa porcentajes y plazos] B --> C{Cumple requisitos} C -- Si --> D[Se aprueba solicitud, se acredita anticipo y registra valores para descuentos] C -- No --> E[Devuelve el requerimiento negado] D --> F[Recibe valor anticipo y mensualmente débitos correspondientes] E --> F F --> G([Fin]) </pre>	
Departamento Administrativo - Financiero		

3.6.11. MANUAL DE NEGOCIACIÓN Y ESTRUCTURACIÓN DE FIDEICOMISOS

Manual de procedimiento

Tipo de Proceso:	Habilitantes de apoyo
Macroproceso:	Gestión administrativa fiduciaria
Proceso:	Gestión fiduciaria
Procedimiento:	Manual de negociación y estructuración de fideicomisos
Dueño del Procedimiento:	Departamento de negocios fiduciarios y departamento jurídico

Versión: 01

Firmas de responsabilidad

Elaborado por:

Nombre	Cargo	Área	Firma

Revisado por:

Nombre	Cargo	Área	Firma

Aprobado por:

Nombre	Cargo	Área	Firma



**NEGOCIACIÓN Y ESTRUCTURACIÓN DE
FIDEICOMISOS**

Código:

Fecha:

CONTROL DE CAMBIOS

Versión	Sección y/o página	Descripción de la modificación	Fecha de la Modificación



**NEGOCIACIÓN Y ESTRUCTURACIÓN DE
FIDEICOMISOS**

Código:

Fecha:

ÍNDICE

Objeto.....	155
Alcance.....	155
Destinatario.....	155
Normativa.....	155
Glosario.....	155
Indicadores.....	156
Procedimiento.....	157
Formularios.....	159



NEGOCIACIÓN Y ESTRUCTURACIÓN DE FIDEICOMISOS

Código:

Fecha:

Objeto.-

Establecer un procedimiento formal que establezca los parámetros con los cuales se pueda analizar el perfil de los potenciales clientes y el alcance de los riesgos que genere la estructuración de un nuevo negocio fiduciario.

Alcance.-

El presente documento abarca el proceso de negociación y estructuración de fideicomisos desde la propuesta presentada por el cliente para la estructuración de un negocio fiduciario, hasta la constitución del mismo.

Destinatario.-

En este proceso está directamente involucrado el departamento jurídico con el apoyo del departamento de negocios fiduciarios y contabilidad.

Normativa.-

- Ley de Mercado de Valores
- Codificación de Resoluciones expedidas por el Consejo Nacional de Valores
- Ley de Compañías

Glosario.-

- **Validación del cliente.-** Se debe revisar al cliente y a los involucrados en el negocio en la base de datos de central de riesgo y file negativo, para descartar futuros inconvenientes.



**NEGOCIACIÓN Y ESTRUCTURACIÓN DE
FIDEICOMISOS**

Código:

Fecha:

INDICADORES

1.	Nombre del indicador:	Nivel de cumplimiento de Negocios Estructurados
2.	Procedimiento de cálculo:	(No. Negocios estructurados / Total de Negocios programados) * 100
3.	Unidad:	%
4.	Fuente de información:	Negocios Fiduciarios Programados
5.	Frecuencia de la toma de datos:	Mensual
6.	Umbral de cumplimiento	= 0 < 95%
7.	Frecuencia de análisis:	Trimestral
8.	Responsable del análisis:	Departamento Jurídico

Fuente: Autoría propia



**NEGOCIACIÓN Y ESTRUCTURACIÓN DE
FIDEICOMISOS**

Código:

Fecha:

PROCEDIMIENTO

Negociación

1. Todas las propuestas de negocio serán receptadas por el departamento de negocios fiduciarios, quien coordinará las reuniones que sean necesarias con el cliente a fin de:
 - 1.1. Requerirle toda la información y documentación necesaria de los participantes y del negocio que se pretende estructurar.
 - 1.2. Entender claramente las necesidades del cliente y asesorarle a fin crear la figura de negocio que más le convenga de acuerdo sus necesidades y finalidad del negocio que se pretende estructurar.
2. Una vez que esté clara la figura de negocio que se pretende estructurar se deberá realizar una reunión en la que estará presente el departamento de negocios fiduciarios, el departamento jurídico y el departamento de contabilidad, quienes deberán:
 - 2.1. Realizar una validación del cliente
 - 2.2. Analizar la figura de negocio planteada
 - 2.3. Analizar si el negocio que se pretende estructurar cumple con los parámetros requeridos por la fiduciaria.
 - 2.4. Análisis de riesgos administrativos, tributarios, contables y operativos inherentes a la implementación del proyecto del cliente, bajo la figura del Fideicomiso, antes de proceder a la constitución de un contrato de Fideicomiso Mercantil. Para ejecutar esta labor puede apoyarse utilizando una matriz de riesgos.
3. Una vez analizadas estas situaciones se da paso a la elaboración de la propuesta.
 - 3.1. Las 3 áreas serán responsables de elaborar la propuesta de servicios al cliente la misma que deberá contener básicamente lo siguiente: a) Carta remisoria o introducción, b) Situación o antecedentes, c) Entendimiento de las necesidades, d) Esquema fiduciario
 - Partes intervinientes del funcionamiento de las etapas o aspectos esenciales (Breve descripción del funcionamiento, obligaciones de las partes, procedimientos en situaciones críticas)
 - Informes



**NEGOCIACIÓN Y ESTRUCTURACIÓN DE
FIDEICOMISOS**

Código:

Fecha:

- a) Alcance (Limitaciones y mitigación de riesgos)
 - b) Responsabilidades
 - c) Honorarios
- 3.2. La propuesta debe ser entregada al cliente, determinando un tiempo límite para su aceptación o negociación.
- 3.3. Si el cliente acepta la propuesta dentro del plazo establecido, se debe iniciar con la estructuración del negocio.
- 3.4. Si el cliente no acepta la propuesta dentro del plazo establecido, se deberá realizar el seguimiento respectivo, para determinar si fue aceptada o descartada.

Estructuración

- 1. Una vez que la propuesta ha sido aceptada por el cliente proceder a:
 - 1.1. Elaborar un borrador de contrato de fideicomiso, en las condiciones plasmadas en la propuesta presentada al cliente.
 - 1.2. Una vez que se cuente con el borrador de contrato deberá ser revisado las veces que sean necesarios por las partes intervinientes, hasta conseguir la aprobación de todos.
 - 1.3. Plasmar el contenido del contrato en una matriz y notarlo.
 - 1.4. Entregar las tres copias certificadas al departamento de negocios fiduciarios para que inicie la operatividad del nuevo fideicomiso estructurado.

Fin del Procedimiento

FORMULARIOS



MATRIZ DE RIESGO

DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	INTERNO	EXTERNO	PROBABILIDAD			ACCION PARA MITIGAR	COSTO			PROBABILIDAD DE ÉXITO		
			A	M	B		A	M	B	A	M	B
RIESGO POLÍTICO		X		X		SEGURO LUCRO CESANTE	X			X		
RIESGO DE LIQUIDEZ	X		X			FINANCIAMIENTO		X		X		
PROBLEMAS LEGALES	X	X	X			CLAUSULA CONTRATO, AUTORIZADO		X		X		

3.6.12. POLÍTICA DE LIQUIDACIÓN DE FIDEICOMISOS

Manual de procedimiento

Tipo de Proceso:	Habilitantes de apoyo
Macroproceso:	Gestión administrativa fiduciaria
Proceso:	Administración fiduciaria
Procedimiento:	Política de liquidación de fideicomisos
Dueño del Procedimiento:	Departamento jurídico y negocios fiduciarios

Versión: 01

Firmas de responsabilidad

Elaborado por:

Nombre	Cargo	Área	Firma

Revisado por:

Nombre	Cargo	Área	Firma

Aprobado por:

Nombre	Cargo	Área	Firma



LIQUIDACIÓN DE FIDEICOMISOS

Código:

Fecha:

CONTROL DE CAMBIOS

Versión	Sección y/o página	Descripción de la modificación	Fecha de la Modificación



LIQUIDACIÓN DE FIDEICOMISOS

Código:

Fecha:

ÍNDICE

Objeto.....	164
Alcance.....	164
Destinatario.....	164
Normativa.....	164
Glosario.....	164
Indicadores.....	165
Procedimiento.....	166
Flujograma.....	168



LIQUIDACIÓN DE FIDEICOMISOS

Código:

Fecha:

Objeto.-

Implementar un procedimiento formal que establezca los lineamientos a seguirse para una adecuada liquidación de los negocios fiduciarios.

Alcance.-

El presente documento abarca el proceso de liquidación de fideicomisos desde la instrucción por parte del cliente, hasta la escritura de liquidación del negocio fiduciario notariada.

Destinatario.-

En este proceso está directamente involucrado el departamento de negocios fiduciarios y el departamento jurídico.

Normativa.-

- Ley de Mercado de Valores
- Codificación de Resoluciones expedidas por el Consejo Nacional de Valores
- Escritura de Constitución y sus reformas

Glosario.-

- **Liquidación de negocios fiduciarios.-** Son causas de terminación del fideicomiso mercantil o del encargo fiduciario las previstas en el contrato constitutivo y las establecidas en el Art. 134 de la Ley de Mercado de Valores.

**LIQUIDACIÓN DE FIDEICOMISOS****Código:****Fecha:****INDICADORES**

1.	Nombre del indicador:	Cobertura de Liquidación de Negocios Fiduciarios
2.	Procedimiento de cálculo:	(No. Negocios Liquidados / Total de Negocios Liquidados programados) * 100
3.	Unidad:	%
4.	Fuente de información:	Negocios Fiduciarios Liquidados Programados
5.	Frecuencia de la toma de datos:	Mensual
6.	Umbral de cumplimiento	= o < 95%
7.	Frecuencia de análisis:	Trimestral
8.	Responsable del análisis:	Departamento Jurídico

Fuente: Autoría propia



LIQUIDACIÓN DE FIDEICOMISOS

Código:

Fecha:

PROCEDIMIENTO

Departamento de negocios fiduciarios

1. Realizará la junta de fideicomiso en la cual se aprobará la liquidación y terminación del fideicomiso, en el mismo acto se redactará el acta y se recepcará las firmas de los miembros.
2. Con la instrucción de terminación se procederá a la liquidación de los activos y pasivos del negocio fiduciario; se cancelará todas las obligaciones pendientes con proveedores, servicio de rentas internas, municipio, entre otras, de acuerdo a la prelación establecida en la ley y en el contrato de constitución.
3. Se encerará todas las cuentas de resultados deudoras y acreedoras, se contabilizará la restitución patrimonial y de resultados de conformidad con las instrucciones, con el fin de que todas las cuentas que conforman los balances sean saldadas.
4. Se solicitará el cierre de las cuentas corrientes.
5. Se realizará el Informe final de rendición comprobada de cuentas, la misma que deberá ser aprobada por los miembros de la junta.
6. Se entregará el informe de rendición de cuentas aprobado, el acta de junta, y toda la documentación que se requiera para la liquidación del negocios fiduciario al departamento jurídico.

Departamento jurídico

7. Recibe la documentación
8. Elabora el borrador de la minuta de liquidación y terminación del fideicomiso.
9. Entrega el borrador de la minuta al departamento de negocios fiduciarios.

Departamento de negocios fiduciarios

10. Recibe el borrador de la minuta, y lo revisa con los miembros de la junta, quienes deberán dar su aprobación.
11. Remite la minuta aprobada por los miembros de la junta al departamento jurídico.



LIQUIDACIÓN DE FIDEICOMISOS

Código:

Fecha:

Departamento jurídico

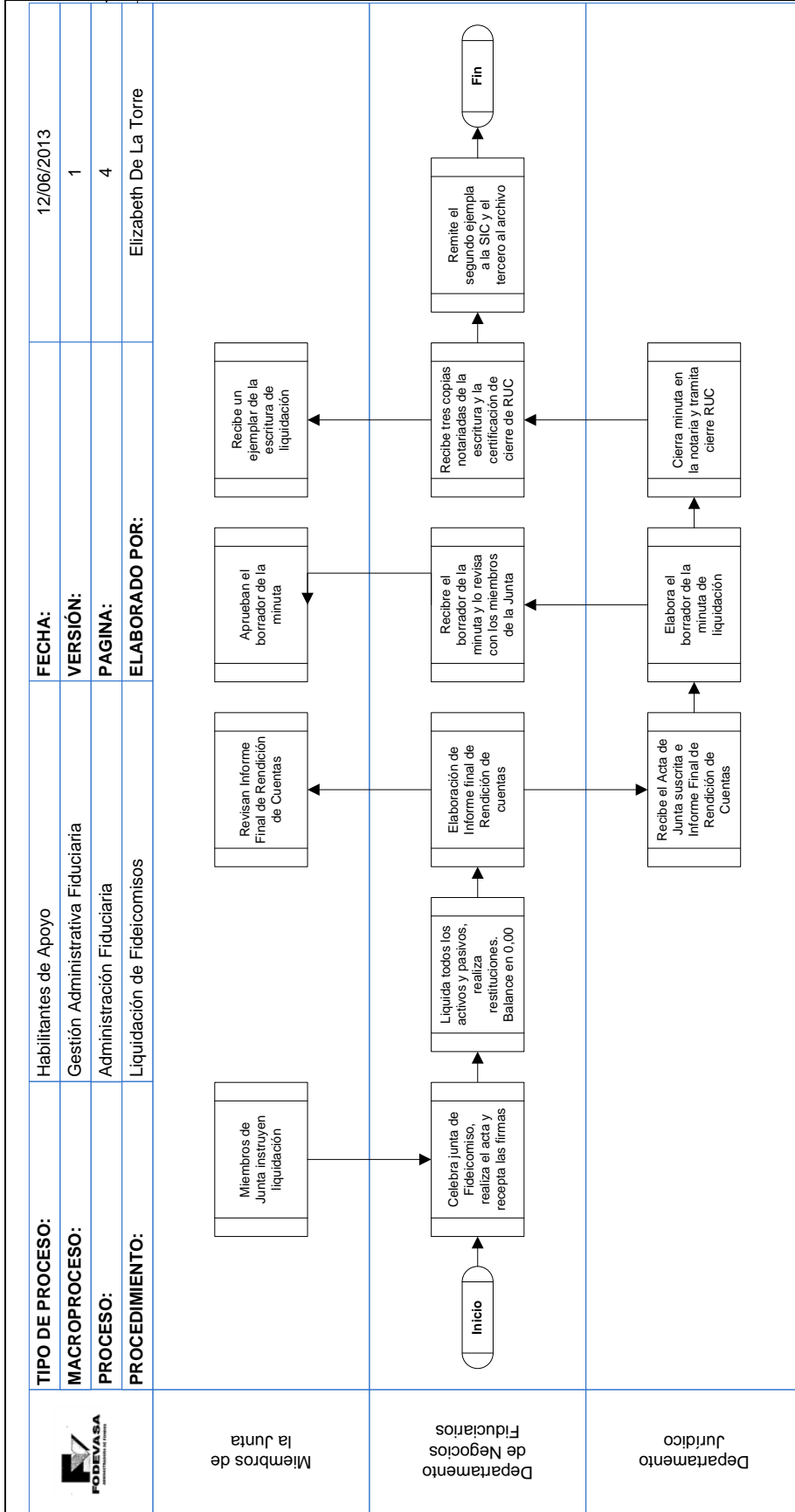
12. Cierra la minuta en la notaría
13. Cierra el RUC en el servicio de rentas internas
14. Entrega tres copias notariadas de la escritura de liquidación y terminación del fideicomiso y la certificación de cierre del RUC por parte del servicio de rentas internas al departamento de negocios fiduciarios.

Departamento de Negocios Fiduciarios

15. Remitirá un ejemplar de la escritura de liquidación y terminación del fideicomiso al constituyente
16. Remitirá otro ejemplar de la escritura junto con la cancelación del RUC a la Superintendencia de Compañías notificando la cancelación del Fideicomiso.
17. Envió al archivo pasivo toda la información generada por la administración del fideicomiso liquidado.

Fin del Procedimiento

FLUJOGRAMA





3.6.13. POLITICAS DE ADMINISTRACIÓN FIDUCIARIA

Manual de procedimiento

Tipo de Proceso:	Habilitantes de apoyo
Macroproceso:	Gestión administrativa fiduciaria
Proceso:	Administración fiduciaria
Procedimiento:	Política de administración fiduciaria
Dueño del Procedimiento:	Departamento negocios fiduciarios

Versión: 01

Firmas de responsabilidad

Elaborado por:

Nombre	Cargo	Área	Firma

Revisado por:

Nombre	Cargo	Área	Firma

Aprobado por:

Nombre	Cargo	Área	Firma



ADMINISTRACIÓN FIDUCIARIA

Código:

Fecha:

CONTROL DE CAMBIOS

Versión	Sección y/o página	Descripción de la modificación	Fecha de la Modificación



ÍNDICE

Objeto.....	173
Alcance.....	173
Destinatario.....	173
Normativa.....	173
Glosario.....	173
Indicadores.....	175
Procedimiento.....	176
Formularios.....	178



ADMINISTRACIÓN FIDUCIARIA

Código:

Fecha:

Objeto.-

Establecer un procedimiento para la aplicación de una administración diligente y oportuna dentro del manejo de cada uno de los negocios fiduciarios, pues esta etapa es en la que el fideicomiso inicia su operatividad, y depende de la gestión realizada para la determinación de los resultados del negocio.

Alcance.-

El presente documento abarca el proceso de administración fiduciaria desde que el departamento jurídico entrega la escritura de constitución del fideicomiso y su RUC, hasta que la junta de fideicomiso instruya la liquidación.

Destinatario.-

En este proceso está directamente involucrado el departamento de negocios fiduciarios.

Normativa.-

- Ley de Mercado de Valores
- Codificación de Resoluciones Expedidas por el Consejo Nacional de Valores
- Escritura de constitución del fideicomiso
- Resoluciones de la Superintendencia de Compañías.
- Doctrinas Jurídico Societarias
- Ley de Compañías

Glosario.-

- **Manual operativo.-** es una herramienta que facilita la capacitación de los ejecutores de las actividades, la realización de auditorías internas o externas, y la optimización de los recursos (humanos, económicos, físicos y tecnológicos) empleados.



ADMINISTRACIÓN FIDUCIARIA

Código:

Fecha:

- **Seguimiento.-** Dentro de la política de administración el oficial fiduciario debe determinar el seguimiento y la periodicidad que le dedicará al cliente con el fin de cumplir el objeto de Fideicomiso.

**ADMINISTRACIÓN FIDUCIARIA****Código:****Fecha:****INDICADORES**

1.	Nombre del indicador:	Satisfacción del Cliente
2.	Procedimiento de cálculo:	Tabulación de la percepción del cliente sobre el servicio recibido
3.	Unidad:	%
4.	Fuente de información:	Encuesta de entrega de servicios
5.	Frecuencia de la toma de datos:	Trimestral
6.	Umbral de cumplimiento	= o > 85%
7.	Frecuencia de análisis:	Trimestral
8.	Responsable del análisis:	Departamento de Negocios Fiduciarios

Fuente: Autoría propia

Para poder utilizar eficientemente este indicador se ha creado la encuesta "Satisfacción del cliente"



ADMINISTRACIÓN FIDUCIARIA

Código:

Fecha:

PROCEDIMIENTO

Una vez que el departamento de negocios fiduciarios reciba la escritura de constitución y el Ruc del fideicomiso:

1. Registrará el negocio fiduciario en el sistema como negocio nuevo, parametrizando todos los campos que sean requeridos.
2. Entregará una copia de la escritura de constitución y ruc al departamento de contabilidad para que generen el plan de cuentas dependiendo el tipo de fideicomiso.
3. Elaborará un resumen del contrato de constitución del nuevo negocio fiduciario.
4. Elaborará un bosquejo gráfico del nuevo negocio fiduciario para visualizar la operatividad o manejo del fideicomiso.
5. Elaborará un manual operativo en el cual se definirán las actividades a ejecutarse durante la administración del nuevo negocio fiduciario, con sus respectivos responsables y fechas de realización. Para elaborar un manual operativo de cualquier tipo de fideicomiso, el administrador fiduciario en conjunto con el contador , deben tener muy claro el objeto y los encargos del fideicomiso a administrar, para luego propiciar una reunión con los responsables de la ejecución del proyecto u objeto del fideicomiso, es decir, con el constituyente, beneficiario, gerentes de proyecto, constructores, fiscalizadores, comercializadores, banco acreedor, administrador del activo, contadores y operativos de las partes involucradas, etc., y plasmar en el manual las tareas, con responsables y fechas de realización de cada una ellas y posteriormente obtener la aprobación del manual mediante la firma de todos los partícipes y si es del caso que el mismo sea conocido y aprobado en la junta de fideicomiso. El cumplimiento de este manual es de estricta obligatoriedad para todos los partícipes.
 - 5.1. Hay que tomar en cuenta que a medida que avance el proyecto las tareas pueden ir cambiando o incrementándose, por lo que es responsabilidad del administrador fiduciario que estos cambios se aprueben mediante la firma de los involucrados en la actualización del manual.
6. Ejecutará todas las actividades plasmadas en el manual operativo a fin de dar cumplimiento al fin del fideicomiso.



ADMINISTRACIÓN FIDUCIARIA

Código:

Fecha:

7. Realizará un seguimiento periódico de las actividades realizadas y obtendrá la retroalimentación respectiva. El Objeto o fin de este seguimiento es lograr un cliente satisfecho, ya que ello implica una fuente constante de ingresos rentables, porque se convierten en promotores del propio negocio, ya que este recomendará al producto y a la compañía si recibe un excelente servicio y esta recomendación tiene un efecto multiplicador.
8. Luego del seguimiento de las necesidades del cliente, implantado en el manual operativo, para medir y conocer el servicio que estamos prestando, es necesario obtener una retroalimentación, la misma que podría lograrse mediante comunicaciones de auditoría interna o del supervisor solicitando directamente al cliente información sobre el servicio prestado. (Ej. Cartas de confirmación del servicio prestado o reclamos recibidos)
9. Con toda esta información que obtenemos con el seguimiento, y retroalimentación, debemos aprovecharla como una oportunidad de enriquecer la base de datos de los clientes sobre sus nuevas necesidades, encargos, servicios, etc. Y lograr satisfacerlas de la forma requerida, con cero errores y en el plazo acordado.
10. Realizará los informes de gestión fiduciaria con la periodicidad y el contenido mínimo establecido en el contrato y en la Ley de Mercado de Valores.
11. Informará la ocurrencia de cualquier hecho de carácter económico, jurídico, administrativo o contable que incida en el desarrollo normal de la labor encomendada, debe informarse inmediatamente al constituyente o beneficiario señalando las medidas correctivas adoptadas, cuando sean del caso, sin perjuicio de que, para efecto de su necesaria verificación, se acompañen los sustentos que documenten la información.
12. Participará en juntas de Fideicomiso y realizará las respectivas actas.
13. Mantendrá informado a su supervisor de los hechos relevantes de los fideicomisos a su cargo, para ello se ha instrumentado que en forma verbal y con periodicidad semanal se informe en las reuniones sobre el status de los fideicomiso que están a su cargo y con una periodicidad mensual y de forma escrita remitir a su supervisor el status en el que se encuentran.
14. Reportará, por los medios que establezca para el efecto la Superintendencia de Compañías, la información que se señala a continuación sobre los Fideicomisos Mercantiles y encargos fiduciarios

Fin del Procedimiento

FORMULARIOS



ENCUESTA SATISFACCIÓN AL CLIENTE

0001

FECHA:

NOMBRE:

FIDEICOMISO:

CALIDAD QUE OSTENTA EN EL FIDEICOMISO:

1 - ¿CALIFIQUE LA RAPIDEZ CON QUE SE LE ENTREGA LA INFORMACIÓN QUE SOLICITA ?

- Excelente
- Muy Bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

2 - ¿RECIBE USTED INFORMES DE RENDICIÓN DE CUENTA CONFORME LO ESTIPULA EL CONTRATO?

- Siempre
- Casi Siempre
- A Veces
- Pocas Veces
- Nunca

3 - ¿CUAL ES SU GRADO DE SATISFACCIÓN CON EL SERVICIO QUE RECIBE?

- Excelente
- Muy Bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

4 - ¿PARTICIPARÍA EN NUEVOS FIDEICOMISOS CON LA COMPAÑÍA?

- Seguro
- Posiblemente
- Quizás
- Posiblemente no
- No

5 - ¿RECOMENDARÍA EL PRODUCTO A OTRAS PERSONAS/EMPRESAS?

- Si
- Probablemente
- Quizás
- Es improbable
- No



3.6.14. POLITICA CONTABLE

Manual de procedimiento

Tipo de Proceso:	Habilitantes de apoyo
Macroproceso:	Gestión contable
Proceso:	Estados financieros
Procedimiento:	Política contable
Dueño del Procedimiento:	Departamento de contabilidad

Versión: 01

Firmas de responsabilidad

Elaborado por:

Nombre	Cargo	Área	Firma

Revisado por:

Nombre	Cargo	Área	Firma

Aprobado por:

Nombre	Cargo	Área	Firma



POLITICA CONTABLE

Código:

Fecha:

CONTROL DE CAMBIOS

Versión	Sección y/o página	Descripción de la modificación	Fecha de la Modificación



POLITICA CONTABLE

Código:

Fecha:

ÍNDICE

Objeto.....	183
Alcance.....	183
Destinatario.....	183
Normativa.....	183
Glosario.....	183
Indicadores.....	186
Procedimiento.....	187



POLITICA CONTABLE

Código:

Fecha:

Objeto.-

Establecer un procedimiento para la correcta aplicación de los registros contables provenientes de las transacciones realizadas en cada uno de los negocios fiduciarios administrados, cumpliendo con las normas de contabilidad generalmente aceptadas.

Alcance.-

El presente documento abarca el proceso de los registros contables desde la constitución del fideicomiso y registro de aportes iniciales, hasta la liquidación y terminación del fideicomiso y liquidación de todas las cuentas contables.

Destinatario.-

En este proceso está directamente involucrado el departamento de contabilidad en coordinación con el departamento de negocios fiduciarios.

Normativa.-

- Ley de Mercado de Valores
- Codificación de Resoluciones Expedidas por el Consejo Nacional de Valores
- Escritura de constitución del fideicomiso
- Resoluciones de la Superintendencia de Compañías.
- Principios de contables generalmente aceptados
- Normas Ecuatorianas e internacionales de contabilidad.

Glosario.-

- **Contabilidad independiente.-** cada fideicomiso debe llevar su contabilidad por separado y de forma independiente de la fiduciaria. El patrimonio transferido constituirá el patrimonio autónomo del fideicomiso y la contabilidad se aplicará de acuerdo al tipo de bienes transferidos a cada fideicomiso.
- **Documentos de soporte.-** documentos que sirven de sustento para registrar cada una de las transacciones que se realicen en cada uno de los negocios fiduciarios. Todas



POLITICA CONTABLE

Código:

Fecha:

las transacciones que se realicen deben ser instruidas por los constituyentes y/o beneficiarios del fideicomiso.

- **Política contable.-** documento en el cual se plasma cada uno de los asientos contables modelos de acuerdo a las características de cada uno de los negocios fiduciarios, entendiéndose que existen diferentes tipos de fideicomisos.

Fideicomiso de garantía.- Por este fideicomiso, un deudor transfiere a un fiduciario con el objeto de respaldar el cumplimiento de una obligación a favor de un tercero. En el caso de que el deudor no cumpla con la deuda, el fiduciario procederá a la venta de los bienes fideicomitidos y el producto obtenido se aplicará al pago de la deuda, cualquier excedente se devolverá al fideicomitente.

Entre los encargos más comunes tenemos:

- Recibir títulos valores entregados al Fideicomiso
- Custodia de los títulos valores y valoración periódica de acuerdo a la Ley
- Administración de los recursos financieros.

Fideicomiso inmobiliario.- Ese tipo de Fideicomiso se basa en que el fideicomitente es propietario de un terreno y sobre este bien se desarrollará un proyecto inmobiliario. Se transfiere el bien inmueble al fiduciario para que este cumpla diversos encargos, los mismos que pueden ser:

- Administrar la tesorería
- Percibir los valores por las preventas
- Obtener créditos obligando al Fideicomiso
- Participar en las Juntas del Fideicomiso

Fideicomiso de administración.- Es aquel al cual se transfieren bienes al fiduciario para que los administre en base a las finalidades u objeto indicado por el fideicomitente. De aquí que de acuerdo a los encargos tenemos:

- Recibir valores provenientes del flujo fideicomitado
- Abono a operaciones crediticias que el fideicomitente mantenga con su acreedor.
- Verificar el cumplimiento de condiciones específicas, para realizar pagos.



POLITICA CONTABLE

Código:

Fecha:

- Devolver al fideicomitente los valores en caso de excedentes.

Fideicomiso de inversión.- El objeto de este tipo de Fideicomisos es proveer al fideicomitente de un outsourcing financiero que le permita dedicarse a su línea de negocios, aprovechando la experiencia de la Fiduciaria en el área financiera.

Los tipos de encargos pueden ser:

- Recibir el dinero proveniente de los flujos de ingresos del fideicomitente
- Realizar inversiones, de acuerdo a lo estipulado en el contrato del Fideicomiso, cuidando siempre los intereses del fideicomitente.
- Realizar pagos a terceros por cuenta del fideicomitente.

**POLITICA CONTABLE****Código:****Fecha:****INDICADORES**

1. Nombre del indicador:	Presentación de Información a Organismos de Control.
2. Procedimiento de cálculo:	(No. Balances presentados dentro de los 15 días de cada mes / Total de Negocios Fiduciarios) *100
3. Unidad:	%
4. Fuente de información:	Información presentada a la Superintendencia de Compañías
5. Frecuencia de la toma de datos:	Mensual
6. Umbral de cumplimiento	100%
7. Frecuencia de análisis:	Mensual
8. Responsable del análisis:	Departamento de Contabilidad

Fuente: Autoría propia

En base a los resultados obtenidos por el indicador se podrán detectar los problemas en el cumplimiento de tiempos para tomar las medidas correctivas requeridas.



POLITICA CONTABLE

Código:

Fecha:

PROCEDIMIENTO

1. Una vez que el departamento de contabilidad reciba una copia del contrato de constitución del negocio fiduciario deberá:
 - 1.1. Leer la escritura de constitución a fin determinar el tipo de fideicomiso a ser administrado.
 - 1.2. Elaborar una política contable para el nuevo negocio fiduciario, considerando el objeto del fideicomiso, el tipo de fideicomiso y las instrucciones impartidas en el contrato constitutivo
 - 1.3. Cargar en el sistema ya parametrizado el plan de cuentas modelo de acuerdo a las exigencias del plan de cuentas que la Superintendencia de Compañías ha desarrollado para cada tipo de fideicomiso.
2. Enviar a elaborar comprobantes de ingreso, egreso, retenciones y sello para el nuevo negocio fiduciario.
3. Registrar los aportes iniciales de conformidad con lo establecido en el contrato de constitución del negocio fiduciario con los respectivos documentos de soporte.
4. Realizar diariamente las transacciones de ingreso, egreso, asientos de diario, ajustes, y más, de conformidad con las directrices que imparta el departamento de negocios fiduciarios y con los respectivos documentos de soporte, de acuerdo a la política contable elaborada.
 - 4.1. Registrar todas las transacciones en el sistema a fin de emitir los correspondientes comprobantes.
 - 4.2. Provisionar las facturas dentro del mes correspondiente a fin de emitir el comprobante de retención respectivo.
5. Emitir los estados de situación financiera, así como sus correspondientes anexos y conciliaciones bancarias, los mismos que deberán estar revisados y aprobados hasta el día 10 del mes siguiente.
 - 5.1. Subir en el Sistema de la Superintendencia de Compañías denominado "Sistema de Captura de Información", los Estados de Situación Financiera y demás información requerida hasta el día 15 del mes siguiente.
 - 5.2. Entregar los estados de situación financiera aprobados al departamento de negocios fiduciarios de manera mensual.



POLITICA CONTABLE

Código:

Fecha:

- 5.3. Entregar información contable cada vez que ésta será solicitada.
- 6. Realizar las transacciones correspondientes instruidas por los constituyentes y/o beneficiarios a fin de encerrar las cuentas del balance, una vez que se haya aprobado la liquidación y terminación del mismo.
 - 6.1. Entregar el balance encerrado al departamento de negocios fiduciarios.
 - 6.2. Dar de baja al Fideicomiso del sistema una vez que se cuente con la escritura de liquidación y terminación del fideicomiso.

Fin del Procedimiento



3.6.15. POLÍTICA TRIBUTARIA

Manual de procedimiento

Tipo de Proceso:	Habilitantes de apoyo
Macroproceso:	Gestión contable
Proceso:	Estados financieros
Procedimiento:	Política tributaria
Dueño del Procedimiento:	Departamento administrativo - financiero

Versión: 01

Firmas de responsabilidad

Elaborado por:

Nombre	Cargo	Área	Firma

Revisado por:

Nombre	Cargo	Área	Firma

Aprobado por:

Nombre	Cargo	Área	Firma



POLÍTICA TRIBUTARIA

Código:

Fecha:

CONTROL DE CAMBIOS

Versión	Sección y/o página	Descripción de la modificación	Fecha de la Modificación



POLÍTICA TRIBUTARIA

Código:

Fecha:

ÍNDICE

Objeto.....	192
Alcance.....	192
Destinatario.....	192
Normativa.....	192
Glosario.....	192
Indicadores.....	193
Procedimiento.....	194



POLÍTICA TRIBUTARIA

Código:

Fecha:

Objeto.-

Establecer un procedimiento que minimice el riesgo tributario sobre cada uno de los registros contables de los negocios fiduciarios administrados, a fin de evitar contingencias y pago de multas.

Alcance.-

El presente documento abarca el proceso tributario desde el registro de la factura y retención de impuestos, hasta la elaboración del formulario y declaración de impuestos ante el Servicio de Rentas Internas.

Destinatario.-

En este proceso está directamente involucrado el departamento de contabilidad

Normativa.-

– Código Tributario interno

Glosario.-

- **RUC.-** Registro único de contribuyentes
- **Agente de percepción.-** el fideicomiso mercantil tiene la calidad de agente de percepción respecto de los impuestos que al Fideicomiso le corresponde retener y percibir en los términos de la legislación tributaria vigente.
- **SRI.-** servicio de rentas internas.
- **Retención de Valor Agregado (IVA).-** deberá realizarse al momento de registrar una factura los porcentajes de retención aplicables serán los vigentes establecidos por el SRI, para cada uno de los casos.
- **Retención en la fuente.-** deberá realizarse al momento de registrar una factura, los porcentajes de retención aplicables serán los establecidos por el SRI.



POLÍTICA TRIBUTARIA

Código:

Fecha:

INDICADORES

1.	Nombre del indicador:	Cumplimiento Declaraciones ante SRI
2.	Procedimiento de cálculo:	(No. Declaraciones presentados dentro de los 15 días de cada mes / Total de Negocios Fiduciarios) *100
3.	Unidad:	%
4.	Fuente de información:	Declaraciones presentadas al SRI
5.	Frecuencia de la toma de datos:	Mensual
6.	Umbral de cumplimiento	100%
7.	Frecuencia de análisis:	Mensual
8.	Responsable del análisis:	Departamento de Contabilidad

Fuente: Autoría propia

Es importante recalcar la suma importancia que tiene que se realicen las declaraciones a tiempo ante la Superintendencia de Compañías y el Servicio de Rentas Internas, pues el atraso en la presentación de información conlleva a multas y sanciones que puedan perjudicar el correcto funcionamiento del Fideicomiso.



POLÍTICA TRIBUTARIA

Código:

Fecha:

PROCEDIMIENTO

1. Una vez que el departamento de contabilidad reciba la copia del Ruc del nuevo negocio fiduciario deberá:
 - 1.1. Observar el noveno dígito del RUC, el mismo que servirá para determinar la fecha en la que deberá realizar las declaraciones ante el SRI.
2. Cada vez que se realice el registro de facturas realizar la retención en la fuente en los casos, porcentajes y conceptos establecidos por el SRI.
3. Cada vez que se realice el registro de facturas realizar la retención de IVA en los casos porcentajes y conceptos establecidos por el SRI.
4. Cada fin de mes con la información reflejada en el estado de situación financiera de cada negocio fiduciario, respecto a las obligaciones de impuestos por pagar realizar un borrador de las declaraciones de retención en la fuente e IVA al SRI.
 - 4.1. Una vez revisadas las declaraciones de retención en la fuente e IVA, subirlas al sistema del SRI, a fin de realizar la declaración y pago vía internet, (para lo cual previamente se debe realizar el trámite de solicitud de clave y autorización de debito).
 - 4.2. Cumplir con la fecha límite de declaración de impuestos vigente. establecidas por el SRI
5. Realizar la declaración impuesto a la renta considerando las fechas establecidas por el SRI.

Fin del Procedimiento



3.6.16. POLITICA DE ADMINISTRACIÓN DE CARTERA

Manual de procedimiento

Tipo de Proceso:	Habilitantes de apoyo
Macroproceso:	Gestión de cobranza
Proceso:	Administración de cartera
Procedimiento:	Política de administración de cartera
Dueño del Procedimiento:	Departamento de cartera y tesorería

Versión: 01

Firmas de responsabilidad

Elaborado por:

Nombre	Cargo	Área	Firma

Revisado por:

Nombre	Cargo	Área	Firma

Aprobado por:

Nombre	Cargo	Área	Firma



ADMINISTRACIÓN DE CARTERA

Código:

Fecha:

CONTROL DE CAMBIOS

Versión	Sección y/o página	Descripción de la modificación	Fecha de la Modificación



ADMINISTRACIÓN DE CARTERA

Código:

Fecha:

ÍNDICE

Objeto.....	198
Alcance.....	198
Destinatario.....	198
Normativa.....	198
Glosario.....	198
Indicadores.....	199
Procedimiento.....	200



ADMINISTRACIÓN DE CARTERA

Código:

Fecha:

Objeto.-

Establecer un procedimiento que permita un manejo diligente en el registro de los abonos parciales y totales de los promitentes compradores de las unidades de vivienda de los proyectos a ejecutarse en los fideicomisos inmobiliarios, a fin de evidenciar el estado real de la cartera de cada cliente, para de esta manera tener información que permita la toma de decisiones de manera oportuna.

Alcance.-

El presente documento abarca el proceso de cartera desde el registro de las unidades de vivienda a ser comercializadas, el registro de los abonos parciales y/o totales de los promitentes compradores, generación de reportes, y venta de unidades de vivienda, hasta la entrega de las unidades de vivienda a los clientes.

Destinatario.-

En este proceso está directamente involucrado el departamento de cartera y tesorería, en coordinación con el departamento de negocios fiduciarios y contabilidad.

Normativa.- No aplica

Glosario.-

- **Promesa de Compraventa.-** la promesa de compraventa es una escritura notariada por medio de la cual se plasman mediante cláusulas todos los acuerdos realizados para la compra de unidades de vivienda, en este documento se fija el precio del inmueble, la forma de pago, la fecha de entrega, multas por incumplimiento de las partes, entre otras.
- **Escritura de Compraventa.-** es un contrato mediante el cual, una vez que se haya cancelado la totalidad del valor del inmueble se transfiere la propiedad del inmueble a favor del promitente comprador.

**ADMINISTRACIÓN DE CARTERA****Código:****Fecha:****INDICADORES**

El objetivo de este indicador es medir la eficiencia en los procedimientos de recuperación de cartera para lo cual se estima que un proyecto NO puede tener una cartera vencida superior al 15%, por tanto es un deber del área de Cartera tomar las medidas correctivas en caso de que se supera el rango propuesto.

1.	Nombre del indicador:	Cartera Vencida
2.	Procedimiento de cálculo:	(Total Recuperación mensual / Total de Recuperación programada mensual) *100
3.	Unidad:	%
4.	Fuente de información:	Cartera Programada (Promesas Compraventa)
5.	Frecuencia de la toma de datos:	Mensual
6.	Umbral de cumplimiento	= 0 < 15%
7.	Frecuencia de análisis:	Mensual
8.	Responsable del análisis:	Departamento de Cartera y Tesorería

Fuente: Autoría propia



PROCEDIMIENTO

Departamento de negocios fiduciarios

1. Entregará al departamento de cartera y tesorería:
 - 1.1. Detalle de las unidades de vivienda, sean estas casas, departamentos, parqueaderos, bodegas, y más; de cada proyecto inmobiliario que se esté administrando a través de un fideicomiso.
 - 1.2. Cada vez que se realice una reserva, entregará una copia de la escritura de promesa de compraventa de las unidades de vivienda.
 - 1.3. Cada vez que se realice una venta definitiva, entregará una copia de la escritura de compraventa de las unidades de vivienda.
 - 1.4. Cada vez que se realice una cesión de derechos, entregará una copia de la escritura de cesión de derechos de las unidades de vivienda.
 - 1.5. Entregará toda la información e instrucciones respecto de las unidades de vivienda de cada proyecto.
 - 1.6. Coordinar con el comercializador de cada proyecto el proceso que debe seguirse para la venta de las unidades de vivienda.

Departamento de cartera y tesorería

2. El detalle de las unidades de vivienda de cada proyecto serán cargados en el sistema de cartera, parametrizando todos los campos requeridos.
3. Cada vez que exista una promesa de compraventa, se registrará en el sistema el nombre del promitente comprador, asignándole los inmuebles que se ofrezcan en venta en la escritura.
4. Registrar la forma de pago contemplada en la escritura por la compra de los inmuebles.
5. Registrar los abonos parciales o totales de acuerdo a los comprobantes de depósito que le serán entregados directamente por los promitentes compradores, según el proceso establecido con el comercializador de cada proyecto, en ningún caso se recibirá dinero en efectivo.
 - 5.1. Entregar al promitente comprador el respectivo comprobante de ingreso del valor abonado.



ADMINISTRACIÓN DE CARTERA

Código:

Fecha:

- 5.2. Archivar cada uno de los comprobantes de ingreso con su correspondiente papeleta de depósito en la carpeta del proyecto correspondiente.
6. Cada fin de mes deberá emitir un reporte de todos los registros realizados durante el mes por cada proyecto, el mismo que deberá ser cuadrado con el departamento de contabilidad, las novedades y diferencia deberán ser reportadas inmediatamente al departamento de negocios fiduciarios para en conjunto dar solución a las novedades presentadas.
7. Cada fin de mes deberá emitir un reporte que evidencie la mora de los promitentes compradores de acuerdo con el plan de pagos establecido en la escritura.
8. Realizar la gestión de cobranza: i) telefónicamente cuando la mora es de hasta 30 días, ii) mediante comunicación escrita cuando la mora es de hasta 60 días, iii) mediante requerimiento notarial cuando la mora es de hasta 90 días.
- 8.1. Cuando la mora exceda los 90 días se deberá reportar al departamento de negocios fiduciarios y jurídico a fin de que se inicien las acciones legales correspondientes.
9. Cada fin de mes deberá emitir un reporte que evidencie los promitentes compradores que han cancelado la totalidad del precio de venta de los inmuebles, y reportarlo al departamento de negocios fiduciarios y jurídico a fin de que se proceda a la elaboración de la escritura de compraventa.
10. Cada vez que exista una escritura de compraventa dar por cancelado al cliente correspondiente en el sistema.

Fin del Procedimiento



3.6.17. POLITICA DE CAJA CHICA

Manual de procedimiento

Tipo de Proceso:	Habilitantes de apoyo
Macroproceso:	Gestión de cobranza
Proceso:	Administración de cartera
Procedimiento:	Política de caja chica
Dueño del Procedimiento:	Departamento de cartera y tesorería

Versión: 01

Firmas de responsabilidad

Elaborado por:

Nombre	Cargo	Área	Firma

Revisado por:

Nombre	Cargo	Área	Firma

Aprobado por:

Nombre	Cargo	Área	Firma



CAJA CHICA

Código:

Fecha:

CONTROL DE CAMBIOS

Versión	Sección y/o página	Descripción de la modificación	Fecha de la Modificación



CAJA CHICA

Código:

Fecha:

ÍNDICE

Objeto.....	205
Alcance.....	205
Destinatario.....	205
Normativa.....	205
Glosario.....	205
Indicadores.....	206
Procedimiento.....	207
Flujograma.....	209
Formularios.....	211



CAJA CHICA

Código:

Fecha:

Objeto.-

Establecer un procedimiento para el manejo y administración de caja chica, fondo utilizado para la adquisición de suministros menores, movilización y otros gastos pequeños.

Alcance.-

El presente documento abarca el proceso de caja chica desde la aprobación del valor de dicho fondo, hasta su reembolso correspondiente.

Destinatario.-

En este proceso está directamente involucrado el departamento de cartera y tesorería, en coordinación con el departamento de contabilidad y administrativo - financiero.

Normativa.- No aplica

Glosario.-

- **Reposición.-** Acción de entregar o devolver el dinero que ha sido utilizado, una vez que los egresos hayan superado el 80% del monto asignado.



CAJA CHICA

Código:

Fecha:

INDICADORES

1.	Nombre del indicador:	Reposición de Caja Chica
2.	Procedimiento de cálculo:	(Total gastado / monto asignado caja chica) *100
3.	Unidad:	%
4.	Fuente de información:	Facturas, recibos de gastos
5.	Frecuencia de la toma de datos:	Diario
6.	Umbral de cumplimiento	100%
7.	Frecuencia de análisis:	Quincenal
8.	Responsable del análisis:	Departamento de Cartera y Tesorería

Fuente: Autoría propia

La caja chica podrá ser auditada en cualquier momento para lo cual la persona responsable debe contar con todos los respaldos necesarios, de haber alguna diferencia se concederá al responsable el lapso de 4 horas para presentar los justificativos correspondientes.



CAJA CHICA

Código:

Fecha:

PROCEDIMIENTO

Departamento de contabilidad

1. Entregará el valor de USD. 500,00 como caja chica al responsable de cartera, cabe indicar que dicho fondo será únicamente asignado para movilización del personal que dentro de sus funciones tenga que salir de la compañía y trasladarse hacia otras instituciones.

Departamento de cartera y tesorería

2. El fondo recibido será administrado y custodiado por el responsable de cartera, quien a solicitud del funcionario entregará el valor requerido, y requerirá que el funcionario llene y firme el formulario de caja chica.
3. Cada vez que el fondo supere el 80% se deberá realizar la reposición de caja chica para lo cual deberá:
 - 3.1. Sumar los valores entregados y descritos en el formulario de Caja Chica, llenar y suscribir la parte correspondiente a su reposición.
 - 3.2. Remitir el formulario al departamento administrativo – financiero, con todos los documentos de respaldo.

Departamento administrativo - financiero

4. Revisar el formulario de reposición de caja chica
5. Aprobar o rechazar el formulario de reposición de caja chica
 - 5.1. Devolver el formulario de reposición de caja chica si esta es rechazada
 - 5.2. Remitir el formulario de reposición de caja chica aprobada al departamento de contabilidad para su respectivo trámite.

Departamento contabilidad

6. Procesar la reposición de caja chica
7. Entregar la reposición al departamento de cartera y tesorería



CAJA CHICA

Código:

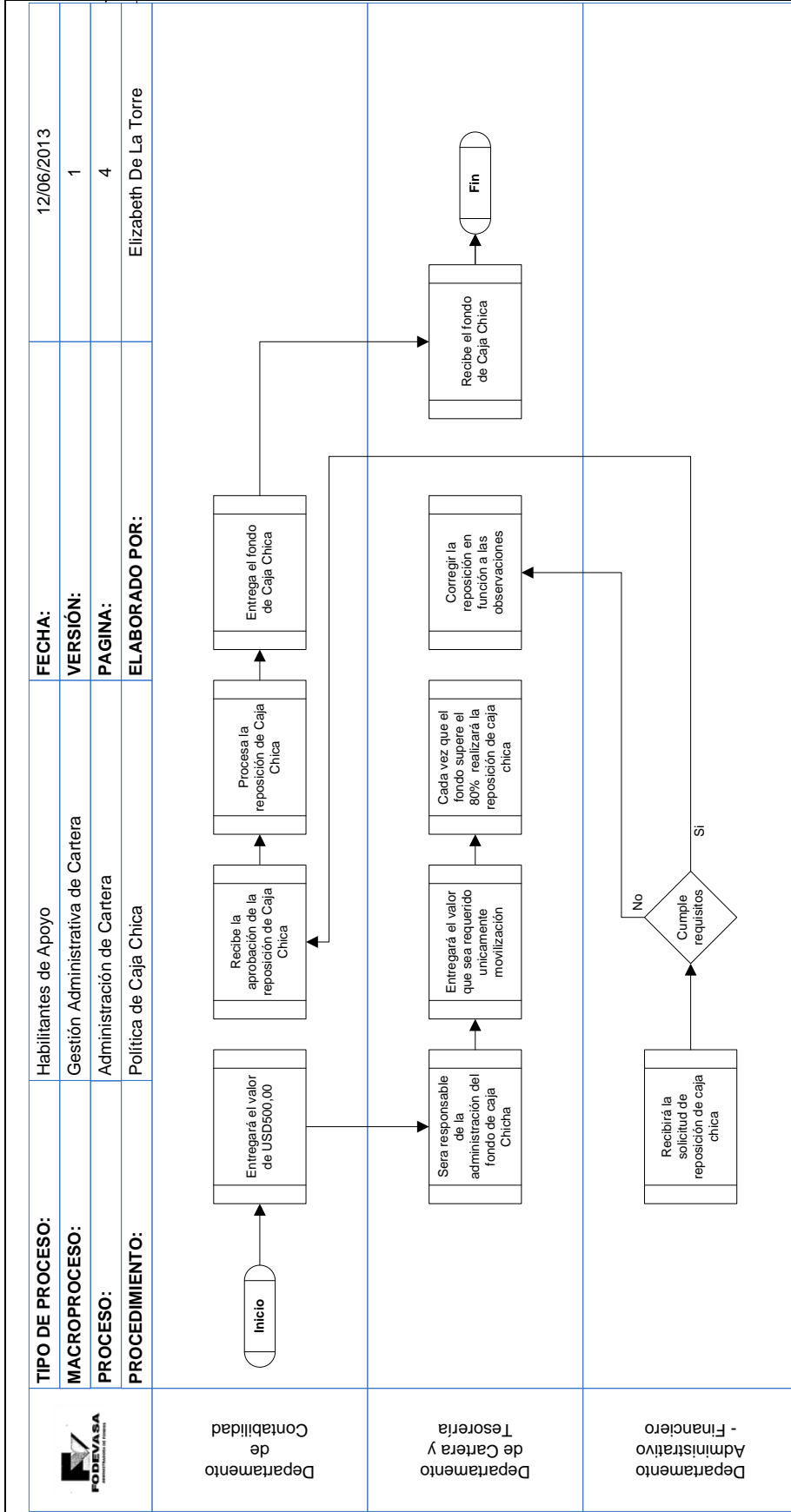
Fecha:

Departamento de cartera y tesorería

8. Recibe la reposición de caja chica

Fin del Procedimiento

FLUJOGRAMA



FORMULARIOS



REPOSICIÓN DE CAJA CHICA

SOLICITUD DE CHEQUES Utilizar cuando no se emite orden de compra		Reservado para Finanzas: FECHA: _____ CHEQUE No.: _____ Transacción No.: _____ VALOR: _____																																																																																																																																																					
PARA EL DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR PAGAR:																																																																																																																																																							
Fecha de la Solicitud: _____	19-Feb-10																																																																																																																																																						
POR FAVOR PREPARE UN CHEQUE POR LA CANTIDAD DE: _____																																																																																																																																																							
A NOMBRE DE	NATACHA BENITEZ																																																																																																																																																						
DIRECCION	XXXXXYYYYZZZ																																																																																																																																																						
EXPLICACION	REPOSICION DE CAJA CHICA AL (FECHA DE LA SOLICITUD)																																																																																																																																																						
OBSERVACIONES	ADJUNTO DETALLE																																																																																																																																																						
SOLICITADO POR :	Natacha Benitez	Firma																																																																																																																																																					
APROBADO POR :	Alfredo Ponce	Firma																																																																																																																																																					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <thead> <tr> <th style="width: 10%;">Cuenta</th> <th style="width: 10%;">PN</th> <th style="width: 10%;">FONDO</th> <th style="width: 10%;">C/B</th> <th style="width: 10%;">LOC</th> <th style="width: 10%;">SUB</th> <th style="width: 10%;">% DE DISTRIBUCION</th> <th style="width: 10%;">MONTO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>10092</td> <td></td> <td></td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr><td> </td><td></td><td></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td> </td><td></td><td></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td> </td><td></td><td></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td> </td><td></td><td></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td> </td><td></td><td></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td> </td><td></td><td></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td> </td><td></td><td></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td> </td><td></td><td></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td> </td><td></td><td></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td> </td><td></td><td></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td> </td><td></td><td></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td> </td><td></td><td></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td> </td><td></td><td></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td> </td><td></td><td></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td> </td><td></td><td></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td colspan="7" style="text-align: right;">TOTAL:</td> <td style="text-align: right;">\$0.00</td> </tr> </tbody> </table>								Cuenta	PN	FONDO	C/B	LOC	SUB	% DE DISTRIBUCION	MONTO	10092																																																																																																																																TOTAL:							\$0.00
Cuenta	PN	FONDO	C/B	LOC	SUB	% DE DISTRIBUCION	MONTO																																																																																																																																																
10092																																																																																																																																																							
TOTAL:							\$0.00																																																																																																																																																
Solo para solicitudes de anticipo de viajes																																																																																																																																																							
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <thead> <tr> <th style="width: 10%;">FECHA</th> <th style="width: 10%;">LUGAR</th> <th style="width: 10%;">DIAS</th> <th style="width: 10%;">VIATICOS</th> <th style="width: 10%;">HOTEL</th> <th style="width: 10%;">Movilización y Gasolina</th> <th style="width: 10%;">Varios</th> <th style="width: 10%;">TOTAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td> </td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td> </td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td> </td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td> </td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td> </td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td> </td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td> </td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td> </td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td colspan="7" style="text-align: right;">TOTAL:</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>								FECHA	LUGAR	DIAS	VIATICOS	HOTEL	Movilización y Gasolina	Varios	TOTAL																																																																									TOTAL:																																																															
FECHA	LUGAR	DIAS	VIATICOS	HOTEL	Movilización y Gasolina	Varios	TOTAL																																																																																																																																																
TOTAL:																																																																																																																																																							
Procesado Por: _____					Recibi Conforme: Nombre: _____ Firma y Sello: _____ No. Cédula de Identidad: _____ Fecha: _____																																																																																																																																																		



3.6.18. MANUAL DE INVERSIONES

Manual de procedimiento

Tipo de Proceso:	Habilitantes de apoyo
Macroproceso:	Gestión administrativa de tesorería
Proceso:	Administración de tesorería
Procedimiento:	Manual de inversiones
Dueño del Procedimiento:	Departamento de cartera y tesorería

Versión: 01

Firmas de responsabilidad

Elaborado por:

Nombre	Cargo	Área	Firma

Revisado por:

Nombre	Cargo	Área	Firma

Aprobado por:

Nombre	Cargo	Área	Firma



INVERSIONES

Código:

Fecha:

CONTROL DE CAMBIOS

Versión	Sección y/o página	Descripción de la modificación	Fecha de la Modificación



INVERSIONES

Código:

Fecha:

ÍNDICE

Objeto.....	216
Comité de inversiones.....	216
Responsabilidad.....	217
Política de inversiones.....	217
Límites de inversiones.....	218
Diversificación de inversiones.....	218
Seguridad.....	218
Indicadores.....	219



INVERSIONES

Código:

Fecha:

Objeto.-

Contar con una política que permita colocar el dinero proveniente de los fondos de inversión y negocios fiduciarios adecuadamente, dentro de los parámetros y limitaciones permitidos por la Ley de Mercado de Valores y de acuerdo a las instrucciones impartidas por los constituyentes y/o beneficiarios de los negocios fiduciarios.

Comité de inversiones.-

1. La compañía contará con un comité de inversiones, el cual estará integrado por cinco miembros que serán designados por gerente general para un período de dos años. El comité de inversiones designará de entre sus miembros a un presidente y a un secretario, para un período de dos años.
2. El comité será responsable por las decisiones de inversión de los fondos y fideicomisos en los que la compañía actúe como fiduciaria. En caso de que la administradora no administre fondos o fideicomisos de inversión, el comité en sus reuniones se limitará al análisis general de instrumentos de inversión
3. Los miembros del comité de inversiones podrán ser o no funcionarios de la compañía, debiendo para el efecto acreditar experiencia en el sector financiero, bursátil o afines, de por lo menos tres años. La designación de los miembros del comité de inversiones deberá atender a las limitaciones establecidas en el Art. 106 de la Ley de Mercado de Valores.
4. El comité de inversiones se reunirá de manera ordinaria mensual y de manera extraordinaria cuando uno de sus miembros lo solicite al presidente del comité. Las convocatorias se realizarán con por lo menos 48 horas de anticipación al día de la reunión, mediante comunicación escrita o correo electrónico dirigida a cada uno de sus miembros, a las direcciones establecidas y que consten registradas en la compañía. En cada convocatoria se dará a conocer el orden del día.
5. Para que el comité de Inversiones se entienda instalado se requerirá de al menos la presencia de 3 de sus miembros. Las decisiones serán tomadas por mayoría simple, en caso de no existir mayoría el presidente del comité tendrá el voto dirimente.
6. El comité de inversiones tendrá el siguiente organigrama estructural:



INVERSIONES

Código:

Fecha:

El presidente del comité, quien presidirá las sesiones teniendo derecho a voto en las decisiones de inversión y adicionalmente voto dirimente de no existir mayoría, esta función la ejecutará el jefe de tesorería de la compañía.

Los miembros del comité, quienes tendrán derecho a voto en las decisiones de inversión.

Podrán participar del comité de inversiones, los representantes legales de la compañía (de no ser miembros del Comité) quienes tendrán derecho a voto de las decisiones de inversión.

Asesores, quienes podrán ser convocados de así considerarlo necesario los miembros del comité.

Responsabilidades.-

1. El comité de inversiones tendrá bajo su responsabilidad el definir las políticas de inversión de los fondos y fideicomisos de inversión administrados. El comité supervisará el cumplimiento de estas políticas, además de aquellas que determine al estatuto social de la compañía, el reglamento del respectivo fondo de inversión, y los contratos de constitución de los negocios fiduciarios en los que se instruya realizar inversiones, que administre.
2. Adicionalmente será responsable de fijar los límites de inversión de los fondos y fideicomisos de inversión, enmarcados en las disposiciones legales pertinentes, definir los instrumentos emisores elegibles para efecto de inversión, y conocer la evolución de las inversiones efectuadas y su rendimiento.

Políticas de inversión.-

1. La política de inversión de la compañía busca como objetivo principal, obtener una adecuada rentabilidad, enmarcada en los parámetros de seguridad y diversificación de riesgo, establecidos en las Leyes y Reglamentos vigentes.
2. Es importante señalar, que, existen fideicomisos de inversión, en lo que la decisión de inversión la tiene el constituyente y/o el beneficiario, en cuyo caso, y a fin de no atentar contra el principio de libertad contractual, el comité de inversiones se limitará a verificar



INVERSIONES

Código:

Fecha:

que las decisiones de inversión no atente contra la ley, o las limitaciones legales vigentes.

Límites de inversiones.-

1. El comité de inversiones de la compañía, será el responsable de fijar los límites de inversión, tomando en consideración elementos como tió de emisor, plazo, calificación de riesgo, y más, de conformidad con los parámetros determinados en la normativa legal vigente
2. Se establece como política de control de riesgos de inversión, realizar evaluaciones periódicas de instrumentos de inversión.
3. El C.N.V. podrá requerir a los fondos, mediante norma de carácter general, la utilización en su denominación de términos específicos que permitan identificar el objeto principal del fondo, en relación al tipo de inversiones que pretenda realizar. (Ver Anexo 5)

Diversificación de inversiones.-

1. La política de diversificación de las inversiones de los fondos y fideicomiso que sean administrados por la compañía se someterá a los parámetros establecidos en las leyes y reglamentos vigentes, así como a las instrucciones particulares que contengan los contratos constitutivos de fondos y fideicomisos, y sus respectivos reglamentos, de ser el caso.

Seguridad.-

1. El comité de inversiones hará su mejor esfuerzo por coadyuvar a un adecuado manejo de riesgo de las inversiones realizadas por medio de los fondos y fideicomisos de inversión administrados.
2. Los tipos de instrumentos en que invertirán los fondos y fideicomisos deberán ser aprobados por el comité sobre la base de un análisis de su rentabilidad y riesgo. Una vez que se ha invertido en un instrumento, éste deberá ser monitoreado con una periodicidad que deberá determinar para cada mecanismo particular el comité.

Será responsabilidad del comité de inversiones, realizar un seguimiento de los instrumentos

	INVERSIONES	Código:	
		Fecha:	
<p>en los cuales se hubieren realizado inversiones verificando que cumplan con los requisitos establecidos en la ley del Mercado de Valores. En este sentido, y en consideración a la calificación de riesgo obtenida por cada instrumento, la cartera de inversiones se distribuirá en función a la policía particular determinada por el comité, y velando siempre por el estricto cumplimiento de los límites de inversión establecidas en la normativa legal vigente.</p>			



INVERSIONES

Código:

Fecha:

INDICADORES

1.	Nombre del indicador:	Eficiencia del manejo de inversiones
2.	Procedimiento de cálculo:	(No. inversiones realizadas mensualmente / Inversiones programadas mensualmente)*100
3.	Unidad:	%
4.	Fuente de información:	Programación de inversiones
5.	Frecuencia de la toma de datos:	Mensual
6.	Umbral de cumplimiento	100%
7.	Frecuencia de análisis:	Mensual
8.	Responsable del análisis:	Departamento de Cartera y Tesorería

Fuente: Autoría propia

Manual de procedimiento

Tipo de Proceso:	Habilitantes de apoyo
Macroproceso:	Gestión administrativa de tesorería
Proceso:	Administración de tesorería
Procedimiento:	Política custodia de documentos
Dueño del Procedimiento:	Departamento de cartera y tesorería

Versión: 01

Firmas de responsabilidad

Elaborado por:

Nombre	Cargo	Área	Firma

Revisado por:

Nombre	Cargo	Área	Firma

Aprobado por:

Nombre	Cargo	Área	Firma



CUSTODIA DE DOCUMENTOS

Código:

Fecha:

CONTROL DE CAMBIOS

Versión	Sección y/o página	Descripción de la modificación	Fecha de la Modificación



CUSTODIA DE DOCUMENTOS

Código:

Fecha:

ÍNDICE

Objeto.....	224
Alcance.....	224
Destinatario.....	224
Normativa.....	224
Glosario.....	224
Indicadores.....	225
Procedimiento.....	226
Flujograma.....	227



CUSTODIA DE DOCUMENTOS

Código:

Fecha:

Objeto.-

Manejar de manera óptima la información en cuanto al manejo de los títulos valores, registrando las inversiones oportunamente, a fin de llevar el control de la cobranza de cupones, amortizaciones y vencimientos, registrar los ingresos por comisión generados por el servicio y manejar la custodia de los títulos valores adecuadamente.

Alcance.-

El presente documento abarca el proceso de custodia de documentos desde la recepción de los títulos valores, hasta la entrega de los mismos por vencimiento o venta.

Destinatario.-

En este proceso está directamente involucrado el departamento de cartera y tesorería en coordinación con el departamento de negocios fiduciarios y contabilidad.

Normativa.- No aplica

Glosario.-

- **Títulos Valores.-** documento mercantil que consignan el derecho al cobro a la persona que lo posee, puede ser negociado en mercado bursátil o extrabursátil.
- **Aleatoriamente.-** en cualquier momento, sin previa notificación.

**CUSTODIA DE DOCUMENTOS****Código:****Fecha:****INDICADORES**

1.	Nombre del indicador:	Nivel de cumplimiento de Custodia
2.	Procedimiento de cálculo:	(No. títulos valores físicos en custodia / Total títulos valores registrados sistema)*100
3.	Unidad:	%
4.	Fuente de información:	Títulos valores registrados
5.	Frecuencia de la toma de datos:	Mensual
6.	Umbral de cumplimiento	100%
7.	Frecuencia de análisis:	Mensual
8.	Responsable del análisis:	Departamento de Cartera y Tesorería

Fuente: Autoría propia

Todos los títulos valores deben encontrarse debidamente organizados en custodia del tesorero; se llevará a cabo la revisión mensual con la información obtenida en el sistema, misma que será aleatoria y no necesariamente en una fecha preestablecida



CUSTODIA DE DOCUMENTOS

Código:

Fecha:


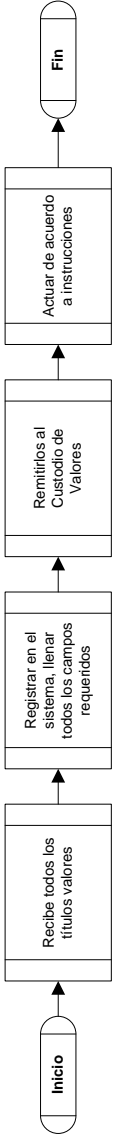
PROCEDIMIENTO

Departamento de caja y tesorería

1. El responsable del departamento tesorería recibirá todos los títulos valores, de conformidad con las inversiones y negociaciones que se hayan realizado, de acuerdo a las instrucciones dadas.
2. Los títulos valores deberán ser registrados en el sistema, llenando todos los campos requeridos, lo que permitirá llevar un control secuencial de fecha de emisión y vencimientos de cupones y capital para realizar los cobros oportunamente.
3. Una vez que todos los títulos valores sean registrados en el sistema, deberá remitirlos a la institución financiera designada como custodio de valores, donde reposarán los documentos hasta que llegue el vencimiento o venta de los mismos, momento en que serán requeridos al custodio de valores.
4. Actuar de conformidad con las instrucciones impartidas por los constituyentes a través de las juntas de fideicomiso o comité de inversiones si se trata de fondos de inversión.

Fin Del Procedimiento

FLUJOGRAMA

	TIPO DE PROCESO: Habilitantes de Apoyo MACROPROCESO: Gestión Administrativa de Tesorería PROCESO: Administración de Tesorería PROCEDIMIENTO: Custodia de Documentos	FECHA: 12/06/2013 VERSIÓN: 1 PAGINA: 4 ELABORADO POR: Elizabeth De La Torre
Departamento de Cartera y Tesorería	 <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Recibe[Recibe todos los títulos valores] Recibe --> Registrar[Registrar en el sistema. Llenar todos los campos requeridos] Registrar --> Remitir[Remitirlos al Custodio de Valores] Remitir --> Actualizar[Actualizar de acuerdo a instrucciones] Actualizar --> Fin([Fin]) </pre>	

3.6.20 POLITICA DE SEGURIDAD DE USUARIOS Y CONTRASEÑAS

Manual de procedimiento

Tipo de Proceso:	Habilitantes de apoyo
Macroproceso:	Gestión de sistemas
Proceso:	Administración de sistemas
Procedimiento:	Política de seguridad de usuarios y contraseñas.
Dueño del Procedimiento:	Departamento de informática

Versión: 01

Firmas de responsabilidad

Elaborado por:

Nombre	Cargo	Área	Firma

Revisado por:

Nombre	Cargo	Área	Firma

Aprobado por:

Nombre	Cargo	Área	Firma



**SEGURIDAD DE USUARIOS Y
CONTRASEÑAS**

Código:

Fecha:

CONTROL DE CAMBIOS

Versión	Sección y/o página	Descripción de la modificación	Fecha de la Modificación



**SEGURIDAD DE USUARIOS Y
CONTRASEÑAS**

Código:

Fecha:

ÍNDICE

Objeto.....	232
Alcance.....	232
Destinatario.....	232
Normativa.....	232
Glosario.....	232
Indicadores.....	233
Procedimiento.....	234
Formularios.....	236



SEGURIDAD DE USUARIOS Y CONTRASEÑAS

Código:

Fecha:

Objeto.-

Mantener el control y la seguridad de la operación de manejo de usuarios y contraseñas utilizados para el acceso y sigilo de la información que se maneja en la compañía.

Alcance.-

El presente documento abarca el proceso de seguridad de usuarios y contraseñas desde la asignación del perfil del funcionario y entrega de claves, hasta que el funcionario salga de la compañía.

Destinatario.-

En este proceso está directamente involucrado el departamento de informática en coordinación con todos los funcionarios de la compañía.

Normativa.- No aplica

Glosario.-

- **Software.-** Término general que designa los diversos tipos de programas usados en computación.
- **Hardware.-** Todos los componentes físicos de una computadora y sus periféricos.



**SEGURIDAD DE USUARIOS Y
CONTRASEÑAS**

Código:

Fecha:

INDICADORES

1.	Nombre del indicador:	Inventario
2.	Procedimiento de cálculo:	(No. Claves y Llaves / Total Funcionarios)*100
3.	Unidad:	%
4.	Fuente de información:	Inventario de Claves y Llaves
5.	Frecuencia de la toma de datos:	Mensual
6.	Umbral de cumplimiento	= o < 90%
7.	Frecuencia de análisis:	Semestral
8.	Responsable del análisis:	Departamento de Informática

Fuente: Autoría propia



SEGURIDAD DE USUARIOS Y CONTRASEÑAS

Código:

Fecha:

PROCEDIMIENTO

Jefe de área

1. Deberá remitir el Formulario para creación de usuarios y asignación de perfil de sistemas y aplicaciones de todos los funcionarios que ingresen a la institución.

Departamento de informática

2. Recibirá el formulario y dará los accesos y permisos en el sistema de acuerdo a la información que se haya establecido en dicho formulario.
3. Se asignará un usuario y contraseña, mismas que permitirán acceder a los módulos del sistema según el perfil establecido.
 - 3.1. La asignación del usuario y contraseña será de forma individual, por lo que el uso compartido de las mismas está prohibido.
 - 3.2. Cuando un funcionario olvide, bloquee o extravíe su usuario y/o contraseña, deberá remitir un correo electrónico al departamento de informática para que se le proporcione un nuevo usuario y/o contraseña y una vez que lo reciba deberá cambiarlo en el momento en que acceda nuevamente a la infraestructura tecnológica.
 - 3.3. Está prohibido que el usuario y contraseña se encuentren de forma legible en cualquier medio impreso y dejarlo en un lugar donde personas no autorizadas puedan descubrirlo.
 - 3.4. Sin importar las circunstancias, el usuario y contraseña nunca se debe compartir o revelar. Hacer esto responsabiliza al funcionario que prestó su usuario y contraseña de todas las acciones que se realicen con el mismo.
 - 3.5. Todos los usuarios deberán observar los siguientes lineamientos para la construcción de su contraseña:
 - Deben estar compuestos de al menos ocho caracteres y máximo diez, estos caracteres deben contener números, letras y caracteres especiales
 - Deben ser difíciles de adivinar, esto implica que las contraseñas no deben relacionarse con el trabajo o la vida personal del usuario, y no deben contener



**SEGURIDAD DE USUARIOS Y
CONTRASEÑAS**

Código:

Fecha:

caracteres que expresen listas secuenciales y caracteres de control.

- No deben ser idénticos o similares a la contraseña que hayan usado previamente

3.6. La contraseña tendrá una vigencia de 90 días, finalizando este período el funcionario deberá realizar el cambio de contraseña.

3.7. Todo funcionario que tenga la sospecha de que su contraseña es conocida por otra persona, deberá cambiarlo inmediatamente.

3.8. Los funcionarios no deben almacenar las contraseñas en ningún programa o sistema que proporcione esta facilidad.

4. El uso inadecuado de los usuarios y contraseñas será motivo de sanción.

Fin del Procedimiento

FORMULARIOS



FORMULARIO PARA CREACIÓN DE USUARIOS Y ASIGNACIÓN DE PERFIL DE SISTEMAS Y APLICACIONES

ÁREA EXCLUSIVA PARA DEPARTAMENTO

SOLICITUD No.

Fecha de la Solicitud: _____

Cambio de Funciones: Fecha inicio: _____ Fecha fin: _____

Funciones Adicionales: Fecha inicio: _____ Fecha fin: _____

Cambio Adm. / Traslado: Fecha inicio: _____ Fecha fin: _____

Temporal (Encargo, etc.): Fecha inicio: _____ Fecha fin: _____

Usuario nuevo: Fecha inicio: _____ Fecha fin: _____

AREA EXCLUSIVA PARA FUNCIONARIO SOLICITANTE / LLENAR TODOS LOS DATOS

Nombres y
No. Cédula de
Departamento: _____ Cargo Actual: _____

Descripción de Funciones: _____

Llenar sólo si necesita alguno de los ítems descritos

Usuario de RED: Correo Electrónico: Acceso a internet:

Llenar sólo si necesita acceso al módulo de personas

Creación de personas: Modificación de personas: Solo consultas:

Llenar sólo si necesita acceso al módulo de contabilidad

Parametrización de modulo: <input type="checkbox"/>	Cierre de contabilidades: <input type="checkbox"/>
Acceso completo a modulo <input type="checkbox"/>	Generación de asientos contables: <input type="checkbox"/>
Acceso solo consulta <input type="checkbox"/>	Modificación de asientos contables: <input type="checkbox"/>

Llenar sólo si necesita acceso al módulo de producto

Parametrización de modulo: <input type="checkbox"/>	Creación de negocios fiduciarios <input type="checkbox"/>
Acceso completo a modulo <input type="checkbox"/>	Modificación de registros: <input type="checkbox"/>
Acceso solo consulta <input type="checkbox"/>	

Llenar sólo si necesita acceso al módulo de bienes

Parametrización de modulo: <input type="checkbox"/>	Registro de bienes: <input type="checkbox"/>
Acceso completo a modulo <input type="checkbox"/>	Modificación de registros: <input type="checkbox"/>
Acceso solo consulta <input type="checkbox"/>	

Llenar sólo si necesita acceso al módulo de garantía

Parametrización de modulo: <input type="checkbox"/>	Registro de Certificados de Garantía: <input type="checkbox"/>
Acceso completo a modulo <input type="checkbox"/>	Modificación de registros: <input type="checkbox"/>
Acceso solo consulta <input type="checkbox"/>	

Llenar sólo si necesita acceso al módulo de tesorería /inversiones

Parametrización de modulo: <input type="checkbox"/>	Política de Portafolio: <input type="checkbox"/>
Acceso completo a modulo <input type="checkbox"/>	Control de Grupos, cupos y emisores: <input type="checkbox"/>
Acceso solo consulta <input type="checkbox"/>	Manejo de liquidez: <input type="checkbox"/>
	Mesa de Dinero y Cambios: <input type="checkbox"/>

Llenar sólo si necesita acceso al módulo de crédito

Parametrización de modulo: <input type="checkbox"/>	Registro y control de pasivos: <input type="checkbox"/>
Acceso completo a modulo <input type="checkbox"/>	Registro promitentes compradores: <input type="checkbox"/>
Acceso solo consulta <input type="checkbox"/>	Ingreso de plan de pagos: <input type="checkbox"/>

Llenar sólo si necesita acceso al módulo de caja

Parametrización de modulo: <input type="checkbox"/>	Registro y control de ingresos y egresos: <input type="checkbox"/>
Acceso completo a modulo <input type="checkbox"/>	Modificación de registros: <input type="checkbox"/>
Acceso solo consulta <input type="checkbox"/>	

Llenar sólo si necesita acceso al módulo de seguridades

Acceso a todo el sistema en

Acceso a todo el sistema en consultas y modificaciones:

AREA SOLICITANTES

Jefe de área _____ Firma: _____

Funcionario: _____ Firma: _____

DATOS DEPARTAMENTO DE INFORMATICA

Fecha de requerimiento: _____ Fecha Cumplimiento: _____

Nombre de responsable: _____ Firma: _____



3.6.21. POLITICA DE SEGURIDAD INFORMÁTICA

Manual de procedimiento

Tipo de Proceso:	Habilitantes de apoyo
Macroproceso:	Gestión de informática
Proceso:	Administración de informática
Procedimiento:	Política de seguridad informática
Dueño del Procedimiento:	Departamento de informática

Versión: 01

Firmas de responsabilidad

Elaborado por:

Nombre	Cargo	Área	Firma

Revisado por:

Nombre	Cargo	Área	Firma

Aprobado por:

Nombre	Cargo	Área	Firma



SEGURIDAD INFORMÁTICA

Código:

Fecha:

CONTROL DE CAMBIOS

Versión	Sección y/o página	Descripción de la modificación	Fecha de la Modificación



SEGURIDAD INFORMÁTICA

Código:

Fecha:

ÍNDICE

Objeto.....	241
Alcance.....	241
Destinatario.....	241
Normativa.....	241
Glosario.....	241
Indicadores.....	243
Procedimiento.....	244
Seguridad Personal.....	244
Seguridad Física y Ambiental.....	245
Administración de Operaciones de Computo.....	248
Cumplimiento.....	252



SEGURIDAD INFORMÁTICA

Código:

Fecha:

Objeto.-

Establecer una política que permita difundir a todo el personal de la compañía, para que sea de su conocimiento y cumplimiento en los recursos y servicios utilizados, asignados y administrados.

Alcance.-

El presente documento abarca el proceso de seguridad informática desde la asignación de equipos de cómputo y dispositivos electrónicos, hasta la devolución de los mismos por las causas indicadas en el manual.

Destinatario.-

En este proceso está directamente involucrado el departamento de informática y todos los funcionarios de toda la compañía.

Normativa.-

- Reglamento interno

Glosario.-

- **Seguridad de datos.-** conjunto de medidas destinadas a salvaguardar la información contra los daños producidos por hechos naturales o por el hombre.
- **Bienes susceptibles de un daño.-** a) Personal b) Hardware c) Software y utilitarios d) Datos e información e) Documentación f) Suministro de energía eléctrica g) Suministro de telecomunicaciones
- **Acceso no autorizado.-** Por vulneración de los sistemas de seguridad en operación (Ingreso no autorizado a las instalaciones).
- **Fallas de Hardware.-** Falla en el Servidor de Aplicaciones y Datos, tanto en su(s) disco(s) duro(s) como en el procesador central. Falla en el hardware de Red:- Falla en los Switches.- Falla en el cableado de la Red. Falla en el Router. Falla en el FireWall.
- **Seguridad de la Información.-** La información y programas de los Sistemas de



SEGURIDAD INFORMÁTICA

Código:

Fecha:

Información que se encuentran en el Servidor, o de otras estaciones de trabajo críticas deben protegerse mediante claves de acceso.

**SEGURIDAD INFORMÁTICA**

Código:

Fecha:

INDICADORES

1.	Nombre del indicador:	Cumplimiento de Respaldos
2.	Procedimiento de cálculo:	No. de pérdidas de información por falta de respaldos
3.	Unidad:	Números
4.	Fuente de información:	Reporte de pérdidas
5.	Frecuencia de la toma de datos:	Mensual
6.	Umbral de cumplimiento	= 0 < 5
7.	Frecuencia de análisis:	Mensual
8.	Responsable del análisis:	Departamento de Informática

Fuente: Autoría propia

Se tomará en cuenta los motivos por los cuales la cantidad de daños superó el umbral estimado de 5 fallas mensuales, para determinar las responsabilidades de ser el caso.

Se considera que cualquier inconveniente en los sistemas o equipos debe ser solucionado en un tiempo no mayor a las 48 horas, puesto que esto reduciría la productividad del área en la cual se ha presentado la falla.

PROCEDIMIENTO

Se ha considerado que para la compañía, la seguridad es un elemento básico para garantizar su supervivencia y entregar el mejor servicio a sus clientes, y por lo tanto, considera a la información como uno de los activos más importantes de la organización, lo cual hace que la protección de ésta sea el fundamento más importante de este Manual de Seguridad Informática.

Este capítulo se encuentra estructurado en cuatro políticas generales de seguridad:

1. Seguridad de personal
2. Seguridad física y ambiental
3. Administración de operaciones de cómputo
4. Cumplimiento

1. Seguridad de personal

Todo funcionario de bienes y servicios informáticos, debe firmar un convenio en el que acepte las condiciones de confidencialidad, de uso adecuado de los recursos informáticos y de información de la compañía, en estricto apego al cumplimiento de lo establecido en el Manual de Políticas de Seguridad Informática.

Obligaciones de los funcionarios:

- Es responsabilidad de los funcionarios internos de recursos y servicios informáticos, dar cumplimiento a las políticas del presente manual bajo el compromiso de aceptación como funcionarios de la compañía.

Entrenamiento en seguridad informática:

- Todo funcionario que ingrese a la compañía deberá contar con la inducción sobre el Manual de Política de Seguridad Informática, a través del departamento administrativo – financiero, donde se den a conocer las obligaciones para los funcionarios y las



SEGURIDAD INFORMÁTICA

Código:

Fecha:

sanciones previstas en caso de incumplimiento.

Medidas Disciplinarias:

- Cuando el departamento de informática evidencie el incumplimiento al presente manual, remitirá el reporte correspondiente al departamento administrativo – financiero para los efectos de su competencia y atribuciones.
- Se consideran violaciones graves el robo, daño, divulgación de información reservada o confidencial de la compañía, o de que se le declare culpable de un delito informático.

2. Seguridad física y ambiental

Los mecanismos de control de acceso físico para el personal y terceros, deben permitir el ingreso a las instalaciones, áreas restringidas de la compañía y al centro de cómputo, sólo a personas autorizadas según sea el caso, con el fin de salvaguardar las instalaciones en general y la información de la compañía.

Resguardo y protección de la información:

- Todo funcionario deberá reportar de forma inmediata al departamento de informática cuando detecte que existan riesgos reales o potenciales para los equipos de cómputo que tengan asignado, como pueden ser fugas de agua, conatos de incendio u otros.
- Todo funcionario tiene la obligación de proteger los discos y en general dispositivos externos de almacenamiento de información que se encuentren bajo su administración, aun cuando no se utilicen y contengan información reservada o confidencial.
- Es responsabilidad del funcionario evitar en todo momento la fuga de la información de la compañía, que se encuentre almacenada en los equipos de cómputo personal que tenga asignados.

Controles de acceso físico:

- Cualquier persona que tenga acceso a las instalaciones de la compañía, deberá registrar al momento de su entrada, el equipo de cómputo, equipo de comunicaciones, medios de almacenamiento y herramientas que no sean propiedad de la compañía, los cuales podrán retirar el mismo día. En caso contrario deberá tramitar la autorización de



SEGURIDAD INFORMÁTICA

Código:

Fecha:

salida correspondiente con el responsable del departamento de informática de la compañía.

- Las computadoras personales, las computadoras portátiles y cualquier activo de tecnología de información podrá salir de las instalaciones de la compañía para fines de trabajo o mantenimiento, únicamente con la autorización del jefe de área y del departamento de informática

Seguridad de áreas de trabajo:

- El centro de cómputo de la compañía es área restringida, por lo que, sólo el personal autorizado de la compañía puede acceder a él.

Protección y ubicación de los equipos:

- Los usuarios no deben mover o reubicar los equipos de cómputo o de telecomunicaciones, instalar o desinstalar dispositivos, ni retirar sellos de los mismos sin la autorización del departamento de informática en caso de requerir este servicio deberá solicitarlo vía correo electrónico al departamento de informática.
- El departamento administrativo – financiero será el encargado de generar el resguardo y recabar la firma del funcionario informático como responsable de los activos asignados y de conservarlos en la ubicación autorizada por el departamento de informática.
- Cuando se requiera realizar cambios múltiples del equipo de cómputo derivado de reubicación de lugares físicos de trabajo, éstos deberán ser notificados al menos con tres días de anticipación al departamento de informática.
- Para aquellos funcionarios que posean laptops, los equipos no deberán quedar en el escritorio y deberán guardarse.
- Queda prohibido que el funcionario abra o desarme los equipos de cómputo directamente o con la intervención de terceros.
- Los equipos asignados a los funcionarios no deben permanecer físicamente en un lugar distinto al dispuesto dentro de las áreas de la compañía, menos aun si contienen información relevante o confidencial.

Mantenimiento de equipos:



SEGURIDAD INFORMÁTICA

Código:

Fecha:

- Únicamente el personal perteneciente o autorizado por el departamento de informática, podrá llevar a cabo el mantenimiento y reparaciones al equipo informático, por lo que los funcionarios deberán ante cualquiera de estos casos solicitar identificación del personal autorizado antes de permitir el acceso a sus equipos.
- Los funcionarios deberán asegurarse de respaldar la información que consideren relevante, cuando el equipo sea enviado a reparación y borrar aquella información sensible que se encuentre en el equipo, previniendo así la pérdida involuntaria de información, derivada del proceso de reparación.

Pérdida de equipo:

- El funcionario que tenga bajo su cargo algún equipo de cómputo, será responsable de su uso y custodia; en consecuencia, responderá por dicho bien de acuerdo a la normatividad vigente en los casos de robo, extravío o pérdida del mismo.
- El funcionario deberá dar aviso inmediato al departamento de informática y al departamento administrativo – financiero de la desaparición, robo o extravío del equipo de cómputo o accesorios bajo su resguardo.

Uso de dispositivos especiales:

- Los dispositivos tecnológicos especiales asignados a los funcionarios son de uso exclusivo en el cumplimiento del trabajo.
- El uso de los grabadores de discos (CD o DVD), es exclusivo para copias de seguridad de software que esté bajo contrato de licencia en la compañía y para respaldos de información que por su volumen así lo justifiquen.
- Queda prohibido el uso de módems externos en las computadores de escritorio, excepción hecha en requerimientos muy específicos en que por el tipo de aplicación o servicio de información exista la necesidad de contar con uno de ellos, bajo autorización del departamento de informática.

Daño del equipo:

- El equipo de cómputo o cualquier recurso de tecnología de información que sufra alguna descompostura por maltrato, descuido o negligencia por parte del funcionario quien resguarda el equipo, deberá cubrir el valor de la reparación o reposición del



SEGURIDAD INFORMÁTICA

Código:

Fecha:

equipo o accesorio afectado. Para tal caso el departamento de informática determinará la causa de dicha descompostura.

3. Administración de operaciones de cómputo

Los funcionarios deberán utilizar los mecanismos institucionales para proteger la información que reside y utiliza la infraestructura tecnológica de la compañía.

De igual forma, deberán proteger la información reservada o confidencial que por necesidades institucionales deba ser almacenada o transmitida, ya sea dentro de la red interna de la compañía o hacia redes externas utilizando internet.

Uso de medio de almacenamiento:

- Los funcionarios deberán respaldar diariamente la información sensible y crítica que se encuentre en sus computadoras personales o estaciones de trabajo.
- En caso de que por el volumen de información se requiera algún respaldo en CD o DVD, este servicio deberá solicitarse al departamento de informática y con la firma del jefe de área correspondiente, en caso de no contar con el dispositivo para grabar.
- Los funcionarios de la compañía deben conservar los registros o información que se encuentra activa y aquella que ha sido clasificada como reservada o confidencial, de conformidad con lo establecido por la compañía.
- Las actividades que realicen los funcionarios en el sistema de la compañía son registradas y susceptibles de auditoría.

Instalación de software:

- Los funcionarios que requieran la instalación de software que no sea propiedad de la compañía, deberán justificar su uso y solicitar su autorización al departamento de informática, a través de un correo electrónico con copia al jefe de área correspondiente, indicando el equipo de cómputo donde se instalará el software y el período de tiempo que permanecerá dicha instalación.
- Se considera una falta grave el que los funcionarios instalen cualquier tipo de programa (software) en sus computadoras, estaciones de trabajo, servidores o cualquier equipo conectado a la red de la compañía, que no esté autorizado por el departamento de



SEGURIDAD INFORMÁTICA

Código:

Fecha:

informática.

Identificación del incidente:

- El funcionario que sospeche o tenga conocimiento de la ocurrencia de un incidente de seguridad informática deberá reportarlo al departamento de informática lo antes posible, indicando claramente los datos por los cuales lo considera un incidente de seguridad informática.
- Cuando exista la sospecha o el conocimiento de que información confidencial o reservada ha sido revelada, modificada, alterada o borrada sin la autorización de las unidades administrativas competentes, el funcionario informático deberá notificar al departamento de informática.
- Cualquier incidente generado durante la utilización u operación de los activos de tecnología de información de la compañía debe ser reportado al departamento de informática.

Administración de la configuración:

- Los funcionarios de las áreas de la compañía no deben establecer redes de área local, conexiones remotas a redes internas o externas, intercambio de información con otros equipos de computo utilizando el protocolo de transferencia de archivos (FTP), u otro tipo de protocolo para la transferencia de información empleado en la infraestructura de red de la compañía, sin la autorización del departamento de informática.

Seguridad para la red:

- Será considerado como un ataque a la seguridad informática y una falta grave, cualquier actividad no autorizada por el departamento de informática, en la cual los funcionarios realicen la exploración de los recursos informáticos en la red de la compañía, así como de las aplicaciones que sobre dicha red operan, con fines de detectar y explotar una posible vulnerabilidad.

Uso del correo electrónico:

- Los funcionarios no deben usar cuentas de correo electrónico asignadas a otras



SEGURIDAD INFORMÁTICA

Código:

Fecha:

personas, ni recibir mensajes en cuentas de otros.

- Si fuera necesario leer información de alguien más (mientras esta persona se encuentre fuera o de vacaciones) el funcionario ausente debe re-direccionar el correo a otra cuenta de correo interno, quedando prohibido hacerlo a una cuenta de correos electrónico externa a la compañía.
- Los funcionarios deben tratar los mensajes de correo electrónico y archivos adjuntos como información de propiedad de la compañía. Los mensajes de correo electrónico deben ser manejados como una comunicación privada y directa entre emisor y receptor.
- Los funcionarios podrán enviar información reservada y/o confidencial vía correo electrónico siempre y cuando vayan de manera encriptada y destinada exclusivamente a personas autorizadas y en el ejercicio estricto de sus funciones y atribuciones.
- La compañía se reserva el derecho a acceder y revelar todos los mensajes enviados por este medio para cualquier propósito y revisar las comunicaciones vía correo electrónico de personal que ha comprometido la seguridad, violado políticas de seguridad informática o realizado acciones no autorizadas.
- El funcionario debe utilizar el correo electrónico de la compañía únicamente y exclusivamente a los recursos que tenga asignados y las facultades que les hayan sido atribuidas para el desempeño de su empleo, cargo o comisión, quedando prohibido cualquier otro uso.
- Queda prohibido falsear, esconder, suprimir o sustituir la identidad de un funcionario de correo electrónico
- Queda prohibido interceptar, revelar o ayudar a terceros a interceptar o revelar las comunicaciones electrónicas.
- El funcionario deberá cuidar en todo momento la utilización de un lenguaje apropiado, evitando palabras ofensivas o altisonantes.
- Queda prohibido enviar o reenviar correos masivos o cadenas.
- El departamento de informática no podrá revisar ni redireccionar correos de ningún usuario salvo por pedido expreso, de evidenciarse esta situación se procederá a reportar al departamento administrativo – financiero para que aplique la sanción que corresponda.



SEGURIDAD INFORMÁTICA

Código:

Fecha:

Controles contra código malicioso:

- Para prevenir infecciones por virus informático, los funcionarios de la compañía no deben hacer uso de cualquier clase de software que no haya sido proporcionado y validado por el departamento de informática.
- Los funcionarios de la compañía deben verificar que la información y los medios de almacenamiento externos, estén libres de cualquier tipo de código malicioso, para lo cual deben ejecutar el software antivirus autorizado por el departamento de informática.
- Todos los archivos de computadora que sean proporcionados por personal externo o interno considerando al menos programas de software, bases de datos, documentos y hojas de cálculo que tengan que ser descomprimidos, el funcionario debe verificar que estén libres de virus utilizando el software antivirus autorizado antes de ejecutarse.
- Ningún funcionario de la compañía debe intencionalmente escribir, generar, compilar, copiar, propagar, ejecutar o tratar de introducir código de computadora diseñado para auto replicarse, dañar, o en otros casos impedir el funcionamiento de cualquier memoria de computador, archivos de sistema, o software. Mucho menos probarlos en cualquiera de los ambientes o plataformas de la compañía.
- Ningún funcionario, empleado o personal externo, podrá bajar o descargar software de sistemas, boletines electrónicos, sistemas de correo electrónico, de mensajería instantánea y redes de comunicaciones externas, sin la debida autorización del departamento de informática
- Cualquier funcionario que sospeche de alguna infección por virus de computadora, deberá dejar de usar inmediatamente el equipo y llamar al departamento de informática para la detección y erradicación del virus.
- Periódicamente las actualizaciones del software del antivirus se ejecutarán automáticamente en el computador o laptop que se encuentre conectado a la red de la compañía, pero si se detecta que este software no está actualizado se deberá reportar al departamento de informática.
- Los funcionarios no deberán alterar o eliminar, las configuraciones de seguridad para detectar y/o prevenir la propagación de virus que sean implantadas por la compañía en: antivirus, correo electrónico, herramientas de oficina, navegadores u otros programas.



SEGURIDAD INFORMÁTICA

Código:

Fecha:

- Debido a que algunos virus son extremadamente complejos, ningún usuario de la compañía debe intentar erradicarlos de las computadoras por su propia cuenta, en este caso deberá llamar al departamento de informática.

Internet:

- El acceso a internet provisto a los funcionarios de la compañía, es exclusivamente para las actividades relacionadas con las necesidades del puesto y función que desempeña.
- La asignación del servicio de internet, deberá solicitarse por escrito al departamento de informática, señalando los motivos por lo que se requiere el servicio. Esta solicitud deberá contar con el visto bueno del jefe de área.
- Todos los accesos a Internet tienen que ser realizados a través de los canales de acceso provistos por la compañía. La única forma de acceder al servicio de internet es a través de la red de la compañía
- Los funcionarios de internet de la compañía tienen que reportar todos los incidentes de seguridad informática al departamento de informática.
- Los funcionarios del servicio de navegación en internet, al aceptar el servicio están aceptando que:
 - Serán sujetos de monitoreo de las actividades que realiza en internet
 - Saben que existe la prohibición al acceso de paginas no autorizada
 - Saben que existe la prohibición de transmisión de archivos reservados o confidenciales no autorizados.
 - Saben que existe la prohibición de descarga de software o archivos sin la autorización del departamento de informática.
- La utilización de internet es para el desempeño de su función y puesto en la compañía y no para propósitos personales.

4. Cumplimiento de seguridad informática

El departamento de informática tiene como una de sus funciones, la de proponer y revisar el cumplimiento de normas y políticas de seguridad que garanticen acciones preventivas y correctivas para la salvaguarda de equipos e instalaciones de cómputo, así como de bancos de datos de información automatizada en general.



SEGURIDAD INFORMÁTICA

Código:

Fecha:

Derechos de propiedad intelectual:

- Está prohibido por las leyes de derechos de autor y por la compañía, realizar copias no autorizadas de software, ya sea adquirido o desarrollado por la institución.
- Los sistemas desarrollados por personal interno o externo que controle el departamento de informática, son propiedad de la compañía.

Revisiones del cumplimiento:

- El departamento de informática realizará acciones de verificación del cumplimiento del manual, de acuerdo a lo establecido en su perfil de funciones.
- El Departamento de informática podrá implantar mecanismos de control que permitan identificar tendencias en el uso de recursos informáticos del personal interno o externo, para revisar la actividad de procesos que ejecuta y la estructura de los archivos que se procesan.
- Los dueños de los procesos establecidos en la compañía deben apoyar las revisiones del cumplimiento de los sistemas con las políticas y estándares de seguridad informática apropiadas y cualquier otro requerimiento de seguridad.

Violaciones de seguridad informática

- Está prohibido el uso de herramientas de hardware o software para violar los controles de seguridad informática, a menos que se autorice por el departamento de informática.
- Está prohibido realizar pruebas a los controles de los diferentes elementos de tecnología de información. Ninguna persona puede probar o intentar comprometer los controles internos a menos que cuente con la aprobación del departamento de informática, con excepción de los organismos de control.
- Ningún funcionario de la compañía debe probar o intentar probar fallas de la seguridad informática identificadas o conocidas, a menos que estas pruebas sean controladas y aprobadas por el departamento de informática
- Está prohibido realizar actividades que contravengan la seguridad de los sistemas o que generen interrupciones de la red o de los servicios.
- No se debe intencionalmente escribir, general, compilar, copiar, coleccionar, propagar, ejecutar o intentar introducir cualquier tipo de código (programa) conocidos como virus,



SEGURIDAD INFORMÁTICA

Código:

Fecha:

gusanos o caballos de Troya, diseñados para auto replicarse, dañar o afectar el desempeño o acceso a las computadoras, redes o información de la compañía.

CAPITULO IV

DISEÑO DE CARGOS Y DEFINICIÓN DE FUNCIONES

4.1 Introducción

Debido a la división del trabajo y a la consiguiente especialización de funciones, las necesidades básicas de Recursos Humanos para la organización, sea en cantidad o en calidad, se establecen mediante un esquema de descripción y especificación de cargos y funciones. La descripción del cargo y la función se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades que tiene cada funcionario dentro de la organización, en tanto que las especificaciones del perfil del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir adecuadamente sus funciones. Por tanto los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y esas especificaciones del mismo, por tanto el rol que deberá desempeñar en el contenido del cargo registrado en la descripción. En general la descripción del cargo presenta el contenido de éste de manera impersonal y las especificaciones suministran el requerimiento que tiene la organización respecto de las características humanas que se solicitan, para ejecutar el trabajo, expresadas en términos de educación, experiencia, capacidades, etc.

La definición del cargo no es más que la agrupación de todas aquellas actividades realizadas por un solo empleado que ocupen un lugar específico dentro de la organización.

La descripción de cargo no es más que enumerar detalladamente las tareas y responsabilidades que conforman al mismo y de esta manera diferenciar un cargo de los otros; en esta descripción de cargos es fundamental definir las funciones de cada funcionario.

4.2 Objetivo

El objetivo de este capítulo es determinar que cada puesto necesita diferentes conocimientos, cualidades y niveles de habilidad, para ello es necesaria una planeación efectiva de recursos humanos que tome en cuenta estos requerimientos para los puestos.

Con el diseño de cargos y definición de funciones cada uno de los funcionarios de la organización va a ser contratado con los conocimientos específicos que el cargo necesita, y va a conocer exactamente el alcance de sus funciones, para de esta manera no duplicar trabajo, optimizar el tiempo y sobre todo dar responsabilidades específicas de acuerdo a su cargo.

Luego de haber contratado el recurso humano el paso siguiente es ubicarlos como fuerza de trabajo dentro de la compañía. Las personas luego de ser reclutadas y seleccionadas deben

ser integradas a la compañía, destinadas a sus cargos y evaluadas en cuanto a su desempeño. De aquí la importancia de definir la descripción de cargos, previo a la contratación de personal.

4.3 Concepto de cargo

La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en tanto que el análisis del cargo se ocupa de los requisitos que el aspirante necesita cumplir. El cargo se basa en las siguientes nociones fundamentales:

Tarea.- Es el conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante en determinado puesto de trabajo; hace referencia a cargos simples y rutinarios, como los que ejecutan los que trabajan por horas y los obreros.

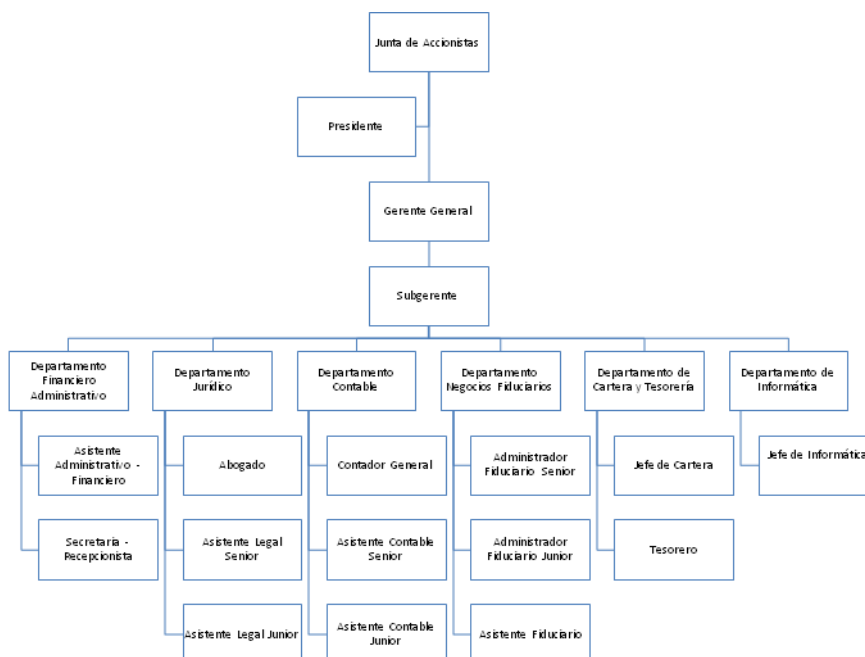
Atribución.- Es el conjunto de actividades individuales que ejecuta la persona que ocupa el cargo. Se refiere a cargos que incluyen actividades más diferenciadas, como las que desempeñan los que trabajan por meses o los funcionarios.

Función.- Es un conjunto de tareas (cargos por horas) o atribuciones (cargos por meses) que el ocupante del cargo ejerce de manera sistemática y reiterada, o un individuo que, sin ocupar un cargo, desempeña una función de manera transitoria o definitiva. Para que un conjunto de tareas o atribuciones constituya una función, se requiere que haya repetición al ejecutarlas

Cargo.- El cargo es la descripción detallada de todas las actividades desempeñadas por una persona (el ocupante). Estas actividades deben ser ajustadas a la posición que ocupa el empleado en el organigrama.

Es un conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. Ubicar un cargo dentro del organigrama indica definir cuatro aspectos: el nivel jerárquico, el área o el departamento en que está localizado, el superior jerárquico (ante quien responde) y los subordinados (sobre los que ejerce autoridad).

4.4 Diseño de cargos



Elaborado por: Elizabeth De La Torre

4.5 Descripción y análisis de cargos

La descripción de cargos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la compañía; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo, la periodicidad de la ejecución, los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas y los objetivos del cargo. Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

1. Nombre del Cargo
2. Posición del cargo en el Organigrama (nivel del cargo, subordinación, supervisión, comunicaciones colaterales)
3. Tareas o Atribuciones del Cargo (diarias, semanales, mensuales, anuales, esporádicas)

Análisis del cargo

1. Requisitos intelectuales (instrucción básica, experiencia, iniciativa, y aptitudes necesarias)
2. Requisitos físicos (esfuerzo, concentración y complexión necesaria)
3. Responsabilidades incluidas (por supervisión de personal, materiales y equipos, métodos y procesos, dinero, títulos o documentos, información confidencial y por seguridad de terceros)
4. Condiciones de trabajo (ambiente de trabajo, riesgos inherentes).

4.6 Perfil requerido y competencias para cada cargo

Objetivo:

Asegurar el resultado superior en la ejecución de los diferentes objetivos institucionales a través de perfiles de posiciones que acompañen esos objetivos, así como también las características de las personas ocupantes, acordes a las funciones definidas para cada posición.

Política:

- a. Las personas candidatas deberán cumplir al menos el 60% del perfil requerido para dicho puesto, cumplir con las competencias consideradas como críticas en el perfil básico de competencias para poder ocupar la posición.
- b. Cada cargo tendrá una función específica dentro de la organización, con actividades definidas y claras, enmarcadas dentro de los requerimientos mentales e intelectuales que cada funcionario deberá cumplir.

4.7 Descripción de cargos según organigrama

El análisis de cargos que se va a desarrollar de acuerdo al nuevo organigrama creado para la organización son:

- Gerente General
- Subgerente
- Gerente Administrativo Financiero
- Asistente Administrativo Financiero
- Secretaria Recepcionista

- Gerente Jurídico
- Asistente Jurídico Senior
- Asistente Jurídico Junior
- Gerente de Negocios Fiduciarios
- Administrador Fiduciario Senior
- Administrador Fiduciario Junior
- Asistente Fiduciario
- Contador General
- Asistente Contable Senior
- Asistente Contable Junior
- Jefe de Cartera
- Tesorero
- Jefe de Informática

4.7.1. Perfil requerido para el cargo de gerente general.

FORMULARIO DE PERFIL Y COMPETENCIA DE FUNCIONES	
A. Identificación	
Nombre del Cargo:	GERENTE GENERAL
Número de Personas que ocupan el Cargo:	1
Cargo del Jefe Directo:	Junta de Accionistas
B. Resumen del Cargo	
Su función es planificar, organizar, dirigir, controlar, analizar y calcular el trabajo de la empresa, además contratar al personal adecuado.	
C. Actividades Regulares	
<p>Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.</p> <p>Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro, como también de las funciones y los cargos.</p> <p>Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de la empresa.</p> <p>Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.</p> <p>Analizar y dar solución a los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros.</p> <p>Representante Legal de la compañía.</p>	
D. Requerimientos de capacidad y habilidades mentales	
Numérica, de lenguaje, conocimientos básicos de las actividades de los subordinados y psicológicas con la empatía, etc...	
E. Requerimientos físicos	
Movilizarse hacia reuniones con cliente para búsqueda y concretar negocios y directivos de	

organismos de control.			
F. Condiciones ambientales			
El trabajo se realiza en la oficina, con temperatura adecuada, humedad ambiental natural, características de higiene normales, iluminación apta y una buena estructura.			
G. Riesgos Físicos			
Los riesgos en la empresa son por accidentes del trabajo por caídas o accidentes, las que pueden darse dentro o fuera de la oficina en horario de trabajo.			
H. Perfil Duro			
Estudios Superiores de Tercer Nivel: Universitarios o Técnicos: Títulos: Ingeniero Comercial, Ingeniero en Administración de Empresas, Ingeniero en Banca y Finanzas.			
Estudios Complementarios: Computación, contabilidad, comercialización y ventas			
Idiomas: Ingles 100% hablado y escrito			
Experiencia: mínimo 10 años en cargos similares			
I. Competencias			
Integridad	Nivel 4	Identificación con la Institución	Nivel 4
Pensamiento analítico y conceptual	Nivel 4	Orientación al Logro e iniciativa	Nivel 4
Impacto e Influencia	Nivel 4	Dirección de personas y liderazgo	Nivel 4
Autocontrol	Nivel 4		
J. Responsabilidad de Decisiones			
La Junta de accionistas es la encargada de supervisar y controlar al Gerente General en lo referido a las funciones que se le asignaron para dicho cargo. Toma de decisiones a nivel de conducción general de la empresa.			
K. Responsabilidad por supervisión			
Los funcionarios que supervisa son todos los demás cargos de la empresa.			
L. Responsabilidad por conceptos personales			
Con funcionarios de alto nivel de la empresa, con clientes, bancos, financieras, AFP, etc...			
M. Responsabilidad por exactitud			
Errores en el manejo de la empresa pueden afectar la estabilidad de la empresa.			

4.7.2. Perfil requerido para el cargo de subgerente.

FORMULARIO DE PERFIL Y COMPETENCIA DE FUNCIONES	
A. Identificación	
Nombre del Cargo:	SUBGERENTE
Número de Personas que ocupan el Cargo:	1
Cargo del Jefe Directo:	Gerente General
B. Resumen del Cargo	
Su función es coordinar junto con el Gerente General la Planificación, organización, dirección del trabajo de la empresa, reportar directamente al Gerente.	

Asistir al Gerente General en las actividades que este le delegue.			
C. Actividades Regulares			
Apoyar a que los objetivos generales y específicos de la empresa se cumplan a corto y largo plazo. Apoyar a organizar la estructura de la empresa actual y a futuro, como también de las funciones y los cargos. Supervisar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias. Realizar las funciones del Gerente General en su ausencia.			
D. Requerimientos de capacidad y habilidades mentales			
numérica, de lenguaje, conocimientos básicos de las actividades de los subordinados y psicológica con la empatía, etc.			
E. Requerimientos físicos			
Movilizarse hacia reuniones con clientes para búsqueda y concretar negocios y directivos de los organismos de control.			
F. Condiciones ambientales			
El trabajo se realiza en la oficina, con temperatura adecuada, humedad ambiental natural, características de higiene normales, iluminación apta y una buena estructura.			
G. Riesgos Físicos			
Los riesgos en la empresa son por accidentes del trabajo por caídas o accidentes, las que pueden darse dentro o fuera de la oficina en horario de trabajo.			
H. Perfil Duro			
Estudios Superiores de Tercer Nivel: Universitarios o Técnicos: Títulos: Ingeniero Comercial, Ingeniero en Administración de Empresas, Ingeniero en Banca y Finanzas. Estudios Complementarios: Computación, contabilidad, comercialización y ventas Idiomas: Ingles 100% hablado y escrito Experiencia: mínimo 8 años en cargos similares			
I. Competencias			
Integridad	Nivel 4	Identificación con la Institución	Nivel 3
Pensamiento analítico y conceptual	Nivel 3	Orientación al Logro e iniciativa	Nivel 3
Impacto e Influencia	Nivel 4	Dirección de personas y liderazgo	Nivel 3
Autocontrol	Nivel 4		
J. Responsabilidad de Decisiones			
El Presidente es el encargado de supervisar y control al subgerente en lo referido a las funciones que se le asignaron para dicho cargo. Toma de decisiones a nivel de conducción general de la empresa.			
K. Responsabilidad por supervisión			
Los funcionarios que supervisa el Subgerente son todos los demás cargos de la empresa.			
L. Responsabilidad por conceptos personales			
Con funcionarios de alto nivel de la empresa, con clientes, bancos, financieras, AFP, etc...			
M. Responsabilidad por exactitud			

Errores en el manejo de la empresa pueden afectar la estabilidad de la empresa.

4.7.3. Perfil requerido para el cargo de gerente administrativo financiero.

FORMULARIO DE PERFIL Y COMPETENCIA DE FUNCIONES	
A. Identificación	
Nombre del Cargo:	GERENTE ADMINISTRATIVO - FINANCIERO
Número de Personas que ocupan el Cargo:	1
Cargo del Jefe Directo:	Subgerente
B. Resumen del Cargo	
Responsable de recaudar, custodiar, ejecutar, administrar y controlar los recursos humanos y financieros de la compañía, le corresponde además coordinar con los diferentes departamentos la adquisición de proveeduría, insumos de limpieza, mantenimiento de la oficina, asuntos generales, y de la adquisición de todos los bienes activos y enseres que se requieran para el buen funcionamiento de la organización, así como todos los aspectos que tengan que ver con entrada, salida y nómina del personal contratado.	
C. Actividades Regulares	
Elaboración del Presupuesto de la compañía Supervisión Trámites de entrada, salida del personal Supervisión de Planillas del IESS Supervisión de prospecto para calificación de proveedores Compras de activos fijos.	
D. Requerimientos de capacidad y habilidades mentales	
Las habilidades mentales que debe poseer la persona que esté a cargo es la capacidad verbal, de comprensión y solución de conflictos.	
E. Requerimientos físicos	
Debe tener atención auditiva y visual, en general estar sentado y caminar dentro de la oficina y fuera de ellas para realizar contrataciones, cotizaciones etc.	
F. Condiciones ambientales	
El trabajo se lo realiza en oficina, en condiciones óptimas, y fuera de ella para reuniones en otras empresas.	
G. Riesgos Físicos	
Los riesgos en la empresa son por accidentes del trabajo, como caídas de muebles, sillas, mesas, etc., cuando se encuentre dentro de la oficina y accidentes cuando se encuentre fuera de la oficina.	
H. Perfil Duro	
Estudios Superiores de Tercer Nivel: Ingeniero Financiero, Ingeniero Comercial, Economista. Estudios Complementarios: Análisis Financiero, Administración de Recursos Humanos Idiomas: Inglés 60% hablado y escrito Experiencia: mínimo 8 años en cargos similares	

I. Competencias			
Integridad	Nivel 4	Identificación con la Institución	Nivel 4
Pensamiento analítico y conceptual	Nivel 4	Orientación al Logro e iniciativa	Nivel 4
Autocontrol	Nivel 4	Flexibilidad	Nivel 4
Liderazgo	Nivel 4	Trabajo en Equipo	Nivel 4
J. Responsabilidad de Decisiones			
Responsable de todas las decisiones respecto de temas financieros y laborales			
K. Responsabilidad por supervisión			
Tiene a su cargo un Asistente Administrativo y a la Secretaria Recepcionista.			
L. Responsabilidad por conceptos personales			
Con clientes internos y externos.			
M. Responsabilidad por exactitud			
Errores y retrasos en el desempeño de su trabajo pueden afectar la estabilidad de la empresa.			

4.7.4. Perfil requerido para el cargo de asistente administrativo financiero.

FORMULARIO DE PERFIL Y COMPETENCIA DE FUNCIONES	
A. Identificación	
Nombre del Cargo:	ASISTENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO
Número de Personas que ocupan el Cargo:	1
Cargo del Jefe Directo:	Gerente Administrativo Financiero
B. Resumen del Cargo	
Responsable de asistir al Gerente Administrativo Financiero en la recaudación, custodia, ejecución, administración y controlar los recursos humanos y financieros de la compañía, le corresponde además asistir en la coordinación con los diferentes departamentos en la adquisición de proveeduría, insumos de limpieza, mantenimiento de la oficina, asuntos generales, y de la adquisición de todos los bienes activos y enseres que se requieran para el buen funcionamiento de la organización, así como todos los aspectos que tengan que ver con entrada, salida y nomina del personal contratado.	
C. Actividades Regulares	
Elaboración del Presupuesto de la compañía Elaboración y Gestión de trámites de entrada, salida del personal Elaboración y pago de Planillas del IESS Elaboración de prospecto para calificación de proveedores Cotizar para la compra de activos fijos.	
D. Requerimientos de capacidad y habilidades mentales	
Las habilidades mentales que debe poseer la persona que esté a cargo es la capacidad verbal y de comprensión	
E. Requerimientos físicos	
Debe tener atención auditiva y visual, en general estar sentado y caminar dentro de la oficina.	

F. Condiciones ambientales			
El trabajo se lo realiza en oficina, en condiciones óptimas.			
G. Riesgos Físicos			
Los riesgos en la empresa son por accidentes del trabajo, como caídas de muebles, sillas, mesas, etc., cuando se encuentre dentro de la oficina.			
H. Perfil Duro			
Estudios Superiores de Tercer Nivel: Estudiante de Ingeniería Financiera, Ingeniería Comercial, Economista.			
Estudios Complementarios: Análisis Financiero, Administración de Recursos Humanos			
Idiomas: Inglés 30% hablado y escrito			
Experiencia: mínimo 4 años en cargos similares			
II. Competencias			
Integridad	Nivel 3	Identificación con la Institución	Nivel 3
Pensamiento analítico y conceptual	Nivel 2	Orientación al Logro e iniciativa	Nivel 2
Autocontrol	Nivel 3	Flexibilidad	Nivel 3
Liderazgo		Trabajo en Equipo	Nivel 3
J. Responsabilidad de Decisiones			
Este nivel no permite toma de decisiones.			
K. Responsabilidad por supervisión			
Este nivel no tiene supervisados			
L. Responsabilidad por conceptos personales			
Con clientes internos.			
M. Responsabilidad por exactitud			
Errores y retrasos en el desempeño de su trabajo pueden afectar el buen desenvolvimiento de la empresa.			

4.7.5. Perfil requerido para el cargo de secretaria recepcionista.

FORMULARIO DE PERFIL Y COMPETENCIA DE FUNCIONES	
A. Identificación	
Nombre del Cargo:	SECRETARIA RECEPCIONISTA
Número de Personas que ocupan el Cargo:	1
Cargo del Jefe Directo:	Gerente Administrativo Financiero
B. Resumen del Cargo	
Atención al público en general	
Atender llamadas telefónicas y recepción de fax	
Direccionamiento a los clientes – Información	
Recepción de la documentación y direccionamiento de requerimientos	
Despacho de correspondencia interna a través del Courier	

Entrega de pagos a proveedores			
Asistencia directa al Gerente Administrativo Financiero, Subgerente y Gerente General			
C. Actividades Regulares			
Tomar notas o apuntes de las indicaciones que le entreguen el Administrativo Financiero, Subgerente y Gerente General. Redactar cartas, certificados y otros documentos que le soliciten			
Recibir la correspondencia externa y distribuirla al funcionario correspondiente			
Apoyar a todo el personal en requerimientos que tengan que ver con sus funciones.			
D. Requerimientos de capacidad y habilidades mentales			
Las habilidades mentales que debe poseer la persona que esté a cargo es la capacidad verbal y de comprensión.			
E. Requerimientos físicos			
Debe tener atención auditiva y visual, en general estar sentado y caminar dentro de la oficina para trabajos de jornada diaria.			
F. Condiciones ambientales			
El trabajo se lo realiza en oficina, con temperatura adecuada al ambiente, humedad natural, características de higiene normales, iluminación apta y buena estructura.			
G. Riesgos Físicos			
Los riesgos en la empresa son por accidentes del trabajo, como caídas de muebles, sillas, mesas, etc., cuando se encuentre dentro de la oficina.			
H. Perfil Duro			
Estudios Superiores de Tercer Nivel: Universitarios Títulos: Estudiante de Secretariado Ejecutivo Gerencial			
Estudios Complementarios: Computación.			
Idiomas: Ingles 30% hablado y escrito			
Experiencia: mínimo 4 años en cargos similares			
• Competencias			
Integridad	Nivel 3	Identificación con la Institución	Nivel 2
Pensamiento analítico y conceptual	Nivel 2	Orientación al Logro e iniciativa	Nivel 2
Autocontrol	Nivel 2	Flexibilidad	Nivel 2
Iniciativa	Nivel 3		
J. Responsabilidad de Decisiones			
Este nivel no permite toma de decisiones.			
K. Responsabilidad por supervisión			
Este nivel no tiene supervisados			
L. Responsabilidad por conceptos personales			
Con clientes internos y externos.			
M. Responsabilidad por exactitud			
Errores y retrasos en el desempeño de su trabajo pueden afectar el buen desarrollo de las			

actividades.

4.7.6. Perfil requerido para el cargo de gerente jurídico.

FORMULARIO DE PERFIL Y COMPETENCIA DE FUNCIONES			
A. Identificación			
Nombre del Cargo:	GERENTE JURIDICO		
Número de Personas que ocupan el Cargo:	1		
Cargo del Jefe Directo:	Gerente General		
B. Resumen del Cargo			
Responsable de la estructuración de contratos públicos y privados, y demás documentos legales necesarios para el buen funcionamiento de la institución.			
C. Actividades Regulares			
Supervisión de la elaboración de contratos de Constitución de negocios fiduciarios Supervisión de la elaboración de contratos de Liquidación de negocios fiduciarios Supervisión de la elaboración de contratos de reformas, adendum, cesiones de derecho Supervisión de todos los documentos y contratos requeridos. Defensa de Juicios Asesoría legal constante			
D. Requerimientos de capacidad y habilidades mentales			
Las habilidades mentales que debe poseer la persona que esté a cargo es la capacidad verbal, de comprensión y solución de conflictos.			
E. Requerimientos físicos			
Debe tener atención auditiva y visual, en general estar sentado y caminar dentro de la oficina para trabajos de jornada diaria.			
F. Condiciones ambientales			
El trabajo se lo realiza en oficina, con temperatura adecuada al ambiente, humedad natural, características de higiene normales, iluminación apta y buena estructura.			
G. Riesgos Físicos			
Los riesgos en la empresa son por accidentes del trabajo, como caídas de muebles, sillas, mesas, etc., cuando se encuentre dentro de la oficina.			
H. Perfil Duro			
Estudios Superiores de Tercer Nivel: Universitarios Títulos: Abogado Titulado Estudios Complementarios: Computación, contables y tributarios Idiomas: Inglés 40% hablado y escrito Experiencia: mínimo 8 años en cargos similares			
III. Competencias			
Integridad	Nivel 4	Identificación con la Institución	Nivel 4
Pensamiento analítico y conceptual	Nivel 3	Orientación al Logro e iniciativa	Nivel 4

Autocontrol	Nivel 4	Flexibilidad	Nivel 3
Liderazgo	Nivel 4		
J. Responsabilidad de Decisiones			
Responsable de todas las decisiones respecto de temas legales			
K. Responsabilidad por supervisión			
El funcionario que supervisa a los asistentes legales			
L. Responsabilidad por conceptos personales			
Con clientes internos y externos.			
M. Responsabilidad por exactitud			
Errores y retrasos en el desempeño de su trabajo pueden afectar la estabilidad de la empresa.			

4.7.7. Perfil requerido para el cargo de asistente legal senior – junior.

FORMULARIO DE PERFIL Y COMPETENCIA DE FUNCIONES	
A. Identificación	
Nombre del Cargo:	ASISTENTE LEGAL
Número de Personas que ocupan el Cargo:	2
Cargo del Jefe Directo:	Gerente Jurídico
B. Resumen del Cargo	
Responsable de la elaboración de la estructuración de contratos públicos y privados, y demás documentos legales necesarios para el buen funcionamiento de la institución.	
C. Actividades Regulares	
Elaboración de contratos de Constitución de negocios fiduciarios Elaboración de contratos de Liquidación de negocios fiduciarios Elaboración de contratos de reformas, adendum, cesiones de derecho Todos los documentos y contratos requeridos. Realización de tramites fuera de la oficina	
D. Requerimientos de capacidad y habilidades mentales	
Las habilidades mentales que debe poseer la persona que esté a cargo es la capacidad verbal, de comprensión y solución de conflictos.	
E. Requerimientos físicos	
Debe tener atención auditiva y visual, en general estar sentado y caminar dentro de la oficina para trabajos de jornada diaria.	
F. Condiciones ambientales	
El trabajo se lo realiza dentro y fuera de la oficina.	
G. Riesgos Físicos	
Los riesgos en la empresa son por accidentes del trabajo, como caídas de muebles, sillas, mesas, etc., cuando se encuentre dentro de la oficina y accidentes fuera de ella.	
H. Perfil Duro	

Estudios Superiores de Tercer Nivel: Abogados titulados o estudiantes de cuarto semestres de doctorado			
Estudios Complementarios: Computación, contables y tributarios			
Idiomas: Inglés 20% hablado y escrito			
Junior : de 1 a 2 años en cargos similares			
Senior: de 2 a 4 años en cargos similares			
IV. Competencias			
Integridad	Nivel 4	Identificación con la Institución	Nivel 4
Pensamiento analítico y conceptual	Nivel 3	Orientación al Logro e iniciativa	Nivel 4
Autocontrol	Nivel 3	Flexibilidad	Nivel 3
J. Responsabilidad de Decisiones			
Este nivel no permite toma de decisiones.			
K. Responsabilidad por supervisión			
Este nivel no tiene supervisados			
L. Responsabilidad por conceptos personales			
Con clientes internos y externos.			
M. Responsabilidad por exactitud			
Errores y retrasos en el desempeño de su trabajo pueden afectar la imagen de la empresa.			

4.7.8. Perfil requerido para el cargo de contador general.

FORMULARIO DE PERFIL Y COMPETENCIA DE FUNCIONES	
A. Identificación	
Nombre del Cargo:	CONTADOR GENERAL
Número de Personas que ocupan el Cargo:	1
Cargo del Jefe Directo:	Gerente General
B. Resumen del Cargo	
Responsable de la presentación y aplicación de las normas contables y tributarias vigentes en los Balances de la Administradora de cada uno de los Fondos de inversión y de diferentes negocios fiduciarios.	
C. Actividades Regulares	
Analizar y proponer los métodos y procedimientos para realizar los registros contables más adecuados enmarcados dentro de la ley y las normas de contabilidad vigentes.	
Realizar las declaraciones de impuestos respectivas ante el Servicio de Rentas Internas	
Presentar la información correspondiente a los organismos de control	
Todas las actividades deben realizarse dentro de los plazos establecidos	
Revisar y aprobar pago a proveedores	
D. Requerimientos de capacidad y habilidades mentales	

Capacidad numérica, conocimientos contables, tributarios y financieros.			
E. Requerimientos físicos			
Debe tener atención auditiva y visual, en general estar sentado y caminar dentro de la oficina para trabajos de jornada diaria.			
F. Condiciones ambientales			
El trabajo se lo realiza en oficina, con temperatura adecuada al ambiente, humedad natural, características de higiene normales, iluminación apta y buena estructura.			
G. Riesgos Físicos			
Los riesgos en la empresa son por accidentes del trabajo, como caídas de muebles, sillas, mesas, etc., cuando se encuentre dentro de la oficina.			
H. Perfil Duro			
Estudios Superiores de Tercer Nivel: Universitarios o Técnicos: Títulos: Contados Publico o Auditor			
Estudios Complementarios: Computación, contabilidad, finanzas, tributación			
Idiomas: Inglés 40% hablado y escrito			
Experiencia: mínimo 8 años en cargos similares			
6.2.1. Competencias			
Integridad	Nivel 4	Identificación con la Institución	Nivel 3
Pensamiento analítico y conceptual	Nivel 3	Orientación al Logro e iniciativa	Nivel 3
Autocontrol	Nivel 3	Flexibilidad	Nivel 3
J. Responsabilidad de Decisiones			
Responsable de todas las decisiones contables y tributarias de la institución			
K. Responsabilidad por supervisión			
Los funcionarios que supervisa es a los asistente contables			
L. Responsabilidad por conceptos personales			
Con funcionarios de auditoría externa y proveedores			
M. Responsabilidad por exactitud			
Errores en el desempeño de su trabajo pueden afectar la estabilidad de la empresa.			

4.7.9. Perfil requerido para el cargo de asistente contable.

FORMULARIO DE PERFIL Y COMPETENCIA DE FUNCIONES	
A. Identificación	
Nombre del Cargo:	ASISTENTE CONTABLE
Número de Personas que ocupan el Cargo:	2
Cargo del Jefe Directo:	Contador General
B. Resumen del Cargo	
Asistir al Contador General en todos los procedimientos de presentación y aplicación de las normas	

contables y tributarias vigentes en los Balances de la Administradora de cada uno de los Fondos de inversión y de diferentes negocios fiduciarios.			
C. Actividades Regulares			
Analizar y proponer los métodos y procedimientos para realizar los registros contables, tributarios y financieros de la institución.			
Realizar registros contables, emisión de cheques, comprobantes ingreso, egreso, retenciones, declaraciones de impuestos.			
Emisión de Balances generales y estado de resultados.			
Emisión de Pago a proveedores, pago de honorarios administradora.			
D. Requerimientos de capacidad y habilidades mentales			
Las habilidades mentales que debe poseer la persona que esté a cargo es la capacidad numérica, conocimientos contables, tributarios y financieros.			
E. Requerimientos físicos			
Debe tener atención auditiva y visual, en general estar sentado y caminar dentro de la oficina para trabajos de jornada diaria.			
F. Condiciones ambientales			
El trabajo se lo realiza en oficina, con temperatura adecuada al ambiente, humedad natural, características de higiene normales, iluminación apta y buena estructura.			
G. Riesgos Físicos			
Los riesgos en la empresa son por accidentes del trabajo, como caídas de muebles, sillas, mesas, etc., cuando se encuentre dentro de la oficina.			
H. Perfil Duro			
Estudios Superiores de Tercer Nivel: Universitarios Títulos: Contados Público o Auditor o cursando el cuarto semestre de carreras afines.			
Estudios Complementarios: Computación, contabilidad, finanzas, tributación			
Idiomas: Inglés 20% hablado y escrito			
Junior: de 1 a 2 años en cargos similares			
Senior: de 2 años a 4 años en cargos similares			
i. Competencias			
Integridad	Nivel 4	Identificación con la Institución	Nivel 2
Pensamiento analítico y conceptual	Nivel 2	Orientación al Logro e iniciativa	Nivel 2
Autocontrol	Nivel 2	Flexibilidad	Nivel 2
Trabajo en equipo	Nivel 3		
J. Responsabilidad de Decisiones			
Responsable de todas las aplicaciones contables y tributarias de la institución			
K. Responsabilidad por supervisión			
No tiene rango de supervisión			
L. Responsabilidad por conceptos personales			
Con funcionarios de auditoría externa y proveedores			

M. Responsabilidad por exactitud

Errores en el desempeño de su trabajo pueden afectar la información y confianza de la empresa.

4.7.10. Perfil requerido para el cargo de gerente de negocios fiduciarios.

FORMULARIO DE PERFIL Y COMPETENCIA DE FUNCIONES	
A. Identificación	
Nombre del Cargo:	GERENTE DE NEGOCIOS FIDUCIARIOS
Número de Personas que ocupan el Cargo:	1
Cargo del Jefe Directo:	Gerente General
B. Resumen del Cargo	
Responsable de la Administración de los negocios fiduciarios estructurados de manera prudente y diligente	
C. Actividades Regulares	
Supervisión del cumplimiento de la elaboración de políticas administrativas dependiente el tipo de Fideicomiso	
Asistencia a Juntas de Fideicomiso y Comité de inversiones	
Supervisión del cumplimiento de las resoluciones impartidas en cada contrato constitutivo y Junta de Fideicomiso	
Responsable del cumplimiento de los objetos de cada negocios fiduciario	
D. Requerimientos de capacidad y habilidades mentales	
Las habilidades mentales que debe poseer la persona que esté a cargo es la capacidad verbal, de comprensión y solución de conflictos.	
E. Requerimientos físicos	
Debe tener atención auditiva y visual, en general estar sentado y caminar dentro de la oficina para trabajos de jornada diaria y fuera de ella cuando asista a reuniones.	
F. Condiciones ambientales	
El trabajo se lo realiza en la oficina en un ambiente adecuado. Debe movilizarse a juntas y reuniones constantemente	
G. Riesgos Físicos	
Los riesgos en la empresa son por accidentes del trabajo, como caídas de muebles, sillas, mesas, etc., o accidentes fuera de la oficina en horario de trabajo.	
H. Perfil Duro	
Estudios Superiores de Tercer Nivel: Universitarios Títulos: Administración de Empresas, Finanzas, Economía	
Estudios Complementarios: Computación, contabilidad, administración, Análisis Financiero	
Idiomas: Inglés 70% hablado y escrito	
Experiencia: mínimo 8 años en cargos similares	
I. Competencias	

Integridad	Nivel 4	Identificación con la Institución	Nivel 3
Pensamiento analítico y conceptual	Nivel 4	Orientación al Logro e iniciativa	Nivel 4
Autocontrol	Nivel 4	Flexibilidad	Nivel 4
Liderazgo	Nivel 4		
J. Responsabilidad de Decisiones			
Responsable de todas las decisiones que se tomen sobre los negocios fiduciarios			
K. Responsabilidad por supervisión			
Los funcionarios que supervisa son los Administradores de Fideicomisos			
L. Responsabilidad por conceptos personales			
Con funcionarios internos, externos.			
M. Responsabilidad por exactitud			
Errores en el desempeño de su trabajo pueden afectar la estabilidad de la empresa.			

4.7.11. Perfil requerido para el cargo de administrador fiduciario.

FORMULARIO DE PERFIL Y COMPETENCIA DE FUNCIONES	
A. Identificación	
Nombre del Cargo:	ADMINISTRADOR FIDUCIARIO
Número de Personas que ocupan el Cargo:	2
Cargo del Jefe Directo:	Gerente General
B. Resumen del Cargo	
Responsable de la Administración de los negocios fiduciarios estructurados de manera prudente y diligente	
C. Actividades Regulares	
Elaboración de políticas administrativas dependiente el tipo de Fideicomiso Asistir a Juntas de Fideicomiso y Comité de inversiones Redactar Actas de Junta de Fideicomiso Elaborar y remitir informes de rendición de cuentas	
D. Requerimientos de capacidad y habilidades mentales	
Las habilidades mentales que debe poseer la persona que esté a cargo es la capacidad verbal, de comprensión y solución de conflictos.	
E. Requerimientos físicos	
Debe tener atención auditiva y visual, en general estar sentado y caminar dentro de la oficina para trabajos de jornada diaria.	
F. Condiciones ambientales	
El trabajo se lo realiza en oficina, con temperatura adecuada al ambiente, humedad natural, características de higiene normales, iluminación apta y buena estructura.	
G. Riesgos Físicos	
Los riesgos en la empresa son por accidentes del trabajo, como caídas de muebles, sillas, mesas,	

etc., o accidentes fuera de la oficina en horario de trabajo.			
H. Perfil Duro			
Estudios Superiores de Tercer Nivel: Universitarios Títulos: Administración de Empresas, Finanzas, Economía o estudiando el cuarto semestre de carreras afines			
Estudios Complementarios: Computación, contabilidad, administración, análisis financiero			
Idiomas: Inglés 40% hablado y escrito			
Junior: mínimo 3 años en cargos similares			
Senior: mínimo 5 años en cargos similares			
I. Competencias			
Integridad	Nivel 4	Identificación con la Institución	Nivel 3
Pensamiento analítico y conceptual	Nivel 4	Orientación al Logro e iniciativa	Nivel 4
Autocontrol	Nivel 4	Flexibilidad	Nivel 4
Trabajo en Equipo	Nivel 4	Liderazgo	Nivel 4
J. Responsabilidad de Decisiones			
Es responsable de todas las decisiones tomadas en la administración diaria de los negocios fiduciarios			
K. Responsabilidad por supervisión			
Este nivel supervisa a los Asistentes fiduciarios			
L. Responsabilidad por conceptos personales			
Con clientes internos y externos.			
M. Responsabilidad por exactitud			
Errores y retrasos en el desempeño de su trabajo pueden afectar la estabilidad de la empresa.			

4.7.12. Perfil requerido para el cargo de asistente fiduciario.

FORMULARIO DE PERFIL Y COMPETENCIA DE FUNCIONES	
A. Identificación	
Nombre del Cargo:	ASISTENTE FIDUCIARIO
Número de Personas que ocupan el Cargo:	1
Cargo del Jefe Directo:	Administrador Fiduciario
B. Resumen del Cargo	
Asistir a los Administradores Fiduciarios en la Administración de los negocios fiduciarios estructurados de manera prudente y diligente	
C. Actividades Regulares	
Dar soporte constante a los Administradores Fiduciarios	
D. Requerimientos de capacidad y habilidades mentales	
Las habilidades mentales que debe poseer la persona que esté a cargo es la capacidad verbal, de comprensión y solución de conflictos.	

E. Requerimientos físicos			
Debe tener atención auditiva y visual, en general estar sentado y caminar dentro de la oficina para trabajos de jornada diaria.			
F. Condiciones ambientales			
El trabajo se lo realiza en oficina, con temperatura adecuada al ambiente, humedad natural, características de higiene normales, iluminación apta y buena estructura.			
G. Riesgos Físicos			
Los riesgos en la empresa son por accidentes del trabajo, como caídas de muebles, sillas, mesas, etc., o accidentes fuera de la oficina en horario de trabajo.			
H. Perfil Duro			
Estudios Superiores de Tercer Nivel: Universitarios Títulos: Administración de Empresas, Finanzas, Economía o estudiando el primer semestre de carreras afines			
Estudios Complementarios: Computación, contabilidad, administración, análisis financiero			
Idiomas: Inglés 20% hablado y escrito			
Experiencia: mínimo 1 años en cargos similares			
I. Competencias			
Integridad	Nivel 2	Identificación con la Institución	Nivel 3
Pensamiento analítico y conceptual	Nivel 2	Orientación al Logro e iniciativa	Nivel 2
Autocontrol	Nivel 2	Flexibilidad	Nivel 2
Trabajo en Equipo	Nivel 3	Liderazgo	
J. Responsabilidad de Decisiones			
Este nivel no permite toma de decisiones.			
K. Responsabilidad por supervisión			
Este nivel no tiene supervisados			
L. Responsabilidad por conceptos personales			
Con clientes internos y externos.			
M. Responsabilidad por exactitud			
Errores y retrasos en el desempeño de su trabajo pueden afectar la imagen de la empresa.			

4.7.13. Perfil requerido para el cargo de jefe de cartera.

FORMULARIO DE PERFIL Y COMPETENCIA DE FUNCIONES	
A. Identificación	
Nombre del Cargo:	JEFE DE CARTERA
Número de Personas que ocupan el Cargo:	1
Cargo del Jefe Directo:	Gerente General
B. Resumen del Cargo	
Responsable de la recuperación de Cartera generada por las facturas de honorarios por Administración Fiduciaria y por la generada por las promesas de compraventa de los Fideicomisos	

inmobiliarios.			
C. Actividades Regulares			
Realizar cobros a los Fideicomisos por honorarios de administración fiduciaria Realizar cobros a los promitentes compradores de unidades de vivienda en los fideicomisos inmobiliarios Generar reportes de clientes morosos Remitir comunicaciones en coordinación con el departamento legal a los clientes morosos Reportar cualquier novedad que afecte el cumplimiento de sus funciones.			
D. Requerimientos de capacidad y habilidades mentales			
Las habilidades mentales que debe poseer la persona que esté a cargo es la capacidad verbal, de comprensión y solución de conflictos.			
E. Requerimientos físicos			
Debe tener atención auditiva y visual, en general estar sentado y caminar dentro de la oficina para trabajos de jornada diaria.			
F. Condiciones ambientales			
El trabajo se lo realiza en oficina, con temperatura adecuada al ambiente, humedad natural, características de higiene normales, iluminación apta y buena estructura.			
G. Riesgos Físicos			
Los riesgos en la empresa son por accidentes del trabajo, como caídas de muebles, sillas, mesas, etc., o accidentes fuera de la oficina en horario de trabajo.			
H. Perfil Duro			
Estudios Superiores de Tercer Nivel: Universitarios Títulos: Administración de Empresas, Finanzas, Economía o estudiando el primer semestre de carreras afines Estudios Complementarios: Computación, contabilidad, administración, análisis financiero Idiomas: Ingles 20% hablado y escrito Experiencia: mínimo 4 años en cargos similares			
I. Competencias			
Integridad	Nivel 2	Identificación con la Institución	Nivel 3
Pensamiento analítico y conceptual	Nivel 2	Orientación al Logro e iniciativa	Nivel 2
Autocontrol	Nivel 2	Flexibilidad	Nivel 2
Trabajo en Equipo	Nivel 3	Liderazgo	
J. Responsabilidad de Decisiones			
Este nivel no permite toma de decisiones.			
K. Responsabilidad por supervisión			
Este nivel no tiene supervisados			
L. Responsabilidad por conceptos personales			
Con clientes internos y externos.			
M. Responsabilidad por exactitud			
Errores y retrasos en el desempeño de su trabajo pueden afectar la imagen de la empresa.			

4.7.14. Perfil requerido para el cargo de tesorero.

FORMULARIO DE PERFIL Y COMPETENCIA DE FUNCIONES			
A. Identificación			
Nombre del Cargo:	TESORERO		
Número de Personas que ocupan el Cargo:	1		
Cargo del Jefe Directo:	Gerente General		
B. Resumen del Cargo			
Responsable de las inversiones que se realicen en los fondos de inversión y fideicomisos mercantiles, dentro de las instrucciones impartidas por la junta de Fideicomiso, contratos constitutivos y la ley de mercado de valores.			
C. Actividades Regulares			
Verificar los portafolios de los fondos de inversión y fideicomisos mercantiles para ser invertidos en títulos valores del sistema financiero de acuerdo a las políticas establecidas.			
D. Requerimientos de capacidad y habilidades mentales			
Las habilidades mentales que debe poseer la persona que esté a cargo es la capacidad verbal, de comprensión y solución de conflictos.			
E. Requerimientos físicos			
Debe tener atención auditiva y visual, en general estar sentado y caminar dentro de la oficina para trabajos de jornada diaria.			
F. Condiciones ambientales			
El trabajo se lo realiza en oficina, con temperatura adecuada al ambiente, humedad natural, características de higiene normales, iluminación apta y buena estructura.			
G. Riesgos Físicos			
Los riesgos en la empresa son por accidentes del trabajo, como caídas de muebles, sillas, mesas, etc., o accidentes fuera de la oficina en horario de trabajo.			
H. Perfil Duro			
Estudios Superiores de Tercer Nivel: Universitarios Títulos: Administración de Empresas, Finanzas, Economía o estudiando el sexto semestre de carreras afines			
Estudios Complementarios: Computación, contabilidad, administración, análisis financiero			
Idiomas: Ingles 40% hablado y escrito			
Experiencia: mínimo 4 años en cargos similares			
I. Competencias			
Integridad	Nivel 2	Identificación con la Institución	Nivel 3
Pensamiento analítico y conceptual	Nivel 2	Orientación al Logro e iniciativa	Nivel 2
Autocontrol	Nivel 2	Flexibilidad	Nivel 2
Trabajo en Equipo	Nivel 3	Liderazgo	
J. Responsabilidad de Decisiones			
Es responsable de todas las decisiones tomadas en la inversión de portafolios			

K. Responsabilidad por supervisión
Este nivel no tiene supervisados
L. Responsabilidad por conceptos personales
Con clientes internos y externos.
M. Responsabilidad por exactitud
Errores y retrasos en el desempeño de su trabajo pueden afectar la estabilidad de la empresa.

4.7.15. Perfil requerido para el cargo de gerente de informática.

FORMULARIO DE PERFIL Y COMPETENCIA DE FUNCIONES			
A. Identificación			
Nombre del Cargo:	GERENTE DE INFORMATICA		
Número de Personas que ocupan el Cargo:	1		
Cargo del Jefe Directo:	Gerente General		
B. Resumen del Cargo			
Es el responsable de brindar soporte técnico a los sistemas hardware o software utilizados compañía, así como dar soporte en el desarrollo de las diferentes actividades relacionadas con el departamento.			
C. Actividades Regulares			
Dar soporte constante a los funcionarios de la organización, en informáticos.			
D. Requerimientos de capacidad y habilidades mentales			
Las habilidades mentales que debe poseer la persona que esté a cargo es la capacidad verbal, de comprensión y solución de conflictos.			
E. Requerimientos físicos			
Debe tener atención auditiva y visual, en general estar sentado y caminar dentro de la oficina para trabajos de jornada diaria.			
F. Condiciones ambientales			
El trabajo se lo realiza en oficina, con temperatura adecuada al ambiente, humedad natural, características de higiene normales, iluminación apta y buena estructura.			
G. Riesgos Físicos			
Los riesgos en la empresa son por accidentes del trabajo, como caídas de muebles, sillas, mesas, etc., o accidentes fuera de la oficina en horario de trabajo.			
H. Perfil Duro			
Estudios Superiores de Tercer Nivel: Universitarios Títulos: Informática			
Idiomas: Ingles 40% hablado y escrito			
Experiencia: mínimo 5 años en cargos similares			
I. Competencias			
Integridad	Nivel 2	Identificación con la Institución	Nivel 3
Pensamiento analítico y conceptual	Nivel 2	Orientación al Logro e iniciativa	Nivel 2

Autocontrol	Nivel 2	Flexibilidad	Nivel 2
Trabajo en Equipo	Nivel 3	Liderazgo	
J. Responsabilidad de Decisiones			
Es responsable de todas las decisiones tomadas, respecto al hardware y software de la compañía			
K. Responsabilidad por supervisión			
Este nivel no tiene supervisados			
L. Responsabilidad por conceptos personales			
Con clientes internos.			
M. Responsabilidad por exactitud			
Errores y retrasos en el desempeño de su trabajo pueden afectar el buen desempeño de la empresa.			

CONCLUSIONES

Al terminar el presente trabajo de fin de titulación, interesante en su pleno desarrollo, me ha permitido conocer más a fondo la aplicación de una herramienta que apoya el crecimiento del sistema productivo y que cada vez, juega un papel muy importante dentro del sistema financiero en nuestro país.

Es importante recordar, que desde hace aproximadamente 20 años, las Administradoras de Fondos de Inversión y Fideicomisos Mercantiles se han abierto mercado de manera muy rápida, a tal punto que, a la fecha se han constituido 32 Fiduciarias a nivel nacional; y, que cada vez la figura del Fideicomiso Mercantil es más aceptada en el mundo actual.

Se obtiene como primera conclusión, que Fodevasa al no poseer manuales y políticas para los procesos que se realizan dentro de la administración diaria de los negocios fiduciarios, según la investigación; las actividades y procesos las realizan mediante instrucciones verbales, administrando sus negocios de una manera desorganizada y sin planificación, lo que genera una desarticulación con la realidad.

Los funcionarios consideran que la implementación de manuales y procesos constituye un aporte importante para mejorar el desarrollo de cada una de las actividades diarias, con lo cual se aumentará la productividad, gracias a una mejor distribución el tiempo y esfuerzos por parte de los funcionarios hacia sus clientes y proveedores.

1. El Fideicomiso Mercantil es una herramienta útil, por medio de la cual se puede desarrollar un sin número de actividades, ayudando significativamente a la reactivación económica del país, todo depende de que a esta herramienta se le dé un buen uso, las Fiduciarias al ser parte de esta figura deben contar con los manuales y procesos para que la administración de los negocios fiduciarios se realicen de manera prudente y diligente; tal cual lo indica el Art. 105 de la Ley de Mercado de Valores.
2. Para que Fodevasa pueda dar un buen servicio a sus clientes debe contar con una estructura interna organizada y definida, que ponga en marcha los manuales y políticas desarrollados en este trabajo de fin de titulación, con la finalidad de que garanticen la calidad del servicio a sus clientes.
3. El alcance de esta investigación demuestra que es indispensable contar con el análisis de cada uno de los puestos de trabajo, esto permitirá la posibilidad de obtener todas las características e información relativa a cada uno de los cargos y sus funciones. Además el uso de esta información permitirá establecer la descripción y especificación

de cada puesto, y a su vez proporcionará la base para unificar los subsistemas que conforman la gestión de los recursos humanos.

4. Es importante lograr que las innovaciones y cambios dentro de la compañía cumplan los objetivos del mundo empresarial, involucrando al mismo tiempo, a todas las personas sin importar jerarquía alguna, ante el conocimiento y aplicación de los manuales y políticas desarrolladas.

RECOMENDACIONES

Cuando hablamos de la implementación de manuales y políticas dentro de la compañía, se debe tener en cuenta el impacto de transformación que la Fiduciaria tendrá al momento de su implementación, esto se verá reflejado en la rentabilidad que genere el negocio y en la satisfacción de los clientes.

Es por eso, que se considera que la implementación de los manuales y políticas contribuirán de manera muy significativa al crecimiento de pequeñas o nuevas Fiduciarias; ya que, sin duda transformará la administración de negocios, mejorando la organización en el trabajo, ayudando a la empresa a reducir costos en tareas rutinarias, llevando la innovación a los servicios, las manufacturas, etc.

Estas son algunas de las razones que hacen que se tenga muy en cuenta el desarrollo de Manuales y Políticas de procesos, pues son el motor de crecimiento como de cambio dentro de una organización. Pero para estos fines, son necesarias políticas con capacidad para apoyar y hacer visibles sus beneficios, así como para limitar sus posibles efectos negativos. Es importante recordar, que “si todos los funcionarios las usan, mayores serán los beneficios que produzcan”.

Es así, que consideramos las siguientes recomendaciones claves, para la implementación de los manuales y políticas desarrolladas:

1. Los directivos y funcionarios de la organización deberán enfocar esfuerzos para la implementación de los manuales y políticas desarrolladas: Disponer de mecanismos de capacitación e implementación de los manuales y políticas planteadas; esto es la parte fundamental, el uso generalizado de los manuales y políticas de procesos diseñados en todo el ámbito empresarial para impulsar y mejorar la productividad, el crecimiento y aumentar la innovación.
2. Mejorar las condiciones de acceso a la infraestructura interna de la organización, de manera que se pueda establecer líneas de trabajo interconectadas. Esto podría ayudar a mejorar los niveles de comunicación.
3. Garantizar la competitividad en la administración Fiduciaria a menores costos: En este punto, es importante aplicar los manuales y políticas diligentemente con lo que se busca estandarizar los procesos del negocio. De esta manera incentivar al personal para que ejecuten bien su trabajo.

4. Implementar los Manuales y Políticas desarrollados en este trabajo propone a la Administradora de Fondos contar con una herramienta de gestión que le permitirá, realizar más eficientemente sus procesos y actividades, con lo que conseguirá mantener organizada la Compañía.
5. Ejecutar y controlar la aplicación correcta de cada uno de los manuales, políticas y reglamentos creados para el buen desempeño de la organización.
6. Dar mayor énfasis al personal que labora en la Compañía, ya que este elemento es el fundamental para la consecución de las metas y objetivos de la organización.
7. Capacitar a todo el personal de la Administradora para que a más de sus funciones cotidianas pueda ser un ente generador de negocios fiduciarios.
8. Recomendar la estructuración de Fideicomisos Mercantiles para la solución, viabilidad y generación de negocios.

BIBLIOGRAFÍA

Catacora, Fernando (1997): Sistemas y procedimientos contables.

Cuesta, Armando. (2005): Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana. Editorial Academia.

Chiavenato, I. (2002): Gestión del talento humano. Bogotá. Edit. Prentice Hall

Fernández, G. (2004): "Adaptación del puesto de trabajo", Revista Capital Humano. No. 181, pp.15. Madrid. Ed. Capital Humano.

Fernández, Manuel. (1995): "Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo". Madrid. Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Gama, Elba. (1992): Bases para el Análisis de Puestos.

García, María / Hierro, Enrique/ Jiménez, José. (2001): "Selección de Personal- Sistema Integrado". Madrid. Editorial ESIC.

Malik, Fredmund. (2000): "Job Desing: Diseño del puesto de trabajo", Revista Capital Humano. No. 138, 2000. Madrid. Ed. Capital Humano.

Codificación de la Ley de Mercado de Valores, Registro Oficial Suplemento 215 de 22 de Febrero del 2006

Doctrina No. V del Consejo Nacional de Valores, publicada en la Gaceta Societaria No. 26.

Estatuto Tributario de Bogotá 2005.

Ley No. 6 publicada en el Registro Oficial No. 97 de 29 de diciembre de 1988.

Ley de Mercado de Valores publicada en el Registro Oficial No. 367 de 23 de septiembre de 1998.

Ley Orgánica Reformatoria a la Ley de Régimen Municipal, publicada en el Registro Oficial Suplemento No.429 de 27 de septiembre del 2004.

Ordenanza Metropolitana No. 135 publicada en el Registro Oficial No. 524 de 15 de febrero del 2005.

Proyecto de Ordenanza Metropolitana que regula el tratamiento tributario a los Fideicomisos, Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, noviembre del 2006.

Reglamento General de la Ley de Mercado de Valores, Decreto Ejecutivo No. 390. RO/ 87 de 14 de Diciembre de 1998

Reglamento sobre Negocios Fiduciarios publicada en el Registro Oficial No. 321 de 8 de mayo de 2001.

Resolución No.877 de 30 de abril del 2003 emitida por el Director Financiero Tributaria del Municipio de Quito.

Resolución No. 1588 de 23 de junio del 2004 expedida por el Director Financiero Tributario del Municipio de Quito.

Resolución No. 278-2004 de 24 de noviembre del 2004 emitida por el Alcalde Metropolitana.

<http://www.bolsadequito.info/>

<http://cywlegal.com/inter.asps=3&ss=8&n=113>

<http://www.stf.gob.ec/stf/>

<http://www.supercias.gob.ec>

ANEXOS

ANEXO No. 1

No.	ADMINISTRADORAS DE FONDOS DE INVERSIÓN Y FIDEICOMISOS MERCANTILES A NIVEL NACIONAL
<u>1</u>	ADMINISTRADORA DE FONDOS DEL PICHINCHA FONDOSPICHINCHA S.A.
<u>2</u>	ADMINISTRADORA DE FONDOS DE INVERSIÓN Y FIDEICOMISOS FUTURA FUTURFID S.A.
<u>3</u>	LATINTRUST S. A . ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS
<u>4</u>	ADMINISTRADORA DE FONDOS DE INVERSIÓN Y FIDEICOMISOS DEL PACIFICO (ADPACIFIC) S.
<u>5</u>	ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS PRODUFONDOS S.A.
<u>6</u>	FIDUCIARIA DEL PACIFICO S. A. FIDUPACIFICO
<u>7</u>	A.F.P.V. ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDUCIARIA S.A.
<u>8</u>	ADMINISTRADORA DE FONDOS FODEVA S.A. FODEVASA
<u>9</u>	ENLACE NEGOCIOS FIDUCIARIOS S.A. ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS
<u>10</u>	FIDUNEGOCIOS S. A. ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS
<u>11</u>	AFP GENESIS ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS S. A.
<u>12</u>	ADMINISTRADORA DE FONDOS PREVIFONDOS S.A.
<u>13</u>	INTERFONDOS ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS S.A.
<u>14</u>	EUROASSETS ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDUCIA S. A.
<u>15</u>	FIDUCIA S.A. ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS MERCANTILES
<u>16</u>	FIDEVAL S.A. ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS
<u>17</u>	CORPORACION FINANCIERA NACIONAL.
<u>18</u>	FIDUCIARIA ECUADOR FIDUECUADOR S.A. ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS
<u>19</u>	ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS IBRAHIM S.A.ADMIBRAHIM
<u>20</u>	FIDES TRUST, ADMINISTRADORA DE NEGOCIOS FIDUCIARIOS FITRUST S.A.
<u>21</u>	ANALYTICAFUNDS MANAGEMENT C.A. ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS
<u>22</u>	TRUST FIDUCIARIA ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS S.A
<u>23</u>	INTEGRA S. A. ADMINISTRADORA DE FIDEICOMISOS (INTEGRASA)
<u>24</u>	MORGAN & MORGAN, FIDUCIARY & TRUST CORPORATION S. A. 'FIDUCIARIA DEL ECUADOR'
<u>25</u>	CORPORACION DE DESARROLLO DE MERCADO SECUNDARIO DE HIPOTECAS CTH S.A
<u>26</u>	ADM DE FONDOS ADMUNIFONDOS S. A. (ADM MUNICIPAL DE FONDOS Y FIDEICOMISOS S. A.)
<u>27</u>	NCF GROUP S.A. ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS
<u>28</u>	BANCO NACIONAL DE FOMENTO.
<u>29</u>	HOLDUNTRUST ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS S.A.
<u>30</u>	ZION ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS S. A
<u>31</u>	AMAZONAS CAPITAL MANAGEMENT ADMINISTRADORA DE FONDOS S.A. AMAFON
<u>32</u>	LAUDE S.A. LAUDESA ADMINISTRADORA DE FONDOS

Fuente <http://www.supercias.gob.ec/consultas/inicio.html>

ANEXO No. 2

**RESOLUCIÓN EMITIDA POR LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS PARA LA
CONSTITUCIÓN DE LA COMPAÑÍA ADMINISTRADORA DE FONDOS FODEVA S.A.
FODEVASA.**

REPUBLICA DEL ECUADOR
SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS

0000. 15

RESOLUCION No. 94-2-1-1- 0001622

CARLOS JULIO AROSEMENA AROSEMENA
INTENDENTE DE COMPAÑÍAS DE GUAYAQUIL

CONSIDERANDO:

QUE el 18 de abril de 1994 se ha otorgado ante el Notario Trigésimo del Cantón Guayaquil, la escritura pública de constitución simultánea de la Compañía Anónima ADMINISTRADORA DE FONDOS FODEVA S.A. FODEVASA;

QUE la abogada Ximena Montenegro Rivas, ha presentado copias de dicha escritura; las mismas que reúnen los requisitos de Ley;

En ejercicio de las atribuciones delegadas por el señor Superintendente de Compañías mediante Resoluciones Nos. ADM-92487 de 18 de noviembre de 1992; y, ADM-92498 de 24 de noviembre de 1992;

RESUELVE:

ARTICULO PRIMERO.- APROBAR la constitución simultánea de ADMINISTRADORA DE FONDOS FODEVA S.A. FODEVASA, con domicilio en la ciudad de Guayaquil, con un capital autorizado de ONCE MIL CUARENTA MILLONES DE SUCRES dividido en UN MILLON CIENTO CUATRO MIL acciones de DIEZ MIL SUCRES cada una; y, un capital suscrito de CINCO MIL QUINIENTOS VEINTE MILLONES DE SUCRES dividido en QUINIENTAS CINCUENTA Y DOS MIL acciones de DIEZ MIL SUCRES cada una, de conformidad con los términos constantes de la referida escritura pública.

ARTICULO SEGUNDO.- DISPONER que el Notario Trigésimo del cantón Guayaquil, tome nota al margen de la matriz de la escritura pública que se aprueba, del contenido de la presente Resolución y siente razón de esta anotación.


ARTICULO TERCERO.- DISPONER que el Registrador Mercantil del cantón Guayaquil: a) inscriba la indicada escritura pública junto con la presente Resolución; y, b) cumpla con las demás prescripciones contenidas en la Ley de Registro.


ARTICULO CUARTO.- DISPONER que un extracto de la indicada escritura pública, se publique por una vez, en uno de los periódicos de mayor circulación en Guayaquil. Un ejemplar de la publicación deberá entregarse a este Despacho.

ARTICULO QUINTO.- Una vez constituida la compañía, deberá, previo a la iniciación de sus operaciones, obtener el Certificado de Autorización de la Superintendencia de Compañías e inscribirse en el Registro de Mercado de Valores.

CUMPLIDO, vuelva el expediente.

COMUNIQUESE.- DADA y firmada en la Superintendencia de Compañías, en Guayaquil, a **28 ABR 1994**


Ab. Carlos Julio Arosemena Arosemena
INTENDENTE DE COMPAÑÍAS DE GUAYAQUIL


NRdév./PVC
KVdén.

**CERTIFICO: Que con fecha de hoy, Cag
de inscriba la presente Resolución a foja 16.304, número 8.066 del Registro Reg**

EXTRACTO

DE LA ESCRITURA PUBLICA DE CONSTITUCION SIMULTANEA DE LA COMPAÑIA ADMINISTRADORA DE FONDOS FODEVA S.A. FODEVASA

- 1.- CELEBRACION, APROBACION E INSCRIPCION.- La escritura pública de constitución simultánea de la Compañía ADMINISTRADORA DE FONDOS FODEVA S.A. FODEVASA se otorgó en la ciudad de Guayaquil el 18 de abril de 1994 ante el Notario Trigésimo del Cantón Guayaquil; ha sido aprobada por el señor Intendente de Compañías de Guayaquil, abogado Carlos Julio Arosemena Arosemena, mediante Resolución No. 94-2-1-0001622 el 28 de mayo de 1994, inscrita en el Registro Mercantil del Cantón Guayaquil, con el No. 5.865 el 28 de mayo de 1994.
- 2.- DENOMINACION Y PLAZO.- La compañía se denomina ADMINISTRADORA DE FONDOS FODEVA S.A. FODEVASA y tiene un plazo de duración de cincuenta años.
- 3.- DOMICILIO: El domicilio de la Compañía es la ciudad de Guayaquil provincia del Guayas.
- 4.- OBJETO SOCIAL.- El objeto social de la Compañía es dedicarse a la administración de fondos con arreglo a lo dispuesto en la Ley de Mercado de Valores, así como otras normas legales, reglamentarias, de regulaciones, resoluciones o instructivos vigentes para esta especie de compañías, sin limitaciones ni restricciones.....
- 5.- CAPITAL AUTORIZADO.- El capital autorizado de la Compañía es de ONCE MIL CUARENTA MILLONES DE SUCRES dividido en UN MILLON CIENTO CUATRO MIL acciones ordinarias y nominativas de DIEZ MIL SUCRES cada una.
- 6.- CAPITAL SUSCRITO.- El capital suscrito de la Compañía es de CINCO MIL QUINIENTOS VEINTE MILLONES DE SUCRES dividido en QUINIENTAS CINCUENTA Y DOS MIL acciones ordinarias y nominativas de DIEZ MIL SUCRES cada una.
- 7.- INTEGRACION DE CAPITAL SUSCRITO.- El capital suscrito está pagado de la siguiente manera: en numerario \$/1.380'000.000,00, quedando por pagarse la suma de \$/4.140'000.000,00 en dos años plazo.
- 8.- ADMINISTRACION Y REPRESENTACION LEGAL.- La compañía es gobernada por la Junta General de Accionistas y es administrada por el Presidente Ejecutivo, Gerente General, Directorio y Vicepresidente. Ejercen la representación legal, judicial y extrajudicial el Presidente Ejecutivo y del Gerente General. Necesitando autorización del Directorio para cauciones hipotecarias, la venta permuta u otra forma de transferencia de dominio de inmuebles de la compañía.

PVC.
A.H.

Guayaquil, 6 de mayo de 1994.

[Firma manuscrita]
Ab. Norma Iturza de Arévalo
SECRETARIA DE LA INTENDENCIA
DE COMPAÑIAS DE GUAYAQUIL (E)

ANEXO No. 3



PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFRECE LA ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS FODEVA S.A. FODEVASA.

FONDOS DE INVERSIÓN:

FONDO PROFIT.-

Fondo de inversión en dólares, disponibilidad cada 48 horas desde los primeros 15 días del inicio de la participación.

NEGOCIOS FIDUCIARIOS:

La Administradora de Fondos de Inversión y Fideicomisos Mercantiles actualmente administra negocios fiduciarios en la ciudad de Quito y Guayaquil, entre los principales tenemos:

En la ciudad de Quito:

FIDEICOMISO PORTAL DE SAN JUAN.- Fideicomiso Inmobiliario en el sector de Llano Chico de 52 unidades de vivienda. Costo total del proyecto: USD.1'500.000,00

ISABEL.- Fideicomiso Inmobiliario en el sector de "Marianitas" de 86 unidades de vivienda. Costo total del proyecto: 2'000.000 USD.

TERRAZA VENTURA.- Fideicomiso Inmobiliario ubicado en la Ventura Aguilera y Leonardo Murialdo, proyecto para la construcción de 19 unidades de vivienda, con un costo total de USD 1,000,000.00

VISTA DE OCCIDENTE.- Fideicomiso Inmobiliario ubicado en las calles Obispo Diaz de la Madrid y Juan Acevedo, compuesto por 45 unidades de vivienda, su costo total es de USD 1,800,000.00

TERRAZAS DEL MEDITERRÁNEO.- Fideicomiso Inmobiliario ubicado en Bellavista Alto, construcción de 10 unidades de vivienda a un costo total de USD360,000.00

ESTEFANIA.- Proyecto Inmobiliario, compuesto de 12 departamentos ubicados en el sector de Cotocollao, a un costo total de USD 500,000.00

LOS NOPALES.- Fideicomiso Inmobiliario, ubicado en la Urb. Santa Lucía al norte de la ciudad de Quito, proyecto para la construcción de 19 casas a un costo total de USD1,300,000.00



MIRASIERRA.- Fideicomiso Inmobiliario, compuesto por 30 unidades de vivienda ubicadas en las calles Tamayo Salgado sector Hosp. de SOLCA el costo total de este proyecto asciende a USD 1,000,000.00

ALCAZAR DE BELLAVISTA.- Fideicomiso Inmobiliario ubicado en el sector del intercambiador de Carcelén, Proyecto para la construcción de 88 unidades de vivienda su costo total es de USD 4,500,000.00

CARCELEN II.- Fideicomiso Inmobiliario, ubicado en la Urbanización Los Mastodontes, Parroquia Carcelén, compuesto por 34 unidades de vivienda a un costo de USD 1,000,000.00

En la ciudad de Guayaquil:

FIDEICOMISO GLOBAL DE ADMINISTRACIÓN BANCO CENTRAL DEL ECUADOR UNO.- Fideicomiso de Administración de bienes inmuebles cuyo beneficiario es el Banco Central del Ecuador.

FIDEICOMISO PARA LA GENERACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA DE GUAYAQUIL Y PAGO A DEPOSITANTES BANCO DEL PROGRESO Y AGD.- Este Fideicomiso es el propietario de los bienes afectos a los servicios de generación y distribución de energía eléctrica para la ciudad de Guayaquil.

FIDEICOMISO BLUE TOWERS.- Construcción de dos torres, una de oficinas y parqueaderos y otra para el funcionamiento del Hotel Marriot.

FIDEICOMISO OFICINAS TORRES DEL NORTE BANCO DEL AZUAY.- En este Fideicomiso están aportados inmuebles del Edificio Torres del Norte, Urbanización Kennedy Norte, cuya administración realizamos.

Adicionalmente administra aproximadamente 230 Fideicomisos en garantía cuyo beneficiario es el Banco Territorial y varios otros también en garantía cuyo beneficiario es el Banco Amazonas.

ANEXO 4

REGLAMENTO INTERNO²¹



REGLAMENTO INTERNO

El Gerente de Fodevasa o quien haga sus veces, en uso de las atribuciones que le confiere, la ley, dicta el presente Instructivo Interno de Trabajo.

CAPITULO I

CAMPO DE APLICACIÓN Y OBLIGATORIEDAD

Art. 1. El presente Reglamento, regula las relaciones entre la Compañía FODEVASA y los Empleados contratados y, señala sus mutuos derechos y obligaciones, de conformidad con lo dispuesto en las Leyes y Reglamentos de la Compañía y el Código de Trabajo,

Art. 2. Tanto la Compañía Fodevasa como sus empleados y trabajadores quedan sujetos al estricto cumplimiento de las disposiciones contenidas en este Reglamento; el mismo que, deberá ser conocido obligatoriamente por los Directivos, Ejecutivos, Jefes de Sección, Empleados y Trabajadores. Su desconocimiento no podrá ser alegado como excusa en caso alguno, por ningún empleado, funcionario o trabajador.

Art. 3. Las disposiciones de este Reglamento son obligatorias para todos los funcionarios, empleados y trabajadores que desempeñan funciones de dirección, jefatura, administración y representaciones varias como recaudación, Cartera, verificación, etc.

CAPITULO II

CLASIFICACIÓN DE LOS TRABAJADORES

Art. 4. Los empleados de la Compañía Administradora de Fondos Fodeva S.A. Fodevasa, se clasifican en:

1. Empleados

2. Trabajadores

Art. 5. Son empleados aquellos que han sido contratados previo el cumplimiento de los requisitos legales y con sujeción a las disposiciones del Código del Trabajo, para prestar sus servicios, mediante contrato a prueba, plazo e indefinido, según políticas de la compañía.

Art. 6. El Gerente o quien haga sus veces, llevará un registro detallado de todos los empleados y trabajadores que laboran en la Compañía, mediante fichas individuales que contendrán los siguientes datos:

a. Apellidos y nombres completos;

b. Número de C.C., afiliación al IESS, libreta militar

c. Lugar y fecha de nacimiento, estado civil;

d. Datos de la familia, con determinación exacta y documentada referente al cónyuge, número y edad de los hijos; así como de las personas que se encuentran bajo su dependencia, con la indicación de los grados de parentesco.

e. Instrucción que posee, justificándola con copias de los títulos o cualquier equivalente.

f. Fecha de ingreso o cargo o función con la que comenzó a trabajar en la Compañía.

g. Cambios, ascensos o promociones recibidas, con especificación de cargos, fechas, remuneraciones, etc.

h. Especificación del cargo o función actual.

i. Sanciones que le han sido impuestas, fechas exactas, tipo de sanciones y sus causas concretas.

j. Detalle completo, debidamente comprobado, de los cargos y funciones que ha desempeñado fuera de la Compañías, especificándose tiempo de servicio para cada empleado y trabajador, señalándose las causas que motivaron la salida de los cargos o trabajos anteriores.

k. Cualquier otro dato que el Gerente general o quien haga sus veces, considere necesario para la optimización del registro contable.

Art. 7. Es totalmente obligatorio para los trabajadores, mantener permanentemente actualizado el registro detallado individual, mediante la presentación oportuna de información y documentos, que establezcan cualquier cambio en relación con los datos señalados en el artículo anterior.

Si el Gerente o quien haga sus veces llegare a tener conocimiento de que el trabajador o empleado, debiendo hacerlo, no ha proporcionado la información requerida para la actualización de su registro detallado individual, previa verificación de la existencia de tales cambios, solicitará la información e impondrá la sanción establecida en el literal b.- del Art. 27 al trabajador o empleado que hubiere incurrido en esta omisión.

²¹ Reglamento interno de la Administradora de Fondos Fodeva S.A. Fodevasa.

Art. 8. El Gerente o quien lo remplace, de acuerdo con los manuales de procedimiento y de Funciones, por las respectivas necesidades de la Compañía, efectuará reasignaciones y cambios de cargos, puestos y funciones, mediante el análisis de los mismos. Para el efecto, se aplicará el método de auditorías operativas financieras y o cualquier otro método similar de evaluación.

Las reasignaciones y cambios de personal, se efectuarán cuando los empleados y trabajadores hayan permanecido en el ejercicio de sus cargos o funciones por lo menos TRES MESES, contados a partir de su última designación. Tanto las reasignaciones como los cambios se efectuarán en los casos de evidente necesidad de la Compañía, estado de salud que requiera el empleado o trabajador o graves conflictos administrativos o familiares; los mismos que serán debidamente comprobados.

Art. 9. El Gerente o quien haga sus veces, presentará al Directorio, recomendaciones para el establecimiento de un sistema razonable de estímulos y beneficios para aquellos empleados que se destaquen en el cumplimiento de sus labores y funciones o que realicen actividades o gestiones trascendentales y de importancia para el mejoramiento de la Compañía y el cumplimiento de sus objetivos.

CAPITULO III ASISTENCIA AL TRABAJO

Art. 10. Los empleados y trabajadores de la Compañía, laborarán con sujeción a las jornadas y horarios previstos en el Código del Trabajo, Leyes Laborales y especiales y normas internas de la Compañía, debiendo asistir con puntualidad a realizar sus trabajos, labores y funciones.

Art. 11. Ningún trabajador o empleado podrá ausentarse del sitio de trabajo, durante sus horas de labor, sin permiso del Gerente o de quien lo remplace, que tendrá la misma responsabilidad que el titular. Los permisos de una hora o más, serán concedidos por escrito, con indicación de razón y tiempo, debiendo ser anotado en el Registro detallado individual. Los permisos no contemplados en la Ley, podrán ser concedidos con cargo a las vacaciones anuales del trabajador o empleado; previo el trámite legal. Los empleados y trabajadores que incumplieren lo dispuesto en este artículo serán sancionados con el 10% de su sueldo imponible, sin perjuicio de la amonestación administrativa pertinente.

Art. 12. En los casos de calamidad doméstica, el Gerente o quien lo remplace, concederá permiso a los trabajadores y justificará su falta de asistencia. Para el efecto, constituye calamidad doméstica, los casos de enfermedad grave o fallecimiento de los padres, cónyuge o hijos del empleado e igualmente, los siniestros que afecten a la propiedad o bienes de éste.

Art. 13. Para justificar su inasistencia al trabajo, por enfermedad, el empleado está obligado a presentar un certificado médico que acredite su incapacidad, dentro de las 48 horas posteriores a ésta, el mismo que, deberá ser otorgado o avalado por uno de los facultativos del IESS.

Art. 14. Las horas señaladas en el horario de trabajo, indican la iniciación y el término de una jornada efectiva de labor; en consecuencia, a la hora fijada para el ingreso, los trabajadores deberán haber registrado su ingreso en el sistema que para el efecto se ha instalado en la oficina, concediéndose para el efecto CINCO minutos de tolerancia.

Art. 15. Durante la jornada de trabajo, ningún empleado podrá dedicarse a otras actividades que no sean las que corresponden específicamente a sus funciones y que se encuentran debidamente señaladas y descritas en el Manual de Funciones y las que se le haya dado por escrito.

Art. 16. Sin la autorización de su jefe inmediato superior, ningún empleado o trabajador podrá laborar horas suplementarias o extraordinarias; salvo casos de urgente y extrema necesidad producida por inminente peligro para la vida de los empleados o trabajadores o por la protección de los bienes y propiedades de la Compañía.

No se consideran por ningún concepto, como horas suplementarias o extraordinarias, las que tuvieren que laborar los empleados o trabajadores, después de su jornada normal de trabajo, como consecuencia de sus propios errores o negligencias en el cumplimiento de sus labores y funciones; dando lugar estos errores o negligencia, a la imposición de la sanción establecida en el literal b del Art. 27.

Art. 17. Los trabajos suplementarios, extraordinarios y de recuperación se sujetarán en general a las disposiciones del Código del Trabajo y, en especial a los Arts. 51 y 59 del mismo. Si por causa justificada hubiere necesidad de la cooperación de los trabajadores para labores imprevistas o impostergables, éstos, previo orden del funcionario autorizado, están obligados a la prestación de sus servicios.

Art. 18. La Compañía, reconoce el derecho de sus empleados y trabajadores a gozar de sus vacaciones anuales rotativas y alternadamente; para lo cual, el Gerente o quien haga sus veces, elaborará el calendario vacacional respectivo.

Es deber del Gerente o de quien haga sus veces, formular en el mes de diciembre de cada año, el cuadro general de vacaciones que regirá para el siguiente año calendario.

Estas vacaciones serán liquidadas y pagadas de conformidad a lo dispuesto en el Art. 70 del Código del Trabajo vigente. Tanto la Compañía como el empleado o trabajador, podrán solicitar con SESENTA (60) días de anticipación, la postergación del período de goce de vacaciones por causas justificadas, salvo casos de fuerza mayor, debidamente comprobadas.



CAPÍTULO IV OBLIGACIONES DE FUNCIONARIOS Y TRABAJADORES

Art. 19. A más de las obligaciones impuestas por el Código del Trabajo y leyes especiales, los Directivos, Funcionarios y Ejecutivos de la Compañía tendrán las siguientes:

a. Tratar a su personal con el respeto y consideración debidos, prestándoles el justo respaldo administrativo, en los casos necesarios.

b. Abstenerse de utilizar a los trabajadores de la Compañía, dentro de las horas laborales, en actividades ajenas establecidas por ésta.

Art. 20. A más de las obligaciones establecidas en el Art. 44 del Código del Trabajo y los empleados o trabajadores de la Compañía, tendrán las siguientes:

a. Acatar las órdenes que recibieren de sus superiores, ejecutándolas en forma eficiente y efectiva, dentro de su propia actividad.

b. Concurrir cumplidamente a sus labores, sujetándose a sus respectivos horarios y dar aviso oportuno a su inmediato superior, cuando no pudieren asistir a ellas.

c. Guardar siempre adecuada compostura durante las horas de labor.

d. Cuidar el mobiliario, máquinas, equipos, herramientas y efectos a su cargo.

e. Tratar a sus jefes y superiores, así como compañeros, con respeto y consideración y, evitar en todo momento, desatender sus obligaciones laborales por dedicarse a otras actividades.

f. Formular las observaciones, reclamos, solicitudes o sugerencias que estimen necesarios, por intermedio de sus superiores jerárquicos, siguiendo el respectivo órgano regular.

g. Observar el cuidado debido para la prevención de los riegos y accidentes de trabajo.

h. Tratar al público en forma esmerada, cortés y amable.

i. Permanecer en el lugar de trabajo durante el horario previsto, no debiendo abandonarlo sin el permiso respectivo.

j. Entregar al superior jerárquico al momento de separarse de la Compañía o al salir en uso de vacaciones o permiso, a la persona que lo reemplace, todos los útiles e implementos que le hubieran sido entregados para su trabajo, además de las indicaciones para continuar con las tareas a él encomendadas.

k. Asumir la responsabilidad a que hubiere lugar, por los errores o accidentes en que, por negligencia debidamente comprobada, se causaren daños a personas o a bienes o recursos de la Compañía.

Art. 21. El incumplimiento, por parte de los trabajadores, de las obligaciones determinadas en el artículo anterior, constituye falta y será sancionada conforme a lo dispuesto por el Reglamento.

CAPÍTULO V PROHIBICIÓN A LOS TRABAJADORES

Art. 22. Además de lo establecido en el Art. 45 del Código del Trabajo les está prohibido a los trabajadores de la Compañía, lo siguiente:

a. Ingerir bebidas alcohólicas o estupefacientes durante las horas de trabajo o presentarse bajo efecto de los mismos; así como, dedicarse a libaciones en los sitios de trabajo, aún fuera de las horas laborales.

b. Provocar dentro de los lugares de trabajo, escándalos, incidentes, usar palabras indecorosas o ejecutar actos reñidos con la moral y las buenas costumbres.

c. Participar en juegos de azar dentro de los lugares de trabajo.

d. Abandonar el trabajo por el tiempo que fuere, sin permiso de Jefe inmediato o funcionario responsable.

e. Negarse a ejecutar labores que la hayan sido encomendadas dentro de las actividades que son de competencia, descuidarlas o provocar retraso o suspensión de las mismas.

f. Efectuar trabajos ajenos a la Compañía.

g. Usar materiales de la Compañía para su propio beneficio.

h. Utilizar sin autorización previa, los vehículos, máquinas y en general los bienes o recursos de la Compañía.

i. Permitir el uso de máquinas, equipos o bienes a su cargo, a personas que no estén debidamente autorizadas.

j. Permanecer en las dependencias de la Compañía fuera de las horas laborales, sin la autorización correspondiente.

k. Realizar propaganda política, partidista o religiosa, durante las horas y en su lugar de trabajo.

l. Descuidar el mantenimiento y aseo del mobiliario, máquinas, equipos y bienes y materiales de la Compañía a su cargo.

m. Efectuar actividades mercantiles particulares durante las horas y en su lugar de trabajo.

n. Efectuar préstamos en dinero con intereses usurarios, en forma individual o por agrupaciones de cualquier naturaleza;

o. Utilizar los medios de comunicación de la Compañía indiscriminadamente, sin atenerse a las disposiciones de los directivos



funcionarios autorizados.

Art. 23. La violación de las prohibiciones contenidas en el Art. anterior constituye faltas, que serán sancionadas de conformidad con lo que prescribe este Reglamento.

CAPITULO VI OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DE LA COMPAÑÍA

Art. 24. Son obligaciones de la Compañía, aparte de las establecidas en el Art. 41 del Código del Trabajo, Estatutos y Reglamentos, las siguientes:

- a. Dotar de locales adecuados de trabajo y mantener instalaciones en buen estado de funcionamiento, de acuerdo a las normas de seguridad e Higiene Industrial.
- b. Proporcionar a todos los trabajadores, en forma oportuna, los materiales e implementos para el desempeño de sus funciones; así como, los instrumentos necesarios y apropiados de seguridad industrial y administrativa, donde se requiera de ellos.
- c. Atender los reclamos de sus trabajadores en la forma prevista en la Ley, Código del Trabajo y este Reglamento.

Art. 25. Es prohibido a la Compañía, a más de lo enumerado en el Art. 43 del Código del Trabajo y las Leyes y Reglamentos lo siguiente:

- a. Ejercer presión sobre sus trabajadores para que se afilien o desafilien de partidos políticos, organizaciones clasistas o cualquier otra organización prevista por la Ley o para que intervengan o dejen de intervenir en las mismas.
- b. Autorizar o permitir la colocación de propaganda política, partidista o religiosa en los lugares de trabajo.

CAPITULO VII SANCIONES

Art. 26. Los trabajadores de la Compañía, serán sancionados por causas comprobadas y siguiendo los procedimientos señalados en el Código del Trabajo, leyes especiales y el presente reglamento. La Compañía no obstaculizará el legítimo derecho de defensa del trabajador, para que se deje sin efecto la sanción que se le haya impuesto cuando ésta haya sido injustificada e ilegal.

Art. 27. El trabajador que faltare a sus obligaciones; así como, a no dar cumplimiento a lo señalado en el Manual de Funciones, Manual de Procedimientos y demás Instrucciones por escrito, que forman parte integrante de este Reglamento, se le impondrá, de acuerdo con la gravedad de su falta, una de las siguientes sanciones:

- a. Amonestación verbal,
- b. Amonestación escrita
- c. Separación del Trabajo.

Art. 28. De las sanciones mencionadas en los literales a y b del Art. anterior, se dejará constancia en el registro detallado individual del trabajador (Art. 6 del presente Reglamento). La separación del Trabajo o el pase respectivo será decidido por el Gerente o quien haga sus veces y soportada por el Presidente de la Compañía, sin más trámite.

Art. 29. Serán sancionados con amonestación escrita, los trabajadores que incurrieren en una de las siguientes faltas:

- a. Incumplir las prohibiciones señaladas en el Art. 45 del Código del Trabajo y en los literales d, j, k y n del Art. 22 de este Reglamento.
- b. Atraso injustificado a su jornada de trabajo de hasta 10 minutos, y otros actos leves de indisciplina.

Art. 30. Serán sancionados con multa de hasta el 10% de su sueldo imponible, los trabajadores y empleados que incurrieren en:

- a. Reincidencia en cualquiera de las faltas enumeradas en el artículo anterior.
- b. Atraso al trabajo por más de 10 minutos y hasta por un máximo de 20 minutos. El trabajador o empleado que se atrasare por un tiempo que exceda de este límite, será admitido a trabajar sujeto al descuento de medio día de su sueldo imponible. Este descuento no constituye multa; sino restitución del tiempo perdido.
- c. Incurrir en las prohibiciones señaladas en los literales e, f, i, l, m, y o del Art. 22 de este Reglamento.
- d. Inasistencia al trabajo hasta por dos días dentro de un periodo mensual de labor, sin causa plenamente justificada, además del descuento correspondiente.
- e. Suspensión temporal e injustificada del trabajo durante la jornada normal de labor.

Art. 31. El Trabajador o empleado que incurriere en las prohibiciones contempladas en los literales c y h del Art. 22 del presente reglamento, serán sancionados de acuerdo a la gravedad de la falta, desde con amonestación escrita, hasta con la separación del cargo, previo visto bueno.

Art. 32. Al amparo de lo dispuesto en el Art. 171 del Código del Trabajo, y sin perjuicio de las demás causales contempladas en dicha disposición legal, serán sancionados con la separación del trabajo, los empleados o trabajadores que incurrieren en cualquiera de las siguientes causales:

- a. Por reincidencia en una de las causales señaladas en el Art. 22 del presente Reglamento.
- b. Por faltas repetidas e injustificadas de puntualidad o asistencia al trabajo o por abandono de éste por un tiempo mayor de TRES días, sin causa plenamente justificada.
- c. Por ineptitud manifiesta, respecto de la ocupación o labor para la cual se comprometió o por incumplimiento de lo señalado en el Manual de Procedimientos, de Funciones o Instrucciones por Escrito, sin que esta sanción lo libre de las responsabilidades financieras y administrativas inherentes.
- d. Por injuriar en forma verbal o escrita a los directivos, funcionarios, Jefe de la Compañías o a sus compañeros de labor.
- e. Por portar armas durante las horas de trabajo, con excepción de quien deba portarlas en razón de sus propias funciones.
- f. Por poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros o la de otras personas, así como la de los lugares de trabajo.
- g. Por incurrir en las prohibiciones señaladas en los literales a, b y g del Art. 31 de este Reglamento.
- h. Por romper o retirar del lugar de trabajo, documentos, mobiliarios y demás bienes o recursos de la Compañía, sus Directivos, Funcionarios o compañeros,
- i. Por recibir de los socios o particulares algún pago en dinero u otros valores o aceptar de ellos obsequios por el cumplimiento de los deberes y obligaciones propias de sus funciones.

Art. 33. Ninguna falta merece dos sanciones a la vez, la reincidencia y los antecedentes personales del afectado, se tendrán en todo momento en cuenta para la aplicación de las sanciones previstas en este Reglamento Interno de Trabajo de la Compañía.

Art. 34. Siendo el objetivo central de la Compañía, dar a sus clientes el mejor servicio con oportunidad y eficiente atención, es obligación de los trabajadores, el estricto cumplimiento de las siguientes normas:

- a. Si un empleado o trabajador notare algo que a su juicio, puede perjudicar la eficiencia y servicio a los clientes o a la Compañía, financiera, material o administrativamente, comunicará de inmediato a la Gerencia o a quien haga sus veces.
- b. Es imperativo la cooperación positiva entre todos los trabajadores, siendo esta absolutamente necesaria para la concesión de un trabajo totalmente garantizado.
- c. En todo momento, especialmente dentro de las horas de labor, debe reinal la amistad y las buenas costumbres, como índice de armonía y eficiencia.
- d. Es compromiso de los empleados y trabajadores antiguos, ayudará a los nuevos, tanto en el conocimiento de los métodos, procedimientos y sistemas; así como en dar ejemplo para la conservación y mejoramiento de las relaciones humanas, públicas y la calidad del servicio.
- e. Es conveniente e indispensable la conservación de la limpieza e higiene en las oficinas de la Compañía; por lo que, los empleados y trabajadores no podrán:
 - Servirse fiambres o cualquier otro tipo de alimentos durante las horas de labor,
 - Mantener su escritorio, implementos y útiles de trabajo desordenados o desaseados; y,
 - Dejar de ser profesionales, dentro de su función y permitir el rechazo del servicio por parte de los clientes, funcionarios y/o directivos, ya sea por negligencia, culpa o incapacidad.

Art. 35. Todas las contravenciones a las disposiciones y normas descritas en el artículo anterior, serán consideradas como faltas, para efectos de sanción, de acuerdo a lo señalado en el Capítulo VII de este Reglamento, sin perjuicio de las responsabilidades financieras que puedan ocasionar.

Art. 36. El presente Reglamento Interno de Trabajo, entrará en vigencia a partir del 1 de agosto del año 2012.

ANEXO 5

CODIFICACIÓN DE RESOLUCIONES EXPEDIDAS

CONSEJO NACIONAL DE VALORES

Art. 88.- Límites a la inversión de los fondos.- La inversión en instrumentos o valores emitidos, aceptados, avalados o garantizados por una misma entidad, no podrá exceder del veinte por ciento del activo total de un fondo y la inversión en instrumentos o valores emitidos, aceptados, avalados o garantizados por compañías vinculadas no podrá exceder del treinta por ciento del patrimonio de cada fondo.

La inversión en el conjunto de instrumentos emitidos, aceptados, avalados o garantizados por compañías o compañías vinculadas a la administradora, no podrá exceder del quince por ciento del patrimonio del fondo, excepto las inversiones en fondos colectivos, que podrán llegar hasta un treinta por ciento del patrimonio del fondo.

Se exceptúan de estos límites las inversiones en valores emitidos por el Banco Central del Ecuador y el Ministerio de Economía y Finanzas.

Las disposiciones de los incisos primero y segundo de este artículo, no se aplicarán para el caso de que las inversiones del fondo tengan por finalidad invertir en bienes inmuebles situados en el país o acciones de compañías que desarrollen proyectos productivos específicos.

Art. 89.- De las inversiones en acciones.- En el caso de inversiones en acciones de sociedades anónimas inscritas en el Registro del Mercado de Valores, el fondo no podrá poseer más del quince por ciento de las acciones suscritas y pagadas por una misma sociedad; y, el conjunto de inversiones en valores emitidos o garantizados por una misma sociedad de este tipo, no podrá exceder del quince por ciento del activo total de dicha emisora.

Tratándose de inversiones en acciones de sociedades de capital no inscritas, el fondo colectivo no podrá poseer más del treinta por ciento de las acciones suscritas y pagadas de dicha sociedad; salvo que se trate de sociedades que tengan como inversión principal, de acuerdo a lo que determine la Superintendencia de Compañías, uno o más bienes inmuebles o proyectos productivos específicos. El conjunto de inversiones en valores

emitidos o garantizados por una misma sociedad no inscrita en el Registro del Mercado de Valores, no podrá ser superior al treinta por ciento del activo total de dicha emisora.

Art. 90.- De los límites para inversión de los fondos que administre una misma administradora.- En caso de que una sociedad administre más de un fondo las inversiones de éstos, en conjunto, no podrán exceder de los límites señalados en los artículos 88 y 89 de esta Ley. Así mismo, en caso de que dos o más administradoras pertenezcan a un mismo grupo de compañías vinculadas, las inversiones de los fondos administrados por éstas, en conjunto, no podrán exceder los límites señalados en dichos artículos.

Art. 91.- De la regularización de inversiones no autorizadas.- Si a consecuencia de liquidaciones, repartos de capital o por causa justificada, a juicio de la Superintendencia de Compañías, un fondo colectivo recibiere en pago o mantuviere valores o bienes cuya inversión no se ajuste a lo establecido en esta Ley o en sus normas complementarias, la administradora comunicará esta situación, dentro de los dos días hábiles siguientes de que hubiere ocurrido, a fin de que la Superintendencia de Compañías determine si el procedimiento, de evaluación, es el adecuado. En todo caso, estos bienes deberán ser enajenados dentro de los sesenta días contados desde su adquisición, salvo que por resolución fundamentada, la Superintendencia de Compañías, prorogue hasta por treinta días, por una sola vez.