



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**Análisis de Caso, previo a la obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad y
Auditoría CPA.**

Tema:

“Aplicación del manual único de supervisión como herramienta de auditoría de gestión
para las instituciones financieras del Ecuador.”

Autora: Criollo Barba, Verónica Fernanda

Tutora: Dra. Cando Zumba, Ana del Rocío, PhD

Ambato – Ecuador

2020

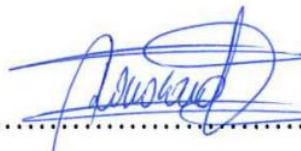
APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dra. Ana del Rocío Cando Zumba, PhD, con cédula de identidad No. 0601614357, en mi calidad de Tutora del Análisis de Caso sobre el tema: **“APLICACIÓN DEL MANUAL ÚNICO DE SUPERVISIÓN COMO HERRAMIENTA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS DEL ECUADOR”**, desarrollado por Verónica Fernanda Criollo Barba estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad presencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el H. Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, Agosto 2020.

TUTORA



Dra. Ana del Rocío Cando Zumba, PhD

C.I. 0601614357

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Verónica Fernanda Criollo Barba con cédula de identidad No. 1804894317, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el análisis de caso, bajo el tema: **“APLICACIÓN DEL MANUAL ÚNICO DE SUPERVISIÓN COMO HERRAMIENTA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS DEL ECUADOR”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos, conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Análisis de Caso.

Ambato, Agosto 2020.

AUTORA



.....
Verónica Fernanda Criollo Barba

C.I. 1804894317

CESIÓN DE DERECHOS

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este análisis de caso, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi análisis de caso, con fines de difusión pública; además apruebo la reproducción de este análisis de caso; dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial; y se realice respetando mis derechos de autora.

Ambato, Agosto 2020.

AUTORA



.....
Verónica Fernanda Criollo Barba

C.I. 1804894317

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Análisis de Caso, sobre el tema: “**APLICACIÓN DEL MANUAL ÚNICO DE SUPERVISIÓN COMO HERRAMIENTA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS DEL ECUADOR**”, elaborado por Verónica Fernanda Criollo Barba, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Agosto 2020.



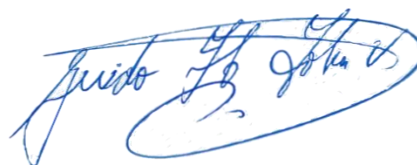
Dra. Mg. Tatiana Valle

PRESIDENTE



Dra. Mg. Karina Benítez

MIEMBRO CALIFICADOR



Dr. Guido Tobar

MIEMBRO CALIFICADOR

DEDICATORIA

Este esfuerzo va dedicado a mis ángeles...

En el cielo: Mi Abuelito y en la tierra: Mi Madre y Mi Abuelita.

Por enseñarme a luchar hasta el final, por ser ejemplo de humildad y sencillez, por inculcarme que nunca debo desmayar, hoy les digo Dios les pague y este triunfo es para y por ustedes.

¡Esooo!

WB lo logramos...

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la oportunidad de venir a este mundo, rodeada de los mejores ángeles que me acompañarían en este viaje de la vida y bendecirme en cada paso.

A mi Madre un Dios le pague, no existen palabras que expresen toda la gratitud y el amor que tengo por ti, nos tocó luchar duro para llegar a este momento, sin embargo, estaré en deuda contigo por siempre dar lo mejor de ti.

A mis Abuelitos un Dios les pague por siempre ser el apoyo que mi mami y yo necesitamos durante los momentos difíciles y enseñarnos a luchar siempre.

A mi familia y amigos por acompañarme en este camino y darme ánimos para seguir, por extenderme una mano amiga, un abrazo confortador y una sonrisa alentadora.

A la Universidad Técnica de Ambato, a mi tutora y todos sus docentes que a más de impartir cátedra se han convertido en mentores de vida, en ejemplos de paciencia y amor por su vocación.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA: “APLICACIÓN DEL MANUAL ÚNICO DE SUPERVISIÓN COMO HERRAMIENTA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS DEL ECUADOR”

AUTORA: Verónica Fernanda Criollo Barba

TUTORA: Dra. Ana del Rocío Cando Zumba, PhD

FECHA: Agosto 2020

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio de caso tiene como objetivo analizar la aplicación del Manual Único de Supervisión (MUS) en una institución financiera del Ecuador, este análisis nace de la necesidad de conocer el proceso que la Superintendencia de Bancos por medio de sus auditores realizan para la evaluación en la auditoría de gestión con el propósito de controlar el funcionamiento administrativo, operativo y económico de las instituciones financieras. El manual presenta el proceso de supervisión que lo divide en seis subprocesos que facilitan la ejecución de una auditoría gestión debido a que cada uno de estos se relaciona con las fases de auditoría que describen importantes autores. En el Ecuador se vio la necesidad de elaborar este manual para guiar a los auditores y supervisores que desarrollan auditorías de gestión en los bancos con la finalidad de manejar un estándar general tanto de calificación, de comunicación y de seguimiento a las entidades e instituciones financieras del sector público, privado y de seguridad social. Para

este análisis se ha examinado la aplicación del manual en una institución financiera que actualmente se encuentra operando y que para el estudio ha sido denominado “Banco Universitario Ambato”; luego de la evaluación efectuada al uso del manual se ha evidenciado los subprocesos que son requeridos para auditar y los resultados obtenidos, los mismos que permiten a la institución corregir errores, mitigar riesgos y emitir recomendaciones. Además se ha encontrado en este examen que usar el manual presenta ventajas y desventajas. La conclusión principal en la investigación recae sobre la adaptación de las recomendaciones que se han emitido en base a las desventajas de la aplicación del manual, sin embargo se considera que el manual es utilizado adecuadamente y funciona en forma satisfactoria puesto que las debilidades detectadas en este análisis representan fallas de forma más no de fondo, motivo por el cual se ha considerado al MUS como una herramienta útil de una auditoría de gestión.

PALABRAS DESCRIPTORAS: MANUAL ÚNICO DE SUPERVISIÓN, AUDITORÍA DE GESTIÓN, FASES, RIESGOS, INSTITUCIONES FINANCIERAS.

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDITING
ACCOUNTING AND AUDITING CAREER

TOPIC: “APPLICATION OF THE SUPERVISION UNIQUE MANUAL AS A MANAGEMENT AUDIT TOOL FOR THE ECUADOR’S FINANCIAL INSTITUTIONS”

AUTHOR: Verónica Fernanda Criollo Barba

TUTOR: Dra. Ana del Rocío Cando Zumba, PhD

DATE: August 2020

ABSTRACT

The aims this study has as a purpose, analyzing the application of the Supervision Unique Manual (SUM) in an Ecuador financial institution, this analysis arises from the need to know the process that the Banks' Super-intendency through its auditors perform to do a management audit with the purpose of controlling the administrative, operational and economic functioning of financial institutions. The manual introduces the management process called Supervision, that divides it into six subprocess that make it easier to run audit management because each of these relates to the audit phases that describes important authors. Ecuador saw the need to develop this manual to guide auditors and supervisors who conduct management audits in banks in order to manage a general standard of both qualification, communication and monitoring of public, private and social security financial institutions. For this analysis, the application of the manual in a financial institution that is currently operating which for the study has been called "Banco

Universitario Ambato" has been examined; after the evaluation carried out to the use of the manual, the subprocess that are required to audit and the results obtained are evident, the same that allow the institution to correct errors, mitigate risks and issue recommendations. In addition, it has been found in this exam that using the manual has advantages and disadvantages. The main conclusion of the research falls on the adaptation of the recommendations that the author have issued based on the disadvantages and into the application of this manual, however the author also have arrived at the outcome that the manual is used correctly and funtion in a satisfactory way due to the errors detected in this analysis represents fails in the form but not in the content and is for that reason that the author concludes that SUM is considered as a useful tool into a management audit.

KEYWORDS: SUPERVISION UNIQUE MANUAL, MANAGEMENT AUDIT, PHASES, RIKS, FINANCIAL INSTITUTIONS.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
PÁGINAS PRELIMINARES	
PORTADA	i
APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA	iii
CESIÓN DE DERECHOS	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
RESUMEN EJECUTIVO	viii
ABSTRACT	x
ÍNDICE GENERAL	xii
ÍNDICE DE TABLAS	xv
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xvi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
FORMULACIÓN DEL ANÁLISIS DE CASO	3
1.1 Tema	3
1.2. Antecedentes	3
1.3. Justificación.....	6
1.4. Objetivos	9
1.4.1. Objetivo general	9
1.4.2. Objetivos específicos.....	9
1.5. Preguntas de reflexión.....	9
CAPÍTULO II	10
FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA TÉCNICA	10
2.1. Antecedentes investigativos	10
2.2. Auditoría.....	14
2.2.1. Definición.....	14

2.2.2. Clasificación.....	15
2.3. Auditoría de gestión.....	18
2.3.1. Definición.....	18
2.3.2. Objetivo.....	19
2.3.3. Alcance.....	20
2.3.4. Fases.....	21
2.3.5. Indicadores de gestión.....	22
2.3.6. Tipos de indicadores.....	25
2.4. Manual.....	27
2.4.1. Definición.....	27
2.4.2. Objetivos.....	28
2.4.3. Clasificación.....	29
2.4.4. Manual de procedimientos administrativos.....	30
2.4.5. Manual de auditoría.....	31
2.4.6. Manual único de supervisión.....	31
2.5. Proceso de supervisión.....	33
2.5.1. Definición.....	33
2.5.2. Tipos de supervisión.....	35
2.5.3. Subprocesos de la supervisión.....	37
CAPÍTULO III.....	40
METODOLOGÍA.....	40
3.1. Metodología e instrumentos de recolección de información.....	40
3.2. Método de análisis de información.....	44
CAPÍTULO IV.....	45
DESARROLLO DEL ANÁLISIS DE CASO.....	45
4.1. Análisis y categorización de la información.....	45
4.1.1. Evaluación preliminar de la IFIS y su negocio.....	48
4.1.2. Evaluación preliminar de la calidad de administración de riesgos.....	49
4.1.3. Definición de la estrategia y el alcance de inspección.....	55
4.1.4. Ejecución de la inspección.....	60
4.1.5. Cierre de la evaluación.....	61

4.1.6. Seguimiento.....	64
4.1.7. Estándares de los papeles de trabajo	67
4.2. Narración del caso	70
4.2.1. Antecedentes	70
4.2.2. Aplicación de la metodología del MUS al Banco Universitario Ambato	70
4.3. Análisis y verificación de la aplicación del Manual Único de Supervisión.....	88
4.3.1. Cumplimiento de la normativa bancaria	88
4.3.2. Verificación de la aplicación del MUS con relación al proceso y subprocesos de supervisión	94
CAPÍTULO V	103
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	103
5.1. Conclusiones	103
5.2. Recomendaciones	105
BIBLIOGRAFÍA	106
ANEXOS	113

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
Tabla 1. Finalidad de las auditorías.....	18
Tabla 2. Clasificación de los manuales	29
Tabla 3. Guía de necesidades	41
Tabla 4. Entrevista.....	42
Tabla 5. Relación entre etapas, subprocesos (MUS) y fases de Auditoría de Gestión ...	47
Tabla 6. Clasificación y definición de los tipos de riesgos de las IFIS	54
Tabla 7. Rangos de calificación GREC/GRECS	62
Tabla 8. Documentos de comunicación de los resultados de la supervisión.....	64
Tabla 9. Frecuencia de la Inspección Integral GREC/GRECS	65
Tabla 10. Frecuencia de las Visitas Focalizadas	66
Tabla 11. Índice de las marcas de auditoría según MUS	68
Tabla 12. Listado de papeles de trabajo según MUS	69
Tabla 13. Resumen de papel de trabajo DP-BUA.....	71
Tabla 14. Detalle del cronograma de supervisión. Banco Universitario Ambato 2018 ..	74
Tabla 15. Matriz de Evaluación del Gobierno Corporativo	76
Tabla 16. Matriz de Evaluación de los Riesgos del Banco Universitario Ambato	77
Tabla 17. Evaluación de las líneas de negocios del Banco Universitario Ambato	79
Tabla 18. Dimensión SER del Banco Universitario Ambato al 30 de Junio del 2018	81
Tabla 19. Matriz de Evaluación Económico-Financiero.....	82
Tabla 20. Matriz de Evaluación del Cumplimiento	83
Tabla 21. Calificación GREC del Banco Universitario Ambato 2018.....	84
Tabla 22. Papeles de trabajo supervisión 2018. Banco Universitario Ambato	87
Tabla 23. Cumplimiento normativo de la aplicación del MUS	88
Tabla 24. Checklist de verificación de la aplicación del MUS	95

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PÁGINA
Gráfico 1. Línea de tiempo de la Misión Kemmerer en América	3
Gráfico 2. Resultados de la Misión Kemmerer en Ecuador	4
Gráfico 3. Principales clases de auditorías	15
Gráfico 4. Fases de la Auditoría de Gestión.....	22
Gráfico 5. Pautas para el diseño de un indicador de gestión.....	24
Gráfico 6. Elementos de un indicador de gestión.....	25
Gráfico 7. Estructura del MUS.....	33
Gráfico 8. Subprocesos de la supervisión	38
Gráfico 9. Instituciones controladas por la SB.....	46
Gráfico 10. Subcomponentes del Gobierno Corporativo	50
Gráfico 11. Subcomponente de los Riesgos	50
Gráfico 12. Subcomponentes de la Evaluación Económico-Financiera	50
Gráfico 13. Subcomponentes del Cumplimiento	51
Gráfico 14. Subcomponente del Impacto Social (entidades públicas).....	51
Gráfico 15. Diagrama de Riesgo Residual.....	57

INTRODUCCIÓN

El presente Análisis de Caso titulado “**APLICACIÓN DEL MANUAL ÚNICO DE SUPERVISIÓN COMO HERRAMIENTA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS DEL ECUADOR**”, tiene como propósito analizar el desarrollo de una auditoría de gestión en una institución financiera del sector privado denominado para este estudio como “Banco Universitario Ambato” mediante el uso del Manual Único de Supervisión (MUS) y la aplicación del proceso y los subprocesos que en él se describen.

El trabajo de titulación denominado Análisis de Caso está conformado por cinco capítulos que se describen a continuación:

El **Capítulo I** detalla el tema, los antecedentes, la justificación, los objetivos generales y específicos de la investigación y además enuncia las preguntas de reflexión.

El **Capítulo II** contiene la fundamentación científica técnica y presenta un conjunto de conceptualizaciones en relación a la auditoría, auditoría de gestión, manuales, los tipos y proceso supervisión con respecto al MUS.

El **Capítulo III** expresa la metodología utilizada para el desarrollo del presente Análisis de Caso en relación a los instrumentos de recolección de la información utilizados en el enfoque cualitativo – descriptivo que procesa los datos en base a una observación directa y al análisis de los datos en concordancia con la aplicación del Manual Único de Supervisión desarrollado en el Banco Universitario Ambato, que corresponde a la modalidad de campo. Además, es bibliográfica – documental por el uso de documentos, libros, artículos científicos y sitios web empleados en el estudio.

El **Capítulo IV** abarca el desarrollo del estudio de caso, que presenta el análisis y categorización de la información obtenida de una entrevista realizada a un supervisor de la Superintendencia de Bancos y del análisis, interpretación y aplicación del Manual Único de Supervisión en el Banco Universitario Ambato. De igual manera se narra el caso, con la aplicación del proceso y subprocesos empleados para la auditoría de gestión que

exige la Superintendencia de Bancos al banco que es la unidad de análisis seleccionada para el trabajo, permitiendo al investigador determinar si la utilización del manual facilita la ejecución de una auditoría de gestión, si se da cumplimiento a las disposiciones del manual y si los resultados que se obtienen de la aplicación permite la emisión de recomendaciones que contribuyan al mejoramiento integral de la institución financiera.

El **Capítulo V** presenta conclusiones y recomendaciones realizadas con relación a la aplicación del Manual Único de Supervisión.

CAPÍTULO I

FORMULACIÓN DEL ANÁLISIS DE CASO

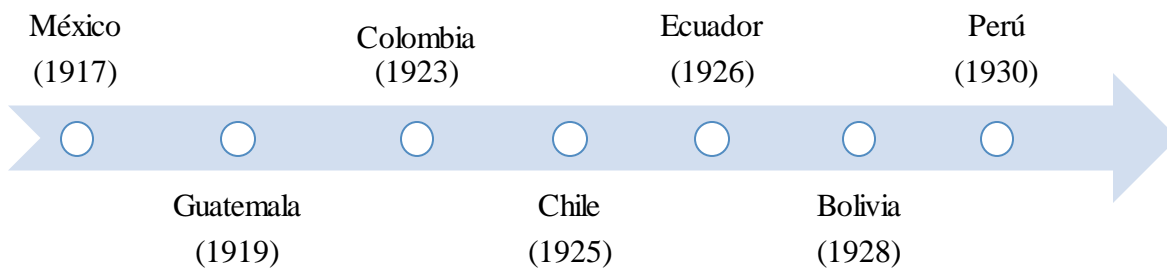
1.1 Tema

“Aplicación del Manual Único de Supervisión como herramienta de Auditoría de Gestión para las Instituciones Financieras del Ecuador”.

1.2. Antecedentes

El sistema financiero mundial se ve afectado por las consecuencias de la Primera Guerra Mundial, es así que el Ecuador se ve en la necesidad de reducir el esquema monetario en el bimetalismo, y tiende a reducir la fineza de la plata. Para prevenir las deficiencias y las irregularidades en el sistema monetario y financiero en el Ecuador, llega al país la Misión Kemmerer. Según Gozzi y Tappatá (2010) la misión presenta “una serie de propuestas de remodelación de los sistemas monetarios, bancarios y fiscales, que luego se convirtieron en leyes (algunas de las cuales perduran hasta hoy)”.

Gráfico 1. Línea de tiempo de la Misión Kemmerer en América



Fuente: Gozzi y Tappatá (2010)

Elaborado por: Fernanda Criollo Barba

Las propuestas que la misión aporta al desarrollo económico, financiero y bancario en América Latina contribuyen al mejoramiento del sistema en varios países, en 1926 dicha

misión arriba al Ecuador con el objetivo principal de asesorar al mandato de Isidro Ayora, el tratamiento y mejoramiento del sistema financiero, monetario y bancario del país. Como resultado el Ecuador y el presidente vigente decide crear tres instituciones que hasta la actualidad realizan sus funciones, estas son: el Banco Central del Ecuador (BCE), la Superintendencia de Bancos (SB) y la Contraloría General de la República.

Gráfico 2. Resultados de la Misión Kemmerer en Ecuador

Instituciones	Leyes
<ul style="list-style-type: none"> • Banco Central del Ecuador • Superintendencia de Bancos del Ecuador • Contraloría General de la República del Ecuador 	<ul style="list-style-type: none"> • Ley Orgánica del Banco Central del Ecuador • Ley Orgánica de Bancos • Ley Orgánica del Banco Hipotecario (Banco Nacional de Fomento) • Ley de Impuestos Internos • Ley de Monedas • Ley sobre los contratos de prenda agrícola • Ley de Aduanas

Fuente: Gozzi y Tappatá (2010)

Elaborado por: Fernanda Criollo Barba

El Banco Central del Ecuador se creó principalmente para que sea el único organismo de emitir legalmente las monedas y billetes de principal circulación en el país. La Superintendencia de Bancos nace con el fin de regularizar el sistema bancario del Ecuador ya que la misión crea y presenta al mandatario la Ley General de Bancos, este es un cambio radical del Ecuador debido a que se presenta una total transformación en el ramo bancario y se establece la supervisión de las operaciones bancarias, las cuales debían cumplir con ciertos estándares que aseguren los recursos de la sociedad ecuatoriana y nivelen el sistema económico.

Actualmente, la Superintendencia de Bancos (2017) menciona que su misión es “supervisar y controlar las actividades que ejercen las entidades financieras y de seguridad social, públicas y privadas, con el propósito de proteger los intereses de la ciudadanía y fortalecer los sistemas controlados”. Como entidades financieras se puede decir que son

las entidades que conforman el sistema financiero del país, este según la Constitución de la República del Ecuador (2008) en su artículo 309 se encuentra compuesto por “los sectores público y privado, que intermedian recursos del público”. Bajo estas especificaciones la SB vela por la seguridad de los ciudadanos que confían sus capitales en entidades bancarias e instituciones financieras tanto públicas como privadas. Sus funciones principales son:

- Resguardar los intereses financieros
- Proteger la estabilidad de las instituciones bajo su control
- Pretender que las instituciones apliquen medidas correctivas cuando lo necesiten
- Informar la situación financiera a través de boletines mínimo cada trimestre

La supervisión integral es la herramienta principal que la SB utiliza para controlar las entidades financieras, esta supervisión es realizada por auditores y supervisores, miembros de la SB que aplican indicadores y procesos in situ y extra situ cuyo objetivo es encontrar alertas que indiquen posibles riesgos para la ciudadanía, el informe y los resultados de esta supervisión permite mitigar dichos riesgos y corregir las deficiencias de las entidades para brindar estabilidad, seguridad, transparencia y solidez a sus usuarios.

Muchos de los procesos que la SB realiza para cumplir con su misión se encuentran descritos en manuales que los miembros de la entidad mantienen como base para la ejecución de sus actividades, como ejemplo se encuentra el Manual Único de Supervisión (MUS) que es una guía para que los auditores y quienes actúan como supervisores de las instituciones financieras tengan presente los pasos a seguir para obtener resultados que aseguren la calidad bancaria en el país; la creación del manual antes mencionado se fundamenta en un mecanismo europeo llamado Mecanismo Único de Supervisión, que fue creado para contrarrestar los riesgos y la crisis europea tras el caos fronterizo del sector bancario, este vela por la estabilidad financiera y para ello utiliza un conjunto de normas y requisitos de alto nivel que las instituciones bancarias deben cumplir para garantizar la solidez y la integración financiera.

El MUS utilizado en Ecuador principalmente detalla el proceso principal para que las instituciones financieras del país sean auditadas y calificadas, este proceso es el de supervisión, este está conformado por seis subprocesos que guían a los auditores y supervisores. Estos subprocesos parten desde el conocimiento de la entidad auditada, siguen con la identificación de riesgos, con una planificación de visitas, el desarrollo de la supervisión, la comunicación de resultados y finalmente concluye con el seguimiento de los hallazgos detectados durante la supervisión; en cada subproceso se describe los pasos a seguir, los procedimientos a realizar y principalmente los riesgos a detectar los mismos que son calificados en base a los rangos presentados en el MUS para concluir con una calificación GREC/GRECS que es la base principal para que la SB designe y establezca correcciones que en el último subproceso deberá verificar que se apliquen, dicha calificación permite que la institución financiera pueda continuar con sus actividades y brinda la seguridad requerida por los distintos usuarios a seguir confiando sus recursos financieros a la institución financiera auditada.

1.3. Justificación

El presente análisis de caso ha sido impulsado principalmente con el objetivo de identificar los procedimientos que se realizan durante una auditoría de gestión en una institución financiera.

En el Ecuador las instituciones financieras (IFIS) son las responsables de captar los recursos de capital del público y transferir los mismos a sectores productivos. Las IFIS se encuentran supervisadas y controladas a través de la SB institución que vela por la seguridad del sistema bancario y la confianza que este genere a sus clientes.

La SB realiza controles periódicos a los bancos que supervisa, mediante auditorías de gestión periódicas que se las ejecuta a través del uso del MUS creado para este objetivo, cuyo propósito es detallar los procesos y subprocesos que los grupos de auditoría de la SB deben realizar para la obtención de resultados y el análisis de los riesgos.

La auditoría de gestión es principalmente aplicada en base a la contabilidad administrativa; que según Ramírez (2008), se entiende por contabilidad administrativa a la rama de la contabilidad que se orienta a dar facilidades a la planeación, al control administrativo y a la toma de decisiones, se enfoca principalmente proporcionar valor corporativo y crear estrategias que le permitan a la entidad sobresalir a través de la creación de estrategias competitivas para su crecimiento. Con el objetivo de comprobar que dicha contabilidad es empleada correctamente, se encuentra la auditoría de gestión o también llamada auditoría administrativa, en base a los criterios de Franklin (2007) la auditoría dirigida a la gestión o administración que evalúa el cumplimiento de los objetivos de una entidad, el logro de las metas establecidas y la consecución de su visión, los objetivos esenciales de este tipo de auditoría son analizar el funcionamiento de la entidad, identificar oportunidades de mejora y la aplicación de recomendaciones para aprovechar dichas oportunidades. Las herramientas de la auditoría de gestión evalúan los grados y niveles de eficiencia, eficacia y economía de las entidades para dictaminar oportunidades de mejora y corregir las deficiencias presentadas.

Por medio del desarrollo de una auditoría de gestión, la institución financiera podrá determinar los puntos clave que contribuyen a un mejoramiento institucional y una adecuada contabilidad administrativa que produzca una estrategia competitiva en el mercado y les dé un valor adicional que la diferencie de las demás instituciones financieras. Una auditoría de gestión requiere el análisis de distintos sistemas o componentes y según menciona Beltrán (1998) una entidad cuenta con varios elementos que contribuyen a la consecución de objetivos y metas, en las instituciones financieras, el principal sistema que aporta al cumplimiento de las metas es el sistema de información así como menciona Del Burgo & Luengo (2018) quienes expresan que un correcto sistema de información permite el cálculo de indicadores óptimos y adecuados para las entidades financieras.

El análisis de caso propuesto cuenta con el Manual Único de Supervisión proporcionado por la SB y la información integral de la institución financiera que va a colaborar con el

análisis para narrar la ejecución de la auditoría de gestión en la institución financiera analizada mediante el Manual Único de Supervisión para la obtención de información que permitirá emitir conclusiones y recomendaciones.

Los recursos demandados para el desarrollo de este análisis son cubiertos en su totalidad, puesto que el estudio demanda principalmente recursos humanos, tecnológicos y bibliográficos.

Este análisis presenta un impacto social importante debido a que se demuestra el control que las instituciones financieras tienen por parte de la SB exponiendo el proceso que realiza cada institución financiera en el manejo de los recursos públicos de los ciudadanos, puesto que al realizar una auditoría de gestión al banco se puede determinar el nivel de riesgos y los principales hallazgos que permitan emitir las recomendaciones pertinentes.

La auditoría de gestión al evaluar el cumplimiento de objetivos, metas, visiones y misiones beneficia a las instituciones que son evaluadas, es por esto al momento de realizar este análisis los principales beneficiarios son las autoridades dado que al obtener resultados positivos, pueden mejorar sus sistemas operativos; mientras que al tener resultados negativos pueden corregirlos y brindar satisfacción a sus clientes. Es por tal motivo que el estudio de la aplicación del Manual Único de Supervisión permite conocer los procesos que la SB realiza para determinar los resultados en las instituciones bancarias.

El aporte que este análisis plasma al perfil profesional radica en la posibilidad que da a los lectores de conocer el funcionamiento del manual, debido a que en la actualidad si bien se conoce los pasos que se deben seguir para ejecutar una auditoría de gestión, no se tiene presente que existen distintos procedimientos y formas de ejecutar la auditoría, esto depende principalmente del tipo de entidad que se desea evaluar, y al describir, analizar y observar las operaciones que los auditores realizan en una institución financiera a través del uso del Manual Único de Supervisión permite al profesional conocer dicho trabajo y emitir recomendaciones sobre el mismo, para mejorar o incluir pasos que admitan resultados sobresalientes.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Identificar las ventajas de la aplicación del Manual Único de Supervisión como herramienta de auditoría de gestión en las instituciones financieras del Ecuador.

1.4.2. Objetivos específicos

- Identificar los componentes del Manual Único de Supervisión para la categorización de procesos y subprocesos.
- Reconocer los procesos y subprocesos utilizados en la auditoría de gestión.
- Verificar el cumplimiento de las disposiciones del Manual Único de Supervisión para el desarrollo de una auditoría de gestión en las instituciones financieras del Ecuador.

1.5. Preguntas de reflexión

- ¿La aplicación del MUS como herramienta de auditoría de gestión en las instituciones financieras del Ecuador funciona correctamente?
- ¿Cuáles son los componentes que integra el Manual Único de Supervisión para la categorización de procesos y subprocesos?
- ¿Cuáles son los procesos y subprocesos que se utilizan para auditar las instituciones financieras del Ecuador?
- ¿La auditoría de gestión ejecutada mediante el Manual Único de Supervisión permite emitir recomendaciones en su uso?

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA TÉCNICA

2.1. Antecedentes investigativos

Posterior a la investigación bibliográfica realizada por el autor se ha encontrado que existen estudios previos al actual análisis que explican exactamente el uso de un manual que generalice el control del sistema financiero con el fin de precautelar los recursos de los usuarios de dicho sistema.

En la búsqueda mencionada se ha encontrado en el repositorio de la Universidad de las Fuerzas Armadas la investigación realizada por Garrido (2014) que presenta la idea que para un control adecuado de las instituciones públicas se requiere cumplir con lineamientos preestablecidos, de esta manera explica que el objetivo principal de su estudio es analizar el Fondo Complementario Previsional Cerrado de Cesantía de los Servidores de la Escuela Politécnica del Ejército y determinar las deficiencias de su administración para posteriormente modificar los reglamentos, códigos y manuales en los que basan su control y regirlos a los requerimientos que la SB establece para cumplir con su misión institucional de controlar los recursos y brindar seguridad a los usuarios de las instituciones financieras e instituciones de seguros.

La mencionada investigación se vincula con el presente análisis debido a que el la investigación realizada se encontró que la SB para controlar el fondo de cesantías, considerado como un seguro social de los servidores de la ESPE, requiere el uso del MUS en donde el autor encontró las pautas necesarias para controlar dicho fondo. En esta investigación se ha determinado que el MUS utilizado por la SB contiene prácticas internacionales alrededor de la supervisión de entidades financieras, este contiene un sistema de calificaciones de riesgos llamado GREC, utilizado únicamente en Ecuador. Las similitudes encontradas entre el presente análisis y la investigación de Garrido Mejía radican:

- Análisis del MUS
- Estudio de indicadores usados para calificar a las instituciones
- Determinación de la calificación GREC

Por otra parte, se cita el trabajo realizado por González-Páramo (2016) quien describe el proceso de la aplicación de un Mecanismo Único de Supervisión con el objetivo de controlar la unión bancaria europea. El Banco Central Europeo tras la unión bancaria en el año 2014 asume la responsabilidad de vigilar y supervisar las instituciones bancarias de la zona y con esta responsabilidad tiene la obligación de calificar a las instituciones vigiladas, dicha calificación es denominada SREP por sus siglas en inglés: Supervisory Review and Evaluation Process, básicamente esta calificación se centra en cuatro pilares fundamentales que son: gobierno interno y gestión de riesgos, análisis de modelo de negocio, capital y liquidez. La calificación obtenida de las instituciones vigiladas prácticamente se basa en un análisis de su funcionamiento desde la perspectiva de administración y gestión y no se limita a un análisis financiero.

El actual estudio se relaciona con el de González-Páramo puesto que ambas investigaciones analizan un manual y un mecanismo similar que vigila instituciones financieras con el objetivo de controlar los recursos públicos y utilizan para ello indicadores preestablecidos que a más de examinar el funcionamiento financiero se centra en la manera de administrar y usar los recursos instituciones con un enfoque de gestión. En síntesis, las conclusiones son las siguientes:

- Uso de un método general para las instituciones bancarias
- Examinación de las bases administrativas y financieras
- Emisión de una calificación basada en la administración y gestión de riesgos

Tras la búsqueda de estudios similares al presente se ha localizado un artículo de la Revista de Derecho de la Unión Europea, en el cual Ugena (2015) explica que la aplicación del Mecanismo Único de Supervisión en Europa surgió tras la crisis que afectaba significativamente a su economía y se consideró que la zona en donde circulaba el euro requería un sistema que permita el control financiero en forma general, con este fin nace

el mecanismo que permite la supervisión integral que garantiza procesos de control de riesgos. Con el mismo objetivo en Ecuador la SB vio la necesidad de implementar unos procesos específicos para verificar el funcionamiento de las entidades bancarias y de seguros, es por este motivo que se elaboró el MUS que ofrece una supervisión integrada de las entidades, facilita la identificación de riesgos y determina la manera de monitorear las instituciones financieras, todo esto por medio de los principios en los que se basa.

Para Torres (2015) los principios en los cuales se sintetiza el mecanismo único de supervisión en Europa son los siguientes:

- Ejecución de un sistema integrado
- Segregación de funciones de supervisión
- Control de las funciones supervisoras

La aplicación del Mecanismo Único de Supervisión en Europa como el uso del Manual Único de Supervisión en Ecuador no solo evalúan los estados financieros sino permiten identificar funciones y acciones que se desarrollan en la zona bancaria y por medio de esto facilitan corregir errores y tomar decisiones para el mejor funcionamiento de las instituciones, por lo que se considera que el MUS no solo emite una calificación fundamentada en factores financieros, como bien explican las siglas de la calificación asignada, esta se basa en el factor administrativo y de gestión de la institución financiera puesto que la administración emite resultados importantes tanto para mantener acciones como para mejorarlas. Es por esto que el MUS permite al auditor realizar una auditoría de gestión para obtener resultados globales.

Otras investigaciones consideradas son las de Cañar (2016) y Aguirre (2014) encontradas en el repositorio de la Universidad Técnica de Ambato, estas explican que una auditoría de gestión incide significativamente en los resultados, sean estos medidos por medio de la rentabilidad, del cumplimiento de objetivos o de estrategias. De acuerdo con dichos autores se menciona que la auditoría de gestión vigila los logros alcanzados y evalúa si los recursos económicos, de trabajo e intelectuales han sido usados a su máximo nivel con el fin de conseguir los resultados esperados. Al momento de aplicar los procesos

detallados en el MUS se puede determinar si tanto los recursos financieros como de gestión consiguen que las entidades financieras cumplan sus misiones resguardando los recursos confiados a las mismas y mitigando los riesgos de quiebra de las entidades.

De igual manera Balarezo (2019) quien menciona que una auditoría interna en una institución financiera, en su caso las cooperativas de ahorro y crédito, es indispensable debido a que al evaluar y controlar las actividades planeadas permite prevenir riesgos, asegurar la eficiencia de activos y patrimonios de las entidades; por la misma línea de pensamiento continua Frías (2019) quien luego de su investigación ha concluido que es indiscutible que una auditoría no beneficie a las instituciones financieras en todas sus divisiones puesto que como menciona una auditoría contribuye significativamente a que en forma homologada se realice la aplicación de la planificación anual de la institución y esto conlleve a cumplir leyes y políticas usando todos sus recursos y que permite identificar y limitar los riesgos en la gestión de decisiones financieras y administrativas

El sector financiero ecuatoriano mantiene distintos controles a través de entidades de control, como es el caso de la SB, uno de los principales controles es precisamente la calificación GREC obtenida por medio del MUS. Esta calificación se la da tras la aplicación de varios procesos preestablecidos que a más de analizar financieramente la IFIS se encarga de evaluar la gestión realizada en la entidad. Es en este punto en donde las IFIS poseen planificaciones que conllevan al cumplimiento de objetivos institucionales, los mismos que permiten a sus usuarios confiar sus fondos económicos y monetarios.

Finalmente Mayorga (2016) considera que estas planificaciones requieren ser evaluadas para conocer si los recursos utilizados han sido aprovechados correctamente, para ello se desarrolla una auditoría de gestión que mida el grado de cumplimiento en forma eficaz y eficiente, en caso de que el grado de cumplimiento sea bajo y durante la evaluación se encuentren riesgos, esta auditoría permite dar un seguimiento al mejoramiento de la gestión y la disminución de riesgos. Este examen es de vital importancia puesto que los usuarios de la IFIS al ver que tiene una adecuada calificación por parte de la SB tendrán

la seguridad de continuar depositando su capital sin el miedo de que en un futuro sufra una crisis y pierda su recurso.

2.2. Auditoría

2.2.1. Definición

Según Tapia, Guevara, Castillo, & Rojas (2016) explican que “la auditoría es revisar que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma en que fueron planteados, que las políticas y procedimientos establecidos se han observado y respetado”.

Para Espino (2014) la auditoría “no es el análisis frío de las cifras de los estados financieros de una empresa; en ella también se analizan las cualidades de las cifras y se estudia qué tanto influyen en la determinación de las cifras la situación administrativa”.

Por otra parte Santillana (2004) define a la auditoría como “el examen de las demostraciones y registros administrativos, en donde el auditor observa la exactitud, integridad y autenticidad de tales demostraciones, registros y documentos”.

Finalmente, se puede decir que una auditoría es un examen analítico que inspecciona y evalúa las cifras financieras y sus cualidades con el objetivo de determinar la integridad de las transacciones y operaciones de la entidad examinada, sus resultados dan paso a emitir conclusiones sobre el manejo oportuno de recursos y el cumplimiento de políticas, reglas o criterios previamente establecidos.

Actualmente, Espino (2014) menciona que las auditorías tienen normas establecidas mundialmente con el propósito de que sean comprendidas globalmente, es por tal motivo que las auditorías se basan principalmente en las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA) estas buscan que las auditorías presenten aspectos similares alrededor del mundo ya que contienen pautas, especificaciones, formatos y ejemplos que los auditores deben cumplir. En el Ecuador, la Contraloría General del Estado ha presentado las Normas Ecuatorianas de Auditoría Gubernamental (NEAG) las cuales definen el papel

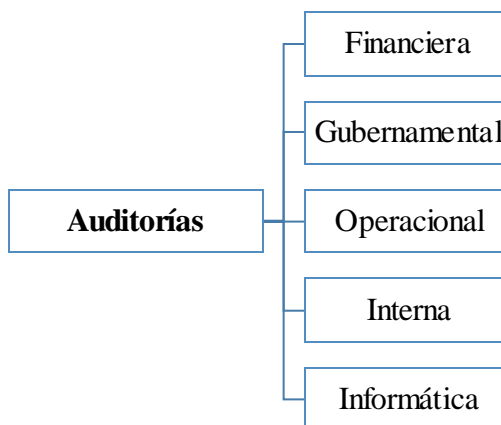
del auditor gubernamental, la planificación de la auditoría, la ejecución y el informe con resultados de la auditoría ejecutada.

2.2.2. Clasificación

Una auditoría constituye un examen especial para analizar la situación de la empresa, institución o entidad evaluada, sin embargo dicho examen puede ser enfocado en diferentes áreas o cumple con distintos objetivos según la necesidad con la que se analiza la entidad, es por esto que autores como Arens, Elder, & Beasley (2007) señalan que las auditorías se dividen en categorías principales cuyos procesos se basan en el propósito con el cual se ejecutan los análisis como por ejemplo auditorías financiera, operacional y de cumplimiento.

De igual manera Chavarría & Roldán (1996) sostiene que las normas y los procedimientos en los que se basa una auditoría reflejan la clase de auditoría, así expresa que “se puede hablar de auditoría de dirección, si se examina las actuaciones de los directivos; operativa, si se someten a examen las operaciones (relativas a las actividades de ventas, compras, personal, entre otras)”.

Gráfico 3. Principales clases de auditorías



Fuente: Vincent Jácome (2002)

Elaborado por: Fernanda Criollo Barba

2.2.2.1. Auditoría financiera

Para Vincent (2002) una auditoría financiera “es un examen sistemático de los libros y registros de un negocio u organización, con el fin de verificar o determinar los hechos relativos a las operaciones financieras y los resultados de éstas, para informar sobre los mismos”.

Con el mismo pensamiento se encuentra Campos, Castañeda, Holguín, López, & Tejero (2018) quienes concluyen que una auditoría financiera se especializa en el análisis de los estados financieros y busca que los registros presentados en los estados cuenten con veracidad, integridad y reflejen la situación real de la entidad, es aquí en donde concuerda con Vincent debido a que ambos autores mencionan que la auditoría financiera revisa los registros con el propósito de examinar los resultados para comunicar a la dirección.

2.2.2.2. Auditoría gubernamental

Según Fonseca (2007) una auditoría gubernamental es el análisis de las operaciones financieras y administrativas de entidades que conforman el sector público o de gobierno, se encuentra sujeta a control del estado.

Dextre (2016) sostiene que la auditoría gubernamental o pública resguarda los intereses públicos como los recursos, el uso de los bienes y el presupuesto asignado a las diferentes entidades estatales que se encuentran al servicio de cada ciudadano, el objetivo es velar que los recursos estatales presenten un manejo apropiado, oportuno y efectivo para beneficiar a la colectividad.

2.2.2.3. Auditoría operacional

Esta clase de auditoría cuenta con distintas denominaciones, es conocida como auditoría operacional, operativa, administrativa y de gestión. Básicamente este tipo de auditoría se centra en el análisis administrativo de una entidad, es por esto que Fraile (1986) indica que una auditoría operativa “es una de las funciones clave de ayuda a la gestión de una

empresa, dado que incluye la revisión de los resultados y efectos de las múltiples decisiones que se toman diariamente en una empresa”.

Entorno a esta corta definición se tiene presente que una auditoría operacional no se limita a analizar la situación económica de una entidad, sino examina los planes, los presupuestos y las pautas acordadas previamente y las compara con los resultados obtenidos, verificando de esta manera el nivel de cumplimiento de cada una de ellas, es decir que su estudio y verificación lo realizan a un nivel administrativo.

2.2.2.4. Auditoría interna

Santillana (2013) define a la auditoría interna como una “función que coadyuva con la organización en el logro de sus objetivos, para ello se apoya en una metodología sistemática para analizar los procesos de negocio y las actividades y procedimientos relacionados con los grandes retos de la organización”.

En concordancia con Vincent (2002) la auditoría interna busca examinar las actividades de la entidad de forma independiente, es decir que audita las acciones que se desarrollan en la entidad sin que algún tercero evalúe la situación, este tipo de auditoría revisa la situación financiera, el proceso administrativo y la operatividad de la organización, por lo tanto ejerce un control que inspecciona los controles empleados en la misma entidad.

2.2.2.5. Auditoría informática

Esta categoría también es conocida como auditoría de sistemas, Quintana, Quintanilla & Ojeda (2016) sostiene que una auditoría de esta clase contribuye a una evaluación de las funciones informáticas específicas y los resultados de las operaciones, es necesario analizar sistemas informáticos para la evaluación del control interno en las medidas computarizadas implantadas, este autor menciona que las inspecciones en la organización desde esta perspectiva generan “el buen desempeño de los sistemas de información y proporcionan los controles necesarios para que los sistemas sean confiables y con un buen nivel de seguridad”.

Para Sánchez (2001) esta auditoría es “el proceso de recoger, agrupar y evaluar evidencias para determinar si un sistema informatizado salvaguarda los activos, mantiene la integridad de los datos, lleva a cabo eficazmente los fines de la organización y utiliza eficientemente los recursos tecnológicos”.

Tabla 1. Finalidad de las auditorías

Auditorías	Objeto De Análisis	Alcance
Financiera	Cuentas	Presentar integridad y veracidad
Gubernamental	Recursos, presupuestos y planes públicos	Operaciones basadas en normas estatales
Operativa	Dirección, objetivos y metas	Eficiencia, eficacia y economía
Interna	Procesos independientes de la entidad	Cumplimiento objetivos institucionales
Informática	Sistemas y recursos informáticos	Seguridad de datos informáticos

Fuente: Espino (2014); Vincent (2002); Quintana, Quintanilla & Ojeda (2016) y Santillana (2013)
Elaborado por: Fernanda Criollo Barba

2.3. Auditoría de gestión

2.3.1. Definición

Según Arens, Elder, & Beasley (2007) mencionan que la auditoría operacional “evalúa la eficiencia y eficacia de cualquier parte de los procedimientos y métodos de operación de una organización”, es decir que el auditor valora el nivel de cumplimiento de cada proceso que se desarrolla y vigila que todos los recursos empleados en cada método sean aprovechados totalmente.

Por otro lado, De Armas García (2008) indica que la auditoría de gestión es una “revisión sistemática de las actividades de una organización o de un segmento de ella en relación con objetivos específicos. Tal revisión tiene tres propósitos esenciales: estimar el

funcionamiento, identificar oportunidades de perfeccionamiento y desarrollar recomendaciones de mejoras o fomentar acciones”.

Como bien explica Franklin (2007) la auditoría administrativa “es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable”.

En concordancia con dichos autores, la auditoría de gestión fundamenta su ejecución en el tema administrativo y en el control del cumplimiento de las metas institucionales. Si bien es cierto una organización requiere el control y la evaluación del sistema financiero y económico, con la misma prioridad necesita que se dé seguimiento al cumplimiento de objetivos y es en este punto en donde la auditoría de gestión contribuye al mejoramiento de procesos y a la obtención de metas debido a que al basarse en la inspección de sus sistemas administrativos permite indagar a profundidad sobre los recursos empleados en cada táctica ejecutada y determina fallas en las mismas con lo que permite la corrección de estas y por ende una mejorada administración de recursos tanto humanos como financieros.

Por consiguiente la auditoría de gestión es también conocida como auditoría administrativa u operacional se centra principalmente en la efectividad de los procesos operacionales que se realicen dentro de la institución auditada y es el proceso que determina el uso adecuado de los recursos para el cumplimiento de propósitos institucionales, examina que los recursos empleados sean eficaces y eficientes, es decir que se utilicen correctamente para obtener mejores resultados y permite que se emitan recomendaciones con el fin de disminuir los riesgos y eliminar los puntos débiles que delimitan el cumplimiento de objetivos y restringen su nivel de desempeño.

2.3.2. Objetivo

Para López (2006) el objetivo de una auditoría administrativa “consiste en descubrir deficiencias e irregularidades en alguna función del organismo social examinado e indicar

sus probables correcciones. En otras palabras, el objetivo básico es ayudar a la Dirección superior, a fin de que logre una administración eficaz y eficiente”.

Arens, Elder, & Beasley (2007) sostiene que el objetivo de la auditoría operacional es “formar un marco de referencia para ayudar al auditor a reunir los suficientes datos requeridos según el criterio del trabajo de campo y que están relacionados estrechamente con las afirmaciones de la administración”.

Por lo tanto, el objetivo de la auditoría de gestión es encontrar fallas y deficiencias en el proceso administrativo y operativo a través de la evaluación de procesos, políticas y recursos de una organización para comunicar hallazgos a la dirección que faciliten la corrección de los mismos y permitan una administración eficaz y eficiente utilizando todos los recursos de manera oportuna debido a que la intención de este tipo de auditoría radica en el descubrimiento de pautas que permitan mejorar y corregir errores dentro del proceso administrativo de una organización por medio de la evaluación de objetivos, procesos, recursos, políticas y procedimientos.

2.3.3. Alcance

De Armas García (2008) señala que la auditoría de gestión abarca varias áreas influyentes de una institución, mismas que corresponden a la formación organizacional, es decir su estructura, sus niveles, sus relaciones y sus maneras de actuación. Es decir que tiene un alcance en los siguientes aspectos:

- Naturaleza jurídica
- Políticas de funcionamiento
- Tipo de administración
- Desarrollo estratégico
- Tipo de actividad
- Ámbito operacional
- Tamaño de la empresa
- Cantidad de empleados

- Herramientas tecnológicas
- Sistemas de comunicación e información
- Nivel de desempeño
- Trato a clientes (internos y externos)
- Entorno
- Generación de bienes, servicios, capital y conocimiento

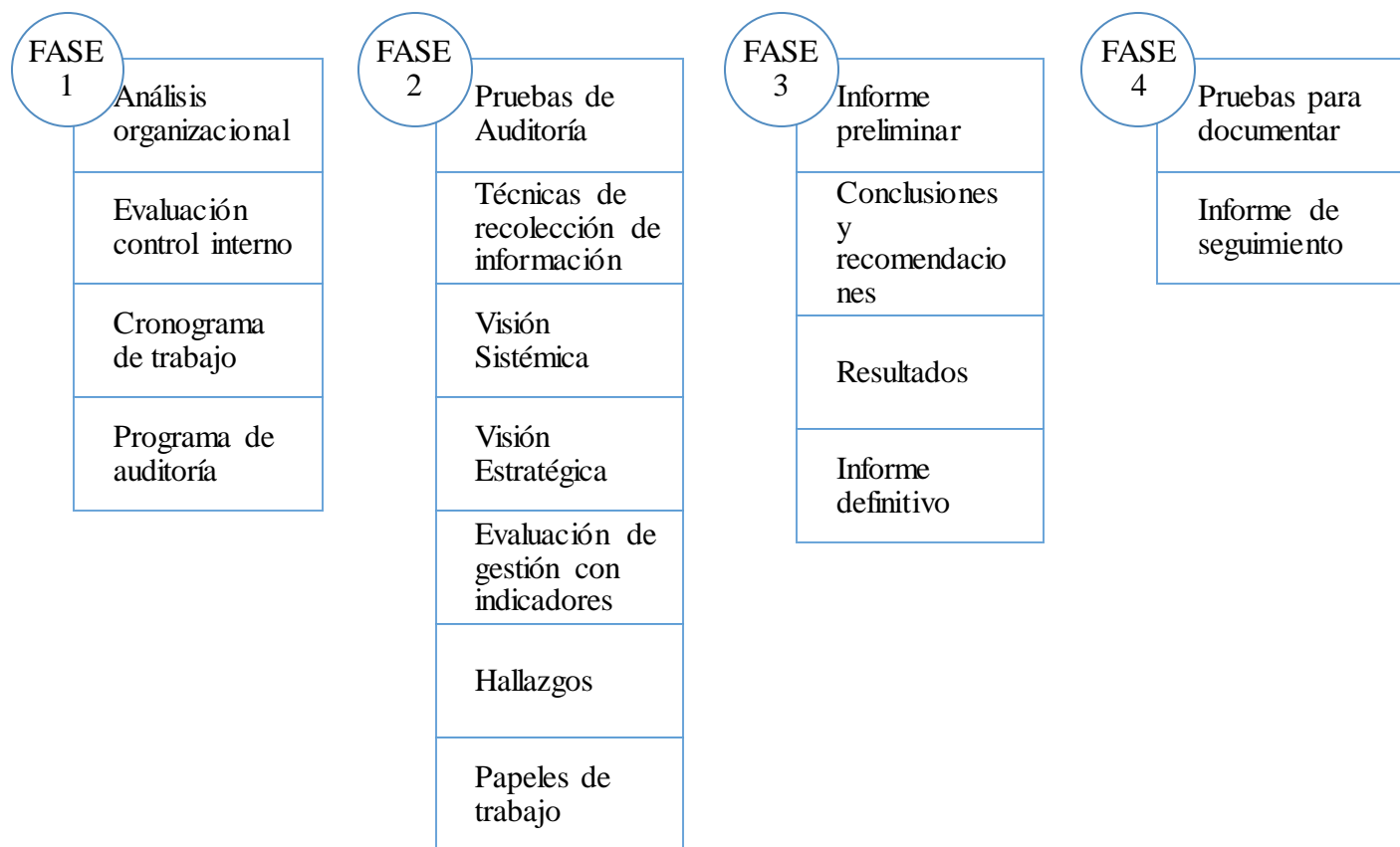
Una vez mencionados dichos aspectos el alcance que presenta una auditoría de gestión ratifica que a más de un análisis económico la institución resguarda la administración de cada área, por lo que se define que la auditoría de gestión realiza un análisis amplio y profundo, es decir que delimita la cantidad de áreas, departamentos, niveles y los tipos de procesos para descubrir su funcionamiento administrativo.

2.3.4. Fases

Luego de analizar los puntos de vista de varios autores como De Armas García (2008), Franklin (2007) y entre otros se ha determinado que una auditoría de gestión presenta cuatro fases esenciales que son:

- 1) Fase 1: Planeación
- 2) Fase 2: Ejecución
- 3) Fase 3: Informe
- 4) Fase 4: Seguimiento

Gráfico 4. Fases de la Auditoría de Gestión



Fuente: De Armas García (2008)

Elaborado por: Fernanda Criollo Barba

2.3.5. Indicadores de gestión

Dentro de la auditoría de gestión es importante identificar los puntos medibles para a través de estos medir el cumplimiento e identificar riesgos, siendo necesario determinar: ¿Qué se desea medir? ¿Cómo se va a medir? y ¿Qué resultado se desea obtener? Tras hallar respuestas a estas interrogantes el auditor crea su indicador que le permita evaluar y emitir resultados que contribuyan al mejoramiento del proceso administrativo y operacional de la entidad.

Para comenzar la creación de estos indicadores es necesario conocer su definición, sin embargo no existe un concepto formalmente descrito por alguna entidad internacional, entonces se dice que el indicador proviene del verbo indicar, es decir que prácticamente da a notar algún resultado, entonces Mondragón (2002) señala que “los indicadores sociales son estadísticas, serie estadística o cualquier forma de indicación que nos facilita estudiar dónde estamos y hacia dónde nos dirigimos con respecto a determinados objetivos y metas, así como evaluar programas específicos y determinar su impacto”

En base a esta conceptualización un indicador es el medio numérico por el cual se confirma una hipótesis o se cuantifica un resultado, es decir con el que se mide y analiza un determinado objetivo y por medio de este se obtiene niveles de asertividad y mejoramiento.

Beltrán (1998) relaciona variables cuantitativas y cualitativas para definir un indicador, ya que al observar la relación entre estas se visualiza la situación y los cambios en el objeto analizado con respecto a sus objetivos y metas esperadas. El uso de estos indicadores permite a la administración obtener información que brinde apoyo a la toma de decisiones. Este tipo de indicadores pueden presentarse en valores, unidades, índices y series estadísticas que se transforman en componentes que constituyen el logro de la misión y el cumplimiento de objetivos.

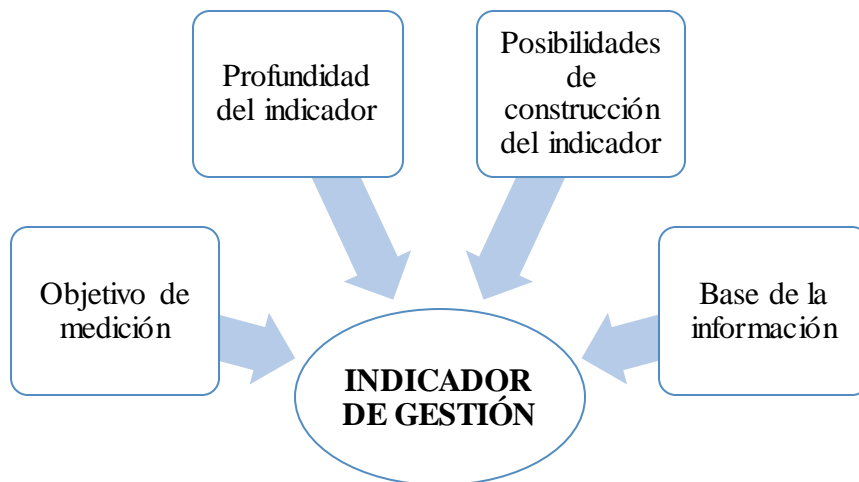
A través del tiempo se ha identificado que no existen indicadores definidos para la medición de diferentes variables puesto que depende del objetivo a ser medido para diseñar un indicador, tal es el ejemplo que durante una auditoría de gestión, el supervisor o auditor se encarga de diseñar dicho indicador, determinando el resultado que desea obtener y las bases que se usará para obtener el resultado.

Para De Armas García (2008) un indicador es “la relación entre variables cuantitativas o cualitativas que permite observar la situación y tendencia de cambios generados en el objeto o fenómeno observado, en relación con los objetivos y metas previstas y los impactos esperados”. Por lo tanto, en la auditoría de gestión un indicador principalmente contribuye a obtener resultados del nivel de cumplimiento de las distintas metas y

objetivos planteados en la entidad, estos constituyen una ayuda para el auditor quien por medio de estos instrumentos pueden:

- Evaluar rápidamente el desempeño de las actividades correlacionadas
- Comparar resultados
- Realizar estimaciones por medio de información histórica y evolutiva
- Identificación del comportamiento de lo medido

Gráfico 5. Pautas para el diseño de un indicador de gestión



Fuente: De Armas García (2008)

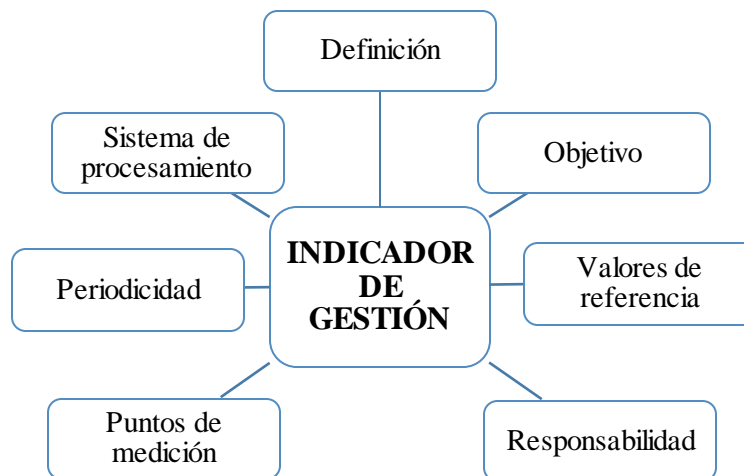
Elaborado por: Fernanda Criollo Barba

Para elaborar y diseñar indicadores existen diversas recomendaciones, es por esto que González (2010) menciona que existen reglas o pautas que permiten que los indicadores que se utilicen en el proceso de evaluación sean eficaces y contribuyan a la emisión de recomendaciones, mitigación de riesgos y corrección de errores. Para el autor dichas reglas se centran principalmente en:

- a) El resultado debe medir el objetivo definido
- b) Los indicadores deben ser medibles
- c) Los indicadores deben involucrar a los completamente a los departamentos evaluados, sin dejar fuera a actores principales de la entidad

- d) Deben medir ciclos y procesos
- e) Deben ser comparables con la competencia
- f) Deben constituir una cultura de medición
- g) Deben usarse indicadores representativos con las metas
- h) Los indicadores deben ser diseñados por el evaluador y no deben ser conocidos por el departamento evaluado
- i) Debe tener una eficacia alta
- j) Los indicadores que no precisen información deben ser eliminados o cambiados

Gráfico 6. Elementos de un indicador de gestión



Fuente: Pérez (2013)

Elaborado por: Fernanda Criollo Barba

2.3.6. Tipos de indicadores

De Armas García (2008) sostiene que los indicadores de gestión se dividen en tres grupos debido a que una entidad demuestra su funcionamiento tanto operacional como administrativo por medio de razones financieras y a través de los recursos utilizados para alcanzar sus metas, estas categorías son:

- Indicadores medidores de la economía

- Indicadores medidores de la eficiencia
- Indicadores medidores de la eficacia

2.3.6.1. Indicadores de economía

Los indicadores de economía evalúan la gestión económica de una organización, los resultados involucra la situación real, su posición crediticia y funcional. Para medir la economía de la organización no existen puntos específicos, sin embargo el balance general y el estado de ganancias y pérdidas se convierten en la base para su cálculo, los resultados de este cálculo, dentro de la auditoría de gestión, no reflejan precisamente el nivel económico es decir no emiten comentarios sobre la gestión financiera sino velan por que la información presentada en estos estados financieros sea confiable y verídica.

Según varios autores las razones principales en las cuales se dividen estos indicadores son cuatro: de liquidez y actividad, de endeudamiento, de rentabilidad y de cobertura o de reserva.

2.3.6.2. Indicadores de eficiencia

Para este tipo de indicadores es necesario mencionar que la eficiencia es el proceso por el cual se obtiene resultados con un manejo racional de recursos, es decir que la eficiencia mide que para lograr una meta todos los recursos sean aprovechados de la mejor manera.

Para una auditoría de gestión este indicador se enfoca en evaluar la gestión por medio del esquema de acumulación, inversión, insumo, proceso y producto; la eficiencia se vincula primordialmente con la producción ya que es en esta etapa en donde se analiza que los recursos disponibles sean consumidos adecuadamente.

Esta categoría subdivide los indicadores en cualitativos y cuantitativos ya que esta medición implícitamente requiere un estudio cualitativo ya que se mide que el objeto de análisis presente buena calidad y cuantitativamente se estudia que los gastos incurridos para lograr el objetivo afecten menos e incrementen beneficios.

2.3.6.3. Indicadores de eficacia

Este grupo se relaciona íntimamente con las variables del producto final puesto que en el resultado es en donde se califica que la consecución de objetivos y metas se hayan cumplido. La eficacia se presenta a la hora de comparar que los resultados o productos finales hayan sido los esperados es decir que a través de los programas, planes, estrategias y actividades prediseñadas y establecidas los resultados sean los deseados en términos de cantidad, calidad y oportunidad.

Para poder ejecutar estos indicadores es necesario contar con información base que contribuyan a medir la eficacia de una entidad, esta información es la siguiente:

- Planes organizacionales
- Programas sectoriales
- Recursos usados
- Recursos planteados
- Cantidad de usuarios
- Usuarios potenciales
- Tiempos programados

2.4. Manual

2.4.1. Definición

Para Vivanco (2017) un manual constituye el conjunto de instrumentos que se convierten en guías prácticas sobre normas, procedimientos, controles y acciones específicas en una entidad, estos facilitan la mitigación de errores y dan paso a tomar decisiones acertadas dentro de la institución.

La Confederación Latinoamericana de Bioquímica Clínica & Organización Panamericana de la Salud (2003) sostiene que las acciones preestablecidas que permiten un control de calidad se aplican durante el proceso de ejecución de las mismas con el fin de asegurar los

resultados, productos o servicios, a estas acciones se las conoce como el instrumento primario del control de calidad y corresponde a los manuales.

Según Duhalt (1977) un manual es un documento que contempla información en forma ordenada y sistemática sobre normas, políticas y procesos de una determinada entidad y organismo, su elaboración facilita la ejecución de un trabajo determinado.

Por consiguiente se dice que un manual es un documento que establece información ordenada, clasificada y explicada adecuadamente para que los usuarios del mismo mantengan una idea clara y exacta de lo que se encuentran realizando, el contenido de un manual incluye normas, políticas y procedimientos que se deben contemplar a la hora de poner en práctica, la implementación de un manual en las actividades empresariales proyectan una adecuada administración y operación puesto que su uso permite a la dirección minimizar riesgos, corregir errores y tomar decisiones oportunas en cada proceso, departamento o producto.

2.4.2. Objetivos

Los autores antes mencionados explican que los manuales generan un medio de comunicación y al tener como fin señalar la información organizada e invariable, los objetivos principales de su uso radican en los siguientes:

- Demostrar un visión global de la entidad
- Segregar las funciones de cada unidad, proceso o departamento
- Verificar la ejecución adecuada de labores establecidas
- Optimizar recursos en la ejecución del trabajo
- Presentar información para planear e implementar correcciones
- Facilita la integración y orientación de terceros en la entidad

2.4.3. Clasificación

Para Melgar (2002) los manuales se dividen en dos grupos:

- Por su contenido: De historia, organización, políticas, procedimientos, contenido múltiple, instructivo y técnico.
- Por su función específica: De producción, compras, ventas, finanzas, contabilidad, crédito y cobranzas, personal y generales.

Tabla 2. Clasificación de los manuales

Tipo		Objeto
Por su contenido	De historia	Reseña histórica: comienzos, misión, visión posición actual.
	De organización	Estructura organizacional: objetivos, funciones, responsabilidades.
	De políticas	Lineamientos a seguir.
	De procedimientos	Procedimientos administrativos: actividad operativa.
	De contenido múltiple	Volumen de actividades, cantidad de personal, categorías y conceptos.
Por su función específica	De producción	Instrucciones necesarias para fabricar un producto.
	De compras	Actividades de adquisición, generalmente resolución de problemas de este ámbito.
	De ventas	Políticas, procedimientos y controles
	De finanzas	Responsabilidades financieras, manejo y protección de recursos financieros.
	De contabilidad	Principios y técnicas contables, descripción funciones, procesos y manejo.
	De crédito y cobranzas	Procesos y políticas: control, cobro y recuperación de cartera.
	De personal	Reclutamiento, integración, funciones y capacitación.

Fuente: Rodríguez (2012)

Elaborado por: Fernanda Criollo Barba

2.4.4. Manual de procedimientos administrativos

Para Rodríguez (2012) un manual administrativo presenta información sobre las metas, las políticas, el área funcional, suelen estar elaborados para conseguir distintos fines como bienvenidas, organización, políticas y funciones.

Según Torres (2019) señala que un manual de procedimientos “es un documento que recoge de forma sistemática y ordena información sobre determinados procedimientos operativos y administrativos que se realizan en la organización”.

Este tipo de manual se ha convertido en el más eficaz y funcional a la hora de decidir sobre la administración de una organización, se fundamenta en el nivel operativo o de ejecución, puesto que son las bases de información sobre las que muchas de las veces se requieren mejorar y orientar los esfuerzos del personal.

En la actualidad, debido al crecimiento empresarial tanto externo como interno ha sido necesario establecer premeditadamente las funciones, normas y procesos que se deben realizar entorno al funcionamiento de la entidad; este manual es imperativo por el crecimiento operacional, del personal, la consumación de técnicas modernas y la complejidad de estructuras administrativas lo que ha llevado a la dirección a describir cada uno de los pasos y acciones a desarrollar.

Es importante mencionar que los procedimientos administrativos son acciones ordenadas cronológicamente, demuestran información metódica y precisan responsabilidad, es decir que prácticamente relatan las acciones que cada miembro de la organización debe realizar, va desde el funcionamiento operacional hasta la dirección de la entidad, el fin principal es poder determinar errores y corregirlos.

2.4.5. Manual de auditoría

2.4.5.1. Definición

Para Cajamarca (2014) un manual de auditoría constituye una manera de ordenar la organización de los miembros de una auditoría para segregar sus responsabilidades, proporciona el análisis, las evaluaciones, las recomendaciones, la asesoría y la información relativa de las actividades que se realizarán en una auditoría. De igual manera explica que este tipo de manual sirve para guiar las actividades del departamento de auditoría, orientando su ética y juicio profesional hacia los procedimientos que se aplican en un examen definido.

Según Contraloría General de la República Bolivariana de Venezuela (2011) un manual de auditoría describe los aspectos legales que una auditoría debe cumplir, de igual forma señala los procesos que se realiza durante una evaluación, estos deben ser sistemáticos y secuenciales debido a que las actividades que se involucren a estos procesos se realizan en diferentes fases de los procesos. De igual forma explica que se considere los criterios legales para que apoyen a la planificación, ejecución, presentación de resultados y el seguimiento de la auditoría.

Araujo & Contreras (2017) define a un manual de auditoría como un instrumento que impone formalmente los procesos, subprocesos y procedimientos que encamine al auditor a evaluar la entidad, describe las actividades que sean necesarias para llevar a cabo la auditoría y poder emitir recomendaciones, facilita las decisiones de la entidad.

2.4.6. Manual único de supervisión

2.4.6.1. Definición

La SB (2017) define al MUS como “una herramienta de trabajo obligatoria, los capítulos del manual presentan procedimientos que sientan bases para la supervisión”, es decir que el contenido del MUS debe ser usado forzosamente durante una supervisión o auditoría debido a que contiene las pautas y procedimientos necesario para ejecutar una auditoría,

dichas pautas van desde la planificación de la auditoría hasta los planes de control y seguimiento de los resultados y recomendaciones de la entidad.

Finalmente este manual forma parte de los manuales de procedimientos administrativos y de los manuales de auditoría, debido a que en relación al de procedimientos administrativos el MUS describe los pasos para examinar los procesos de la auditoría de gestión a través de la evaluación de la situación de la entidad desde una perspectiva administrativa u operacional.

2.4.6.2. Objetivo

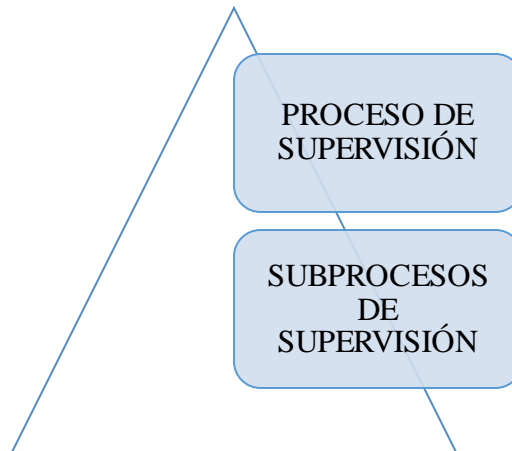
Para la SB (2017) principal del MUS es “establecer la metodología consistente, para evaluar los riesgos de la entidad, calidad de la administración de los mismos, concluir con una calificación, y determinar las acciones correctivas a implementarse en la entidad supervisada”.

2.4.6.3. Estructura

La SB ha dividido el MUS en nueve capítulos, que básicamente describen el proceso de supervisión o el proceso de auditoría de las entidades que deben controlar. Por lo tanto el capítulo I y II explican los antecedentes del MUS, su objetivo, la estructura y el enfoque que mantiene; por otra parte el capítulo III, IV, V y VI describen el proceso de supervisión que se realiza y los subprocesos que se aplican para desarrollar la auditoría y finalmente en los capítulos VII, VIII y IX se expone los términos, glosarios y papeles de trabajo que se usan durante el proceso de supervisión.

Por consiguiente el MUS está conformado por nueve capítulos que en forma resumida definen el manual y presentan las etapas y pasos que se llevan a cabo para ejecutar una auditoría, este está compuesto principalmente por el proceso de supervisión y sus respectivos subprocesos.

Gráfico 7. Estructura del MUS



Fuente: Superintendencia de Bancos (2017)

Elaborado por: Fernanda Criollo Barba

2.5. Proceso de supervisión

2.5.1. Definición

La Real Academia Española señala que la palabra proceso descende del latín “processus” que se traduce como avance, progreso, poner en marcha o la acción de ir hacia delante de igual forma define a esta palabra como el “conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial”.

Para Llanes, Isaac, Moreno & García (2014) un proceso son acciones interrelacionadas que forman un sistema cuyos elementos se transforman en salidas o resultados para un proceso y en entradas para otro debido a que se desarrolla en una serie, red o cadena. Un proceso entonces son actividades relacionadas entre sí y que buscan la consecución de un resultado.

Según Ruiz, Almaguer, Torres & Hernández (2014) el conceptualiza a un proceso como “la vía útil para renovar la organización y para adecuarse al entorno” ya que explica que la entidades empresariales al paso del tiempo requieren un control de calidad basado en una gestión de procesos puesto que vigilan el funcionamiento por medio de actividades

desarrolladas en los diversos niveles estructurales, estas acciones presentan una relación estrecha entre sí y entre los distintos niveles controlados.

Entonces se puede decir que un proceso es un conjunto de acciones que a más de transformar recursos en resultados, permite controlar las operaciones estructurales y analizar los sucesos en los diferentes niveles que dan paso a otras actividades que se interrelacionan para obtener salidas o resultados acordes a lo esperado.

Por otro lado, la Real Academia Española la supervisión proviene de la acción de supervisar cuyo significado es “ejercer la inspección superior en trabajos realizados por otros”, su origen proviene del latín “super” y “vicio” que se traduce a mirar desde arriba, tradicionalmente se define como la acción de vigilar un trabajo que se encuentre bajo el mando de quien revisa.

Velásquez & Bastidas (2016) sostienen que la supervisión tiene un carácter particular puesto que al constituir un proceso de observación, evaluativo y retroactivo facilita la autoevaluación y permite a través de aptitudes mejorar y resolver problemas que impidan la consecución de objetivos. También menciona que el funcionamiento de las entidades supervisadas se realice en base a los estándares previstos tanto éticos como legales y profesionales, resguardando el bienestar de la organización como de quienes pertenecen a la misma.

Por otro lado Vega de la Cruz & Nieves (2016) concluye que la supervisión reconoce las acciones de cada nivel productivo que permiten la consecución de metas de los otros niveles previamente señalados, para su control e inspección se evalúan las estructuras organizacionales y operacionales por lo que su función primordial es prevenir los sucesos que produzcan pérdidas, desfases e incidentes que a la entidad le genere un alto costo tanto financiero como de recursos, para este proceso el instrumento común son las auditorías periódicas realizadas por los auditores internos de las entidades.

Finalmente, se puede decir que un proceso de supervisión es un conjunto de acciones que permiten a una organización controlar los recursos que emplean en cada nivel productivo

u operacional y vigilar que los resultados de cada nivel independiente contribuyan al mejor desempeño del nivel que dependiente, y en conjunto todos los recursos y actividades realizadas permitan cumplir los objetivos, las metas, las normas y la visión que la institución previamente se haya planteado.

2.5.2. Tipos de supervisión

Existen diversas concepciones sobre la clasificación o los tipos de supervisiones que se pueden realizar, sin embargo la SB señala las siguientes:

- Supervisión basada en riesgos,
- Supervisión continua,
- Supervisión integrada y
- Supervisión sobre una base consolidada

2.5.2.1. Supervisión basada en riesgos

Para Giuffrida, Pinzón & Piñeros (2015) este tipo de supervisión consiste en la administración de los riesgos, es decir que vigila las estrategias tomadas en una entidad con el propósito de minimizar los posibles daños, pérdidas o eventos negativos que impidan el cumplimiento de objetivos. Lo que se pretende al realizar este tipo de control es que el impacto de los riesgos en una organización sea mitigado o reducido a su máximo nivel para que no consigan resultados negativos y puedan cumplir con los planes propuestos.

Según Morón, Reyes & Urbina (2015) observar los riesgos es de vital importancia en las instituciones por la evaluación a la cultura corporativa de la entidad y asegurando que los directivos de la misma tomen decisiones para la estabilidad de la misma, una vez que los riesgos ha sido identificados estos permiten que la dirección institucional tome decisiones para reducir, desaparecer o mitigar los posibles efectos o a su vez la formulación de nuevas metas, objetivos o resultados esperados.

2.5.2.2. Supervisión continua

Navarro, Falconí & Espinoza (2017) explica que una supervisión continua, como su nombre lo indica, es un control permanente o seguido, en el cual se determinan los factores que amenacen a la organización y por su aplicación se pretende que frecuentemente se analice dichos factores para controlar su comportamiento. Es por esto que la tarea continua se puede entender en el inicio, durante y al final del proceso de supervisión.

Según Pelayo, Joya, Velásquez & Lepe (2019) una supervisión continua o una evaluación continua consiste en vigilar, controlar y examinar las actividades durante las operaciones normales de una institución u organismo, al ser constantes estas facilitan llevar a cabo un seguimiento a la estructura operacional de la entidad y facilita la corrección de errores en el punto exacto en el cual estos aparecen.

Este tipo de supervisión se diseña con el fin de mantener información actualizada y contrastar la situación de la entidades supervisadas, comúnmente se dirige al ámbito de control de riesgos de forma periódica, verificando que estos sean reducidos o se mantengan en estado que no afecte drásticamente a la empresa y es por tal motivo que se los controla continuamente.

2.5.2.3. Supervisión integrada

Para Espinosa (2013) una supervisión integrada o integral constituye el análisis de las operaciones institucionales con un enfoque sistémico que admita reconocer oportunidades con miras al mejoramiento y debilidades que perturben la estabilidad de la entidad, da paso a que se consolide un sistema de direccionamiento y de gestión cuyas atribuciones sean las de decidir sobre continuar las operaciones según se presentan o mejorarlas con el propósito de obtener resultados mejorados.

Por otra parte, Ruiz & Becerra (2015) mantiene la idea que una supervisión de este carácter compara los resultados, avances de proyectos y consecución de objetivos con lo que se esperaba obtener, no solo realiza esta comparación en base al factor cuantitativo sino que también controla el aspecto cualitativo y busca entre estos dos una estabilidad.

Una supervisión integrada o integral engloba la situación de la organización y se concentra en identificar errores, riesgos y dificultades; durante esta supervisión se toma pautas cualitativas y cuantitativas en base a los riesgos de manera que estos sean controlables en forma previa o continua.

2.5.2.4. Supervisión sobre una base consolidada

Según la Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas (ASBA) esta clase de supervisión tiene un enfoque integral, es decir que examina las fortalezas institucionales, principalmente se encarga de evaluar un grupo económico en su totalidad, considerando los posibles daños que este pueda presentar y que afecten al desempeño institucional, va más allá de la consideración contable y financiera puesto que de forma ampliada se controlan los riesgos en donde se encuentran registrados y en su entorno.

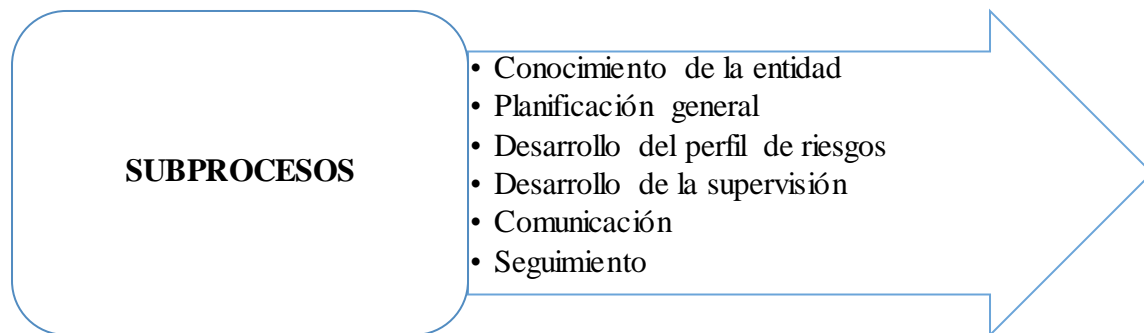
Aguirre (2016) explica que la supervisión consolidada o integral se distingue esencialmente por unir o globalizar las agencias, departamentos o procesos que se desea controlar para obtener una visión general del comportamiento institucional, su objetivo es encontrar riesgos que impidan la continuidad de operaciones de la entidad.

Al evaluar acciones integradas su propósito es considerar las relaciones entre ellas y sus respectivos riesgos, es vital diseñar actividades que faciliten esta supervisión y permitan intercambiar información que contribuya al conocimiento de la situación de la entidad supervisada.

2.5.3. Subprocesos de la supervisión

En el MUS (2017) elaborado por la SB divide el proceso de supervisión en subprocesos o pasos que facilitan la ejecución de la supervisión a las instituciones financieras, estos son cinco subprocesos que van desde conocer la institución supervisada hasta seguimiento de los resultados obtenidos por medio de la auditoría o supervisión realizada. Estos subprocesos están formados por distintas acciones que el auditor o supervisor designado realizan para calificar y emitir resultados de la institución.

Gráfico 8. Subprocesos de la supervisión



Fuente: Superintendencia de Bancos (2017)

Elaborado por: Fernanda Criollo Barba

Subproceso 1: Conocimiento de la entidad

Dentro de este paso los supervisores se encargan de solicitar y receiptar la información general de la institución financiera auditada para evidenciar e identificar las líneas de negocio y detectar los riesgos pertinentes.

Subproceso 2: Planificación general

El objetivo en esta etapa es informar a la entidad la planificación de visitas in situ y de inspección con el fin de dar a conocer las acciones y pruebas que se realizarán en el tiempo establecido en el cronograma de la auditoría.

Subproceso 3: Desarrollo del perfil de riesgos

Para este paso los supervisores se encargan de identificar los riesgos, para ello proceden a analizar cada uno por medio de procedimientos que faciliten cumplir con los objetivos establecidos para evaluar dando como productos matrices que proyectan fortalezas, debilidades y conclusiones tanto de los riesgos como de las líneas de negocio encontradas en la entidad.

Subproceso 4: Desarrollo de la supervisión

Esta etapa se ejecuta con el principal objetivo de evaluar los componentes restantes de la calificación establecida en el Manual Único de Supervisión utilizando pruebas cualitativas y cuantitativas, esto permite dar una conclusión de cada componente para unificar y presentar en los informes de auditoría.

Subproceso 5: Comunicación

Los supervisores en este paso se encargan de compilar la información obtenida en los subprocesos anteriormente mencionados para emitir una calificación general y con ella indicar que tipo de supervisión de seguimiento se realizará. En esta etapa se presentan informes que a más de contener la calificación de la entidad, describe los hallazgos y observaciones encontradas y emite una posible solución o recomendación para mitigar riesgos y problemas.

Subproceso 6: Seguimiento

Para finalizar con la supervisión realizada por la SB se realiza un monitoreo a la entidad, la forma en la que se establece las estrategias de supervisión del seguimiento dependen de la calificación obtenida y en esta se busca que la institución financiera auditada elimine, minimice y corrija los hallazgos y observaciones en los plazos propuestos en los informes.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Metodología e instrumentos de recolección de información

Para el análisis de la información obtenida en la presente investigación se ha visto necesario utilizar metodología diseñada a los estudios de casos que dirigen al autor a considerar aspectos cualitativos – descriptivos por la razón que el proceso que se utilizará para desarrollarlo es la observación directa, que permitan el análisis de la aplicación del Manual Único de Supervisión en las instituciones financieras del Ecuador para realizar una auditoría de gestión en este análisis las características del manual invitan al investigador a sumergirse en el objeto de estudio y este adquiere una perspectiva propia facilitando el estudio del problema y objeto desde una concepción real.

Es un estudio descriptivo, debido a que el investigador define claramente el proceso o narra paso a paso el procedimiento de un determinado evento. Este estudio principalmente se desenvuelve en esta categoría por la aplicación del Manual Único de Supervisión que describe los procesos y subprocesos que los auditores desarrollan para llevar a cabo una auditoría de gestión en una institución financiera del Ecuador.

De igual forma esta investigación gira entorno a la metodología bibliográfica – documental puesto que las teorías, los procesos y los subprocesos descritos en el manual y utilizados en la auditoría de gestión han sido conceptualizados en temas de auditoría de gestión los mismos que han sido abordados a través de fuentes secundarias que requiere de documentos para sustentar el marco teórico mediante artículos científicos, tesis, libros, normativas, leyes e información en internet con relación al tema.

El enfoque cuantitativo de igual forma se presenta en este estudio de caso debido a que para aplicar el manual y determinar los respectivos indicadores que facilitarán la interpretación de la información y la emisión de recomendaciones y correcciones del funcionamiento de la institución financiera analizada requiere de medios contables y numéricos que serán solicitados a la institución financiera para su respectivo análisis.

El procesamiento de la información para estudiar la aplicación del manual con el propósito de realizar una auditoría de gestión se desarrollará a través de los siguientes pasos:

- Análisis del Manual Único de Supervisión para ejecutar una auditoría de gestión.
- Identificación de los componentes.
- Reconocimiento de los procesos y subprocesos aplicados en la auditoría de gestión.
- Análisis de los documentos obtenidos durante la ejecución de la auditoría de gestión.
- Emisión de recomendaciones para la mitigación de los riesgos encontrados en la institución financiera auditada y para el uso adecuado del manual.

Tabla 3. Guía de necesidades

Información requerida por el MUS	
Subproceso	Información
Conocimiento de la entidad	<ul style="list-style-type: none"> • Antecedentes • Líneas de negocio • Estructura
Desarrollo del perfil de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz evaluación de riesgos • Evaluación líneas de negocio
Información requerida por el investigador	
Superintendencia De Bancos	
<ul style="list-style-type: none"> • Manual Único de Supervisión • Papeles de trabajo de la supervisión 	

Elaborado por: Fernanda Criollo Barba

Este análisis corresponde a un estudio de campo porque se desarrolla en el entorno en donde se aplica el manual y en la institución financiera que se desarrolla la auditoría de gestión, la información requerida proviene de las fuentes primarias que son las directrices

del funcionamiento del MUS y los datos de la institución financiera seleccionada con respecto al ambiente de control, riesgos, situación financiera y calidad de administración.

Además, se efectúa una entrevista a un miembro del personal de auditoría y supervisión de la SB para que la descripción del proceso de supervisión realizado a una institución financiera por medio de la aplicación del MUS, esta entrevista cuenta con preguntas relevantes que solicitan se generalice los pasos que se sigue para obtener el informe GREC/GRECS (Gobierno Corporativo, Riesgos, Económico-Financiero, Cumplimiento e Impacto Social en caso de ser una institución financiera público) y el seguimiento que la SB da a las instituciones financieras con el objetivo de verificar si se han corregido los errores, debilidades o falencias detectadas en la supervisión.

Tabla 4. Entrevista

Datos informativos		
Fecha:	13-04-2020	
Entrevistado/a:	César Dávalos	
Cargo:	Experto en Supervisión DNEL 2	
Entrevista		
No.	Pregunta	Respuesta
1	Durante la auditoría, ¿Usted cumple con todas las indicaciones que se encuentran establecidas en el MUS?	Sí, pero también se utiliza las que se consideran durante el desarrollo de la auditoría.
2	En el subproceso de “conocimiento de la entidad” ¿cuáles son las principales actividades que realiza?	Se realiza principalmente una planificación estratégica por ciclos de por lo menos 2 años, se determina el mercado objetivo, condiciones económicas actuales del mercado y de la entidad, proyecciones económicas en el corto, mediano y largo plazo; relaciones con clientes internos y externos; lineamientos y expectativas de los accionistas, calidad de la administración.
3	En el paso “desarrollo del perfil de riesgos” ¿cuáles son las principales actividades que realiza?	Lo principal es determinar cualitativa y cuantitativamente a la entidad en base a la metodología GREC, siendo Gobierno Corporativo y Riesgos (GyR) la cualitativa y Económico-Financiero y Cumplimiento (EyC) la cuantitativa; para elaborar mapas de riesgo tanto de liquidez, mercado, crédito, operativo y tecnológico.

4	<p>Puede sintetizar las actividades que realiza durante el “desarrollo de la supervisión”</p>	<p>Durante este subproceso los supervisores realizamos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas y presentaciones con los responsables de las áreas a revisar. • Procedimientos previamente establecidos. • Recolectamos información extra de ser necesario. • Se verifica información física de ser el caso. • Elaboramos el borrador de informe. • Se discute los resultados con la administración del banco, previo a la emisión del informe definitivo.
5	<p>¿Cuáles son los pasos que realiza en el proceso de “comunicación”?</p>	<p>Dentro de este subproceso los supervisores debemos desarrollamos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una convocatoria al personal involucrado. • Se da lectura a los resultados. • Se procede con la entrega de matrices con observaciones. • Se establece un plazo para entrega de resultados.
6	<p>¿Cómo se realiza el paso de “seguimiento” a una entidad?</p>	<p>Se lo realiza con exámenes extra situ todo el tiempo.</p> <p>Se planifica una fecha de corte, con respecto al cumplimiento o subsanación de las observaciones establecidas por los in situ.</p>
7	<p>¿Usted emitiría algún cambio o recomendación al MUS?</p>	<p>Si, modificaciones acordes a las mejores prácticas de auditoría, y enfocar a ciclos de cuentas.</p>
8	<p>¿Cuáles son las ventajas de la aplicación del Manual Único de Supervisión que usted considere importantes?</p>	<p>Las ventajas que nosotros como supervisores hemos encontrado tras la aplicación de la metodología GREC por medio del MUS son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ayuda a los supervisores puesto que presenta anexos y formatos que incluyen procesos de supervisión, permitiendo realizar un proceso estructurado previamente. • Califica a las entidades financieras por medio de un rango general que estable los tipos de supervisión que la SB realizará a la entidad auditada.

		<ul style="list-style-type: none"> • Presenta un estándar general de los formatos y papeles de trabajo para ser comprendidos por supervisores futuros. • Evalúa a la entidad en forma cualitativa y cuantitativa dando resultados globales de la entidad ya que analiza su Gobierno Corporativo, Riesgos, Evaluación Económico-Financiera y el Cumplimiento de normas.
9	¿Cuál es el aporte de la aplicación de MUS para la auditoría de gestión en las instituciones financieras del Ecuador?	<p>EL MUS realiza aportes a la auditoría de gestión por las siguientes razones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verifica el acatamiento de las normas emitidas tanto del Código Orgánico Financiero y Monetario y de las resoluciones de la Junta de Política Financiera y Monetaria. • Identifica índices e indicadores financieros internacionales con el fin de cumplir con las mejores prácticas bancarias. • Establece mecanismos operativos que se deben cumplir, de tal forma que permite ordenar la administración de la entidad.

Elaborado por: Fernanda Criollo Barba

3.2. Método de análisis de información

En el presente estudio de caso el método utilizado para analizar la información obtenida a través de la aplicación del MUS y su funcionamiento como herramienta para una auditoría de gestión es la observación, revisión, categorización e interpretación de los datos, índices, riesgos y resultados obtenidos y procesados con respecto al proceso y subprocesos detallados en el MUS, esto mediante el análisis de la aplicación del MUS y la relación que este tiene con los procesos realizados en una auditoría de gestión, es decir se verifica, categoriza e interpreta si la información y los pasos del manual mantienen similitud con los de una auditoría de gestión para la emisión de informes que faciliten a la institución financiera auditada para corregir errores y debilidades, esto permitirá al investigador identificar ventajas de la aplicación del manual que contribuyan a la emisión de recomendaciones para mejorar su utilización.

CAPÍTULO IV

DESARROLLO DEL ANÁLISIS DE CASO

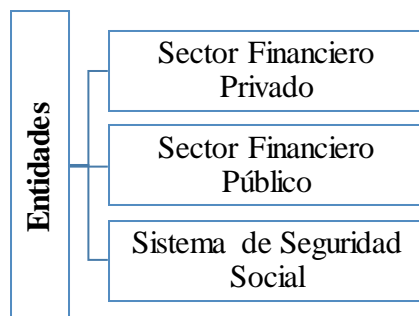
4.1. Análisis y categorización de la información

En este apartado se ha visto conveniente clasificar, representar y analizar la información entregada por la Superintendencia de Bancos (SB) con respecto al Manual Único de Supervisión para llevar a cabo una auditoría de gestión, contando con papeles de trabajo que contribuyan a ejemplificar de forma real el uso de este manual. El objetivo de revisar estos documentos, es verificar que los procesos y subprocesos encontrados en el manual sean realizados correctamente y comprobar el control efectuado en las instituciones financieras.

Por temas de confidencialidad la información de la institución financiera evaluada con una auditoría de gestión a través de la metodología del MUS, y de la cual se ha obtenido los papeles de trabajo analizados, se ha denominado a la misma como “Banco Universitario Ambato (BUA)”.

El MUS, se estructura de nueve capítulos divididos en antecedentes, información general, los tres siguientes capítulos describen los subprocesos a realizar durante la auditoría denominada como supervisión para cada entidad de los tres sectores financieros que controla la SB, del sexto al noveno capítulo se encuentran la información de papeles de trabajo, términos, glosarios y anexos utilizados por el supervisor. La SB divide a las instituciones que controla en tres categorías expuestas en el Gráfico 9.

Gráfico 9. Instituciones controladas por la SB



Fuente: Superintendencia de Bancos (2017)

Elaborado por: Fernanda Criollo Barba

Durante el análisis realizado a la aplicación del MUS se ha detectado que este tiene un proceso principal denominado como supervisión, que en términos generales representa a la auditoría, este proceso contiene seis subprocesos que permiten a los supervisores (auditores) de la SB a través del MUS comunicar resultados, calificar a la institución y emitir recomendaciones y correcciones para que la institución financiera supervisada continúe su ejercicio brindando a la ciudadanía confianza y evitando lavado de activos y posibles cierres bancarios por quiebra. Los subprocesos que el MUS describe son:

- Subproceso 1: Conocimiento de la entidad
- Subproceso 2 : Planificación general
- Subproceso 3: Desarrollo del perfil de riesgos
- Subproceso 4: Desarrollo de la supervisión
- Subproceso 5: Comunicación
- Subproceso 6: Seguimiento

Los seis subprocesos mencionados anteriormente se relacionan con las cuatro fases de la auditoría de gestión puesto que requieren de acciones, papeles de trabajo, indicadores y resultados similares que permiten emitir informes a las unidades supervisadas.

El proceso de supervisión al dividirse en subprocesos de igual forma se fracciona en etapas que sirven de base para la elaboración de cronogramas de trabajo, designación de

actividades y segregaciones de responsabilidades a los supervisores, estas etapas se dividen en cinco que se detallan a continuación:

- Evaluación preliminar de la IFIS y su negocio
- Evaluación preliminar de la calidad de administración de riesgos
- Definición de la estrategia y el alcance de la inspección
- Ejecución de la inspección
- Cierre de la evaluación

Tabla 5. Relación entre etapas, subprocesos (MUS) y fases de Auditoría de Gestión

Etapas	Subprocesos	Fases de una auditoría de gestión
Evaluación preliminar de la IFIS y su negocio	Subproceso 1: Conocimiento de la entidad Subproceso 2: Planificación de general	Planificación
Evaluación preliminar de la calidad de administración de riesgos	Subproceso 3: Desarrollo del perfil de riesgos (VISITA PREVIA)	Ejecución
Definición de la estrategia y alcance de inspección	Subproceso 4: Desarrollo de la supervisión	
Ejecución de la inspección	(INSPECCIÓN)	
Cierre de la Evaluación	Subproceso 5: Comunicación	Comunicación
Posterior al cierre de la evaluación se establecen fechas para dar seguimiento al cumplimiento de recomendaciones	Subproceso 6: Seguimiento	Seguimiento – Monitoreo

Fuente: De Armas García (2008), Franklin (2007) y Superintendencia de Bancos (2017)

Elaborado por: Fernanda Criollo Barba

Una vez que se ha identificado los componentes del MUS, los subprocesos y las etapas en las que se realizará la supervisión en las instituciones financieras del Ecuador controladas por la SB, se procede al análisis de cada subproceso.

4.1.1. Evaluación preliminar de la IFIS y su negocio

Subproceso 1: Conocimiento de la entidad

Dentro de este apartado el supervisor dirige sus esfuerzos al análisis global de la entidad, para esto se requiere de información básica como los antecedentes institucionales, la misión, visión, los valores corporativos, las líneas de negocio que la entidad maneja, las sucursales y matrices que tiene, recopilando y actualizando la información de la institución financiera.

Para este subproceso el MUS menciona que es de vital importancia llenar un papel de trabajo previamente estructurado y denominado “Datos Permanentes” (Anexo 2).

Subproceso 2: Planificación de visitas

En este paso, los supervisores proceden a elaborar tres papeles de trabajo denominados “Memorando Planificación de Visita Previa” (Anexo 3), “Memorando Planificación de la Inspección” (Anexo 4) y el “Cronograma de Trabajo” (Anexo 5), requiriéndose dividir las actividades en las cinco etapas antes mencionadas.

La información que este papel de trabajo presenta es el tiempo en el cual se propone realizar la supervisión, las fechas de inicio y finalización; la designación en el equipo de supervisores de un responsable de la entidad, persona que deberá llenar los papeles de trabajo necesarios para cumplir la actividad designada, presentar al jefe de equipo para su revisión y aprobación.

4.1.2. Evaluación preliminar de la calidad de administración de riesgos

El MUS explica que durante la auditoría o supervisión, la evaluación se basa en cinco principales componentes de la calificación, de conformidad con la metodología GREC/GRECS, y estos a su vez tienen subcomponentes que facilitan al auditor analizar y comprobar su eficacia dentro de la entidad, los que se detallan en los Gráficos 10, 11, 12, 13 y 14 que se describen más adelante.

Cabe indicar que para las entidades financieras se utiliza la metodología GREC, y para las entidades del Sistema de Seguridad Social GRECS.

La metodología GREC para las entidades financieras se compone de los siguientes elementos:

- **G**obierno corporativo
- **R**iesgos
- **E**valuación
- **C**umplimiento

El componente de Gobierno corporativo y el de Riesgos se relacionan estrechamente debido a la gestión que la entidad realiza, considerada como evaluación cualitativa; mientras que los dos componentes restantes evalúan los elementos de la situación económico-financiera, el cumplimiento normativo y el seguimiento de observaciones considerada como evaluación cuantitativa.

Gráfico 10. Subcomponentes del Gobierno Corporativo

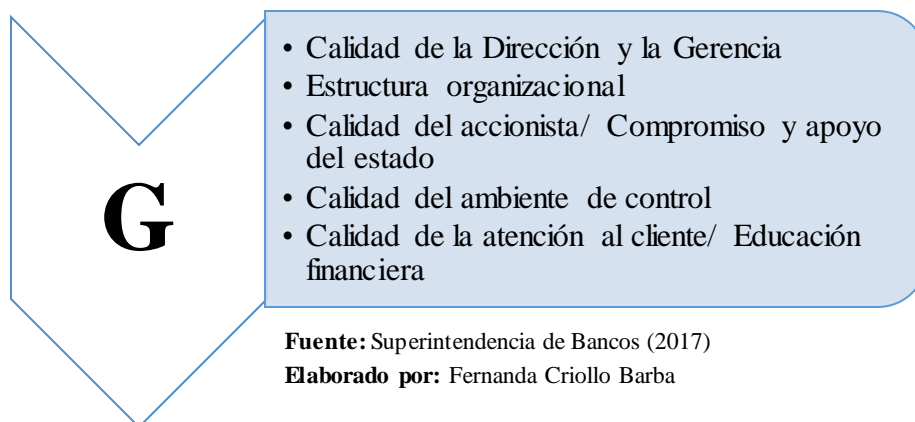


Gráfico 11. Subcomponente de los Riesgos

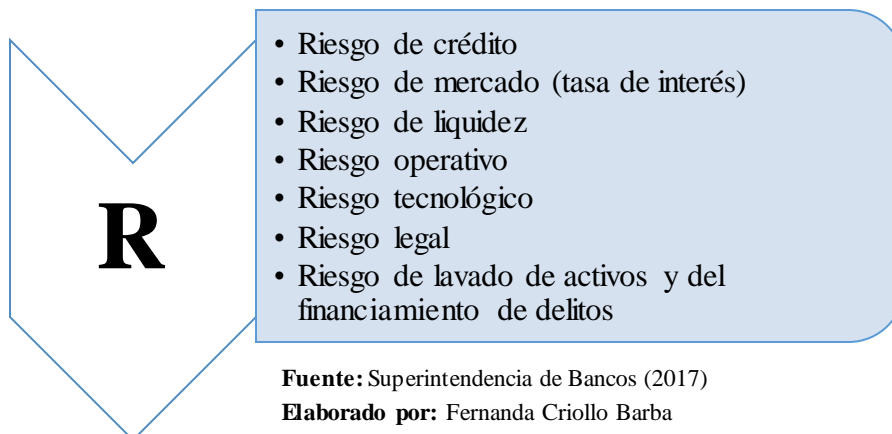


Gráfico 12. Subcomponentes de la Evaluación Económico-Financiera

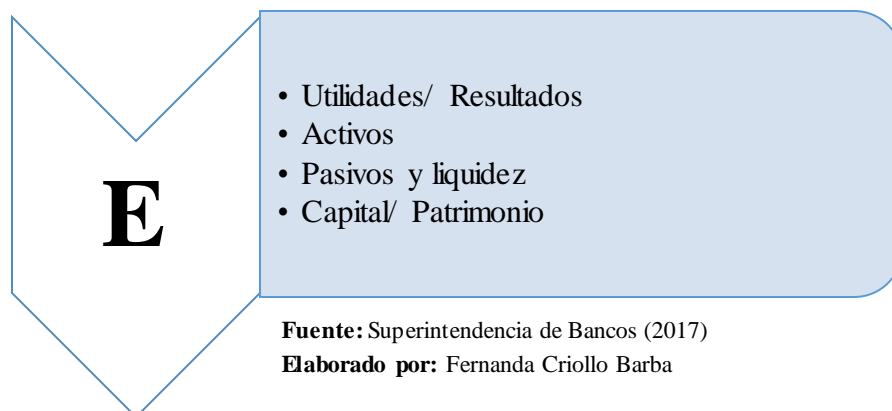


Gráfico 13. Subcomponentes del Cumplimiento

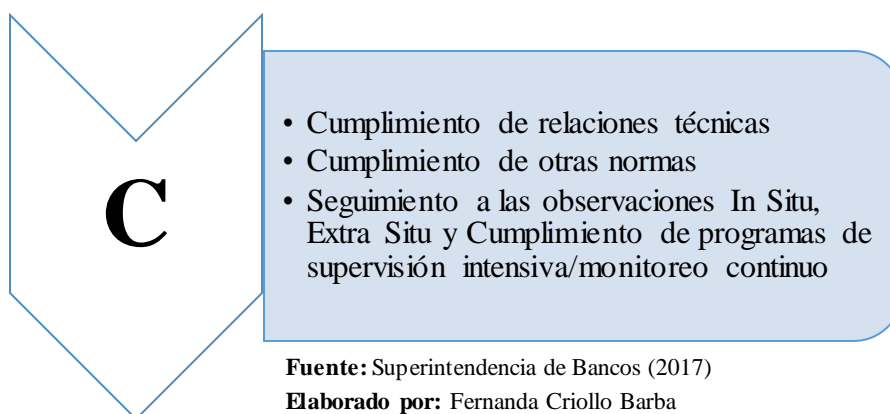
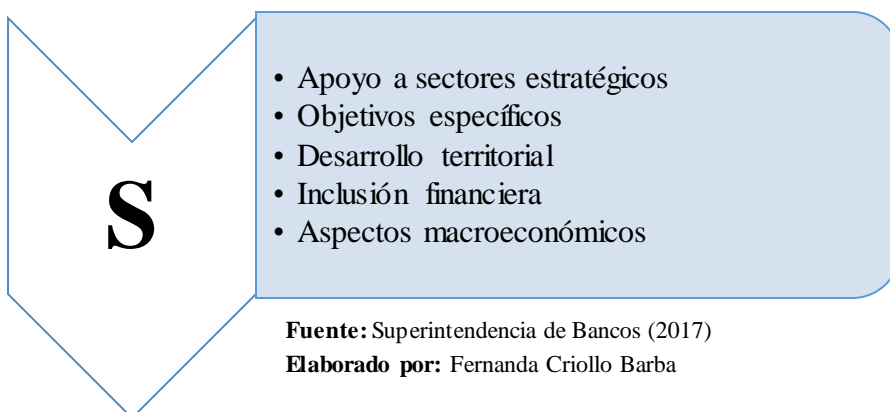


Gráfico 14. Subcomponente del Impacto Social (entidades públicas)



Para analizar el primer componente G (Gobierno Corporativo), los supervisores elaboran una matriz de evaluación (Anexo 6) en donde se procede a calificar los subcomponentes: calidad de la dirección y la gerencia, estructura organizacional de la entidad, calidad de los accionistas, ambiente de control y calidad de atención al cliente entre Fuerte, Aceptable y Débil (FAD) y se argumenta cada subcomponente con sus respectivas fortalezas y debilidades. Para determinar el FAD de estos subcomponentes se establecen objetivos, se ejecutan procedimientos, se verifica el cumplimiento de las leyes y normativas, para obtener resultados y generar las observaciones y recomendaciones.

Subproceso 3: Desarrollo del perfil de riesgos

Para el desarrollo de este subproceso, y para analizar los riesgos, los supervisores deben elaborar matrices de riesgos extra situ e in situ; estas matrices se las elabora para cada

riesgo y se transforman en papeles de trabajo denominados “Matriz de Evaluación de Riesgo” (Anexos 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13); para una mejor comprensión se requiere que se conceptualice lo que es una matriz de riesgos, Morón, Reyes & Urbina (2015) definen a una matriz de riesgo como un instrumento que permite analizar y determinar los niveles de los riesgos para crear las actividades que se deben realizar para mitigar los mismos, en muchos de los casos establecen las respuestas a los riesgos y determinan controles internos para minimizarlos o eliminarlos.

Por otro lado, Forero (2014) manifiesta que una matriz de riesgos demuestra las acciones realizadas para identificar los riesgos, visualiza globalmente la administración de los mismos y señala los recursos necesarios para mitigarlos o minimizarlos según un plazo designado por los responsables de controlar los riesgos.

Entonces se entiende que una matriz de riesgos es considerada como una herramienta que permite visualizar la cantidad, la calidad de administración y los controles de los riesgos.

Para la SB a través del MUS, se establece que una matriz de riesgos es considerada como la forma en la que se documenta los resultados del Sistema de Evaluación de Riesgos (SER) y es un pilar para la construcción del informe GREC/GRECS. Durante el proceso de supervisión o ejecución de la auditoría la entidad financiera utiliza dos tipos de matrices de riesgos: la matriz de riesgos extra situ y la matriz de riesgos in situ.

Matriz de Riesgos Extra Situ: analiza los tipos de riesgos, determina la cantidad, la calidad de administración y el resultado de riesgo residual así como la dirección del mismo.

Matriz de Riesgos In Situ: se centra en analizar los riesgos por cada línea de negocio, identifica la cantidad, la calidad de administración y el resultado de riesgo residual así como su respectiva dirección.

En este punto, los supervisores ejecutan dos tareas principales a considerar, que son: la identificación y la medición de los riesgos. Los resultados de este análisis se registran en

una matriz de riesgos, que forma parte de uno de los componentes de la calificación final de la supervisión, que se incluye en el informe GREC/GRECS.

Para cumplir con este subproceso es primordial saber que se utiliza un Sistema de Evaluación de Riesgos (SER) que prepara el auditor o supervisor para elaborar el producto que es la matriz de riesgos tanto extra situ como in situ, este sistema es definido por la SB como una metodología que contribuye a que los supervisores o auditores midan los riesgos de las instituciones financieras y delimitan el alcance del proceso de supervisión, proyecta la valoración actual como la visión del perfil de riesgos de la entidad, entonces SER es el conjunto de riesgos identificados en el conocimiento de la entidad, que serán analizados y medidos por medio de la matriz de riesgos que los supervisores elaboran en base a los mismos.

Existen diversos autores que clasifican los riesgos por su objetivo, por su función, entre otras, de esta forma Morón, Reyes & Urbina (2015) explica que los riesgos pueden descomponerse en riesgos financieros que son los relacionados con la volatilidad del mercado y la economía real, los riesgos operativos que nacen en las operaciones, procesos y actividades de la entidad, y los riesgos de cumplimiento que se basan en normas, políticas, leyes, estatutos o reglamentaciones; sin embargo la SB en el ámbito bancario divide en los siguientes tipos:

- Riesgos de crédito
- Riesgos de mercado
- Riesgos de tasa de interés
- Riesgos de tipo de cambio
- Riesgos de liquidez
- Riesgo operativo
- Riesgo legal
- Riesgos de reputación
- Riesgos de lavado de activo y del financiamiento de delitos
- Riesgo sistémico

Tabla 6. Clasificación y definición de los tipos de riesgos de las IFIS

Tipo de riesgo	Definición según la SB	Definición según otros autores	
Crédito	Probabilidad de pérdida debido a la falta de cumplimiento o inexistencia de pago total o parcial de obligaciones adquiridas o pactadas.	Ruza & Curbera (2010)	Para los bancos este tipo de riesgo es la posibilidad de que no exista el pago de un crédito o de la probable falta a los términos del contrato.
Mercado	La contingencia de incurrir en pérdidas relacionadas con las variaciones en el precio de mercado de un activo financiero.		Son los efectos de las tendencias que perturban el valor de la cartera de inversión y la negociación de la institución.
Tasa de interés	Es la tendencia a ocurrir pérdidas por los movimientos adversos en intereses pactados y que deberán ser asumidos por la entidad dependiendo de la estructura de activos, pasivos y contingentes.		Son los daños que inciden en el crédito que se pueden presentar por la inestabilidad de la tasa tanto activa como pasiva
Liquidez	Es la contingencia de pérdida por la falta de capacidad de enfrentar escasez de fondos y que incumplan con las obligaciones, además determina la necesidad de conseguir recursos alternativos.	Díaz & Del Valle (2017)	Es la posibilidad que el banco presenta para poder cubrir sus gastos o la demanda de dinero sin disponer los depósitos de sus clientes.
Operativo	La probabilidad que existan pérdidas relacionadas con las fallas de factores de procesos, personas, tecnología de información y eventos imprevistos.		Es el posible efecto de un mal manejo de los sistemas de control y gestión en el banco.
Reputación	La posibilidad de que el prestigio de la institución disminuya por fallas internas que se hagan públicas o la relación de la entidad con acciones ilícitas.		Es el resultado de una publicidad negativa que afecta la confiabilidad de los clientes en la entidad.

Tipo de cambio	Es la forma significativa en la que las utilidades y el patrimonio son afectados por las variaciones del tipo de cambio relacionada con el tipo de monedas con las que opera.	Lizarza buru & Berggrun (2013)	Se refiere a la relación de la moneda en curso con la desviación de su tipo de cambio o su valor en el extranjero.
Legal	Es la posibilidad de pérdidas o daños a causa de la inadecuada aplicación de disposiciones legales o normativas o el desconocimiento de las mismas.		
De lavado de activos y del financiamiento de delitos	Se relaciona con los riesgos legales, operativos y de reputación; se dan por la exposición de la entidad a cometer actos de terrorismo y lavado de dinero.		
Sistémico	Es la probabilidad de alterar el sistema financiero y que perturbe el funcionamiento del sector.		

Fuente: Ruza & Cubera (2010); Díaz & Del Valle (2017); Lizarzaburu & Berggrun (2013) y Superintendencia de Bancos (2017)

Elaborado por: Fernanda Criollo Barba

4.1.3. Definición de la estrategia y el alcance de inspección

Subproceso 4: Desarrollo de la Supervisión

Una vez que el supervisor ha realizado la identificación y el perfilamiento de los riesgos de la institución, se procede a la determinación de las dimensiones del SER, para la SB el objetivo de estas dimensiones es identificar, examinar y calificar los riesgos que encaminen a una institución financiera a una situación negativa. Al momento de calificar estas dimensiones se tiene presente las siguientes consideraciones: cantidad de riesgo, la calidad de administración, riesgo residual y la dirección que genera el riesgo residual.

- Cantidad de riesgo

Es la cantidad de la posible pérdida que puede generar un riesgo, esto depende de dos factores: probabilidad de que suceda y el impacto en el capital o ganancias de la entidad. La Dirección de Evaluación de Riesgos (DER) de la SB describe mapas de riesgos para

las instituciones financieras, con respecto a riesgos de: crédito, mercado, liquidez, operativo, legal, lavado de activos y financiamiento de delitos, calificando los riesgos en:

Alto: cuando la actividad es representativa y más compleja de lo normal, es decir cuando la actividad que produce un riesgo genere la posibilidad que este conlleve a pérdidas importantes que afecten y perjudiquen al funcionamiento de la entidad.

Moderado: cuando la actividad es típica y tradicional, es decir cuando el riesgo genere pérdidas estén puedan ser cubiertas por los recursos de la entidad y no afecten al funcionamiento de la misma.

Bajo: cuando la actividad que genera un riesgo no representa daños importantes a la entidad, en el caso de riesgos por pérdidas estos no influyan en la operatividad de la entidad.

- Calidad de la administración del riesgo

Es la gestión integral de los riesgos, que consiste en la identificación, medición, control, mitigación y monitoreo de los riesgos producidos. Es común que un riesgo no sea eliminado, sin embargo por medio de su control se administra los efectos correctamente. La misión principal de esta dimensión consiste en verificar que existan políticas, normas y recursos que permitan la administración correcta de los riesgos.

La calidad en que se administra los riesgos se califica en:

Fuerte: cuando las políticas, normas y controles funcionan adecuadamente a la hora de identificar, corregir y vigilar los riesgos que afectan a la entidad de forma eficaz, esto demuestra que existe una correcta administración de riesgos por parte del Directorio y la Gerencia, quienes verifican el cumplimiento y disponen que las auditorías y controles internos emitan informes precisos y oportunos.

Aceptable: cuando al momento de controlar y administrar los riesgos se los realiza adecuadamente pero de igual forma existen debilidades en su administración. Esta calidad

de administración por lo general requiere una supervisión normal, puesto que se controla, mitiga y maneja satisfactoriamente los riesgos pese a las debilidades que se pueden identificar y abordar oportunamente.

Débil: cuando los sistemas de control de los riesgos presentan debilidades significativas que no han sido identificadas y controladas a tiempo y las políticas, normas y controles no funcionan, estas producen que los riesgos de la entidad afecten considerablemente al funcionamiento y a la seguridad de la institución, requiere una supervisión superior a la normal.

- Riesgo residual

Es el riesgo que luego de tomar medidas correctivas y de control persiste en la entidad, su cálculo se centra en la resta entre la cantidad de riesgo (posibilidad de pérdida) menos la calidad de la administración de riesgos (medidas tomadas para evitar pérdidas).

La SB a través de la DER presenta mapas de riesgo residual: de crédito, mercado, liquidez, operativo, legal, de lavado de activos y financiamiento de delitos, también los categoriza en: **Alto, Moderado y Bajo**; el siguiente gráfico se detalla la categoría del riesgo residual:

Gráfico 15. Diagrama de Riesgo Residual

Calidad de la Administración de Riesgos	Cantidad De Riesgo		
	Bajo	Moderado	Alto
Fuerte	Bajo	Bajo a Moderado	Moderado
Aceptable	Bajo	Moderado	Moderado a Alto
Débil	Bajo a Moderado	Moderado a Alto	Alto

Fuente: Superintendencia de Bancos (2017)

Elaborado por: Superintendencia de Bancos

- Dirección del riesgo residual

Es la evolución que el riesgo residual presentará en los siguientes doce meses después de su cálculo, este depende de posibles cambios tanto en la cantidad de riesgos como en su

administración y control. El riesgo residual futuro puede ser impactado y afectar a su dirección en los siguientes casos:

1. Cambios considerables en la cantidad y la calidad de administración de los riesgos,
2. La economía de los negocios importantes de la entidad, y
3. La naturaleza de los cambios planeados en la entidad.

La calificación de la dirección del riesgo residual equivale a la categoría del riesgo residual calculado siendo: **Creciente si es el riesgo residual es Débil o Moderado, Estable si es Moderado o Fuerte o Decreciente si es Fuerte.**

Analizando las categorizaciones y calificaciones presentadas en el MUS, se puede establecer que al contar con indicadores y determinar los riesgos de la entidad, los supervisores cumplen otro punto importante de la auditoría de gestión puesto que como menciona De Armas (2008) los indicadores que se requiere para este tipo de auditoría son diseñados según el objetivo que se pretende medir y evaluar, un indicador de gestión debe presentar nombre, objetivo, forma de medición y resultado, por lo tanto los riesgos detectados en una institución financiera y la forma con la que se ha procesado, analizado y determinado las respectivas observaciones y hallazgos, son considerados como indicadores puesto que cumplen con las características mencionadas sobre los indicadores.

Una vez que el supervisor ha analizado los riesgos y sus respectivas dimensiones, define la estrategia de supervisión que realizará para comunicar los resultados y para posterior a la supervisión dar el respectivo seguimiento y monitoreo, estas estrategias según la SB explicadas en el MUS son: Estrategia preventiva, correctiva e intensiva.

Estrategia Preventiva

Se aplica cuando el gobierno corporativo, el perfil de riesgos, la condición económico-financiera y el cumplimiento son suficientes para el tamaño y la complejidad de sus operaciones, o cuando los riesgos presentan acciones de corrección menores que no provocan preocupación al supervisor o auditor, es decir cuando el perfil de riesgos denota

un bajo o muy bajo nivel. Las actividades que en este caso la SB a través del supervisor o auditor realiza son las siguientes:

- Supervisión extra situ de alerta temprana.
- Verificar los niveles bajos de riesgo trimestralmente por medio de la realización del SER y de una nueva calificación GREC/GRECS de seguimiento.
- Entrevistar a la Alta Gerencia para determinar la visión en relación a la gestión de activos y resultados.
- Realizar la calificación GREC/GRECS de inspección en base al gobierno corporativo y los controles internos para confirmar la seguridad del criterio del supervisor o auditor.
- Informar sobre debilidades o carencias encontradas.
- Prestar seguimiento a las recomendaciones emitidas.

Estrategia Correctiva

Se usa cuando la calidad de gobierno corporativo, la gestión de riesgos y su condición económico-financiera presentan un riesgo moderado en donde las correcciones emitidas por el supervisor o auditor deber ser seguidas estrictamente para verificar que han sido puestas en práctica. Las acciones que la SB desarrolla ante este tipo de estrategias son:

- Comunicar las debilidades encontradas.
- Solicitar a la entidad que se elabore un plan de acción en contra de las debilidades.
- Reunir a la Alta Gerencia, Directorio u Organismo de Gobierno con el fin de discutir las posibles soluciones y comprometerles a resolver las debilidades.
- Dar seguimiento a las recomendaciones y al plan de acción.
- Intensificar el monitoreo extra situ.
- Emitir calificación GREC/GRECS de seguimiento trimestralmente.
- Actualizar calificación GRREC/GRECS de inspección.
- Realizar ajustes al plan de acción, en caso de resultados no esperados.
- Solicitar un plan de contingencia, si amerita.

Estrategia Intensiva

Se emplea cuando la gestión de riesgos, la calidad de gobierno corporativo y la situación económico-financiera presentan un estado crítico, es decir cuando el tamaño y la complejidad de las operaciones realizadas en la entidad presentan deficiencias, cuando la entidad durante los dos últimos trimestres registra pérdidas o cuando la proyección de negocios señala que los dos trimestres futuros disminuyan su nivel de patrimonio técnico. La SB indica que en estas estrategias las labores que se ejecutan son las siguientes:

- Dar seguimiento del cumplimiento del Programa de Supervisión Intensiva aprobado por la SB.
- Prestar seguimiento extra situ a los informes administrativos, informes de auditores internos y externos y del supervisor responsable.
- Emitir un informe GREC/GRECS de seguimiento frecuentemente según determine el Director de Control o mínimo trimestralmente.
- Realizar ajustes al Programa de Supervisión Intensiva y determinar acciones preventivas o correctivas.
- Designar a los Intendentes Nacionales de Control para que efectúen un monitoreo estricto del cumplimiento del Programa de Supervisión Intensiva.

4.1.4. Ejecución de la inspección

Los supervisores se encargan de examinar los componentes EyC, es decir la evaluación económico-financiera y el cumplimiento. El componente E representa las pruebas y los procedimientos cuantitativos tras analizar los resultados o utilidades, activos, pasivos y patrimonio generando matrices de evaluación en el papel de trabajo denominado “Matriz de Evaluación Económico-Financiero” (Anexo 14), que si bien son necesarios para auditorías financieras para el presente estudio se ha centrado en el análisis de los componentes cualitativos.

Al analizar el componente C los supervisores elaboran una matriz que permite la evaluación del cumplimiento de leyes, normas y políticas dentro de la institución

financiera y el cumplimiento normativo de conformidad con el Código Orgánico Monetario y Financiero; esta matriz se denomina como el papel de trabajo “Evaluación del Cumplimiento” (Anexo 15), este documento plasma las instrucciones del MUS, el cual prioriza analizar los objetivos específicos, a través de procedimientos diseñados especialmente para cada uno de ellos, basándose en que estos se encuentren cumpliendo leyes, normativas, políticas o manuales direccionados a su control y obteniendo resultados observaciones y recomendaciones.

4.1.5. Cierre de la evaluación

En esta etapa los supervisores realizan actividades relacionadas a determinar la calificación, comunicación de los resultados, hallazgos y recomendaciones por medio de los informes GREC/GRECS.

Para cumplir con los siguientes subprocesos es necesario mencionar que el supervisor de acuerdo a lo establecido en el MUS debe consolidar la información obtenida de la entidad para proceder a emitir resultados, es decir que en el subproceso del desarrollo de la supervisión es donde el auditor sintetiza la información y datos para posteriormente ser expuestos ante un comité, este permitirá que la SB consolide una calificación (GREC/GRECS) adecuada en base al entorno operativo, organizacional y financiero de la institución.

A fin de continuar con las etapas de comunicación y seguimiento la calificación GREC/GRECS de una entidad financiera tanto pública como privada deben ser aprobadas por el Comité de Calificación GREC/GRECS. Para la aprobación de una calificación de este tipo, se requiere que los integrantes de la entidad participen obligatoriamente en el quórum y que el comité se reúna y genere un acta (Anexo 16) para que sustente la reunión. Dicho comité está formado por:

- Intendente General (preside la reunión)
- Intendente Nacional de Control de los Sectores Financieros Privado o Público (depende del caso)

- Intendente Nacional de Riesgos y Estudios
- Dos Directores de Control de la Intendencia a la que pertenece la entidad calificada
- Director de Control (responsable de la entidad, tiene voz)

Subproceso 5: Comunicación

El MUS, determina que existen cinco tipos de calificaciones GREC/GRECS, en cada una de ellas se menciona el tipo de estrategias de supervisión que se debe realizar a la entidad, de acuerdo a esto la calificación va en un rango de 1 a 5, siendo 1 la mejor calificación y 5 la más baja.

Tabla 7. Rangos de calificación GREC/GRECS

Rango	Descripción	GREC – GRECS	Estrategia sugerida
1	Entidades con gobierno corporativo sólido, perfil de riesgos fuertes en base al tamaño, naturaleza y complejidad, entorno económico-financiero capaz de soportar cambios del mercado e inestabilidad económica, cumplimiento de leyes y regulaciones satisfactorio.	Fuerte	Preventiva
2	Entidad con un gobierno corporativo y perfil de riesgos adecuada en base al tamaño, naturaleza y complejidad pero con observaciones subsanables de manera inmediata, entorno económico-financiero razonable capaz de soportar ajustes sin afectaciones sustanciales, cumplimiento de leyes y regulaciones adecuado.	Fuerte	Preventiva
3	Entidades con gobierno corporativo y perfil de riesgo que no se ajustan al tamaño, naturaleza y complejidad, el entorno económico-financiero no es razonable y su indicador de solvencia mantiene un rango mayor al mínimo requerido de 9% y genera impacto al capital, debilidades moderadas a significativas.	Aceptable	Correctiva

4	Entidades con gobierno corporativo y perfil de riesgos inadecuados para el tamaño, naturaleza y complejidad, el entorno económico-financiero no razonable que afecta la situación financiera y de resultados, el indicador de solvencia llega al 9% requerido y se cuestiona la viabilidad de la entidad, el cumplimiento de leyes y regulaciones son bajos.	Débil	Correctiva – Intensiva
5	Entidades con gobierno corporativo y perfil de riesgos deficiente, el entorno económico-financiero afecta sustancialmente a la entidad por los ajustes identificados y el indicador de solvencia es menor al 9% requerido, el cumplimiento de leyes y regulaciones no demuestra compromiso.	Deficiente	Intensiva

Fuente: Superintendencia de Bancos (2017)

Elaborado por: Fernanda Criollo Barba

Los supervisores de la SB deben calificar cada componente según lo mencionado, y de cada uno de los componentes del GREC elaboran pre-informes, los cuales muestran la calificación propuesta y el sustento de dicha calificación. Para sustentar la calificación propuesta los elementos que se mencionan en estos pre-informes son los que cada componente requiere, es decir, que los elementos mencionados en el componente G no son los mismos de los demás; sin embargo de manera general el MUS menciona que los argumentos deberán hacer alusión a las fortalezas, debilidades, observación y recomendaciones que se han encontrado durante la ejecución de la supervisión y de igual manera se debe mencionar en un apartado específico el tipo de examen y seguimiento que la calificación propuesta generará.

Una vez que el comité de calificación GREC/GRECS haya aprobado la calificación final y las calificaciones en los pre-informes emitidos, los supervisores proceden a elaborar el Informe GREC/GRECS este se divide en tres: de seguimiento, de inspección interno y de inspección externo.

Existen tres niveles a los cuales los supervisores deben hacer llegar los informes, es decir que son tres niveles a los cuales el MUS explica que se debe realizar la comunicación de los resultados obtenidos de la supervisión, estos se encuentran detallados en la siguiente tabla.

Tabla 8. Documentos de comunicación de los resultados de la supervisión

Niveles	Documentos
Primer Nivel (Autoridades de la SB)	Informe GREC de Seguimiento, en una auditoría integral va todo en el Informe GREC interno. Informe GREC de Inspección Interno
Segundo Nivel (Autoridades del Banco Universitario Ambato)	Oficios de observaciones, hallazgos y calificación GREC.
Tercer Nivel (Autoridades de dependencias y entes de control que así lo requiera)	

Fuente: Superintendencia de Bancos (2017)
Elaborado por: Fernanda Criollo Barba

4.1.6. Seguimiento

Subproceso 6: Seguimiento

Para finalizar con el proceso de supervisión el MUS señala que se requiere del Informe GREC/GRECS de seguimiento y el Reporte de Cumplimiento y Monitoreo (RECUM) a través de estos se ha determinado los tipos de exámenes que se realizarán a la entidad con el objetivo de verificar si ha puesto en marcha un plan de acciones que contribuya a la mitigación de los riesgos, la corrección de errores y el cumplimiento de las recomendaciones que los supervisores de la SB han realizado y expuesto en los informes pertinentes.

Por lo tanto, es en este apartado en el cual los supervisores determinan que exámenes aplicarán para dar seguimiento a las recomendaciones emitidas, estos exámenes se dividen en dos tipos: in situ y extra situ.

Exámenes In Situ

Inspección Integral GREC/GRECS: Su alcance es suficiente y permite emitir conclusiones en base a la metodología de evaluación y calificación GREC/GRECS, cumple con etapas previstas en la metodología utilizada y finaliza con el informe externo y la respectiva calificación GREC/GRECS de inspección. La frecuencia con la que se realiza esta inspección depende de la estrategia de supervisión previamente definida.

Tabla 9. Frecuencia de la Inspección Integral GREC/GRECS

Calificación GREC/GRECS	Tipo de estrategia de supervisión in situ	Frecuencia
1 o 2	Preventiva	24 meses
3	Correctiva	18 meses
4	Correctiva o Monitoreo Continuo	12 meses
5	Monitoreo Continuo/Intensivo	-----

Fuente: Superintendencia de Bancos (2017)

Elaborado por: Superintendencia de Bancos

Visita de Seguimiento: Su alcance es limitado centrándose a las debilidades encontradas en supervisiones anteriores y al seguimiento de las recomendaciones realizadas. La frecuencia con la que se realiza esta visita no está predeterminada sino que se ajusta a las necesidades del supervisor.

Visita Focalizada: Su alcance llega a un subcomponente o componente en específico dando seguimiento a aspectos específicos o alertas emitidas por la Intendencia Nacional de Riesgos y Estudios, comprenden actividades direccionadas hacia deficiencias

detectadas a nivel del sistema. La frecuencia de su uso funciona en base a la calificación del componente o subcomponente

Tabla 10. Frecuencia de las Visitas Focalizadas

Subcomponente/ componente	Tipo de estrategia de supervisión in situ	Frecuencia
1 o 2	Preventiva	24 meses
3	Correctiva	18 meses
4	Correctiva o Intensiva	12 meses
5	Intensiva	-----

Fuente: Superintendencia de Bancos (2017)

Elaborado por: Superintendencia de Bancos

Visita Especial: Su alcance es determinado que al ser una situación no común deriva de requerimientos internos o de otros organismos de control.

Visita Intensiva: Su alcance llega al punto de crear una comisión especial de vigilancia para el control de una supervisión intensiva y comprende labores enfocadas en el cumplimiento de la supervisión.

Exámenes Extra Situ

Informe GREC/GRECS de Seguimiento: Su alcance es el mayor de todos, puesto que se efectúa desde la sede y se transforma en el punto de partida de una supervisión por riesgos. Este es la base de creación de la calificación GREC/GRECS de seguimiento y evalúa cada subcomponente y componente de la calificación. Normalmente este informe se emite trimestralmente, sin embargo si el Director de Control considera necesario puede realizarse en un tiempo menor al establecido.

Reporte de Cumplimiento y Monitoreo (RECUM): Está formado por las conclusiones en base al cumplimiento de las relaciones técnicas-normativo y a la consistencia y oportunidad de la información recolectada. Analiza la situación financiera con el propósito

de emitir alertas desde el punto de vista de riesgo. La frecuencia de este reporte es mensual.

4.1.7. Estándares de los papeles de trabajo

Como todo proceso de auditoría se requiere de elementos que corroboren las actividades realizadas y los documentos que las respalden, en este sentido el MUS al ser una herramienta de una auditoría de gestión establece un capítulo dedicado a los estándares de los papeles de trabajo utilizados en el proceso de supervisión, dirigido a tres tipos de entidades (privadas, públicas y de seguridad social) que tienen los mismos subprocesos y que presentan papeles de trabajo similares en los cuales la variación más significativa son de nombres de archivos y cuentas, sin embargo mantienen los mismos formatos y generalidades. Por tal motivo, en este punto del estudio, el investigador ha visto pertinente describir los estándares presentados en el MUS.

Los papeles de trabajo para la SB representan la constatación verídica de los datos y la información obtenida de las instituciones financieras, así como de las evaluaciones realizadas y la descripción de las pruebas realizadas en la supervisión. El objetivo de estas herramientas radica en organizar el material, facilitar la planificación, ejecución y seguimiento de la supervisión y documentar los procesos realizados.

Como se conoce los papeles de trabajo contienen marcas, referencias e índices que permiten su mayor comprensión y entendimiento, en la Tabla 11 se detallan las marcas más utilizadas por los supervisores de acuerdo al MUS.

Tabla 11. Índice de las marcas de auditoría según MUS

Marca	Significado
✓	Cálculo verificado
≠	Cuadre de cifra
○	Cifra a considerar, no incluir en tabulaciones, sumatoria, entre otros
⊘	Documento pendiente por aclarar
⊗	Documento pendiente aclarado
	NOTA: estas marcas son temporales debido a que no deben existir puntos ni documentos pendientes
∩	Contra registro confortado
T	Total
≥	Verificado con reporte de
√	Verificado físicamente
¼	Confrontado contra documentación comprobatoria original
e ✓	Expediente revisado
d ✓	Documento integrado en expediente
dc ✓	Documentación comprobatoria revisada
④	Confrontado con evidencia física, comparación de bienes contra artículos tangibles
⊖	Pedido, contrato o dato para confirmar por compulsa
Obs.	Irregularidad se describe como observación
☑	Muestra usada para revisión

Fuente: Superintendencia de Bancos (2017)

Elaborado por: Superintendencia de Bancos

El MUS indica que para entregar, organizar, clasificar y presentar los papeles de trabajo se debe enumerar, codificar y nombrar a cada papel de trabajo con el fin que supervisores, controladores y directivos revisen dichos documentos en un orden cronológico y legible.

Tabla 12. Listado de papeles de trabajo según MUS

N°	Detalle
1	Datos Permanentes
2	Memorando Planificación Visita Previa
3	Memorando Planificación de la Inspección
4	Cronograma de Trabajo
5	Matriz de Evaluación del Gobierno Corporativo
6	Matriz Evaluación de Riesgo de Crédito
7	Matriz Evaluación del Riesgo de Liquidez
8	Matriz Evaluación del Riesgo de Mercado
9	Matriz Evaluación de la Administración de Riesgos Operativos
10	Matriz Evaluación del Riesgo Legal
11	Matriz de Evaluación de Banca Comercial
12	Matriz de Evaluación de Tesorería
13	Matriz de Evaluación Económico-Financiera
14	Matriz Evaluación del Cumplimiento
15	Acta Comité de Calificación GREC/GRECS
16	Pre-informe G
17	Pre-informe R
18	Pre-informe E
19	Pre-informe C
20	Informe GREC de Seguimiento

Fuente: Superintendencia de Bancos (2017)

Elaborado por: Fernanda Criollo Barba

4.2. Narración del caso

4.2.1. Antecedentes

Para que una entidad financiera sea calificada y se le otorgue la licencia de funcionamiento por parte de la SB, es necesario que presente sus potenciales accionistas, estructura organizacional, plan de negocios con factibilidad financiera, de mercado y legal, así como también las proyecciones financieras y estrategias de negocio. Con la información remitida para obtener la licencia la SB genera el perfil de riesgos inicial, para lo cual es necesario que se efectúe una auditoría GREC integral para determinar la calificación de los componentes y subcomponentes de la entidad.

De conformidad con la estructura organizacional de la SB, la Intendencia Nacional de Control del Sistema Financiero Privado/Público es quien tiene a cargo la supervisión de los bancos (privados y públicos) y se encarga de planificar y ejecutar las auditorías, actuando en los componentes G, E y C, mientras que la Intendencia Nacional de Riesgos y Estudios desarrollan el componente R.

En tal sentido, se detallará el desarrollo de la auditoría conforme a lo dispuesto en el MUS y que se ve plasmado en el cronograma de trabajo que se incluye en el memorando de planificación que emiten los directores de Control de la SB.

En tal sentido, cumpliendo con las disposiciones antes mencionadas y a fin de resguardar la información de la institución financiera a la que se le ha realizado la auditoría de gestión a través de la metodología del MUS, y de la cual se ha obtenido los papeles de trabajo analizados, para fines de la investigación la entidad se ha denominado como “Banco Universitario Ambato (BUA)”.

4.2.2. Aplicación de la metodología del MUS al Banco Universitario Ambato

Etapa: Evaluación preliminar de la IFIS y su negocio (Subproceso 1 y 2)

El uso del MUS en el Banco Universitario Ambato consiste en conocer a la entidad, en esta etapa se solicita información general al banco o al supervisor extra situ, como sus antecedentes, las líneas de negocio que mantiene, la misión, visión y objetivos, las políticas y normas que rigen en su funcionamiento. Se dispone del papel de trabajo denominado DP-BUA, este documento contiene información básica requerida para comprender las actividades del BUA, con este los supervisores han obtenido una visión amplia sobre el banco, información que servirá de base y apoyo para los siguientes subprocesos, se encuentran resumidos en la Tabla 13.

Tabla 13. Resumen de papel de trabajo DP-BUA

Líneas de Negocio		
Banca Comercial		
Tesorería		
Sucursales		
Provincia	Cantidad	% Cartera/Activo Total de la IFIS
Pichincha	1	10,64%
Guayas	1	17,23%
Azuay	1	2,06%
Manabí	1	3,55%
Tungurahua	1	1,75%
El Oro	1	1,48%
Loja	1	1,12%
Esmeraldas	1	1,10%
Chimborazo	1	0,54%
Imbabura	1	0,73%
Cotopaxi	1	
Santa Elena	1	

Estructura de fondeo			
Tipo	Importe USD \$ (000)	Participación en el pasivo (%)	Tasa promedio (gastos por intereses/saldos promedio de depósitos)%
Operaciones de reporto	15.000.000,00	0,61%	5,00%
Depósitos a plazo	2.176.364.680,05	88,91%	3,18%
Intereses por pagar	23.353.902,03	0,95%	
Obligaciones patronales	923.355,80	0,04%	
Retenciones	464.462,68	0,02%	
Contribuciones, impuestos y multas	2.147.280,10	0,09%	
Cuentas por pagar varias	46.060.463,01	1,88%	
Obligaciones financieras con el exterior	24.430,21		10,06%
Organismos multilaterales	52.291.777,19	2,14%	2,40%
Consignación para pago de obligaciones	427.948,18	0,02%	
Fondos en administración	470.886,94	0,02%	
Otros	16.270.818,01	0,66%	
TOTAL	2.333.800.004,20	95,34%	
Principales deudores			
Nombre		Deuda	
* Corporación 1		179.705.591,15	
* Corporación 2		79.830.882,65	
* Corporación 3		36.487.031,76	
* Corporación 4		35.957.734,89	
* Corporación 5		34.291.764,78	

Principales depositantes			
Nombre		Deuda	
* Cooperativa A		1.243.863.777,12	
* Cooperativa B		228.400.000,00	
* Cooperativa C		143.638.828,78	
* Cooperativa D		77.600.000,00	
* Cooperativa E		68.600.000,00	
* Cooperativa F		62.000.000,00	
* Cooperativa G		43.000.000,00	
* Cooperativa H		42.750.000,00	
* Cooperativa I		32.600.000,00	
* Cooperativa J		31.000.000,00	
Indicadores Financieros			
Tipo	Fórmula	Expresado Como	Resultado
LIQUIDEZ			
Liquidez corriente	Activo corriente / Pasivo Corriente	%	1,000
Prueba ácida	Activo corriente menos Inventarios / Pasivo corriente	%	0,800
ENDEUDAMIENTO			
Endeudamiento del activo	Pasivo total / Activo total	Veces	0,600
Endeudamiento patrimonial	Pasivo total / Patrimonio	Veces	1,499
Endeudamiento de corto plazo	Pasivo corriente / Pasivo total	%	1,000
Cobertura de intereses	Utilidad operacional / Gastos financieros	Veces	8,000

RENTABILIDAD			
Rentabilidad financiera	Utilidad neta/ Patrimonio	%	0,525
Utilidad operacional / Total de activos	Utilidad operacional / Total activos	%	0,240
Margen operacional	Utilidad operacional / Ventas	%	0,267
EFICIENCIA			
Impacto Administrativos y ventas	Gastos y Gastos administración y ventas / ventas	%	0,200

Fuente: Papel de trabajo DP-BUA, Superintendencia de Bancos

Elaborado por: Fernanda Criollo Barba

(*) Por motivos de confidencialidad tanto los deudores como depositantes se los ha denominado genéricamente como Corporaciones y Cooperativas respectivamente.

Los supervisores del BUA, para completar la primera etapa, elaboran el cronograma de trabajo con el nombre “CT-BUA”, en él se ha podido observar que la fecha de inicio de la auditoría fue el 12 de enero del 2018 y se ejecutó la supervisión durante 45 semanas, con 5 días laborables dando finalización el 15 de diciembre del mismo año, las actividades que se realizaron se dividieron en cinco grupos y a su vez estos grupos presentaron actividades y acciones más específicas como se muestra en la Tabla 14.

Tabla 14. Detalle del cronograma de supervisión. Banco Universitario Ambato 2018

Etapas	No. Semanas	No. Días	Actividades específicas
Evaluación preliminar de la IFIS y su negocio	7	35	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización conocimiento del negocio • Recopilación de información • Definir riesgos y líneas del negocio relevantes y cantidad de riesgo • Planificar la visita previa a la inspección

Evaluación preliminar de la calidad de administración de riesgo	12	60	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el gobierno corporativo • Evaluar la gestión de los riesgos • Evaluar áreas de apoyo • Evaluar ambiente de control específico de las líneas de negocios relevantes • Obtener resultados y observaciones de las evaluaciones
Definición de las estrategias y alcance de la inspección	3	15	<ul style="list-style-type: none"> • Definir la estrategia y el alcance de la inspección • Planificar la inspección
Ejecución de la inspección	18	90	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación líneas de negocio • Verificación del cumplimiento • Supervisión consolidada
Cierre de la evaluación	5	25	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar las conclusiones finales de la supervisión realizada • Acta de comunicación de resultados de la inspección • Elaborar el informe GREC de inspección • Propuesta y aprobación de calificación y resumen de la estrategia de supervisión • Entrega a la IFIS informe de inspección, calificación y acciones de control de la SB • Documentación de la etapa • Procedimientos de cierre

Fuente: Papel de trabajo CT-BUA, Superintendencia de Bancos

Elaborado por: Fernanda Criollo Barba

Etapa: Evaluación preliminar de la calidad de administración de riesgos (Subproceso 3)

Posterior al conocimiento de la entidad, la actividad que se debe realizar es perfilar los riesgos detectados, esto consiste en evaluar la cantidad de riesgos (extra situ) y la gestión de los mismos (in situ).

Para el componente G, se debe considerar al Gobierno Corporativo (Directorio y Alta Gerencia), Calidad de los accionistas (si son personas naturales o jurídicas el % accionarial y si es necesario inyectar liquidez), la estructura organizacional (si mantienen las áreas adecuadas para que no haya conflicto de intereses, si existen los comités normativos creados y funcionando), el ambiente de control (si existen instancias de control, procesos y procedimientos para llevarlos a cabo), atención al cliente (se analiza la atención al público, información clara y visible para los clientes, la gestión del Defensor del Cliente y los programas de educación financiera con que cuenta el banco), con esta información se elabora una matriz al igual que la de riesgos resumida en la Tabla 15 que se presenta a continuación:

Tabla 15. Matriz de Evaluación del Gobierno Corporativo

Fecha de corte:	Al 30 de Junio del 2018		
Sub-componente	Calificación Propuesta	Argumentación de la Calificación	FAD (Calidad De Administración)
Calidad de la Dirección y Alta Gerencia	3	Muestra debilidades en la definición de procedimientos y estrategias que permitan definir productos acorde a sus necesidades, requiriendo se desarrolle estudios de mercado y planes de acción; de igual manera el BUA presenta deficiencias en el control de la gestión por lo que se requiere elaborar un manual que especifique las funciones dirigidas a controlar las acciones de gestión.	Débil
Estructura Organizacional	2		Aceptable
Calidad de los accionistas	3		Débil
Ambiente de control	3		Débil
Calidad de atención al cliente	2		Débil
Calificación al componente Gobierno Corporativo			3

Fuente: Papel de Trabajo GC-BUA, Superintendencia de Bancos

Elaborado por: Fernanda Criollo Barba

En este punto el supervisor ejecuta dos elementos principales a considerar, que son: la identificación y la medición de los riesgos, cuando son detectados se procede a cuantificarlos. Los resultados de este análisis forman una matriz de riesgos de cada tipo, aquí el investigador ha analizado los papeles de trabajo que contienen estas matrices y que son: MERCre-BUA, MERLiq-BUA, MERM-BUA, MERO-BUA y MERLeg-BUA que evalúan los riesgos de crédito, liquidez, mercado, operativo y legal respectivamente y de igual forma se ha resumido cada tipo en la Tabla 16, teniendo presente la calificación propuesta, su calificación y el FAD.

Tabla 16. Matriz de Evaluación de los Riesgos del Banco Universitario Ambato

Fecha de corte:		Al 30 de Junio del 2018	
Tipo De Riesgo	Calificación Propuesta	Argumentación De La Calificación	FAD (Calidad De Administración)
Crédito	3	Muestra debilidades en su administración y control lo que afecta la calidad de su cartera y compromete la viabilidad de la institución.	Débil
Liquidez	3	Presenta debilidades y toma de decisiones inoportunas sin mitigar el riesgo, no tiene elementos necesarios para identificar, monitorear y controlar el riesgo por parte de auditoría interna.	Aceptable
Mercado	2	Cuenta con una adecuada administración y control, comprende los riesgos que asume y ha establecido políticas, límites y procedimientos sobre los mismos.	Aceptable

Legal	3	Muestra serias debilidades si bien mantiene manuales de procedimientos los mismos no son conocidos ni unificados y esto no permite seguir las instrucciones de forma adecuada tanto en actividades y procedimientos como en la administración de documentos importantes como son las actas presentadas en sesiones de Directorio.	Débil
Operativo (personas, procesos, eventos externos)	3	Presenta un manual de administración del riesgo operativo, sin embargo este se encuentra desactualizado y no se relaciona con las funciones que señalan los objetivos institucionales.	Débil
Operativo (tecnología de la información)	3	Se evidencia la existencia de procedimientos de monitoreo de infraestructura y base de datos, sin embargo no cuenta con una metodología de gestión de riesgos de seguridad de información.	Aceptable
Calificación al componente Riesgos			3

Fuente: Papel de Trabajo MERC-BUA, Superintendencia de Bancos

Elaborado por: Fernanda Criollo Barba

Con esta misma metodología los supervisores han elaborado matrices in situ que como se conoce evalúa los aspectos relacionados con las líneas del negocio, estas han generado los papeles de trabajo: MLNBCom-BUA y MLNT-BUA, los papeles de trabajo que utilizan los supervisores se resumen en la Tabla 17 a través de las matrices definidas por el FAD con respecto a las dos líneas de negocio que maneja el BUA, las mismas que argumentan las fortalezas y debilidades resumiendo estos papeles de trabajo en la Tabla 17.

Tabla 17. Evaluación de las líneas de negocios del Banco Universitario Ambato

Fecha de corte:	Al 30 de Junio del 2018		
Subcomponente	FAD		
Banca Comercial	Débil		
Tesorería	Aceptable		
Objetivo	FAD	Fortalezas	Debilidades
Determinar si la entidad ha establecido estrategias, políticas, procesos, normas y procedimientos adecuados para identificar y limitar los riesgos inherentes a la línea de negocios analizada, incluyendo las responsabilidades de las áreas involucradas en su gestión.	Aceptable	La entidad tiene definidas en sus manuales de riesgos y de crédito de primer piso las estrategias, políticas, procesos normas y procedimientos adecuados para identificar y limitar los riesgos inherentes a la línea de negocios banca comercial incluyendo las responsabilidades de las áreas involucradas.	Los manuales de crédito no se encuentran actualizados en relación a nuevas responsabilidades de las áreas involucradas en su gestión.
Evaluar si la entidad cuenta con sistemas de información que permitan un monitoreo efectivo de las exposiciones y del cumplimiento de las políticas y límites de riesgo, así como una adecuada supervisión por parte del Directorio y la Alta Gerencia.	Débil	La entidad cuenta con el sistema COBIS y reportes en Excel sobre el cumplimiento de las políticas y límites de riesgos.	La entidad no cuenta con un sistema de información gerencial, lo que impide que el Directorio y la Alta Gerencia reciban reportes con información oportuna para la toma de decisiones.

Fuente: Papeles de Trabajo MLNBCom-BUA y MLNT-BUA, Superintendencia de Bancos

Elaborado por: Fernanda Criollo Barba

Etapa: Definición de la estrategia y el alcance de la inspección (Subproceso 4)

Una vez que los supervisores designados por la SB identifican, analizan, verifican y establecen la calidad del Gobierno Corporativo, los riesgos representativos y las líneas de negocio del Banco Universitario Ambato; proceden a determinar las dimensiones del SER (cantidad de riesgo, calidad de su administración, riesgo residual y la dirección de dicho riesgo), estas cuatro categorías contribuyen a que la entidad mitigue los riesgos aplicando distintos controles internos en sus procesos, gerencia, operaciones y líneas de negocio específicas dado que estas permiten emitir recomendaciones directas a los potenciales riesgos.

Para medir estas dimensiones los auditores de la SB han comenzado por determinar la cantidad de riesgo, procedente del análisis del BUA, la cuantificación ha sido realizada por el supervisor con la elaboración de los respectivos papeles de trabajo y matrices relacionadas con el gobierno corporativo y el perfil de riesgos, en este punto los supervisores de la SB han verificado la existencia de manuales de riesgos y comités de la institución y determinándose los riesgos significativos, que pudieran afectar a la generación de pérdidas en la institución ligándolos con los productos financieros ofertados.

La calidad con la que se administra los riesgos en la entidad estudiada se han calificado en base a cuanto conocen sobre riesgos el Directorio y la Gerencia, por lo tanto, se ha evaluado la existencia de políticas adecuadas que permitan ejecutar los procesos de control y los sistemas de información del banco; para esto se ha revisado las matrices y calificaciones de cada riesgo así como la calificación de la calidad de su administración.

Una vez que los supervisores de la SB han determinado estas dos principales dimensiones realizan el cálculo del riesgo residual que según el MUS se debe definir basándose en el Gráfico 15 que es el diagrama del riesgo residual, de esta forma las dimensiones del Banco Universitario Ambato hasta el 30 de Junio del 2018 se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 18. Dimensión SER del Banco Universitario Ambato al 30 de Junio del 2018

Riesgo	Cantidad de Riesgo	Calidad de la Administración del Riesgo	Riesgo Residual	Dirección del Riesgo Residual
Crédito	Moderado	Débil	Moderado	Decreciente
Mercado	Bajo	Aceptable	Bajo	Creciente
Liquidez	Moderado	Aceptable	Moderado	Creciente
Operativo (personas, procesos, eventos externos)	Bajo	Débil	Moderado	Decreciente
Legal	Bajo	Débil	Bajo	Creciente
Operativo (tecnología de información)	Moderado	Aceptable	Moderado	Decreciente

Fuente: Papel de Trabajo GRECSeg-BUA, Superintendencia de Bancos

Elaborado por: Fernanda Criollo Barba

Etapa: Ejecución de la inspección (Subproceso 4)

Como se mencionó anteriormente, en esta etapa se consolida la información y se procede a evaluar los componentes restantes de la calificación GREC, para esta fase los supervisores analizan el componente E (Económico-financiero) mediante pruebas contables, en las que verifican el comportamiento financiero y los objetivos a evaluar, centrándose en determinar el registro adecuado de las transacciones del BUA a través de la evaluación de los resultados, la composición de los activos, pasivos y patrimonio; así como la comparación de los indicadores presentados y las brechas establecidas; este papel de trabajo es denominado EEF-BUA que se sintetiza en la Tabla 19.

Tabla 19. Matriz de Evaluación Económico-Financiero

Fecha de corte:	Al 30 de Junio del 2018		
Sub-componente	Calificación Propuesta	Argumentación de la Calificación	FAD (Calidad De Administración)
Utilidades/ Resultados	3	No cuenta con una herramienta para determinar el punto de equilibrio, que contenga un análisis y metodología de costos por cada uno de los productos y servicios, línea de negocio, agencia que fundamenten la fijación de precios.	Débil
Activos	3	No se ha presentado informes sobre el funcionamiento de los aplicativos que soportan a las inversiones, incluyendo revisiones a las seguridades y contingencias, lo que no permite identificar de manera oportuna los riesgos que pueden afectar a la disponibilidad, confidencialidad e integridad de la información.	Débil
Pasivos y liquidez	3	La auditoría interna de la entidad no cuenta con el informe respecto de la evaluación de los controles administrativos, contables y financieros del manejo de la liquidez, el plan anual no contempla esta evaluación.	Débil
Patrimonio/ Capital	2	La aplicación de la reforma a la cuenta 3301 “Reservas Legales” no es cumplida adecuadamente, por lo demás muestra una administración aceptable con respecto a este grupo.	Aceptable
Calificación al componente Económico-Financiero			3

Fuente: Papel de Trabajo EEF-BUA, Superintendencia de Bancos

Elaborado por: Fernanda Criollo Barba

Para el componente C los supervisores se han encargado de verificar el cumplimiento de las disposiciones del organismo de control y otras normas anexas, en el BUA se evaluó dos subcomponentes en el papel de trabajo denominado EC-BUA debido a que estas cumplen con los requerimientos de los supervisores, la calificación se resume en la Tabla 20.

Tabla 20. Matriz de Evaluación del Cumplimiento

Fecha de corte: Al 30 de Junio del 2018			
Sub-componente	Calificación n Propuesta	Argumentación de la Calificación	FAD (Calidad De Administración)
Otras normas	4	Muestra un cumplimiento parcial de la normativa en cuanto a la definición de estrategias para la gestión institucional alineadas a los objetivos institucionales; sin embargo, la entidad no ha desarrollado un modelo interno de calificación de cartera comercial y no aplica el modelo expuesto por disposición de la SB.	Débil
Observaciones de la supervisión in situ y extra situ	4	No se ha remitido a la SB el plan de auditoría en cumplimiento a lo que determina la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria.	Débil
Calificación al componente Cumplimiento			4

Fuente: Papel de Trabajo EC-BUA, Superintendencia de Bancos

Elaborado por: Fernanda Criollo Barba

Etapa: Cierre de la Evaluación (Subproceso 5)

Para finalizar con el proceso de supervisión, una vez que se han ejecutado los subprocesos descritos en el MUS, los supervisores consolidan toda la información recolectada, las observaciones realizadas, las recomendaciones emitidas y las calificaciones determinadas de cada componente para proceder con la aprobación de cada una de estas.

En este caso luego de analizar las dimensiones SER se obtiene la calificación GREC del Banco Universitario Ambato. Esta calificación como describe el MUS debe primero ser aprobada por el comité designado para esta función. Una vez aprobada la calificación GREC por el comité se procede a establecer las respectivas estrategias de supervisión que vigilarán la mitigación de los riesgos, observaciones encontradas y la corrección de los hallazgos obtenidos durante la supervisión. Para el caso del Banco Universitario Ambato, en la Tabla 21 se describe la calificación general aprobada y de cada componente con relación a la calificación GREC y la estrategia de supervisión que debe adoptarse para dar seguimiento a las observaciones y recomendaciones.

Tabla 21. Calificación GREC del Banco Universitario Ambato 2018

Calificación GREC/GRECS	FAD	Estrategia de Supervisión
GREC/GRECS 4	Débil	Correctiva/Intensiva
Componentes de la calificación GREC		Calificación
Gobierno Corporativo		3
Riesgos		3
Evaluación Económico-Financiero		3
Cumplimiento		4

Fuente: Informe GREC de Inspección del BUA, Superintendencia de Bancos

Elaborado por: Fernanda Criollo Barba

En este punto es de vital importancia comentar que los informes finales de la supervisión por motivos de confidencialidad tanto de la entidad como de la SB no son anexados, sin embargo se han tomado las pautas requeridas para la explicación y demostración de

resultados. Entonces, la SB y los supervisores designados por dicha institución emiten informes y resultados a dos niveles:

- Informe GREC/GRECS de Seguimiento
- Informe GREC/GRECS de Inspección

La información que contienen estos informes corresponde a un resumen de las acciones realizadas durante el proceso de supervisión, es decir sintetizan las observaciones de la entidad por componente, los riesgos determinados y dan paso a establecer métodos y estrategias de supervisión y seguimiento para analizar la corrección de las deficiencias detectadas al Banco Universitario Ambato.

La calificación GREC otorgada al banco fue de 4 considerada débil, de acuerdo a lo que determina el MUS como se evidenció en la Tabla 8, esta calificación se debe a que el banco tiene un Gobierno Corporativo y perfil de riesgo inadecuados para el tamaño, naturaleza y complejidad de las operaciones, el entorno económico-financiero no razonable que afecta la situación financiera y a los resultados presentados, el indicador de solvencia llega al 9% requerido y se cuestiona la viabilidad de la entidad, el cumplimiento parcial de leyes y regulaciones determina un nivel bajo de acatamiento, por lo que se debe proceder con una supervisión correctiva-intensiva.

Mediante un Oficio, la SB le comunicó al BUA la calificación GREC otorgada por el Comité de calificación que fue de 4, las calificaciones individuales por cada uno de los componentes y se incluye la matriz consolidada que contiene 100 observaciones disgregadas por cada subcomponente, para que el BUA determine el plan de acción y la fecha de cumplimiento a fin de que los supervisores de la SB puedan hacer seguimiento ya sea por parte de los supervisores extra situ a través de los informes RECUM mensuales y GREC de seguimiento trimestrales, como de las auditorías focalizadas que se establezcan realicen los supervisores in situ.

Seguimiento o monitoreo (Subproceso 6)

Es en este subproceso en donde el supervisor procede a verificar si las observaciones, riesgos, recomendaciones y los hallazgos emitidos al BUA han sido tomados en cuenta, principalmente para mitigar y mejorarlos con la puesta en marcha de los planes de contingencia y acciones que se han establecido para el cumplimiento de los objetivos. Es aquí en donde los supervisores realizan las estrategias sugeridas en los informes que emitieron y llevan a cabo los exámenes de acuerdo a la calificación obtenida por la entidad.

El investigador determinó que la SB realizó una Planificación Operativa Anual (POA) para el año 2019, en la que determinó un seguimiento correctivo al BUA, para lo cual el Director de Control a cargo del banco requirió que se realice una auditoría focalizada a partir del mes de abril de 2019, cuyo alcance fue el seguimiento al cumplimiento de la matriz consolidada de observaciones y evaluación del componente E con corte al 31 de marzo de 2019; además se consideró que en los informes RECUM el supervisor extra situ verifique el cumplimiento de las observaciones remitidas por el auditor interno de BUA y el informe trimestral de seguimiento GREC detalle las acciones que el banco realizó en el trimestre para mejorar su gobierno corporativo y el cumplimiento de las disposiciones de la SB.

Papeles de trabajo del Banco Universitario Ambato

Durante la supervisión realizada al BUA los supervisores han elaborado alrededor de veinte y un papeles de trabajo, cumpliendo los estándares expuestos en el MUS.

Tabla 22. Papeles de trabajo supervisión 2018. Banco Universitario Ambato

N°	Código	Detalle
1	DP-BUA	Datos Permanentes
2	MEMVP-BUA	Memorando de Planificación de Visita Previa
3	MEMINS-BUA	Memorando de Planificación de la Inspección
4	CT-BUA	Cronograma de Trabajo
5	GC-BUA	Matriz de Evaluación del Gobierno Corporativo
6	MERCre-BUA	Matriz Evaluación de Riesgo de Crédito
7	MERLiq-BUA	Matriz Evaluación del Riesgo de Liquidez
8	MERM-BUA	Matriz Evaluación del Riesgo de Mercado
9	MERO-BUA	Matriz Evaluación de la Administración de Riesgos Operativos
10	MERLeg-BUA	Matriz Evaluación del Riesgo Legal
11	MLNBCom-BUA	Matriz de Evaluación de Banca Comercial
12	MLNT-BUA	Matriz de Evaluación de Tesorería
13	EEF-BUA	Matriz de Evaluación Económico-Financiero
14	EC-BUA	Matriz Evaluación del Cumplimiento
15	COMCALIF-BUA	Acta de Comité de Calificación GREC
16	PreI/G-BUA	Pre-informe Componente G
17	PreI/R-BUA	Pre-informe Componente R
18	PreI/E-BUA	Pre-informe Componente E
19	PreI/C-BUA	Pre-informe Componente C
20	GRECSeg-BUA	Informe GREC de Seguimiento
21	GRECIInt-BUA	Inofirme GREC de Inspección Interno

Fuente: Archivo Auditoría al Banco Universitario Ambato 2018, Superintendencia de Bancos

Elaborado por: Fernanda Criollo Barba

4.3. Análisis y verificación de la aplicación del Manual Único de Supervisión

4.3.1. Cumplimiento de la normativa bancaria

La Superintendencia de Bancos del Ecuador al momento de estructurar el MUS ha visto conveniente basarlo en normas internacionales es por tal motivo que el proceso y los subprocesos que en él se describen cuentan con el fundamento de conceptos avanzados que permiten una supervisión bancaria efectiva como lo manifiesta el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea y aplica prácticas e instrucciones utilizadas en países como Estados Unidos de Norte América, Canadá, España, Uruguay y Argentina.

El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea es el principal pilar en el que se basa el MUS, es por esto que en sus inicios consideró los “Principios para una Supervisión Bancaria Efectiva” (BCP por sus siglas en inglés: “Base I Core Principles”), sin embargo, tiempo después dichos principios aumentaron debido a la fusión de los principios básicos y la metodología de evaluación. En 2017, el MUS se actualizó por la fusión antes mencionada y la actualización de la misma en Julio del 2015, fecha en la cual los BCP pasaron de 25 a 29, reorganizados en dos grupos: “Potestades, atribuciones y funciones de los supervisores” que abarcan 13 principios y “Regulaciones y requisitos prudenciales” con 16 principios.

Es importante mencionar que el proceso y los subprocesos del MUS han sido diseñados en base a los 29 principios mencionados por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (2015), sin embargo, a continuación se presentan los más relevantes para el análisis y la verificación del cumplimiento normativo de la aplicación del manual:

Tabla 23. Cumplimiento normativo de la aplicación del MUS

BCP	Normativa del BCP	Contenido del MUS y el cumplimiento de la normativa
BCP 8	Enfoque supervisor: <i>“Un sistema eficaz de supervisión bancaria exige que el supervisor desarrolle y mantenga una</i>	Existen tres principales tipos de supervisión (apartado 2.5.2) que permiten obtener una evaluación prospectiva de los riesgos bancarios.

	<p><i>evaluación prospectiva del perfil de riesgo de bancos individuales y grupos bancarios, proporcionada a su importancia sistémica; identifique, evalúe y ataje riesgos procedentes de los bancos y del sistema bancario en su conjunto; cuente con un marco de intervención temprana; y disponga de planes, en combinación con otras autoridades pertinentes, para adoptar medidas de liquidación ordenada de bancos si éstos dejan de ser viables” (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2015).</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisión integrada: evaluación global, incluidas áreas de apoyo, y comprensiva de la situación de una entidad, evaluación e inspección extra e in situ. 2. Supervisión continua: la SB mantiene en todo momento conocimiento de la situación de la entidad bancaria ya sea financiera u operacional, relacionada a los riesgos y a su calificación. 3. Supervisión consolidada: se aplica a los grupos financieros y la relación que mantienen con empresas vinculadas. <p>De la misma forma con el fin de conocer a la entidad y definir los riesgos existentes se realiza el Subproceso 1 que se dirige al conocimiento de la entidad en el que se obtiene información general que permita conocer las líneas de negocio, los riesgos y la formación de su situación financiera, durante la supervisión como documento de respaldo del cumplimiento de este principio se obtiene el Anexo 2. Datos permanentes.</p>
<p>BCP 9</p>	<p>Técnicas y herramientas de supervisión:</p> <p><i>“El supervisor utiliza una adecuada gama de técnicas y herramientas para aplicar el enfoque supervisor y emplea los recursos supervisores de manera proporcionada, teniendo en cuenta el perfil de riesgo y la importancia sistémica de los</i></p>	<p>Los supervisores de la SB teniendo presente el perfil de riesgos y sus resultados de evaluación de los componentes de la calificación GREC, definen un enfoque de supervisión posterior a la auditoría y es en este punto en el cual cumplen la disposición del BCP 9 que habla sobre las técnicas y las herramientas de supervisión; el</p>

	<p><i>bancos</i>” (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2015).</p>	<p>MUS expone las mismas en dos tipos (Apartado 4.1.6):</p> <p>1. Exámenes In Situ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inspección integral GREC/GRECS • Visita de seguimiento • Visita focalizada • Visita especial • Visita intensiva <p>2. Exámenes Extra Situ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informe GREC/GRECS de seguimiento • Reporte de cumplimiento y monitoreo
<p>BCP 10</p>	<p>Informes de supervisión:</p> <p><i>“El supervisor recaba, revisa y analiza los informes prudenciales y estadísticos de los bancos, tanto a título individual como en base consolidada, y los verifica independientemente, ya sea a través de inspecciones in situ o con la ayuda de expertos externos”</i> (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2015).</p>	<p>El MUS dispone que de la misma forma que los exámenes in situ y extra situ mencionados en el apartado 4.1.6 se aplican en este punto y se añaden estrategias de inspección: Preventiva, Correctiva e Intensiva; las cuales dan paso al cumplimiento de la disposición del BCP 10 puesto que dichas estrategias permiten recabar, recoger, revisar y analizar información para proceder a la elaboración de informes para comunicar resultados, entre ellos: Informe GREC de seguimiento, Informe GREC interno (en una auditoría integral), Informe GREC de inspección interno, oficios de observaciones, hallazgos y calificación GREC.</p>

<p>BCP 14</p>	<p>Gobierno Corporativo:</p> <p><i>“El supervisor determina que los bancos y grupos bancarios cuentan con sólidas políticas y procesos en materia de gobierno corporativo que abarcan, por ejemplo, la dirección estratégica, la estructura de grupo y organizativa, el entorno de control, las atribuciones del Consejo y alta dirección, así como las retribuciones. Estas políticas y procesos están en consonancia con el perfil de riesgo y la importancia sistémica del banco” (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2015).</i></p>	<p>El MUS presenta una calificación GREC siendo el primer componente el Gobierno corporativo, se elabora una matriz específica (Anexo 6) que permite controlar los subcomponentes del gobierno corporativo: calidad de la dirección y la gerencia, estructura organizacional calidad de los accionistas/apoyo del estado, calidad del ambiente de control, calidad de la atención al cliente.</p>
<p>BCP 15</p>	<p>Proceso de gestión del riesgo:</p> <p><i>“El supervisor determina que los bancos cuentan con un proceso integral de gestión del riesgo (que incluye una eficaz vigilancia por parte del Consejo y la alta dirección) para identificar, cuantificar, evaluar, vigilar, informar y controlar o mitigar oportunamente todos los riesgos significativos y para evaluar la suficiencia d su capital y liquidez en relación con su perfil de riesgo y la situación macroeconómica y de los mercados. Esto abarca el desarrollo y examen de mecanismos de contingencia (incluidos planes de recuperación robustos y creíbles cuando proceda) que tengan en cuenta las circunstancias específicas del banco. El proceso de gestión del riesgo está en consonancia con el perfil de riesgo y la importancia sistémica del banco” (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2015).</i></p>	<p>La evaluación del riesgo por parte del MUS se basa en un Sistema de Evaluación de Riesgos (SER) el cual ha sido diseñado para identificar, cuantificar, evaluar, vigilar, informar y controlar los riesgos de la entidad, de esta forma permite evaluar a los riesgos teniendo presente las siguientes dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cantidad del riesgo • Calidad de su administración • Riesgo residual • Dirección del riesgo residual <p>En base a este principio el MUS comienza la etapa de Evaluación preliminar de la calidad de administración de riesgos y se desarrolla el Subproceso 3: Desarrollo del perfil de riesgos.</p>

<p>BCP 17, 19, 21, 22, 23, 24, 25</p>	<p>BCP 17-Riesgo de crédito,</p> <p>BCP 19-Riesgo de concentración y límites de exposición a grandes riesgos,</p> <p>BCP 21-Riesgo país y riesgo de transferencia,</p> <p>BCP 22-Riesgo de mercado,</p> <p>BCP 23-Riesgo de tasa de interés en la cartera bancaria,</p> <p>BCP 24-Riesgo de liquidez, y</p> <p>BCP 25-Riesgo operacional.</p> <p><i>“El supervisor determina que los bancos cuentan con un proceso integral de gestión de riesgo (que incluye una eficaz vigilancia por parte del Consejo y la alta dirección) para identificar, cuantificar, evaluar, vigilar, informar y controlar o mitigar oportunamente todos los riesgos significativos y para evaluar la suficiencia de su capital y liquidez en relación con su perfil de riesgo y la situación macroeconómica y de los mercados. Esto abarca el desarrollo y examen de mecanismos de contingencia (incluidos planes de recuperación robustos y creíbles cuando proceda) que tenga en cuenta las circunstancias específicas del banco. El proceso de gestión del riesgo está en consonancia con el perfil de riesgo y la importancia sistémica del banco”</i> (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2015).</p>	<p>El MUS establece diez tipos de riesgos relacionados a las operaciones bancarias (véase Tabla 10) y los evalúa por medio del SER, y para cada uno de ellos desarrolla una matriz que verifica que los objetivos de cada uno de ellos se cumplan y de igual forma exponen las observaciones encontradas, a este principio se lo conoce como el Subproceso 3: Desarrollo del perfil de riesgos. Las matrices se dividen en base al tipo de riesgo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Riesgo de Crédito (Anexo 7) • Riesgo de Liquidez (Anexo 8) • Riesgo de Mercado (Anexo 9) • Riesgo Legal (Anexo 10) • Riesgo Operativo (Anexo 11)
--	--	---

<p>BCP 26</p>	<p>Control y auditoría internos:</p> <p><i>“El supervisor determina que los bancos cuentan con marcos adecuados de control interno para establecer y mantener un entorno operativo correctamente controlado que facilite la gestión de su negocio, teniendo en cuenta su perfil de riesgos. Dichos controles incluyen procedimientos claros sobre delegación de autoridad y atribuciones; separación de las funciones que implican compromisos del banco, desembolso de sus fondos y contabilidad de sus activos y pasivos; conciliación de estos procesos; protección de los activos del banco; y funciones independientes de auditoría interna y de cumplimiento para comprobar la observancia de estos controles así como de la legislación de regulación aplicables” (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2015).</i></p>	<p>Para este principio el MUS relaciona la calidad del control de procedimientos, el cumplimiento normativo interno y legal, para este punto se utiliza la evaluación del último componente de la calificación GREC, en donde se verifica que se cumpla las disposiciones de los auditores internos y su plan de acción para mitigar los riesgos. Dentro de este punto se evalúa de igual forma la administración gerencial vinculada al gobierno corporativo. Para el esto se utilizan las matrices y disposiciones siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gobierno corporativo (Anexo 6) • Cumplimiento (Anexo 15)
---------------------------------	---	--

Fuente: Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (2015) & Superintendencia de Bancos (2017)

Elaborado por: Fernanda Criollo Barba

Posterior al análisis del cumplimiento de la normativa del Manual Único de Supervisión se puede decir que este cumple satisfactoriamente con su base normativa, como se demuestra en la Tabla 23, si bien su base legal recae sobre los BCP que se forman por 29 principios para una mejor explicación se citó específicamente 13, los cuales quedan comprobados por medio de documentos de respaldo (papeles de trabajo) que demuestran que tanto la SB como sus auditores con la aplicación del manual acatan los principios y estos permiten que la auditoría se ejecute adecuadamente.

4.3.2. Verificación de la aplicación del MUS con relación al proceso y subprocesos de supervisión

Como se ha mencionado en el apartado 4.1 del presente análisis de caso, el MUS estipula pautas detalladas, subprocesos específicos, objetivos preestablecidos y papeles de trabajo que deben ser elaborados y utilizados al momento de realizar una auditoría de gestión a las IFIS del Ecuador y por tal motivo se analizó los resultados reales obtenidos de su aplicación en un banco que actualmente se encuentra funcionando denominado para el caso como “Banco Universitario Ambato”, como resultado del análisis se ha considerado pertinente elaborar un checklist que permita comprobar la aplicación del MUS con relación al proceso y subprocesos utilizados para la ejecución de la auditoría de gestión de las instituciones financieras del país.

Tabla 24. Checklist de verificación de la aplicación del MUS

N°	Contenido del MUS	¿La aplicación del MUS cumple con las directrices establecidas?		Referencias señaladas en el caso: Banco Universitario Ambato (BUA)	% Cumplimiento (cada numeral tiene un máximo del 9.09% que suman un total del 99.99%)
		SI	NO		
1	<p>La etapa de Evaluación preliminar de la IFIS el Subproceso 1 estipula que se debe conocer a la entidad, por lo que el supervisor requiere a la entidad que se le proporcione la información general de la entidad, en ella debe contemplar los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Antecedentes de la entidad (historia, propietarios y accionistas, matriz y sucursal) • Líneas de negocio, productos o servicios • Estructura organizacional, propietaria y alta gerencia • Políticas y prácticas financieras • Principales deudores y depositantes (mayores a 10) • Indicadores y estructura de fondeo 	X		<p>La información que comprueba el cumplimiento práctico del MUS se encuentra en la “Tabla 13. Resumen del papel de trabajo DP-BUA” y se puede visualizar el formato del papel de trabajo en el Anexo 2.</p> <p>En ambos respaldos se observa los puntos requeridos por el MUS y que los supervisores se encargan de obtener, presentar y analizar.</p>	9.09%

<p>2</p>	<p>La etapa de Evaluación preliminar de la IFIS el Subproceso 2 dispone que se debe realizar una planificación general de la auditoría, en este paso el supervisor planea visitas, una “visita previa” y otra “visita de inspección” y propone organizar las actividades por días solicitando de esta forma que se elabore un “cronograma de trabajo”.</p> <p>Para las visitas el supervisor debe enviar memorandos que informen a las autoridades de la SB y de las instituciones financieras, en estos debe presentarse las fechas pronosticadas y el equipo de auditoría y las acciones que se realizarán.</p> <p>El cronograma de trabajo debe elaborarse dividiéndolo en cuatro etapas, cada una con sus respectivos subprocesos y se debe determinar el día/s pronosticados para cumplir con las actividades requeridas en cada subproceso.</p>	<p>X</p>		<p>Si bien los supervisores cumplen con esta disposición en el caso BUA no se presenta físicamente los memorandos establecidos por temas de confidencialidad, sin embargo en el Anexo 3 y en el Anexo 4 se puede evidenciar el formato del memorando planificación de vista previa y memorando planificación de inspección respectivamente.</p> <p>En el Anexo 5 se presenta el formato del cronograma de trabajo y en la “Tabla 14. Detalle del cronograma de supervisión Banco Universitario Ambato 2018” se demuestra el tiempo que se los supervisores requerían para desarrollar el proceso de supervisión completo.</p>	<p>9.09%</p>
<p>3</p>	<p>La calificación GREC que es el fin de la aplicación del MUS comienza por evaluar el componente G (Gobierno corporativo), en este punto es necesario elaborar la “Matriz de Evaluación del Gobierno Corporativo”, en ella el supervisor evalúa los subcomponentes: Calidad de la</p>	<p>X</p>		<p>Los supervisores cumplen con esta disposición ya que elaboran una matriz en la cual se verifica el cumplimiento de los objetivos relacionados con el Gobierno Corporativo, el formato de esta matriz se encuentra en el Anexo 6.</p>	<p>9.09%</p>

	<p>dirección y la gerencia, estructura organizacional, calidad de los accionistas, ambiente de control y calidad de atención al cliente; estos subcomponentes requieren que los supervisores encuentren las fortalezas, debilidades y emitan la conclusión del componente y su respectiva calificación que debe ser definida en Fuerte, Aceptable y Débil (FAD).</p>			<p>En el caso estudiado se verifica el cumplimiento de este punto en la “Tabla 15. Matriz de Evaluación del Gobierno Corporativo”, se constata que se argumenta la calificación, y se le determina una categoría: fuerte, débil y aceptable.</p>	
4	<p>En la segunda etapa de supervisión debe cumplirse el Subproceso 3: Desarrollo del perfil de riesgos, para lo cual el supervisor realizará matrices de evaluación Extra situ (riesgos de la entidad) e In situ (líneas de negocio de la entidad). Para los riesgos de mercado, liquidez y crédito el supervisor debe evaluar las siguientes fases: identificación, medición, control y monitoreo; para el riesgo legal el supervisor analiza los actos societarios, gestión de crédito, operaciones complementarias del giro financiero y el cumplimiento legal y normativo; para el riesgo operativo se divide en dos grupos, el primero se dirige para las operaciones de talento humano, estudiando los procesos, personas, administración continua del negocio, servicios provistos por terceros; y el segundo califica la tecnología de la</p>	X		<p>Los supervisores a la hora de aplicar las indicaciones del MUS desarrollan este punto puesto que en base al primer subproceso se conoce las líneas de negocio de las entidades y se les relaciona con los riesgos respectivos. Como establece el MUS se elaboran matrices por cada riesgo. De esta forma el formato de cada matriz y sus respectivas fases, y objetivos a evaluar se encuentran en los Anexos 7, 8, 9, 10 y 11; riesgos de crédito, liquidez, mercado, legal y operativo respectivamente. En el caso BUA se comprueba el cumplimiento de esta indicación en la “Tabla 16. Matriz de Evaluación de los Riesgos del Banco Universitario Ambato” en esta tabla se consolidan los riesgos</p>	9.09%

	información, calificando el gobierno de la tecnología, operaciones de tecnología de la información, metodología del ciclo de vida, desarrollo y mantenimiento de aplicaciones, infraestructura tecnológica, gestión de cambios y auditoría de sistemas. La evaluación de cada riesgo es dada por fortalezas, debilidades, procedimientos, cumplimiento de normativas, resultados, observaciones y recomendaciones.			encontrados en el banco y se presentan la calificación, su argumento y el FAD.	
5	Las matrices In situ se las realiza en base a las líneas de negocio de cada entidad, para ello se establecen objetivos a ser evaluados, esto a través de procedimientos, fortalezas, debilidades, conclusiones, resultados, objetivos y recomendaciones.	X		Dando cumplimiento a este punto los supervisores elaboran matrices basadas en las líneas de negocio encontradas en el primer subproceso, las principales líneas son banca comercial y tesorería, los Anexos 12 y 13 muestran los objetivos y el formato que se aplica. En el caso presentado el autor ha visto pertinente consolidar la información de las dos líneas de negocio del BUA y en esta matriz denominada “Tabla 17. Evaluación de las líneas de negocios del Banco Universitario Ambato” en esta se muestran los objetivos evaluados, FAD, las fortalezas y debilidades de cada objetivo.	9.09%
6	Para la etapa de Definición de la estrategia y el alcance de inspección comienza por el	X		Dando cumplimiento a esta instrucción del MUS los supervisores realizan esta	9.09%

	<p>Subproceso 4: Desarrollo de la Supervisión, en este punto el supervisor elaborará una matriz consolidada de los riesgos para proceder a analizarlas a través del Sistema de Evaluación de Riesgos (SER) determinando las siguientes dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de Riesgo (Alto, Moderado, Bajo) • Calidad de la administración del riesgo (Fuerte, Aceptable, Débil) • Riesgo residual (Alto, Moderado, Bajo) • Dirección del riesgo residual (Creciente, Estable, Decreciente) 			<p>consolidación como parte del informe GREC interno, que por temas de confidencialidad no ha podido ser presentado por el autor; sin embargo, el autor al momento de observar los papeles de trabajo de la ejecución de la auditoría ha diseñado dicha matriz y se la ha presentado en la “Tabla 18. Dimensión SER del Banco Universitario Ambato al 30 de Junio del 2018” en ella se ha determinado la cantidad de riesgo, calidad de su administración, riesgo residual y la dirección del riesgo residual.</p>	
7	<p>En base al SER determinado el supervisor establece el tipo de estrategia que se aplicará a la entidad auditada, esta pueden ser: Preventiva, Correctiva o Intensiva.</p>	X		<p>Los supervisores cumplen este numeral del checklist en la elaboración de los tres tipos de informes GREC debido a que no existe disposición alguna que manifieste se realice una tabla o matriz específica para determinar los las estrategias mencionados.</p> <p>En el caso BUA se puede observar la estrategia determinada en la “Tabla 21. Calificación GREC del Banco Universitario Ambato 2018” en la cual existe un casillero especial donde se puede</p>	9.09%

				visualizar la estrategia de supervisión en base a la calificación.	
8	<p>En la etapa de ejecución de la inspección se examina los dos últimos componentes de la calificación GREC, es decir EyC.</p> <p>Para el componente económico-financiero el supervisor utiliza pruebas y procedimientos cuantitativos para los resultados, activos, pasivos y patrimonio y elabora una Matriz de Evaluación Económico-Financiero para cada grupo de cuenta en las que se evalúe tres objetivos basados en verificar que los registros sean correctos, que su realización sea veraz y que su administración aplique leyes vigentes.</p>	X		<p>Los supervisores acatan este punto con la elaboración de la matriz solicitada y en esta se aplican pruebas matemáticas y contables preestablecidas. La matriz y su formato se pueden visualizar en el Anexo 14.</p> <p>En el caso estudiado se verifica esto por medio de “Tabla 19. Matriz de Evaluación Económico-Financiero”, en el que se ratifica la exposición de la calificación, FAD y el argumento de dicha calificación.</p>	9.09%
9	<p>Para analizar el componente GREC de Cumplimiento el supervisor estructura una matriz que verifique el cumplimiento de leyes, normas y políticas dentro de la institución y en conformidad con el Código Orgánico Monetario y Financiero.</p> <p>La Matriz de Evaluación del Cumplimiento debe contener objetivos a evaluar relacionados con los subcomponentes; los objetivos a evaluar de subcomponente de Cumplimiento de relaciones técnicas son: <i>Patrimonio técnico, límites de operaciones activas y contingente, créditos vinculados,</i></p>	X		<p>Como manifiesta el MUS los supervisores a cargo de la auditoría verifican las normativas vigentes y aplicadas para el funcionamiento de las instituciones financieras.</p> <p>Las matrices que se utiliza para evaluar el cumplimiento se visualiza en el Anexo 15 en donde se observa los resultados, observaciones y recomendaciones que los supervisores emiten tras la evaluación.</p>	9.09%

	<p><i>brechas de liquidez, liquidez estructural y plan de contingencia.</i></p> <p>Los objetivos a evaluar de subcomponente de Otras normas son:</p> <p><i>Gobierno corporativo, riesgos, evaluación económica y financiera, envío de información de estructuras, reservas de liquidez y liquidez doméstica, encaje bancario y fondo de liquidez.</i></p>		<p>En el caso BUA se analiza el subcomponente “Otras normas” y “Observaciones de la supervisión in situ y extra situ”; esto presentado en la “Tabla 20. Matriz de Evaluación del Cumplimiento”.</p>	
<p>10</p>	<p>En la etapa de Cierre de la evaluación el supervisor cumple con el Subproceso 5: Comunicación; el supervisor reúne las calificaciones individuales de cada componente GREC y realiza pre-informes de cada componente, ponderado entre ellas una calificación que va del 1 al 5, siendo 1 la mejor calificación.</p> <p>Una vez determinada la calificación GREC se designa un Comité de calificación GREC, esto por medio de una Acta. El objetivo de este comité es aprobar la calificación obtenida, posterior a la aprobación el supervisor emite tres informes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informe GREC de seguimiento • Informe GREC de inspección interno • Informe GREC de inspección externo 		<p>Los supervisores en este punto elaboran los pre-informes de cada componente GREC y el informe GREC de cada tipo; sin embargo por temas de confidencialidad, cada uno de estos no se presenta en el estudio; conforman un comité para aprobar las calificaciones generando un acta (Anexo 16).</p> <p>En el caso BUA si bien no muestra los informes reales, expone una matriz en la que se sintetiza la calificación GREC, la “Tabla 21. Calificación GREC del Banco Universitario Ambato 2018” contiene la calificación GREC, el FAD y la estrategia de supervisión requerida en el numeral 7 del presente checklist, y descompone la calificación GREC en cada subcomponente y su calificación.</p>	<p>9.09%</p>

11	<p>La última etapa del proceso de supervisión aplica el Subproceso 6: Seguimiento; el supervisor determina los exámenes tanto Extra Situ e In Situ, estas se establecen en base a la calificación GREC obtenida de la entidad, entre estos exámenes tenemos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. In Situ: <ul style="list-style-type: none"> • Inspección integral GREC, visita de Seguimiento, visita focalizada, visita especial y visita intensiva. 2. Extra Situ: <ul style="list-style-type: none"> • Informe GREC de seguimiento y Reporte de cumplimiento y monitoreo. 	X		<p>Los supervisores cumplen este numeral del checklist en la elaboración de los tres tipos de informes GREC debido a que no existe disposición alguna que manifieste se realice una tabla o matriz específica para determinar los exámenes mencionados.</p>	9.09%
TOTAL DEL CUMPLIMIENTO DE LA APLICACIÓN DEL MANUAL ÚNICO DE SUPERVISIÓN					99.99%

Fuente: Superintendencia de Bancos (2017)

Elaborado por: Fernanda Criollo Barba

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Una vez concluido el presente análisis de caso en el Banco Universitario Ambato con respecto a la aplicación del Manual Único de Supervisión como herramienta de la auditoría de gestión para las instituciones financieras del Ecuador se ha determinado que la utilización es de carácter obligatorio exponiendo las siguientes conclusiones:

1. Del análisis efectuado al uso del Manual Único de Supervisión, así como de la entrevista realizada al supervisor de la SB, se identificaron las siguientes ventajas en su aplicación:
 - Facilita la ejecución de una auditoría de gestión al ser una herramienta útil que implementa subprocesos que permiten el cumplimiento del objetivo de la auditoría de gestión.
 - Evalúa el entorno económico y financiero de las instituciones financieras del Ecuador.
 - Verifica el cumplimiento de la normativa y leyes anexas, así como las políticas dadas por la alta administración para que se apliquen en su operatividad.

2. Los componentes del Manual Único de Supervisión utilizado por la Superintendencia de Bancos, se estructura por nueve capítulos que integran información contribuye con el objetivo de categorizar las indicaciones del manual. Los capítulos que integran el MUS son: Capítulo I hace referencia a los antecedentes y a la normativa que se aplica para el manual y la Superintendencia de Bancos; Capítulo II detalla la información general del manual; en los Capítulos III, IV, V y VI se detalla el proceso general y los subprocesos de la auditoría

direccionado a cada tipo de entidades que se encuentran bajo la supervisión y el control de la Superintendencia de Bancos; Capítulo VII determina las generalidades como se deben elaborar los papeles de trabajo, el Capítulo VIII habla sobre las marcas de auditoría más utilizados; y, por último el Capítulo IX expone los glosarios y las siglas que durante una auditoría aparecen.

3. Con relación al segundo objetivo específico del presente estudio de caso se ha evidenciado que las instituciones financieras que son auditadas únicamente atraviesan por un gran proceso que según el manual es la supervisión. La Superintendencia de Bancos a través del MUS clasifica este gran proceso en seis subprocesos que son los que guían paso a paso a los supervisores; como son: el conocimiento general de la institución, determinación de un perfil de riesgos, planificación de visitas in situ, desarrollo integral de la supervisión, comunicación de resultados y seguimiento que realiza la Superintendencia de Bancos a cada entidad financiera del Ecuador tras los resultados de la supervisión.

4. Finalmente, tras el análisis de la auditoría de gestión en el Banco Universitario Ambato y la aplicación de la metodología y las disposiciones descritas en el Manual Único de Supervisión se ha verificado que los auditores de la SB cumplen con el proceso, subprocesos e indicaciones establecidas en un 99.99% según el checklist realizado. Los resultados de la auditoría de gestión al banco objeto de análisis han demostrado que la calificación GREC de la entidad es 4, requiriendo una auditoría focalizada a los componentes más débiles y un seguimiento mensual y trimestral. El acatamiento total de las disposiciones del manual permiten que los auditores obtengan resultados verídicos, confiables y oportunos que permitan emitir recomendaciones y observaciones importantes que ayuden a las instituciones financieras a manejar correctamente los recursos administrativos, operativos y económicos, resguardando los intereses y la seguridad de sus clientes.

5.2. Recomendaciones

Como resultado a las conclusiones detalladas en el apartado anterior, se recomienda a la Superintendencia de Bancos lo siguiente:

1. Se ha evidenciado que a más de los subprocesos establecidos en el MUS, los supervisores ejecutan otras pruebas y exámenes que cumplen necesidades específicas de las instituciones financieras del Ecuador, por lo tanto se recomienda que se realice un rediseño a su estructura con el objetivo de sumar acciones y no de rectificar las ya existentes puesto que es necesario que se incluyan otros subprocesos que agreguen pruebas específicas para que posteriormente se transforme en una herramienta integral para ejecutar una auditoría de gestión y de uso oficial en todas las entidades controladas.
2. Es conveniente que en el proceso de supervisión y en los distintos subprocesos que se utilizan para la ejecución de una auditoría de gestión, los procedimientos deben ser claros convirtiéndose en una guía para los supervisores, describiendo correctamente las acciones y los resultados esperados para corregir errores y mitigar riesgos, por lo tanto se propone que estos no sean generalizados a las actividades globales de las instituciones financieras puesto que estas cumplen ciclos contables determinados por el Catálogo Único de Cuentas y requieren de procedimientos diferentes para que en un futuro no se conviertan en acciones y pruebas repetitivas y permitan identificar resultados y hallazgos reales.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre Flores, M. F. (2014). *Auditoría de gestión y su incidencia en la rentabilidad en Inmodavalos Cia. Ltda.* Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Aguirre Soriano, D. A. (2016). La supervisión de conglomerados financieros en el marco de la crisis bursátil del año 2012. *Revista de Derecho Privado*(55), 1-22.
- Araujo, A., & Contreras, M. (2017). *Manual de normas, procesos y procedimientos de auditoría de estado de la unidad de auditoría interna.* Mérida: Universidad de los Andes.
- Arens, A., Elder, R., & Beasley, M. (2007). *Auditoría. Un enfoque integral* (Decimoprimer ed.). (A. G. Franyuti, Trad.) México: PEARSON EDUCACION.
- Avilés Pino, E. (20 de 10 de 2019). *Enciclopedia del Ecuador.* Obtenido de Enciclopedia del Ecuador: <http://www.encyclopediadelecuador.com/historia-del-ecuador/moneda/>
- Balarezo Lascano, I. C. (2019). *El rol de la auditoría interna en la estabilidad financiera de las cooperativas de ahorro y crédito de Tungurahua del segmento 2.* Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Beltrán Jaramillo, J. M. (1998). *Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la competitividad* (Segunda ed.). 3R EDITORES.
- Cajamarca Vera, C. (2014). *Manual de auditoría interna para la cooperativa de ahorro y crédito Alfonso Jaramillo Caja, domiciliado en la provincia del Azuay.* Cuenca: Universidad Politécnica Salesiana.
- Campos Muñiz, A., Castañeda Audiffred, R., Holguín Mai-llard, F., López Prado, A., & Tejero González, A. (2018). *Auditoría de estados financieros y su documentación. Con énfasis en riesgos.* México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

- Cañar Cerón, J. J. (2016). *La auditoría de gestión y su incidencia en las decisiones en el otorgamiento de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesina COOPAC Ltda.* Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Chavarría, J., & Roldán, M. (1996). *Auditoría forense.* San Jose, Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.
- Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. (2015). *Principios para una Supervisión Bancaria Efectiva.*
- Confederación Latinoamericana de Bioquímica Clínica & Organización Panamericana de la Salud. (2003). Guía para la elaboración de manuales de acreditación de laboratorios clínicos para América Latina. *Bioquímica*, 28(3), 28-37. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/576/57611572005.pdf>
- Contraloría General de la República Bolivariana de Venezuela. (2011). *Manual de normas y procedimientos en materia de auditoría de estado.* Caracas: Contraloría General de la República Bolivariana de Venezuela.
- Contreras Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*(35), 152-181.
- De Armas García, R. (2008). *Auditoría de Gestión. Conceptos y métodos.* La Habana, Cuba: Félix Varela.
- Del Burgo García, U., & Luengo Valderrey, M. (2018). Los sistemas de indicadores de gestión en la experiencia cooperativa de las ikastolas. Una investigación en curso. *Revista Vasca de Economía Social*(15), 33.
- Dextre Flores, J. C. (2016). Un encuentro con la auditoría gubernamental. *Revista Lidera*, 34-38.
- Díaz, C. M., & Del Valle Guerra, Y. (2017). Riesgo financiero en los créditos al consumo del sistema bancario venezolano 2008-2015. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 13(37), 20-40.

- Duhalt Krauss, M. (1977). *Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas* (Segunda ed.). Distrito Federal, México: Programa Editorial de la Coordinación de Humanidades.
- Española, R. A. (s.f.). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 06 de 12 de 2019, de Diccionario de la lengua española: <https://dle.rae.es/>
- Espino García, M. G. (2014). *Fundamentos de auditoría* (Primera ed.). Distrito Federal, México: Grupo Editorial Patria S.A.
- Espinosa Moré, S. (2013). La evaluación integral de empresas. *Ingeniería Industrial*, 34(2), 340-352.
- Fonseca Luna, O. (2007). *Auditoría gubernamental moderna* (Primera ed.). Lima, Perú: Instituto de Investigación en Accountability y Control IICO.
- Forero Matiz, S. P. (2014). Implementación de guía para la administración del riesgo en la producción de componentes sanguíneos del banco de sangre Hemocentro Distrital de Bogotá, Colombia. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 10(18), 29-37.
- Fraile, A. (1986). La auditoría operativa. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 433-438.
- Franklin, E. B. (2007). *Auditoría Administrativa. Gestión estratégica del cambio* (Segunda ed.). D.F., México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Frías Acosta, J. L. (2019). *La auditoría interna y las decisiones financieras en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento uno del cantón Ambato*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Garrido Mejía, L. A. (2014). *Propuesta de gobierno corporativo enfocado a riesgos del fondo complementario previsional, cerrado ESPE*. Sangolquí: Universidad de las Fuerzas Armadas.
- Garrison, R., Noreen, E., & Brewer, P. (2007). *Contabilidad Administrativa* (Undécima ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

- Giuffrida , A., Pinzón Fonseca, D. A., & Piñeros García, C. A. (2015). Supervisión basada en riesgos, la nueva apuesta de la supersalud. *Monitoreo estratégico*(7), 8-16. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/IA/SSA/supervision-basada-riesgos.pdf>
- González Fernández, F. J. (2010). *Auditoría del mantenimiento e indicadores de gestión*. Madrid: Fundación CONFEMETAL.
- González-Páramo, J. M. (2016). El BCE y la unión bancaria: hacia una Europa más integrada y resistente. *Cuadernos de Información Económica*(250), 143.
- Gozzi, E., & Tappatá, R. (2010). La misión Kemmerer. *Fit & Proper*, 17.
- Lizarzaburu, E., & Berggrun, L. (2013). Gestión del riesgo cambiario: aplicación a una empresa exportadora peruana. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 379-384.
- Llane Font, M., Isaac Godinez, C. L., Moreno Pino, M., & García Vidal, G. (2014). De la gestión por procesos a la gestión integrada por procesos. *Ingeniería Industrial*, 25(3), 255-264.
- López López, M. L. (2006). *La auditoría administrativa para evaluar el nivel de eficiencia de una empresa administradora de condóminos "El caso de la empresa Asesoría Plaza Guasave, SA de CV"*. Sinaloa: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Martínez Rizo, F. (2010). Los indicadores como herramientas para la evaluación de la calidad de los sistemas educativos. *Scielo*.
- Mayorga Díaz, M. (2016). La auditoría como soporte estratégico en la gestión del sistema financiero cooperativo de la provincia de Tungurahua. *Cofín Habana*, 27.
- Melgar Callejas, J. M. (2002). *Organización y métodos para el mejoramiento administrativo de las empresas*. El Salvador: UFG Editores.
- Mondragón Pérez, A. R. (2002). ¿Qué son los indicadores? *Notas. Revista de información y análisis*(19), 58.

- Morón Vásquez, A. J., Reyes Matheus, M. M., & Urbina Chirinos, Á. A. (2015). Gestión de riesgos en la empresa R.C. Agelvis, C.A. *Multiciencias*, 15(4), 417-427.
- Navarro Mosquera, N. G., Falconí Asanza, A. V., & Espinoza Cordero, J. (2017). El mejoramiento del proceso de evaluación de los estudiantes de la educación básica. *Universidad y Sociedad*, 9(4). Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000400008
- Pelayo Cortés, M. M., Joya Arreola, R., Velásquez Núñez, J. J., & Lepe García, B. (2019). Supervisión del control interno en microempresas mexicanas. *Retos de la Dirección*, 13(1). Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552019000100001
- Pérez Jaramillo, C. M. (2013). Los indicadores de gestión. *Soprote & Cía. Ltda.*, 13.
- Quintana Sánchez, A. M., Quintanilla Romero, M., & Ojeda Escobar, J. A. (2016). *Técnicas para auditoría de sistemas informáticos*. Quintanilla Romero Marco Antonio.
- Ramírez Padilla, D. N. (2008). *Contabilidad Administrativa* (Octava ed.). D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.
- Rodríguez Valencia, J. (2012). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos* (Cuarta ed.). Santa Fe: Cengage Learning Editores S.A.
- Ruiz Domínguez, R. G., & Becerra Lois, F. Á. (2015). Una propuesta para la evaluación integral de los proyectos de desarrollo local. El caso de estudio TROPISUR. *Economía y Desarrollo*, 154(1), 144-154.
- Ruiz Fuentes, D., Almaguer Torres, R. M., Torres Torres, I. C., & Hernández Peña, A. M. (2014). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *Ciencias Holguín*, 20(1), 1-11.
- Ruza, C., & Curbera, P. (2010). *El riesgo de crédito en perspectiva*. Madrid: UNED.

- Sanabria, M., & Moreno, D. (2018). Un aporte a la comprensión de las estrategias emergentes en las organizaciones a través del concepto de improvisación y la metáfora musical. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 26(1), 27-68.
- Sánchez Valriberas, G. (2001). Control interno y auditoría informática. En M. Piattini Velthuis, & E. Del Peso Navarro, *Auditoría informática. Un enfoque práctico* (Segunda ed., pág. 649). México D.F.: Alfaomega Grupo Editor S.A.
- Santillana González, J. R. (2004). *Fundamentos de la auditoría*. International Thomson Editores S.A.
- Santillana, J. R. (2013). *Auditoría Interna* (Tercera ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson.
- Sinisterra, G., Polanco, L., & Henao, H. (2011). *Contabilidad. Sistema de información para las organizaciones* (Sexta ed.). Bogotá, Colombia: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Superintendencia de Bancos. (2017). *Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos*. Quito: Superintendencia de Bancos.
- Superintendencia de Bancos. (2017). *Manual Único de Supervisión*. Quito: Superintendencia de Bancos.
- Tapia Iturriaga, C. K., Guevara Rojas, E., Castillo Prieto, S., & Rojas Tamayo, M. (2016). *Fundamentos de auditoría. Aplicación práctica de las Normas Internacionales de Auditoría*. Distrito Federal, México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Torres Martín, J. C. (2019). *Manual. Técnicas de recepción y comunicación (MF0975_2)*. Madrid: CEP S.I. .
- Torres, X. (2015). El mecanismo único de supervisión y el papel de las autoridades nacionales. *Estabilidad Financiera*, 28.

- Tribunal Constitucional de la República del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito: Tribunal Constitucional de la República del Ecuador.
- Ugena Torrejón, R. (2015). El mecanismo único de supervisión europeo. *Revista de Derecho de la Unión Europea*, 158.
- Vega de la Cruz, L. O., & Nieves Julbe, A. F. (2016). Procedimiento para la gestión de la supervisión y monitoreo del control interno. *Centro de Información y Gestión Tecnológica de Holguín*, 22(1), 1-19.
- Velásquez, A. M., & Bastidad Bilbao, H. (2016). Modelo lógico de la supervisión como actividad educativa para la formación en psicología clínica: concepciones de supervisores clínicos. *Scielo*, 293-314.
- Vincent Jácome, R. (2002). *Guía práctica de auditoría*. México: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Vivanco Vergara, M. E. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 9(3), 247-252. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus38317.pdf>

ANEXOS


Anexo 1

1.1. Entrevista

Datos informativos		
Fecha:		
Entrevistado/a:		
Cargo:		
Entrevista		
No.	Pregunta	Respuesta
1	Durante la auditoría, ¿Usted cumple con todas las indicaciones que se encuentran establecidas en el MUS?	
2	En el subproceso de “ conocimiento de la entidad ” ¿cuáles son las principales actividades que realiza?	
3	En el paso “ desarrollo del perfil de riesgos ” ¿cuáles son las principales actividades que realiza?	
4	Puede sintetizar las actividades que realiza durante el “ desarrollo de la supervisión ”	
5	¿Cuáles son los pasos que realiza en el proceso de “ comunicación ”?	
6	¿Cómo se realiza el paso de “ seguimiento ” a una entidad?	
7	¿Usted emitiría algún cambio o recomendación al MUS?	
8	¿Cuáles son las ventajas de la aplicación del Manual Único de Supervisión que usted considere importantes?	
9	¿Cuál es el aporte de la aplicación de MUS para la auditoría de gestión en las instituciones financieras del Ecuador?	

Anexo 2

2.1. Datos Permanentes

	FORMATO DE DATOS PERMANENTES	DP
---	-------------------------------------	-----------

ENTIDAD: _____ **FECHA DE CORTE: DD/MMM/AAAA**

1. Historia de la Entidad

Se efectuará una breve síntesis de los principales antecedentes societarios relacionados con la evolución de la entidad, como los siguientes:

No. Resolución	Fecha	Fuente a obtener la información
Autorización de funcionamiento de la entidad		Página web - Catastro Público
Fusiones, adquisiciones, transformaciones		Se colocará esta información en forma manual
Transferencias de Activos y Pasivos		Se colocará esta información en forma manual
Licencia Banca Múltiple, Banca Especializada		Por incorporar en la Página web - Catastro Público
Resolución de Autorización de Actividades Financieras (Banca Pública)		Por incorporar en la Página web - Catastro Público

2. Desarrollo y/o actualización del conocimiento del negocio de la entidad

2.1 Línea de Negocio / Producto

Proporciona una visión global del conjunto de actividades, productos y servicios de la entidad.


2.2 Mercado Objetivo

Se deberá especificar los segmentos de clientes de las principales líneas de negocio, productos y servicios que se encuentra ofertando la entidad; así como, los diferentes canales de distribución.

En cuanto a los segmentos de clientes, deberá constar las características de los mismos: personas naturales, jurídicas, aspectos demográficos, zonas geográficas, entre otros.

Para los canales de distribución (sucursales, agencias, ATM, oficinas de extensión de servicios, otros), se obtendrá del Sistema de Administración de Catastro (SAC), conforme al siguiente cuadro:

Página 1 de 4

	FORMATO DE DATOS PERMANENTES	DP
---	-------------------------------------	-----------

ENTIDAD: _____ **FECHA DE CORTE: DD/MMM/AAAA**

Provincia	Matriz	Sucursal	Agencia	Oficina Novel	Oficina Especial	Oficina Temporal	Ventanilla de Extensión de Servicios	Banca Electrónica		Total
								Cajal electrónico	Cotización no bancarios	

Adicionalmente, se colocarán el número de personal con que cuenta el personal, información que se obtendrá del Sistema de Administración de Catastro (SAC), de acuerdo al siguiente cuadro:

	ADMINISTRATIVO	OPERATIVO	DIRECTIVO	TOTAL
Personal				

2.3 Estructura Organizacional

Se incluirá el organigrama de la entidad, en el que se revisará que la Unidad de Riesgos, Auditoría Interna¹ y Oficial de Cumplimiento se encuentre en el nivel jerárquico determinado por la normativa. En caso que, las instancias señaladas no se encuentren ubicadas acorde a la normativa se deberá observar a la entidad del particular.

2.4 Breve síntesis del Modelo de Negocio

Elaborar un resumen concreto (máximo un párrafo máximo de diez líneas) del análisis efectuado de los numerales 2.1 al 2.3, respecto de la consistencia de dicho modelo, por ejemplo:

3. Políticas y prácticas financieras

Las políticas y prácticas financieras de una entidad son casi siempre críticas para la evaluación del riesgo inherente. Entre las áreas de investigación se deberán incluir en forma concreta, aspectos como:

Página 2 de 4

ENTIDAD: _____ FECHA DE CORTE: DD/MMM/AAAA

- Políticas crediticias
- Prácticas gerenciales sobre liquidez y financiamiento.
- Técnicas de financiación inusuales
- Ventas de activos fijos
- Fideicomisos

4. Anexo

Información General

Código de la entidad:	Dirección de la oficina matriz:		
Contactos:			
Nombre	Cargo	Teléfono	Correo electrónico

Estructura Propietaria

No.	Identificación	Nombre Accionista	Nacionalidad	% sobre el capital pagado	Cargo en la entidad	Tipo de operación de crédito en la entidad	Saldo de la Operación de Crédito en la entidad

Se incluirá los 20 mayores accionistas considerando el porcentaje de participación del capital pagado, se sumará la diferencia del total y se colocará como otros accionistas para que la participación total sea igual al 100%.

Composición del Directorio

Identificación	Nombre y Apellido	Cargo	Profesión	No. de Resolución de calificación	Fecha de la Resolución

ENTIDAD: _____ FECHA DE CORTE: DD/MMM/AAAA

Composición de la Alta Gerencia

Identificación	Nombre y Apellido	Cargo	Profesión	No. de Resolución de calificación	Fecha de la Resolución

Principales deudores (10 mayores)

Nombre del deudor	Saldo de la deuda	% /Cartera Neta


Principales depositantes (10 mayores)

Nombre ó Código del depositante	Saldo	% /Obligaciones con el Público

Elaborado por:	Nombre	Firma	Fecha
Revisado por:	Nombre	Firma	Fecha

Anexo 3

2.1. Memorando Planificación de Visita Previa

	Formato Memorando de Planificación de la Visita Previa	MEMVP
---	---	--------------

1. DATOS MÍNIMOS DE LA VISITA PREVIA:

Entidad Financiera	
Fecha de Corte:	
Fecha Inicio Visita Previa:	
Fecha Finalización Visita Previa	
Supervisores a cargo:	
Director de Control	
Jefe de Equipo	

2. CONTRAPARTE EN LA ENTIDAD:

3. ALCANCE DE LA SUPERVISIÓN

En cumplimiento del ciclo de inspecciones periodo 20... - 20..., la Superintendencia de Bancos va a efectuar una inspección in situ, con el objeto de efectuar una evaluación integral GREC en la entidad.

En ese sentido, a los efectos de evaluar la calidad de administración de riesgos de su representada se llevará a cabo la visita previa de inspección.

4. INFORMACIÓN PRELIMINAR ANALIZADA

5. DETALLE DE PRIORIDADES DE SUPERVISIÓN


6. LEGISLACIÓN APLICABLE A CONSIDERAR

7. EQUIPO DE SUPERVISIÓN

La supervisión estará a cargo de un equipo multidisciplinario conformado por los siguientes supervisores:

EQUIPO DE TRABAJO	
Director de Control	
Jefe de Equipo	
Supervisora	
Supervisora	
Supervisora	
Supervisora	
Supervisora	
Supervisora	
Supervisor de Riesgos Financieros	
Supervisor de Riesgo Operativo	

Pág.1

	Formato Memorando de Planificación de la Visita Previa	MEMVP
---	---	--------------

Supervisor de Riesgo Tecnológico	
Supervisor de Riesgo Legal	
Supervisor Lavado de Activos	

8. DURACIÓN DE LA SUPERVISIÓN

El tiempo estimado para la visita de previa a la entidad es de ... semanas contadas desde el ... de hasta el de de 20..., el último día se efectuará la comunicación de resultados.

Suscriben:

Director de Control	Intendente Nacional de Riesgos y Estudios
Jefe de Equipo	Intendente Nacional de Control del Sector Financiero Privado / Público / Seguridad Social y en el caso de regionales el Intendente respectivo

Cargo	FIRMA DE EQUIPO DE TRABAJO	
	Apellido y Nombre	Firma
Supervisora		
Supervisora		
Supervisora		
Supervisora		
Supervisora		
Supervisora		
Supervisor de Riesgos Financieros		
Supervisor de Riesgo Operativo		
Supervisor de Riesgo Tecnológico		
Supervisor de Riesgo Legal		
Supervisor de Lavado de Activos		

Pág.2

Anexo 5

5.1. Cronograma de Trabajo

SEM		Fecha inicio	Fecha final	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre																
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
PLANIFICACIÓN DE LA SUPERVISIÓN																															
EVALUACIÓN PRELIMINAR DE LA IFI Y SU NEGOCIO																															
Actualización conocimiento del negocio																															
Recopilar información																															
Definir riesgos y líneas del negocio relevantes y cantidad de riesgo																															
Planificar la visita previa a la inspección																															
Reunión con la IFI para entregar carta de primer día visita previa																															
EVALUACIÓN PRELIMINAR DE LA CALIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO																															
Evaluación Gobierno Corporativo																															
MATRIZ DEL FORMULARIO GOBIERNO CORPORATIVO																															
Evaluación Gestión de Riesgos																															
Integral																															
Crédito																															
Mercado																															
Liquidez																															
Operativo																															
Evaluación Áreas de apoyo																															
Ambiente de Control de tecnología de información																															
Ambiente de Control de riesgo legal																															
Evaluación de la medición de riesgos financieros																															
Ambiente de control de prevención de lavado de activos y financiación al terrorismo																															
Evaluación Ambiente de Control Específico líneas de negocios relevantes																															
Evaluación Preliminar Calidad Administración de Riesgos (FECAR)																															
Reunión (Concluida la Visita previa)																															
DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA Y ALCANCE DE INSPECCIÓN																															
Definición de la estrategia y alcance de la inspección																															
Determinación de riesgo residual por línea de negocio																															
Planificación de Inspección																															
EJECUCIÓN DE LA INSPECCIÓN																															
Evaluación matemática (FEMAT)																															
Líneas de Negocios - cada línea de negocio relevante																															
Líneas de Negocios - cada línea de negocio relevante																															
Líneas de Negocios - cada línea de negocio relevante																															
Líneas de Negocios - cada línea de negocio relevante																															
CIERRE DE LA EVALUACIÓN																															
Elaborar las conclusiones finales de la supervisión realizada																															
Acta de comunicación de Resultados de Inspección (ACRI)																															
Análisis de la respuesta de la institución al ACRI																															
Última reunión de coordinación Áreas de Apoyo																															
Reunión AFOLL 3																															
Aprobación de la Calificación GREC y de la Estrategia de Supervisión.																															
Entrega a la IFI del Informe de Inspección, calificación y acciones de control de la SBS																															

Anexo 6

6.1. Matriz de Evaluación del Gobierno Corporativo

COMPONENTE		FAD
Gobierno Corporativo		

SUBCOMPONENTE	FAD	Fundamentación FAD (*)	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
CALIDAD DE LA DIRECCIÓN Y LA GERENCIA			
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL			
CALIDAD DE LOS ACCIONISTAS			
AMBIENTE DE CONTROL			
CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE			
CONCLUSIÓN DEL COMPONENTE	La conclusión debe guardar relación con las pautas de calificación y sustentadas en las fortalezas y debilidades de cada subcomponente.		
(*) Fundamentar evaluación de cada subcomponente e incluir comentarios orientativos sobre debilidades en los objetivos de evaluación que puedan impactar en la estrategia de supervisión a desarrollar en las líneas de negocios definidas como relevantes			

REFERENCIAS F Fuerte A Aceptable D Débil	ELABORADO POR (Nombre y Firma):	FECHA:
	REVISADO POR (Nombre y Firma):	FECHA:

SUBCOMPONENTE	Nº. OBJ	OBJETIVOS A EVALUAR	PROCEDIMIENTOS	Aplicación Procedimientos		LEY - NORMATIVA	PROCEDIMIENTOS ASOCIADOS	RESULTADOS	OBSERVACIONES	RECOMENDACIONES
				IN SITU	EXTRA SITU					
CALIDAD DE LA DIRECCIÓN Y LA GERENCIA		Diseñados para medir la capacidad del Directorio y la Alta Gerencia en la calidad de administración de la entidad.				Incorpora la referencia a la disposición legal y/o normativa vigente (interna o externa) relacionado con el procedimiento	Señalar el número del procedimiento del subcomponente relacionado con el procedimiento.			
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL										
CALIDAD DE LOS ACCIONISTAS										
AMBIENTE DE CONTROL										
CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE										

ELABORADO POR (Nombre y Firma):	FECHA:
REVISADO POR (Nombre y Firma):	FECHA:

Anexo 7

7.1. Matriz de Evaluación del Riesgo Crédito

SUBCOMPONENTE		FAD
Gestión de Riesgo Crédito		

FASE	FAD	Fundamentación FAD (*)	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
IDENTIFICACIÓN		Las fortalezas y debilidades de cada una de las fases deben guardar relación con los resultados de la aplicación de los procedimientos.	
MEDICIÓN			
CONTROL			
MONITOREO			
CONCLUSIÓN DEL SUBCOMPONENTE		La conclusión debe guardar relación con las pautas de calificación y sustentadas en las fortalezas y debilidades de cada fase.	

(*) Fundamentar la evaluación de cada fase e incluir comentarios orientativos sobre las debilidades que puedan impactar en la estrategia de supervisión a desarrollar en las líneas de negocios definidas como relevantes.

ELABORADO POR (Nombre y Firma):	FECHA:
REVISADO POR (Nombre y Firma):	FECHA:

FASE	FAD	No. PROC.	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE DE LA APLICACIÓN		LEY NORMATIVA	PROCEDIMIENTOS ASOCIADOS	RESULTADOS	OBSERVACIONES	RECOMENDACIÓN	REFERENCIA PT
				EXTRA SITU	IN SITU						
IDENTIFICACIÓN			Diseñados con el objetivo de verificar la calidad de la administración de los riesgos en la entidad, examinando si la entidad tiene políticas, manuales y procedimientos direccionados a su control.			Incorpora la referencia a la disposición legal y/o normativa vigente (interna o externa).	Señalar el número del procedimiento del subcomponente relacionado con el procedimiento.				
MEDICIÓN											
CONTROL											
MONITOREO											

REFERENCIAS

F Fuerte
A Aceptable
D Débil


PT Papeles de trabajo

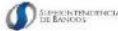
N/A Para aquellos procedimientos no aplicables, corresponderá asignar en la columna RESULTADOS esta referencia.

ELABORADO POR (Nombre y Firma):	FECHA:
REVISADO POR (Nombre y Firma):	FECHA:

Anexo 8

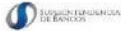
8.1. Matriz de Evaluación del Riesgo Liquidez

	MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL RIESGO DE LIQUIDEZ	MERLiq																				
ENTIDAD FINANCIERA:	FECHA DE CORTE:																					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width: 80%;">SUBCOMPONENTE</th> <th style="width: 20%;">FAD</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Gestión de Riesgo Liquidez</td> <td></td> </tr> </table>	SUBCOMPONENTE	FAD	Gestión de Riesgo Liquidez																			
SUBCOMPONENTE	FAD																					
Gestión de Riesgo Liquidez																						
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th rowspan="2" style="width: 15%;">FASE</th> <th rowspan="2" style="width: 10%;">FAD</th> <th colspan="2" style="text-align: center;">Fundamentación FAD (*)</th> </tr> <tr> <th style="width: 40%;">FORTALEZAS</th> <th style="width: 45%;">DEBILIDADES</th> </tr> <tr> <td>IDENTIFICACIÓN</td> <td></td> <td colspan="2" rowspan="4" style="text-align: center; vertical-align: middle;">Las fortalezas y debilidades de cada una de las fases deben guardar relación con los resultados de la aplicación de los procedimientos.</td> </tr> <tr> <td>MEDICIÓN</td> <td></td> </tr> <tr> <td>CONTROL</td> <td></td> </tr> <tr> <td>MONITOREO</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2">CONCLUSIÓN DEL SUBCOMPONENTE</td> <td colspan="2">La conclusión debe guardar relación con las pautas de calificación y sustentadas en las fortalezas y debilidades de cada fase.</td> </tr> </table>	FASE	FAD	Fundamentación FAD (*)		FORTALEZAS	DEBILIDADES	IDENTIFICACIÓN		Las fortalezas y debilidades de cada una de las fases deben guardar relación con los resultados de la aplicación de los procedimientos.		MEDICIÓN		CONTROL		MONITOREO		CONCLUSIÓN DEL SUBCOMPONENTE		La conclusión debe guardar relación con las pautas de calificación y sustentadas en las fortalezas y debilidades de cada fase.			
FASE			FAD	Fundamentación FAD (*)																		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES																				
IDENTIFICACIÓN		Las fortalezas y debilidades de cada una de las fases deben guardar relación con los resultados de la aplicación de los procedimientos.																				
MEDICIÓN																						
CONTROL																						
MONITOREO																						
CONCLUSIÓN DEL SUBCOMPONENTE		La conclusión debe guardar relación con las pautas de calificación y sustentadas en las fortalezas y debilidades de cada fase.																				
(*) Fundamentar la evaluación de cada fase e incluir comentarios orientativos sobre las debilidades que puedan impactar en la estrategia de supervisión a desarrollar en las líneas de negocios definidas como relevantes.																						
REFERENCIAS F Fuerte A Aceptable D Débil			<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 70%;">ELABORADO POR (Nombre y Firma):</td> <td style="width: 30%;">FECHA:</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td>REVISADO POR (Nombre y Firma):</td> <td>FECHA:</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	ELABORADO POR (Nombre y Firma):	FECHA:			REVISADO POR (Nombre y Firma):	FECHA:													
ELABORADO POR (Nombre y Firma):	FECHA:																					
REVISADO POR (Nombre y Firma):	FECHA:																					

	MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL RIESGO DE LIQUIDEZ	MERLiq																																															
ENTIDAD FINANCIERA:	FECHA DE CORTE:																																																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2" style="width: 10%;">FASE</th> <th rowspan="2" style="width: 5%;">FAD</th> <th rowspan="2" style="width: 5%;">No. PROC.</th> <th rowspan="2" style="width: 25%;">PROCEDIMIENTOS</th> <th colspan="2" style="width: 10%;">RESPONSABLE DE LA APLICACIÓN</th> <th rowspan="2" style="width: 10%;">LEY NORMATIVA</th> <th rowspan="2" style="width: 10%;">PROCEDIMIENTOS ASOCIADOS</th> <th rowspan="2" style="width: 5%;">RESULTADOS</th> <th rowspan="2" style="width: 5%;">OBSERVACIONES</th> <th rowspan="2" style="width: 5%;">RECOMENDACIÓN</th> <th rowspan="2" style="width: 5%;">REFERENCIA PT</th> </tr> <tr> <th>EXTRA SITU</th> <th>IN SITU</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>IDENTIFICACIÓN</td> <td></td> <td></td> <td rowspan="4" style="text-align: center; vertical-align: middle;">Diseñados con el objetivo de verificar la calidad de la administración de los riesgos en la entidad, examinando si la entidad tiene políticas, manuales y procedimientos direccionados a su control.</td> <td></td> <td></td> <td rowspan="4" style="text-align: center; vertical-align: middle;">Incorpora la referencia a la disposición legal y/o normativa vigente (interna o externa).</td> <td rowspan="4" style="text-align: center; vertical-align: middle;">Señalar el número del procedimiento del subcomponente relacionado con el procedimiento.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>MEDICIÓN</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>CONTROL</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>MONITOREO</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	FASE	FAD	No. PROC.	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE DE LA APLICACIÓN		LEY NORMATIVA	PROCEDIMIENTOS ASOCIADOS	RESULTADOS	OBSERVACIONES	RECOMENDACIÓN	REFERENCIA PT	EXTRA SITU	IN SITU	IDENTIFICACIÓN			Diseñados con el objetivo de verificar la calidad de la administración de los riesgos en la entidad, examinando si la entidad tiene políticas, manuales y procedimientos direccionados a su control.			Incorpora la referencia a la disposición legal y/o normativa vigente (interna o externa).	Señalar el número del procedimiento del subcomponente relacionado con el procedimiento.					MEDICIÓN							CONTROL							MONITOREO								
FASE					FAD	No. PROC.							PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE DE LA APLICACIÓN		LEY NORMATIVA	PROCEDIMIENTOS ASOCIADOS		RESULTADOS	OBSERVACIONES			RECOMENDACIÓN	REFERENCIA PT																									
	EXTRA SITU	IN SITU																																															
IDENTIFICACIÓN			Diseñados con el objetivo de verificar la calidad de la administración de los riesgos en la entidad, examinando si la entidad tiene políticas, manuales y procedimientos direccionados a su control.			Incorpora la referencia a la disposición legal y/o normativa vigente (interna o externa).	Señalar el número del procedimiento del subcomponente relacionado con el procedimiento.																																										
MEDICIÓN																																																	
CONTROL																																																	
MONITOREO																																																	
REFERENCIAS F Fuerte A Aceptable D Débil PT Papeles de trabajo N/A Para aquellos procedimientos no aplicables, corresponderá asignar en la columna RESULTADOS esta referencia.			<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 70%;">ELABORADO POR (Nombre y Firma):</td> <td style="width: 30%;">FECHA:</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td>REVISADO POR (Nombre y Firma):</td> <td>FECHA:</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	ELABORADO POR (Nombre y Firma):	FECHA:			REVISADO POR (Nombre y Firma):	FECHA:																																								
ELABORADO POR (Nombre y Firma):	FECHA:																																																
REVISADO POR (Nombre y Firma):	FECHA:																																																

Anexo 9

9.1. Matriz de Evaluación del Riesgo Mercado


	MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL RIESGO DE MERCADO	MERM																				
ENTIDAD FINANCIERA:	FECHA DE CORTE:																					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width: 80%;">SUBCOMPONENTE</th> <th style="width: 20%;">FAD</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Gestión de Riesgo Mercado</td> <td></td> </tr> </table>	SUBCOMPONENTE	FAD	Gestión de Riesgo Mercado																			
SUBCOMPONENTE	FAD																					
Gestión de Riesgo Mercado																						
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th rowspan="2" style="width: 20%;">FASE</th> <th rowspan="2" style="width: 10%;">FAD</th> <th colspan="2" style="text-align: center;">Fundamentación FAD (*)</th> </tr> <tr> <th style="width: 40%;">FORTALEZAS</th> <th style="width: 30%;">DEBILIDADES</th> </tr> <tr> <td>IDENTIFICACIÓN</td> <td></td> <td colspan="2" rowspan="4" style="text-align: center; vertical-align: middle;">Las fortalezas y debilidades de cada una de las fases deben guardar relación con los resultados de la aplicación de los procedimientos.</td> </tr> <tr> <td>MEDICIÓN</td> <td></td> </tr> <tr> <td>CONTROL</td> <td></td> </tr> <tr> <td>MONITOREO</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2">CONCLUSIÓN DEL SUBCOMPONENTE</td> <td colspan="2">La conclusión debe guardar relación con las peutas de calificación y sustentadas en las fortalezas y debilidades de cada fase.</td> </tr> </table>	FASE	FAD	Fundamentación FAD (*)		FORTALEZAS	DEBILIDADES	IDENTIFICACIÓN		Las fortalezas y debilidades de cada una de las fases deben guardar relación con los resultados de la aplicación de los procedimientos.		MEDICIÓN		CONTROL		MONITOREO		CONCLUSIÓN DEL SUBCOMPONENTE		La conclusión debe guardar relación con las peutas de calificación y sustentadas en las fortalezas y debilidades de cada fase.			
FASE			FAD	Fundamentación FAD (*)																		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES																				
IDENTIFICACIÓN		Las fortalezas y debilidades de cada una de las fases deben guardar relación con los resultados de la aplicación de los procedimientos.																				
MEDICIÓN																						
CONTROL																						
MONITOREO																						
CONCLUSIÓN DEL SUBCOMPONENTE		La conclusión debe guardar relación con las peutas de calificación y sustentadas en las fortalezas y debilidades de cada fase.																				
(*) Fundamentar la evaluación de cada fase e incluir comentarios orientativos sobre las debilidades que puedan impactar en la estrategia de supervisión a desarrollar en las líneas de negocios definidas como relevantes.																						
REFERENCIAS F Fuerte A Aceptable D Débil			<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 70%;">ELABORADO POR (Nombre y Firma):</td> <td style="width: 30%;">FECHA:</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td>REVISADO POR (Nombre y Firma):</td> <td>FECHA:</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	ELABORADO POR (Nombre y Firma):	FECHA:			REVISADO POR (Nombre y Firma):	FECHA:													
ELABORADO POR (Nombre y Firma):	FECHA:																					
REVISADO POR (Nombre y Firma):	FECHA:																					

	MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL RIESGO DE MERCADO	MERM																																															
ENTIDAD FINANCIERA:	FECHA DE CORTE:																																																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2" style="width: 10%;">FASE</th> <th rowspan="2" style="width: 5%;">FAD</th> <th rowspan="2" style="width: 5%;">No. PROC.</th> <th rowspan="2" style="width: 25%;">PROCEDIMIENTOS</th> <th colspan="2" style="width: 10%;">RESPONSABLE DE LA APLICACIÓN</th> <th rowspan="2" style="width: 10%;">LEY NORMATIVA</th> <th rowspan="2" style="width: 10%;">PROCEDIMIENTOS ASOCIADOS</th> <th rowspan="2" style="width: 5%;">RESULTADOS</th> <th rowspan="2" style="width: 5%;">OBSERVACIONES</th> <th rowspan="2" style="width: 5%;">RECOMENDACIÓN</th> <th rowspan="2" style="width: 5%;">REFERENCIA PT</th> </tr> <tr> <th style="width: 5%;">EXTRA SITU</th> <th style="width: 5%;">IN SITU</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>IDENTIFICACIÓN</td> <td></td> <td></td> <td rowspan="4" style="text-align: center; vertical-align: middle;">Diseñados con el objetivo de verificar la calidad de la administración de los riesgos en la entidad, examinando si la entidad tiene políticas, manuales y procedimientos direccionados a su control.</td> <td></td> <td></td> <td rowspan="4" style="text-align: center; vertical-align: middle;">Incorpora la referencia a la disposición legal y/o normativa vigente (interna o externa).</td> <td rowspan="4" style="text-align: center; vertical-align: middle;">Señalar el número del procedimiento del subcomponente relacionado con el procedimiento.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>MEDICIÓN</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>CONTROL</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>MONITOREO</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	FASE	FAD	No. PROC.	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE DE LA APLICACIÓN		LEY NORMATIVA	PROCEDIMIENTOS ASOCIADOS	RESULTADOS	OBSERVACIONES	RECOMENDACIÓN	REFERENCIA PT	EXTRA SITU	IN SITU	IDENTIFICACIÓN			Diseñados con el objetivo de verificar la calidad de la administración de los riesgos en la entidad, examinando si la entidad tiene políticas, manuales y procedimientos direccionados a su control.			Incorpora la referencia a la disposición legal y/o normativa vigente (interna o externa).	Señalar el número del procedimiento del subcomponente relacionado con el procedimiento.					MEDICIÓN							CONTROL							MONITOREO								
FASE					FAD	No. PROC.							PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE DE LA APLICACIÓN		LEY NORMATIVA	PROCEDIMIENTOS ASOCIADOS		RESULTADOS	OBSERVACIONES			RECOMENDACIÓN	REFERENCIA PT																									
	EXTRA SITU	IN SITU																																															
IDENTIFICACIÓN			Diseñados con el objetivo de verificar la calidad de la administración de los riesgos en la entidad, examinando si la entidad tiene políticas, manuales y procedimientos direccionados a su control.			Incorpora la referencia a la disposición legal y/o normativa vigente (interna o externa).	Señalar el número del procedimiento del subcomponente relacionado con el procedimiento.																																										
MEDICIÓN																																																	
CONTROL																																																	
MONITOREO																																																	
REFERENCIAS F Fuerte A Aceptable D Débil PT Papeles de trabajo N/A Para aquellos procedimientos no aplicables, corresponderá asignar en la columna RESULTADOS esta referencia.			<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 70%;">ELABORADO POR (Nombre y Firma):</td> <td style="width: 30%;">FECHA:</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td>REVISADO POR (Nombre y Firma):</td> <td>FECHA:</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	ELABORADO POR (Nombre y Firma):	FECHA:			REVISADO POR (Nombre y Firma):	FECHA:																																								
ELABORADO POR (Nombre y Firma):	FECHA:																																																
REVISADO POR (Nombre y Firma):	FECHA:																																																

Anexo 10

10.1. Matriz de Evaluación del Riesgo Legal

ENTIDAD FINANCIERA:		FECHA DE CORTE:									
		MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL RIESGO LEGAL									
MERLeg											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;">SUBCOMPONENTE</th> <th style="width: 20%;">FAD</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">Riesgo Legal</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		SUBCOMPONENTE	FAD	Riesgo Legal							
SUBCOMPONENTE	FAD										
Riesgo Legal											
FASE	FAD	Fundamentación FAD (*)									
		FORTALEZAS	DEBILIDADES								
RIESGO LEGAL - ACTOS SOCIETARIOS		Las fortalezas y debilidades de cada una de las fases deben guardar relación con los resultados de la aplicación de los procedimientos.									
RIESGO LEGAL - GESTIÓN DE CRÉDITO											
RIESGO LEGAL - OPERACIONES DE CRÉDITO											
RIESGO LEGAL - CUMPLIMIENTO LEGAL Y NORMATIVO											
CONCLUSIÓN DEL SUBCOMPONENTE		La conclusión debe guardar relación con las peutas de calificación y sustentadas en las fortalezas y debilidades.									
(*) Fundamentar la evaluación de cada fase e incluir comentarios orientativos sobre las debilidades que puedan impactar en la estrategia de supervisión a desarrollar en las líneas de negocios definidas como relevantes.											
REFERENCIAS F Fuerte A Aceptable D Débil		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 70%;">ELABORADO POR (Nombre y Firma):</td> <td style="width: 30%;">FECHA:</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td>REVISADO POR (Nombre y Firma):</td> <td>FECHA:</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>		ELABORADO POR (Nombre y Firma):	FECHA:			REVISADO POR (Nombre y Firma):	FECHA:		
ELABORADO POR (Nombre y Firma):	FECHA:										
REVISADO POR (Nombre y Firma):	FECHA:										

ENTIDAD FINANCIERA:		FECHA DE CORTE:																	
		MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL RIESGO LEGAL																	
MERLeg																			
FASE	FAD	No. PROC.	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE DE LA APLICACIÓN		LEY NORMATIVA	PROCEDIMIENTOS ASOCIADOS	RESULTADOS	OBSERVACIONES	RECOMENDACIÓN	REFERENCIA PT								
				EXTRA SITU	IN SITU														
ACTOS SOCIETARIOS			Diseñados con el objetivo de verificar la calidad de la administración de los riesgos en la entidad, examinando si la entidad tiene políticas, manuales y procedimientos direccionados a su control.			Incorpora la referencia a la disposición legal y/o normativa vigente (interna o externa).	Señalar el número del procedimiento del subcomponente relacionado con el procedimiento.												
GESTIÓN DE CRÉDITO																			
OPERACIONES																			
COMPLEMENTARIAS DE LAS OPERACIONES DEL GIRO FINANCIERO																			
CUMPLIMIENTO LEGAL Y NORMATIVO																			
REFERENCIAS F Fuerte A Aceptable D Débil PT Papeles de trabajo N/A Para aquellos procedimientos no aplicables, corresponderá asignar en la columna RESULTADOS esta referencia.																			
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 70%;">ELABORADO POR (Nombre y Firma):</td> <td style="width: 30%;">FECHA:</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td>REVISADO POR (Nombre y Firma):</td> <td>FECHA:</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>						ELABORADO POR (Nombre y Firma):	FECHA:			REVISADO POR (Nombre y Firma):	FECHA:								
ELABORADO POR (Nombre y Firma):	FECHA:																		
REVISADO POR (Nombre y Firma):	FECHA:																		



MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO

MERO

ENTIDAD FINANCIERA:

FECHA DE CORTE:

FASE	OBJETIVO	FAD	Nº. PROC.	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE DE LA APLICACIÓN		LEY NORMATIVA	PROCEDIMIENTOS ASOCIADOS	RESULTADOS	OBSERVACIONES	RECOMENDACIÓN	REF. PT
					EXTRA SITU	IN SITU						
GOBIERNO DE LA TECNOLOGÍA	Evaluar que las entidades controladas cuenten con tecnología que garantice la captura, procesamiento, almacenamiento y transmisión de información de manera oportuna y confiable.											
OPERACIONES DE LA TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	Evaluar que las entidades controladas cuenten con procedimientos formalmente establecidos para garantizar que las operaciones de la tecnología de la información satisfagan los requerimientos de la entidad.											
METODOLOGÍA DEL CICLO DE VIDA, DESARROLLO Y MANTENIMIENTO DE APLICACIONES	Evaluar que las entidades controladas cuenten con una metodología para la administración y control del ciclo de vida de desarrollo y mantenimiento de aplicaciones con el objeto de satisfacer los objetivos del negocio.											
INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA	mantenga una infraestructura tecnológica administrada, monitoreada y documentada que soporte las operaciones del negocio.											
GESTIÓN DE CAMBIOS	Evaluar que las entidades controladas cuenten con procedimientos y metodologías para asegurar que los cambios a los aplicativos e infraestructura que soportan las operaciones, estén											

	debidamente autorizados, documentados y aprobados previo a su producción.											
AUDITORÍA DE SISTEMAS	Evaluar que la entidad cuente con un servicio o área de auditoría de sistemas de información como parte de la unidad de auditoría interna y que colabore en el logro de sus funciones y objetivos.											

REFERENCIAS

- F** Fuerte
 - A** Aceptable
 - D** Débil
 - PT** Papeles de trabajo
- Para aquellos procedimientos no aplicables, corresponderá asignar en la columna RESULTADOS esta referencia.

ELABORADO POR (Nombre y Firma):	FECHA:
REVISADO POR (Nombre y Firma):	FECHA:

ENTIDAD FINANCIERA:
FECHA DE CORTE:

FASE	FAD	No. PROC.	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE DE LA APLICACIÓN		LEY NORMATIVA	PROCEDIMIENTOS ASOCIADOS	RESULTADOS	OBSERVACIONES	RECOMENDACIÓN	REFERENCIA PT
				EXTRA SITU	IN SITU						
PROCESOS			Diseñados con el objetivo de verificar la calidad de la administración de los riesgos en la entidad, examinando si la entidad tiene políticas, manuales y procedimientos direccionados a su control.			Incorpora la referencia a la disposición legal y/o normativa vigente (interna o externa).	Señalar el número del procedimiento del subcomponente relacionado con el procedimiento.				
PERSONAS											
CONTINUIDAD DEL NEGOCIO											
SERVICIOS PROVISTOS POR TERCEROS											

REFERENCIAS

F Fuerte
A Aceptable
D Débil

PT Papeles de trabajo

N/A Para aquellos procedimientos no aplicables, corresponderá asignar en la columna RESULTADOS esta referencia.

ELABORADO POR (Nombre y Firma):	FECHA:
REVISADO POR (Nombre y Firma):	FECHA:

Anexo 12

12.1. Matriz de Evaluación Banca Comercial

SUBCOMPONENTE		FAD
Banca Comercial		

OBJETIVOS A EVALUAR	FAD	Fundamentación FAD (*)	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
Determinar si la entidad ha establecido estrategias, políticas, procesos, normas y procedimientos adecuados para identificar y limitar los riesgos inherentes a la línea de negocios analizada, incluyendo las responsabilidades de las áreas involucradas en su gestión.		Las fortalezas y debilidades de cada una de las fases deben guardar relación con los resultados de la aplicación de los procedimientos.	
Evaluar si la entidad cuenta con sistemas de información que permitan un monitoreo efectivo de las exposiciones y límites de riesgo, así como una adecuada supervisión por parte del Directorio y la Alta Gerencia.			
CONCLUSIÓN DEL AMBIENTE DE CONTROL DE LA LÍNEA:		La conclusión debe guardar relación con las pautas de calificación y sustentadas en las fortalezas y debilidades de cada fase.	

(*) Fundamentar la evaluación de cada fase e incluir comentarios orientativos sobre las debilidades que puedan impactar en la estrategia de supervisión

REFERENCIAS	ELABORADO POR (Nombre y Firma):	FECHA:
F Fuerte		
A Aceptable		
D Débil		
	REVISADO POR (Nombre y Firma):	FECHA:


OBJETIVOS A EVALUAR	FAD	No. PROC.	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE DE LA APLICACIÓN		LEY NORMATIVA	PROCEDIMIENTOS ASOCIADOS	RESULTADOS	OBSERVACIONES	RECOMENDACIÓN	REFERENCIA PT
				EXTRA SITU	IN SITU						
Determinar si la entidad ha establecido estrategias, políticas, procesos, normas y procedimientos adecuados para identificar y limitar los riesgos inherentes a la línea de negocios analizada, incluyendo las responsabilidades de las áreas involucradas en su gestión.			Diseñados con el objetivo de verificar la calidad de la administración de los riesgos en la entidad, examinando si la entidad tiene políticas, manuales y procedimientos direccionados a su control.			Incorpora la referencia a la disposición legal y/o normativa vigente (interna o externa).	Señalar el número del procedimiento del subcomponente relacionado con el procedimiento.				
Evaluar si la entidad cuenta con sistemas de información que permitan un monitoreo efectivo de las exposiciones y límites de riesgo, así como una adecuada supervisión por parte del Directorio y la Alta Gerencia.											

REFERENCIAS

F Fuerte	ELABORADO POR (Nombre y Firma):	FECHA:
A Aceptable		
D Débil		
PT Papeles de trabajo	REVISADO POR (Nombre y Firma):	FECHA:
N/A Para aquellos procedimientos no aplicables, corresponderá asignar en la columna RESULTADOS esta referencia.		

Anexo 13

13.1. Matriz de Evaluación Tesorería

		MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LA LÍNEA DE NEGOCIO TESORERÍA								<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; color: red; font-weight: bold;">MLNT</div>	
ENTIDAD FINANCIERA:				FECHA DE CORTE:							
OBJETIVOS A EVALUAR	FAD	No. PROC.	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE DE LA APLICACIÓN		LEY NORMATIVA	PROCEDIMIENTOS ASOCIADOS	RESULTADOS	OBSERVACIONES	RECOMENDACIÓN	REFERENCIA PT
				EXTRA SITU	IN SITU						
Evaluar el marco general de la gestión de tesorería en la administración de la liquidez, a fin de determinar, si la entidad controlada cuenta con la capacidad suficiente para atender los requerimientos de fondos en situaciones normales; así como, para atender requerimientos adicionales liquidez.											
Determinar si la entidad ha establecido estrategias, políticas, procesos, normas y procedimientos adecuados para identificar y limitar los riesgos inherentes a la línea de negocios analizada, incluyendo las responsabilidades de las áreas involucradas en su gestión.			Diseñados con el objetivo de verificar la calidad de la administración de los riesgos en la entidad, examinando si la entidad tiene políticas, manuales y procedimientos direccionados a su control.			Incorpora la referencia a la disposición legal y/o normativa vigente (interna o externa).	Señalar el número del procedimiento del subcomponente relacionado con el procedimiento.				
Evaluar si la entidad cuenta con sistemas de información que permitan un monitoreo efectivo de las exposiciones y límites de riesgo, así como una adecuada supervisión por parte del Directorio y la Alta Gerencia.											

<p>REFERENCIAS</p> <p>F Fuerte</p> <p>A Aceptable</p> <p>D Débil</p> <p>PT Papeles de trabajo</p> <p>N/A Para aquellos procedimientos no aplicables, corresponderá asignar en la columna RESULTADOS esta referencia.</p>	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 80%;">ELABORADO POR (Nombre y Firma):</td> <td>FECHA:</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td>REVISADO POR (Nombre y Firma):</td> <td>FECHA:</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	ELABORADO POR (Nombre y Firma):	FECHA:			REVISADO POR (Nombre y Firma):	FECHA:		
ELABORADO POR (Nombre y Firma):	FECHA:								
REVISADO POR (Nombre y Firma):	FECHA:								



MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LA LÍNEA DE NEGOCIO TESORERÍA

MLNT

ENTIDAD FINANCIERA:

FECHA DE CORTE:

SUBCOMPONENTE	FAD
TESORERÍA	

OBJETIVOS A EVALUAR	FAD	Fundamentación FAD (*)	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
Evaluar el marco general de la gestión de tesorería en la administración de la liquidez, a fin de determinar, si la entidad controlada cuenta con la capacidad suficiente para atender los requerimientos de fondos en situaciones normales; así como, para atender requerimientos adicionales liquidez.		Las fortalezas y debilidades de cada una de las fases deben guardar relación con los resultados de la aplicación de los procedimientos.	
Determinar si la entidad ha establecido estrategias, políticas, procesos, normas y procedimientos adecuados para identificar y limitar los riesgos inherentes a la línea de negocios analizada, incluyendo las responsabilidades de las áreas involucradas en su gestión.			
Evaluar si la entidad cuenta con sistemas de información que permitan un monitoreo efectivo de las exposiciones y límites de riesgo, así como una adecuada supervisión por parte del Directorio y la Alta Gerencia.			
CONCLUSIÓN DEL AMBIENTE DE CONTROL DE LA LÍNEA:	La conclusión debe guardar relación con las pautas de calificación y sustentadas en las fortalezas y debilidades de cada fase.		

(*) Fundamentar la evaluación de cada fase e incluir comentarios orientativos sobre las debilidades que puedan impactar en la estrategia de supervisión a desarrollar en las líneas de negocios definidas como relevantes.


REFERENCIAS

- F Fuerte
- A Aceptable
- D Débil

ELABORADO POR (Nombre y Firma):	FECHA:
REVISADO POR (Nombre y Firma):	FECHA:

Anexo 14

14.1. Matriz de Evaluación Económico-Financiero

 MATRIZ DE EVALUACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERO EEF											
ENTIDAD FINANCIERA:			FECHA DE CORTE:								
SUBCOMPONENTE:		UTILIDADES									
OBJETIVOS A EVALUAR	FAD	No. PROC.	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE DE LA APLICACIÓN		LEY NORMATIVA	PROCEDIMIENTOS ASOCIADOS	RESULTADOS	OBSERVACIONES	RECOMENDACIÓN	REFERENCIA PT
				EXTRA SITU	IN SITU						
Determinar si los ingresos son registrados de acuerdo a su realización y los gastos de acuerdo a su devengamiento; y, si los mismos se han originado en operaciones reales.			Diseñados con el objetivo de verificar la calidad de la administración de los riesgos en la entidad, examinando si la entidad tiene políticas, manuales y procedimientos direccionados a su control.			Incorpora la referencia a la disposición legal y/o normativa vigente (interna o externa).	Señalar el número del procedimiento del subcomponente relacionado con el procedimiento.				
Establecer que todas las transacciones son registradas en el período apropiado.											
Determinar que la información es presentada de acuerdo a lo establecido en las normas aplicables vigentes.											
REFERENCIAS								ELABORADO POR (Nombre y Firma):		FECHA:	
F Fuerte A Aceptable D Débil PT Papeles de trabajo N/A Para aquellos procedimientos no aplicables, corresponderá asignar en la columna RESULTADOS esta referencia.											
								REVISADO POR (Nombre y Firma):		FECHA:	

 MATRIZ DE EVALUACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERO EEF											
ENTIDAD FINANCIERA:			FECHA DE CORTE:								
SUBCOMPONENTE:		PASIVOS									
OBJETIVOS A EVALUAR	FAD	No. PROC.	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE DE LA APLICACIÓN		LEY NORMATIVA	PROCEDIMIENTOS ASOCIADOS	RESULTADOS	OBSERVACIONES	RECOMENDACIÓN	REFERENCIA PT
				EXTRA SITU	IN SITU						
Determinar si los saldos registrados en las cuentas contables representan pasivos de la entidad financiera.			Diseñados con el objetivo de verificar la calidad de la administración de los riesgos en la entidad, examinando si la entidad tiene políticas, manuales y procedimientos direccionados a su control.			Incorpora la referencia a la disposición legal y/o normativa vigente (interna o externa).	Señalar el número del procedimiento del subcomponente relacionado con el procedimiento.				
Establecer que todas las transacciones son registradas en el período apropiado.											
Determinar que la información es presentada de acuerdo a lo establecido en las normas aplicables vigentes.											
REFERENCIAS								ELABORADO POR (Nombre y Firma):		FECHA:	
F Fuerte A Aceptable D Débil PT Papeles de trabajo N/A Para aquellos procedimientos no aplicables, corresponderá asignar en la columna RESULTADOS esta referencia.											
								REVISADO POR (Nombre y Firma):		FECHA:	

MATRIZ DE EVALUACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERO

EEF

ENTIDAD FINANCIERA: _____ FECHA DE CORTE: _____

SUBCOMPONENTE:		ACTIVOS			RESPONSABLE DE LA APLICACIÓN		LEY NORMATIVA	PROCEDIMIENTOS ASOCIADOS	RESULTADOS	OBSERVACIONES	RECOMENDACIÓN	REFERENCIA PT	
OBJETIVOS A EVALUAR	FAD	No. PROC.	PROCEDIMIENTOS	EXTRA SITU	IN SITU								
Determinar si los saldos registrados en las cuentas contables representan activos de la institución financiera.			Diseñados con el objetivo de verificar la calidad de la administración de los riesgos en la entidad, examinando si la entidad tiene políticas, manuales y procedimientos direccionados a su control.			Incorpora la referencia a la disposición legal y/o normativa vigente (interna o externa).	Señalar el número del procedimiento del subcomponente relacionado con el procedimiento.						
Establecer que todas las transacciones son registradas en el periodo apropiado.													
Determinar que la información es presentada de acuerdo a lo establecido en las normas aplicables vigentes.													

REFERENCIAS

F Fuerte
A Aceptable
D Débil

PT Papeles de trabajo

N/A Para aquellos procedimientos no aplicables, corresponderá asignar en la columna RESULTADOS esta referencia.

ELABORADO POR (Nombre y Firma):	FECHA:
REVISADO POR (Nombre y Firma):	FECHA:

MATRIZ DE EVALUACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERO

EEF

ENTIDAD FINANCIERA: _____ FECHA DE CORTE: _____

SUBCOMPONENTE:		PATRIMONIO			RESPONSABLE DE LA APLICACIÓN		LEY NORMATIVA	PROCEDIMIENTOS ASOCIADOS	RESULTADOS	OBSERVACIONES	RECOMENDACIÓN	REFERENCIA PT	
OBJETIVOS A EVALUAR	FAD	No. PROC.	PROCEDIMIENTOS	EXTRA SITU	IN SITU								
Determinar si los saldos registrados en las cuentas contables representan el patrimonio de la institución financiera.			Diseñados con el objetivo de verificar la calidad de la administración de los riesgos en la entidad, examinando si la entidad tiene políticas, manuales y procedimientos direccionados a su control.			Incorpora la referencia a la disposición legal y/o normativa vigente (interna o externa).	Señalar el número del procedimiento del subcomponente relacionado con el procedimiento.						
Establecer que todas las transacciones son registradas en el periodo apropiado.													
Determinar que la información es presentada de acuerdo a lo establecido en las normas aplicables vigentes.													

REFERENCIAS

F Fuerte
A Aceptable
D Débil

PT Papeles de trabajo

N/A Para aquellos procedimientos no aplicables, corresponderá asignar en la columna RESULTADOS esta referencia.

ELABORADO POR (Nombre y Firma):	FECHA:
REVISADO POR (Nombre y Firma):	FECHA:

Anexo 15

15.1. Matriz de Evaluación del Cumplimiento

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO												EC	
ENTIDAD FINANCIERA:										FECHA DE CORTE:			
SUBCOMPONENTE	Nº. OBJ.	OBJETIVOS A EVALUAR	FAD	No. PROC.	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE DE LA APLICACIÓN EXTRA SITU	IN SITU	LEY NORMATIVA	PROCEDIMIENTOS ASOCIADOS	RESULTADOS	OBSERVACIONES	RECOMENDACIÓN	REFERENCIA PT
CUMPLIMIENTO DE RELACIONES TÉCNICAS	1	Patrimonio técnico			Diseñados con el objetivo de verificar la calidad de la administración de los riesgos en la entidad, examinando si la entidad tiene políticas, manuales y procedimientos direccionados a su control.			Incorpora la referencia a la disposición legal y/o normativa vigente (interna o externa).	Señalar el número del procedimiento del subcomponente relacionado con el procedimiento.				
	2	Límites de operaciones activas y contingente											
	3	Créditos vinculados											
	4	Brechas de liquidez											
	5	Liquidez estructural											
	6	Plan de contingencia											

REFERENCIAS

F Fuerte
A Aceptable
D Débil
PT Papeles de trabajo
N/A Para aquellos procedimientos no aplicables, corresponderá asignar en la columna RESULTADOS esta referencia.

ELABORADO POR (Nombre y Firma):	FECHA:
REVISADO POR (Nombre y Firma):	FECHA:

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO												EC	
ENTIDAD FINANCIERA:										FECHA DE CORTE:			
SUBCOMPONENTE	Nº. OBJ.	OBJETIVOS A EVALUAR	FAD	No. PROC.	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE DE LA APLICACIÓN EXTRA SITU	IN SITU	LEY NORMATIVA	PROCEDIMIENTOS ASOCIADOS	RESULTADOS	OBSERVACIONES	RECOMENDACIÓN	REFERENCIA PT
OTRAS NORMAS	1	Gobierno corporativo			Diseñados con el objetivo de verificar la calidad de la administración de los riesgos en la entidad, examinando si la entidad tiene políticas, manuales y procedimientos direccionados a su control.			Incorpora la referencia a la disposición legal y/o normativa vigente (interna o externa).	Señalar el número del procedimiento del subcomponente relacionado con el procedimiento.				
	2	Riesgos											
	3	Evaluación económica y financiera											
	4	Envío de información vía estructuras											
	5	Reservas de liquidez y liquidez doméstica											
	6	Encaje Bancario											
	7	Fondo de liquidez											

REFERENCIAS

F Fuerte
A Aceptable
D Débil
PT Papeles de trabajo
N/A Para aquellos procedimientos no aplicables, corresponderá asignar en la columna RESULTADOS esta referencia.

ELABORADO POR (Nombre y Firma):	FECHA:
REVISADO POR (Nombre y Firma):	FECHA:

