



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**“PROPUESTA DE UN DISEÑO DE UN SISTEMA DE
CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO – FINANCIERO
PARA LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL (ONG’S)
ALDEAS INFANTILES SOS ECUADOR, UBICADA EN LA
CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA”**

MARÍA DE LOS ÁNGELES PÁLIZ ESPINOSA

Tesis presentada como requisito a la obtención del grado de:

**INGENIERA EN FINANZAS, CONTADORA PÚBLICA -
AUDITORA**

AÑO 2009

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN FINANZAS CONTADOR PÚBLICO - AUDITOR

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

MARÍA DE LOS ÁNGELES PÁLIZ

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado **“Propuesta de un Diseño de un Sistema de Control Interno Administrativo – Financiero para la Organización no Gubernamental (ONG’S) Aldeas Infantiles SOS Ecuador, Ubicada en la Ciudad de Quito, Provincia De Pichincha”**, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, 4 de marzo del 2009.

MARÍA DE LOS ÁNGELES PÁLIZ ESPINOSA

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN FINANZAS CONTADOR PÚBLICO - AUDITOR

CERTIFICADO

DRA. EUGENIA CAMACHO, MSC.

ING. CARLOS SIERRA, CPA.

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado **“Propuesta de un Diseño de un Sistema de Control Interno Administrativo – Financiero para la Organización no Gubernamental (ONG’S) Aldeas Infantiles SOS Ecuador, Ubicada en la Ciudad de Quito, Provincia De Pichincha”**, realizado por MARÍA DE LOS ÁNGELES PÁLIZ, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a la veracidad de información, calidad de trabajo y confiabilidad de resultados que garantiza su aplicación, sí recomiendan su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a MARÍA DE LOS ÁNGELES PÁLIZ ESPINOSA que lo entregue a DR. RODRIGO AGUILERA, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, 4 de marzo del 2009.

DRA. EUGENIA CAMACHO, MSC.
DIRECTOR

ING. CARLOS SIERRA, CPA.
CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN FINANZAS CONTADOR PÚBLICO - AUDITOR

AUTORIZACIÓN

Yo, MARÍA DE LOS ÁNGELES PÁLIZ ESPINOSA

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo **“Propuesta de un Diseño de un Sistema de Control Interno Administrativo – Financiero para la Organización no Gubernamental (ONG’S) Aldeas Infantiles SOS Ecuador, Ubicada en la Ciudad de Quito, Provincia De Pichincha”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 4 de marzo del 2009.

MARÍA DE LOS ÁNGELES PÁLIZ ESPINOSA

DEDICATORIA

A mi madre, que con su ejemplo, fortaleza, sabiduría y consejos ha guiado y apoyado todas mis metas personales y profesionales; a quien admiro y respeto y le debo varios logros.

AGRADECIMIENTO

A DIOS, por permitirme un crecimiento personal y profesional y por ponerme en el lugar y en el momento indicado, a mi madre por su esfuerzo, dedicación y lucha constante, a mi hermana por sus palabras de apoyo y su compañía, a mi tía Cecita por su preocupación, a la Escuela Politécnica del Ejército por la educación impartida, a mi Directora, Doctora Eugenia Camacho por su tiempo y ayuda, a mis amigos por siempre acompañarme y a mí misma por el esfuerzo dedicado a lo largo de mi vida estudiantil.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	1
SUMARY	4
CAPITULO 1	7
1. ASPECTOS GENERALES	7
1.1. Antecedentes	7
1.1.1. Base Legal de la Empresa	8
1.1.2. Objetivos de la Empresa	29
1.2. La Empresa.....	30
1.2.1. Reseña Histórica.....	33
1.2.2. Organigrama.....	37
1.2.2.1. Organigrama Estructural	37
1.2.2.2. Organigrama Funcional.....	40
1.2.2.3. Organigrama Personal	42
CAPITULO 2	44
2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	44
2.1. Misión Organizativa.....	44
2.2. Visión Organizativa	46
2.3. Objetivos Organizacionales	48
2.4. Políticas	51
2.5. Estrategias	52
2.6. Principios y Valores	57
CAPITULO 3	60
3. ANÁLISIS SITUACIONAL	60
3.1. Análisis Interno	60
3.1.1. Departamentos Administrativos.....	61
3.1.1.1. Departamento Pedagógico	61
3.1.1.2. Departamento Financiero	64
3.1.1.3. Departamento de Recursos Humanos	66
3.2. Análisis Externo	67
3.2.1. Influencias Macroeconómicas.....	68
3.2.1.1. Factor Político	68
3.2.1.2. Factor Económico	71
3.2.1.3. Factor Social.....	82
3.2.1.4. Factor Tecnológico.....	84
3.2.1.5. Factor Legal	87
3.2.2. Influencias Microeconómicas	87
3.2.2.1. Sobre la Organización	87
3.2.2.2. Sobre el Beneficiario.....	90
3.2.2.3. Sobre la Competencia	91

CAPITULO 4.....	98
4. METODOLOGÍA PARA UN DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL INTERNO	98
4.1. Métodos de Control Interno	98
4.2. Enfoque y Filosofía del Control Interno	109
4.3. Componentes y factores básicos de Control Interno.....	111
4.3.1. Ambiente de Control	112
4.3.2. Evaluación de riesgos.....	114
4.3.3. Actividades de Control.....	116
4.3.4. Información y comunicación.....	118
4.3.5. Supervisión y Monitoreo.....	121
4.4. Definiciones actualizadas de Control Interno	123
4.5. Limitaciones y responsables del control interno.....	130
4.6. Responsabilidad de la propuesta para el diseño de control interno	132
4.7. Cómo aplicar y evaluar el control interno.....	134
4.8. Metodología de desarrollo de control interno	135
4.9. Técnicas de control interno	139
4.10. Herramientas de evaluación	144
CAPÍTULO 5	
5. PROPUESTA DE UN DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO – FINANCIERO PARA LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL (ONG), ALDEAS INFANTILES SOS ECUADOR, UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA.....	156
5.1. Departamento Pedagógico.....	157
5.1.1. Diseño Organigrama Estructural Departamento.....	158
5.1.2. Objetivos de Control Interno.....	158
5.1.3. Ciclo del Departamento Pedagógico.....	160
5.1.4. Flujograma Departamento Pedagógico.....	161
5.1.5. Debilidades Detectadas en el Departamento Pedagógico.....	163
5.1.6. Diseño Hoja de Hallazgos.....	165
5.1.7. Propuesta de un Sistema de Control Interno al Departamento Pedagógico.....	171
5.1.7.1. Ambiente de Control.....	171
5.1.7.2. Evaluación de Riesgo.....	172
5.1.7.3. Actividades de Control.....	173
5.1.7.4. Información y Comunicación.....	174
5.1.7.5. Supervisión y Monitoreo.....	174
5.1.8. Evaluación de Control Interno Departamento Pedagógico.....	176
5.1.9. Interpretación de Resultados.....	188

5.2.	Departamento Financiero.....	190
5.2.1.	Diseño Organigrama Estructural Departamento.....	190
5.2.2.	Objetivos de Control Interno.....	191
5.2.3.	Ciclo del Departamento Financiero.....	193
5.2.4.	Flujograma Departamento Financiero.....	193
5.2.5.	Debilidades Detectadas en el Departamento Financiero.....	195
5.2.6.	Diseño Hoja de Hallazgos.....	198
5.2.7.	Propuesta de un Sistema de Control Interno al Departamento Financiero....	208
5.2.7.1.	Ambiente de Control.....	208
5.2.7.2.	Evaluación de Riesgo.....	209
5.2.7.3.	Actividades de Control.....	211
5.2.7.4.	Información y Comunicación.....	212
5.2.7.5.	Supervisión y Monitoreo.....	212
5.2.8.	Evaluación de Control Interno Departamento Financiero.....	213
5.2.9.	Interpretación de Resultados.....	221
5.3.	Departamento de Recursos Humanos.....	223
5.3.1.	Diseño Organigrama Estructural Departamento.....	223
5.3.2.	Objetivos de Control Interno.....	224
5.3.3.	Ciclo del Departamento de Recursos Humanos.....	226
5.3.4.	Flujograma Departamento de Recursos Humanos.....	226
5.3.5.	Debilidades Detectadas en el Departamento de Recursos Humanos.....	228
5.3.6.	Diseño Hoja de Hallazgos.....	230
5.3.7.	Propuesta de un Sistema de Control Interno al Departamento de Recursos Humanos.....	236
5.3.7.1.	Ambiente de Control.....	236
5.3.7.2.	Evaluación de Riesgo.....	237
5.3.7.3.	Actividades de Control.....	238
5.3.7.4.	Información y Comunicación.....	239
5.3.7.5.	Supervisión y Monitoreo.....	240
5.3.8.	Evaluación de Control Interno Departamento de Recursos Humanos.....	241
5.3.9.	Interpretación de Resultados.....	251
5.4.	Informe de Control Interno a los Departamentos.....	253

CAPÍTULO 6	
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	265
6.1. Conclusiones.....	265
6.2. Recomendaciones.....	267
GLOSARIO DE TÉRMINOS	269
BIBLIOGRAFÍA	273

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Retenciones en la Fuente del IR	14
Tabla 2: Retenciones en la Fuente del IVA	16
Tabla 3: Fechas de declaración de impuestos	17
Tabla 4: Desglose de valores en aportes personales y patronales.....	23
Tabla 5: Elementos clave de la misión organizativa.....	44
Tabla 6: Coordenadas de la Misión Organizativa.....	45
Tabla 7: Elementos de la visión organizativa	46
Tabla 8: Coordenadas de la visión organizativa	47
Tabla 9: Objetivos Estratégicos Aldeas Infantiles SOS Ecuador	50
Tabla 10: Estadísticas Acogimiento Familiar	62
Tabla 11: Estadísticas Fortalecimiento Familiar.....	63
Tabla 12: Porcentajes de Inflación por años	71
Tabla 13: Índices de Riesgo País	76
Tabla 14: Cifras de la PEA	77
Tabla 15: Índices de desempleo 2007 – 2008.....	79
Tabla 16: Migración ecuatoriana últimos años	81
Tabla 17: Cuadro Comparativo de Competidores.....	95
Tabla 18: Cuadro Comparativo de Competidores.....	96
Tabla 19: Comparación de los componentes del sistema de control y gestión de riesgos.....	108
Tabla 20: Evaluación de Control Interno del Departamento Pedagógico.....	176
Tabla 21: Cuestionario Departamento Pedagógico.....	177
Tabla 22: Entrevista Departamento Pedagógico	181
Tabla 23: Evaluación de Control Interno del Departamento Financiero	213
Tabla 24: Cuestionario Departamento Financiero	214
Tabla 25: Entrevista Departamento Financiero	218
Tabla 26: Evaluación de Control Interno del Departamento de Recursos Humanos.....	241
Tabla 27: Cuestionario Recursos Humanos	242
Tabla 28: Entrevista Departamento de Recursos Humanos.....	246

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Clasificación de la empresa.....	31
Ilustración 2: Clasificación de la empresa.....	32
Ilustración 3: Ambiente de Autonomía SOS.....	63
Ilustración 4: Evolución Inflacionaria.....	72
Ilustración 5: Canasta Básica Familiar - Octubre 2008.....	75
Ilustración 6: Riesgo país noviembre 2008.....	76
Ilustración 7: Población Económicamente Activa (PEA).....	78
Ilustración 8: Índices de desempleo 2007 – 2008.....	79
Ilustración 9: Componentes Control Interno según COSO.....	101
Ilustración 10: Pirámide de MICIL y los factores por componente.....	103
Ilustración 11: Pirámide de COSO II y los factores por componente.....	105
Ilustración 12: Base del CORRE.....	107
Ilustración 13: Componentes control interno Método MICIL.....	111
Ilustración 14: Control Interno y adaptación a las organizaciones.....	125
Ilustración 15: Control Interno como un Proceso.....	126
Ilustración 16: Control interno diseñado y ejecutado por funcionarios y servidores.....	127
Ilustración 17: Aportar un grado de seguridad razonable.....	128
Ilustración 18: Facilitar la consecución de los objetivos de la organización....	129
Ilustración 19: Limitaciones de control interno.....	131
Ilustración 20: Ejemplo de Entrevista.....	145
Ilustración 21: Ejemplo de Cuestionario de Control Interno.....	147
Ilustración 22: Ejemplo de observaciones de campo (Inventarios).....	153
Ilustración 23: Ejemplo de Diagrama de Flujo.....	155

RESUMEN

Aldeas Infantiles SOS Ecuador., es una organización no gubernamental (ONG'S), dedicada al cuidado y desarrollo integral de niños y niñas en condición de abandono o maltrato de algún tipo que impida su crecimiento, y desenvolvimiento en la sociedad; así como el aporte que pudieran brindar como personas de bien.

La propuesta realizada, para el diseño de un sistema de control interno, en mencionada organización; basa su desarrollo en la combinación del método COSO y MICIL; ideales para una entidad que extiende su actividad a nivel mundial; sin embargo en el caso de Ecuador, formando parte del grupo latinoamericano de Venezuela, Colombia, Perú, Bolivia, Chile, Argentina, Uruguay, Brasil, Paraguay.

El capítulo I, detalla la condición de Aldeas Infantiles SOS Ecuador, la base legal que compone a la misma sus inicios a en 1949 en Imst, una pequeña ciudad de Tirol, Austria cuyo fundador fue Hermann Gmeiner; y sus inicios en 1963 en Ecuador.

El capítulo II, se refiere al Direccionamiento Estratégico de la organización; a través del detalle de la misión, visión, objetivos, estrategias, principios y valores que rigen a la entidad.

En el capítulo III; se realiza un análisis situacional, considerando el ambiente en el que se desenvuelve la organización; de forma interna y externa. De esta forma el análisis abarca los Departamentos, que son objeto de estudio para realizar la propuesta y son: el Pedagógico, el Financiero y el de Recursos Humanos.

El Departamento Pedagógico, basa sus actividades en Acogimiento Familiar y Fortalecimiento Familiar. El modelo de Acogimiento Familiar, se lleva a cabo a través del modelo de aldeas, formados por casas; cada una compuesta por una

mamá, los niños (generalmente abandonados o maltratados), hermanas y tías; en las cuales se busca el desarrollo integral; así como preparar a los niños para la convivencia en la sociedad. El modelo de Fortalecimiento Familiar a través de centros sociales y centros comunitarios, busca disminuir los índices de abandono infantil, apoyando a familias de escasos recursos en el cuidado de niños como una guardería.

Por otro lado el Departamento Financiero, es el encargado de verificar la gestión contable en aldeas y centros sociales, realizar evaluaciones de control interno, consolidar información, elaborar presupuestos anuales, verificar la ejecución presupuestaria y asesorar a toda la organización, en temas financieros que pudieran afectar la actividad operativa.

El Departamento de Recursos Humanos, es el encargado de realizar selección, contratación y capacitación del personal; garantizando la calidad de servicio de la organización así como brindando la seguridad laboral necesaria para que el personal permanezca en la entidad y colabore a su crecimiento.

En el Capítulo IV, se describe la Metodología para el diseño de un sistema de control interno; a través de la explicación de los métodos de control interno y la combinación de dos de estos: Committee of Sponsoring Organizations (COSO) y Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL).

Se realizan explicaciones completas sobre los componentes del control interno, limitaciones y responsabilidades de este. Se presenta una breve explicación sobre las técnicas y herramientas de control interno; así como ejemplos claros y concisos para una mejor comprensión.

En el capítulo V, se realiza la aplicación de la propuesta; a través de la evaluación de cada departamento, mediante la aplicación de entrevistas, cuestionarios y flujogramas. Se desarrollan hojas de hallazgos, determinando la debilidad

existente, la causa el efecto, la conclusión y las recomendaciones respectivas a ser consideradas.

En base al método COSO, se realizan propuestas claves a cada departamento. En base al método MICIL, se realiza una gráfica considerando componentes y subcomponentes con su respectiva interpretación.

Los componentes evaluados en cada departamento son:

- Ambiente de Control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y Comunicación
- Supervisión y Monitoreo

Finalmente se presenta el capítulo VI, con conclusiones y recomendaciones, en base a la propuesta realizada, de forma clara y concisa.

SUMMARY

SOS Children's Villages Ecuador., Is a nongovernmental organization, dedicated to the care and development of children in situations of neglect or abuse of some kind that prevents their growth and development in society, as well as the that could provide input as well.

The proposal for the design of a system of internal control in such organization is based on the combination of method and COSO MICIL, ideal for an organization expands its business globally, but in the case of Ecuador, forming part of the Latin American group of Venezuela, Colombia, Peru, Bolivia, Chile, Argentina, Uruguay, Brazil, Paraguay.

Chapter I describes the condition of SOS Children's Villages Ecuador, which includes the legal basis to it at its inception in 1949 in Imst, a small town in Tyrol, Austria where he was founder Hermann Gmeiner, and its beginnings in 1963 in Ecuador.

Chapter II concerns the strategic direction of the organization through the detail of the mission, vision, goals, strategies, principles and values that govern the institution.

In Chapter III, is a situational analysis, considering the environment in which the organization, so internal and external. In this way, the analysis covers the Departments, which are the subject of study for the proposal, are: Pedagogical, the Financial and Human Resources.

The Department of Education bases its activities on Foster Care and Family Strengthening. The model of Foster Care, is carried out through the model villages, consisting of houses, each one consisting of a mother, children (usually

neglected or abused), sisters and aunts, in which development is sought; and prepare children for living together in society. The family model strengthening through social and community centers, looking for lower rates of child abandonment, supporting poor families in the care of children as a nursery.

On the other hand the Finance Department is responsible for verifying the accounting management in villages and community centers, conduct evaluations of internal control, consolidate information, develop annual budgets, monitor budget implementation and advise throughout the organization, in financial matters that may affect operations

The Human Resources Department is responsible for conducting the recruitment, hiring and training of staff, ensuring quality of service of the organization as well as providing job security for staff who stay at the institution and to assist their growth.

In Chapter IV, describes the methodology for the design of a system of internal control through the explanation of the methods of internal control and the combination of two of these: Committee of Sponsoring Organizations (COSO) and Control Integrated Framework of Latin America (MICIL).

Full explanations are made on the components of internal control, responsibilities and limitations of this. Is a brief explanation of the techniques and tools of internal control as well as clear and concise examples for better comprehension.

In Chapter V, is the implementation of the proposal through the evaluation of each department, through the use of interviews, questionnaires, and flowcharts. Developed leaves of findings, identifying the weakness, the cause the effect, the respective conclusions and recommendations to be considered.

Based on the COSO method, there are proposals to each department key. Andalusia MICIL based method, is considering a graphic components and subcomponents with their interpretation.

The components are evaluated in each department:

- Environment Control

- Risk assessment

- Control Activities

- Information and Communication

- Supervision and Monitoring

Finally it presents chapter VI, with conclusions and recommendations, in base to the realized proposal, in cleared and concise way.

CAPÍTULO 1

1. ASPECTOS GENERALES

1.1. Antecedentes

La orfandad y el maltrato a niños, es un tema muy complejo, que implica factores sociales y/o económicos. Varias fundaciones, han sido creadas con el propósito de ayudar a solucionar este problema; siendo efectivas en este aspecto, pero dejando de lado la optimización en los recursos, que se les son otorgados.

La dirección, es la encargada de proponer acciones, que mejoren las actividades a todo nivel y garanticen la eficiencia y la eficacia de las diferentes operaciones que se realizan de forma continua.

La exigencia, de que los procedimientos internos de la organización, sean fuertes y aplicables a la actividad y entorno en que esta se desarrolla, es cada vez más necesaria; debido a que se trata de generar confianza en los controles ya existentes.

Es aquí, en donde un sistema de control interno, implica una fortaleza en la organización, pues ayudará en la obtención de objetivos y metas, así como al desarrollo normal de su actividad operativa, en donde se detecten debilidades que sean corregidas a tiempo para garantizar la efectividad de la administración.

Un sistema de control interno, es considerado como una herramienta que transparenta las diferentes funciones que se realiza en un organización, a mas de promover la productividad en el desarrollo de las mismas; garantizando la consecución de un fin común.

Las Organizaciones no Gubernamentales (ONG'S), son parte de un ámbito muy extenso y que por su naturaleza operativa, deben incluir controles que validen su actividad, en especial cuando forman parte de un organismo internacional, que monitorea sus funciones de forma periódica.

Por todo lo mencionado, se hace evidente la existencia de un sistema de control interno, que fomente la optimización de los recursos, así como, genere confianza en los procesos internos de cada departamento o actividad, según sea el caso.

La aplicación de un sistema de control interno, es fundamental en Aldeas Infantiles SOS Ecuador, debido a su actividad operativa; ya que de esta manera fortalecerá sus procesos, aplicando veracidad en los mismos y estandarizando sus funciones, a más de optimizar los recursos a través de eficiencia y eficacia. La institución, está bajo el monitoreo de la federación internacional SOS – KINDERDORF, (la organización internacional de todas las Asociaciones de Aldeas Infantiles en todo el mundo), la cual evalúa la actividad en Ecuador, a través de informes financieros, estadísticos y de crecimiento, que justificarán o no la solvencia de su información.

Sin duda el sistema de control interno a ser aplicado, sustentará la veracidad de informes financieros, estadísticos y de crecimientos; pues detrás de estos habrá un trabajo armonizado en base a procesos internos confiables, cada uno con un control especificado

1.1.1. Base Legal de la Empresa

Aldeas Infantiles SOS Ecuador, está integrada por una base legal diferente a las de las compañías, pues no se encuentra registrada en la Superintendencia de Compañías, sino que al ser una fundación sin fines de lucro, su organismo de control directo es el Ministerio de Bienestar Social, razón por la cual presenta: leyes, estatutos, acuerdos y convenios. Es necesario recalcar, que el Consejo

Nacional de la Niñez y Adolescencia (CNNA), mantiene reuniones constantes, con los principales representantes de ONG'S en el Ecuador, dedicadas a actividades de cuidado infantil y apoyo adolescente, para la realización de una Ley de Fundaciones aplicada a estas ONG'S y posteriormente la aprobación de la misma, logrando de esta manera transparentar sus actividades, así como el uso adecuado de los recursos provenientes de organismos internacionales e instituciones públicas del estado.

Para su regulación en el Ecuador, deben cumplir los requisitos establecidos en el Decreto Ejecutivo No. 3054, de 30 de agosto de 2002, publicado en el Registro oficial No. 660 de 11 de septiembre de 2002, mediante el cual se expide el **“Reglamento para la Aprobación , Control y extinción de Personas Jurídicas de derecho Privado, con finalidad social sin fines de lucro, que se constituyen al amparo de lo dispuesto en el Título XXIX del Libro I del Código Civil”**.

El Decreto Ejecutivo No. 3054, se titula: **“COOPERACIÓN CON ORGANIZACIONES INTERNACIONALES NO GUBERNAMENTALES”**; en el cual se considera lo siguiente:

Que el artículo 23 numeral 19 de la Constitución Política de la República del Ecuador consagra el derecho a la libre asociación con fines pacíficos.

Que el Código Civil concede a las personas naturales y jurídicas el derecho de constituir corporaciones y fundaciones, así como reconoce la facultad de la autoridad que otorgó personería jurídica para disolverlas a pesar de la voluntad de sus miembros.

Que mediante Decreto Ejecutivo No. 339 de 28 de noviembre de 1998, publicado en el Registro Oficial No. 77 de noviembre 30 del mismo año, el Presidente de la República, delegó la facultad para que cada Ministro de Estado, de acuerdo a la materia que les compete, apruebe los estatutos y las reformas a los mismos, de las organizaciones que se constituyan al amparo de lo dispuesto en el Título XXIX, Libro 1 del Código Civil.

Que de conformidad con el Decreto Ejecutivo No.1017, de octubre 27 del 2003, el señor Presidente Constitucional de la República, sustituye el Ministerio de Desarrollo Humano por el de Ministerio de Bienestar Social, disponiendo que en los Decretos, Acuerdos, Reglamentos, Resoluciones y demás normatividad secundaria, en donde diga “Ministerio de Desarrollo Humano”, dirá “Ministerio de Bienestar Social”

Conforme lo considerado se decretó el **“REGLAMENTO PARA LA APROBACIÓN, CONTROL Y EXTINCIÓN DE PERSONAS JURIDICAS DE DERECHO PRIVADO, CON FINALIDAD SOCIAL Y SIN FINES DE LUCRO, QUE SE CONSTITUYAN AL AMPARO DE LO DISPUESTO EN EL TÍTULO XXIX DEL LIBRO 1 DEL CÓDIGO CIVIL”**; el mismo que trata aspectos de regulación en actividades de fundaciones y corporaciones así como Organizaciones no Gubernamentales.

Aldeas Infantiles SOS Ecuador, cumple con lo expuesto y funciona bajo el Decreto Ejecutivo No. 3054, y en base a este, obtiene personería jurídica, a través del Acuerdo Ministerial No. 001418, de junio 14 de de 1994; posteriormente el mismo fue reformado el 2 de octubre del año 2004 y aprobados mediante Acuerdo Ministerial No. 4996 del 30 de marzo del año 2005.

Una vez, expuesto el decreto que regula la actividad de la organización, se analizarán las leyes ecuatorianas, que respaldan la función de Aldeas Infantiles SOS Ecuador.

Ley de Seguridad Social

La Constitución de la República del Ecuador, expone que la Seguridad Social es deber del Estado y derecho irrenunciable de todos sus habitantes, que se presta con la participación de los sectores públicos y privados.

El Sistema Nacional de Seguridad Social, se rige por los siguientes principios; los mismos que son cumplidos por Aldeas Infantiles SOS Ecuador, en el cumplimiento de la presente ley.

Solidaridad.- Ayuda entre todas las personas aseguradas, sin distinción de nacionalidad, etnia, lugar de residencia, edad, género, estado de salud, educación,

Obligatoriedad.- Consiste en solicitar el derecho de recibir la protección del Seguro General Obligatorio.

Universalidad.- Es la garantía de iguales oportunidades a toda la población asegurable para acceder a las prestaciones del Seguro General Obligatorio.

Equidad.- Es la entrega de las prestaciones del Seguro General Obligatorio en proporción directa al esfuerzo de los contribuyentes y a la necesidad de los beneficiarios.

Eficiencia.- Es la mejor utilización económica de las contribuciones y demás recursos del Seguro General Obligatorio.

Subsidiariedad.- Es el auxilio obligatorio del Estado para las actividades de aseguramiento y complementar el financiamiento de las prestaciones que no pueden costearse totalmente.

Suficiencia.- Es la entrega oportuna de los servicios, las rentas y los demás beneficios del Seguro General Obligatorio.

Aldeas Infantiles SOS Ecuador, mantiene dos tipos de afiliados obligatorios en todos sus empleados; conforme a las especificaciones de esta ley.

Trabajadores en relación de dependencia.- Son todas las personas que prestan un servicio en la organización, bajo un contrato de trabajo elaborado legalmente, que percibe un sueldo o salario, en base a la duración de la jornada laboral y el plazo del contrato.

Jubilados.- Son los ex empleados de la organización, que han cumplido los requisitos de tiempo laboral y edad de retiro, y percibe una pensión regular del Seguro Social.

Los trabajadores de Aldeas Infantiles SOS Ecuador, se encuentran afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, (a excepción de aquellos que trabajan por honorarios: facturan y se encuentran bajo contrato); a través del Aviso de Entrada, que es realizado el primer día que el trabajador se incorpore a la organización; gozando con los beneficios de ley.

Aldeas Infantiles SOS Ecuador, cumple con esta ley de forma correcta, siendo esto parte de la gestión del Departamento de Recursos Humanos.

Ley de Régimen Tributario Interno

Basa su explicación, en conceptos de tributación, y aquellas actividades que generan impuestos; como la compra - venta de bienes y servicios; así como el correcto manejo y procedimiento que debe efectuarse.

“Los tributos, son definidos como aquellas contribuciones que paga obligadamente el ciudadano al Estado por servicios que le ofrece, manifestados mediante tasas, impuestos y controles especiales. Mediante la imposición de tributos y la emisión de títulos, el sector público se apropia de recursos que genéricamente se prestan a cubrir sus gastos corrientes y el financiamiento de obras públicas.”¹

¹ Ley de Régimen Tributario Interno (LRTI), Definición de Tributo, Pág. 2

La Obligación tributaria, se presenta como el vínculo jurídico personal existente entre el Estado o las entidades acreedoras de tributos y los contribuyentes, en virtud del cual debe satisfacerse una prestación en dinero, especies o servicios especiales en dinero, al verificarse el hecho generador; siendo este último, el momento en el que se efectúa una transacción.

De esta forma, Aldeas Infantiles SOS Ecuador, al realizar compra de bienes y servicios, da lugar a un hecho generador, además de producir una obligación tributaria, en las retenciones en la fuente efectuadas al Impuesto a la Renta (IR) y al Impuesto al Valor Agregado (IVA).

La organización, fue calificada como contribuyente especial por la Administración Tributaria a través del Servicio de Rentas Internas, según resolución número 636 del 29 de diciembre del 2005; cuya actividad se refiere a asistencia social e infantil, previo el análisis en el valor de sus compras, y el cumplimiento periódico de sus obligaciones con este.

Un contribuyente especial, siempre será un agente de retención tanto en el Impuesto a la Renta como en el Impuesto al Valor Agregado.

Impuesto a la Renta.- Se considera como renta a los ingresos que provienen del trabajo y del capital, que percibe una persona o entidad en un determinado período.²

La organización en estudio, al momento de realizar sus compras, efectúa la Retención en la Fuente del Impuesto a la Renta (IR), en base a su valor neto, aplicando los porcentajes establecidos por la Ley de Régimen Tributario Interno; (LRTI). Los porcentajes de retención, en la actualidad corresponden al 1%, 2%, 8%. El 1% se aplica en la adquisición de bienes y productos, materias primas, suministros, repuestos y herramientas. El 2% es aplicado a la prestación de servicios; y el 8% en honorarios profesionales y arriendos.

² Ley de Régimen Tributario Interno (LRTI), Título Primero, Impuesto a la Renta, Pág. 15

A continuación se presentan los conceptos de retención en la fuente vigentes, con los porcentajes correspondientes, según la tabla expuesta.

Tabla 1: Retenciones en la Fuente del IR

PORCENTAJES DE RETENCION EN LA FUENTE DE IMPUESTO A LA RENTA	
CONCEPTO DE RETENCION EN LA FUENTE	PORCENTAJE
Honorario, comisiones y dietas a personas naturales	8%
Remuneración a otros trabajadores autónomos	2%
Honorarios a extranjeros por servicios ocasionales	25%
Por compras locales de materia prima	1%
Por compras locales de bienes no producidos por el contribuyente	1%
Por suministros y materiales	1%
Por repuestos y herramientas	1%
Por lubricantes	1%
Por activos fijos	1%
Por concepto de servicio de transporte privado de pasajeros o privado de carga	1%
Por regalías, derechos de autor, marcas, patentes y similares	8%
Por remuneraciones a deportistas, entrenadores, cuerpo técnico, árbitros y artistas residentes	8%
Por pagos realizados a notarios y registradores de la propiedad o mercantiles	8%
Por comisiones pagadas a sociedades	2%
Por promoción y publicidad	1%
Por arrendamiento mercantil local	1%
Por arrendamiento de bienes inmuebles de propiedad de personas naturales	8%
Por arrendamiento de bienes inmuebles a sociedades	8%
Por seguros y reaseguros (10% del valor de las primas facturadas)	1%
Por rendimientos financieros	2%

Fuente: Servicio de Rentas Internas (SRI), actualizado a abril 2008.

Elaborado por: María de los Ángeles Páliz

“El Impuesto al Valor Agregado (IVA), que grava al valor de la transferencia de dominio o a la importación de bienes muebles de naturaleza corporal, en todas sus etapas de comercialización, y al valor de los servicios prestados, en la forma y en las condiciones que prevé esta Ley.”³

De igual forma que en el anterior tributo, la organización, realiza retenciones en la fuente del Impuesto del Valor Agregado (IVA) tarifa 12%. Los porcentajes de retención aplicados a este impuesto son del 30%, 70%, 100%. El 30% se retiene

³ Ley de Régimen Tributario Interno (LRTI), Título Segundo, Impuesto al Valor Agregado, Pág. 45

al IVA de bienes y productos, el 70% al IVA de servicios y el 100% al IVA de arriendos y honorarios profesionales.

A continuación se presenta la tabla de retenciones en la fuente del Impuesto al Valor Agregado (IVA), recordando que la empresa es Contribuyente Especial, y por tanto dichas retenciones son realizadas bajo esta consideración, en donde el Agente de Retención es quien realiza la compra y el retenido es quien vende.

Tabla 2: Retenciones en la Fuente del IVA

RETENCIONES EN LA FUENTE DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO								
AGENTE DE RETENCIÓN (Comprador; el que realiza el pago) 	RETENIDO: El que vende o transfiere bienes, o presta servicios.							
	INSTITUCIÓN PÚBLICA	CONTRIBUYENTES ESPECIALES	SOCIEDADES	PERSONAS NATURALES				
				OBLIGADA A LLEVAR CONTABILIDAD	NO OBLIGADA A LLEVAR CONTABILIDAD			
					EMITE FACTURA	EMITE LIQUIDACIÓN DE COMPRAS DE BIENES O ADQ. SERVICIOS	PROFESIONALES	PROPIETARIOS DE BIENES INMUEBLES
INSTITUCIÓN PÚBLICA Y CONTRIBUYENTES ESPECIALES	BIENES NO RETIENE SERVICIOS NO RETIENE	BIENES NO RETIENE SERVICIOS NO RETIENE	BIENES 30% SERVICIOS 70%	BIENES 30% SERVICIOS 70%	BIENES 30% SERVICIOS 70%	BIENES 100% SERVICIOS 100%	BIENES ----- SERVICIOS 100%	BIENES ----- SERVICIOS 100%
SOCIEDAD Y PERSONA NATURAL OBLIGADA A LLEVAR CONTABILIDAD	BIENES NO RETIENE SERVICIOS NO RETIENE	BIENES NO RETIENE SERVICIOS NO RETIENE	BIENES NO RETIENE SERVICIOS NO RETIENE	BIENES NO RETIENE SERVICIOS NO RETIENE	BIENES 30% SERVICIOS 70%	BIENES 100% SERVICIOS 100%	BIENES ----- SERVICIOS 100%	BIENES ----- SERVICIOS 100%

Fuente: Servicio de Rentas Internas (SRI)
Elaborado: Servicio de Rentas Internas (SRI)

Aldeas Infantiles SOS Ecuador, debe cumplir con declaraciones mensuales de Retenciones en la Fuente del Impuesto a la Renta (IR) y del Impuesto al Valor Agregado (IVA); así como de sus retenciones, a través de los formularios 104 y 103, en base al noveno dígito del número del Registro Único de Contribuyentes (RUC); siendo este el sistema de identificación por el que se asigna un número a las personas naturales y sociedades que realizan actividades económicas, que generan obligaciones tributarias. El noveno dígito de RUC, de la organización es el 1, siendo el día de declaración de los impuestos el 10 del siguiente mes, como se puede apreciar en la siguiente tabla.

Tabla 3: Fechas de declaración de impuestos

NOVENO DÍGITO DEL RUC	FECHA
1	10 del mes siguiente
2	12 del mes siguiente
3	14 del mes siguiente
4	16 del mes siguiente
5	18 del mes siguiente
6	20 del mes siguiente
7	22 del mes siguiente
8	24 del mes siguiente
9	26 del mes siguiente
0	28 del mes siguiente

Fuente: Servicio de Rentas Internas (SRI)
Elaborado por: María de los Ángeles Páliz

ESTATUTOS DE LA ORGANIZACIÓN

Aldeas Infantiles SOS, acogen a niños que por haber perdido a sus padres o que por otras razones diversas, no pueden seguir viviendo con ellos, necesitan un nuevo hogar permanente. En sustitución de sus propios parientes naturales, las familias de las Aldeas ofrecen a estos niños ese nuevo hogar.

Tiene como meta educar a niños huérfanos y abandonados de todas las razas, culturas y religiones dentro del marco de una familia de aldea, de forma que aprendan a llevar una vida independiente basada en una escala de valores, moral y socialmente válidos, posibilitando la integración en la sociedad.

Los estatutos de la organización, detallan el significado de los siguientes términos, alusivos a la actividad de la misma

La madre, es una persona adoptiva que brinda seguridad al niño; la tía que da apoyo a las madres en sus tareas y ciertas veces la reemplaza; los hermanos y hermanas que son todos los niños que viven juntos; la casa es el hogar de la familia, donde conviven mamás e hijos; la aldea es el conjunto de casas, una comunidad donde se comparten experiencias.

Los centros sociales fueron creados con la finalidad de contribuir a la disminución de los índices de abandono infantil, en el cuidado diario de niños y el centro comunitario sigue con la misma función de los centros sociales, pero con el apoyo de la comunidad

La naturaleza de la organización es privada, social, sin afiliación política ni confesional y sin ánimo de lucro. Obra exclusivamente en pro del interés público. Todos los recursos financieros de la Asociación, así como todos sus excedentes de fondos se emplean para la consecución de sus fines y se encuentran reguladas por las disposiciones del Libro I del Código Civil, Capítulo XXIX.

Reglamento Interno de Trabajo

Aldeas Infantiles SOS Ecuador, dentro de sus normas internas, ha desarrollado un reglamento de trabajo interno que aplica a todos sus trabajadores. Este se resume en los siguientes puntos:

Jornada de Trabajo.- Como la obligación del trabajador en puntualidad, en cumplimiento del horario en entrada y salida, así como la realización de sus actividades de forma diaria.

De los permisos.- Referente a los motivos de permiso; considerando un tiempo prudente para solicitarlo.

De las faltas y Justificaciones.- Los motivos que el trabajador tiene para ausentarse del trabajo, y el tipo de procedimiento que debe darse por su justificativo.

Vacaciones y Licencias.- Corresponde a la fijación de los períodos de vacaciones; compete a la asociación, coordinar con el jefe inmediato, sin obstaculizar el desarrollo del trabajo.

De los beneficios.- Referente a préstamos, anticipos, ayuda económica, capacitaciones, entre otros.

Código de Trabajo

Los preceptos de este Código regulan el trabajo, las situaciones y relaciones jurídicas, que este de lugar, a más de las organizaciones generadoras de trabajo.

El código de trabajo, regula los tipos de contrato, que se manejan en una organización; dentro del cual intervienen dos partes fundamentales como son: el trabajador y el empleador. El trabajador es la persona que presta servicios de forma intelectual y el empleador es a quien se presta dichos servicios.

Aldeas Infantiles SOS Ecuador, maneja contratos individuales, que consisten en el convenio en virtud del cual una persona se compromete con la organización a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio.

Bajo este concepto, la organización en estudio, mantiene contratos escritos individuales, clasificados de la siguiente manera:

- Contrato a Tiempo Fijo
- Contrato a prueba
- Contrato Jornada Parcial Permanente
- Contrato Trabajo Eventual

Aldeas Infantiles SOS Ecuador, bajo las especificaciones de estos contratos, mantiene el tiempo de duración por los 90 días de prueba, y si ninguna de las partes lo da por terminado, será por el resto de tiempo para completar un año; a su vez, si ambas partes no dan por terminado, la relación laboral, el contrato será actualizado por un año más. La diferencia entre los contratos se presenta en las funciones designadas, en las diferentes cláusulas, según el cargo a desempeñar.

Todas las normas especificadas en este código y sus actualizaciones, deben ser aplicadas según el caso que se presente en la organización.

De esta forma para Aldeas Infantiles del Ecuador, considerar las especificaciones de este código garantizará transparencia en su labor, a más de cumplimiento en las

leyes. Se hace necesario aclarar que el Departamento de Recursos Humanos, mantiene un control adecuado para el cumplimiento de este código.

ORGANISMOS DE CONTROL



Ministerio de Bienestar Social

Aldeas Infantiles SOS Ecuador, al ser una organización sin fines de lucro, tiene registrados sus estatutos en el Ministerio de Bienestar Social; que es el organismo nacional que se encarga de monitorear su actividad y el cumplimiento de objetivos para la cual fue creada.

Este organismo aplica, el siguiente contexto para las fundaciones con este fin en base a la nueva constitución, que dice:

Los niños, niñas y adolescentes del país se ven fortalecidos en sus derechos dentro de la nueva Constitución Política del Estado, a través del dictamen de 79 artículos que en forma directa o parcial, velan por la protección integral y el goce de sus garantías.

La Constitución Política del Estado del 2008, enumera en forma directa un total de 12 Artículos en beneficio de la niñez y adolescencia. Los artículos 35, 42, 44, 45 y 46, disponen que el Estado, la sociedad y la familia, promoverán en forma prioritaria la protección y el desarrollo integral de los niños, niñas y adolescentes, así como asegurarán el ejercicio pleno de los derechos comunes del ser humano, además de los específicos y preferentes de su edad.

Además, tienen “derecho a la integridad física, psicológica, identidad, a un nombre, salud integral y nutrición, ciudadanía, seguridad integral y el disfrute de la convivencia familiar.”⁴

⁴ <http://www.mies.gov.ec/MBS/index.htm>



Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)

Es una entidad, cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia. Se encarga de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del sistema nacional de Seguridad Social.

A través del IESS, los afiliados y los hijos de las afiliadas durante el primer año de vida; los jubilados; y la viuda con derecho a montepío, están protegidos contra la contingencia de enfermedad con las siguientes prestaciones: asistencia médica, quirúrgica, dental y farmacológica integral que comprende: consulta externa, urgencias, medicina curativa, preventiva y de rehabilitación, atención quirúrgica y de hospitalización, subsidio en dinero por enfermedad; atención en unidades médica ajenas al IESS, compensación de gastos médicos y atención médica mediante convenios suscritos con varias clínicas particulares.

Las afiliadas, tienen derecho a recibir atención médica especializada durante el embarazo, período prenatal y parto; atención pediátrica integral al niño, hijo de la afiliada, durante su primer año de vida, con inclusión de la prestación farmacológica y hospitalización.

El IESS, concede a sus afiliados préstamos quirografarios hasta por un monto de 60 salarios mínimos de aportación, esto es USD 10.200. La base de cálculo para el préstamo es el salario promedio de aportación de los 6 meses anteriores a la fecha de solicitud; se aplica la tasa activa referencial que publica el Banco Central del Ecuador al inicio de cada semana. El trabajador para poder acceder a este préstamo debe tener como mínimo 36 imposiciones, las seis últimas deben ser consecutivas, es decir en la misma organización.

Los préstamos hipotecarios fueron creados por el gobierno a través del IESS, con el afán de reducir el déficit habitacional en la población ecuatoriana. El solicitante debe tener 60 imposiciones mínimas, o 5 años de aportes, debe tener las últimas 6 imposiciones mensuales consecutivas, no debe tener préstamos quirografarios en mora y Aldeas Infantiles SOS Ecuador debe encontrarse al día en sus obligaciones en los pagos de: Fondos de Reserva, Aportes, y Descuentos con el IESS.

Las Aldeas, cumplen con el pago de aportes personales (9,35%) y patronales (11,15%), de forma mensual a mas del 0,5% para el Instituto ecuatoriano de crédito educativo → IECE (dedicada a invertir en el desarrollo del talento humano ecuatoriano, a través de la concesión del crédito educativo y la administración de becas) y el 0,5% para el Servicio Ecuatoriana de Capacitación Profesional → SECAP (su actividad es formar, capacitar y perfeccionar al talento humano comprometido y solidario para el trabajo a fin de satisfacer las reales necesidades del mercado laboral, sectores productivos).

El desglose de estos valores se presenta a continuación:

Tabla 4: Desglose de valores en aportes personales y patronales

APORTES AL IESS			
CONCEPTOS	PERSONAL	PATRONAL	TOTAL
Seguro de enfermedad, maternidad, invalidez, vejez	5,00%	8,30%	13,30%
Cesantía	2,00%	1,00%	3,00%
Riesgos del Trabajo		1,50%	1,50%
Cooperativa Mortuoria	1,00%		1,00%
13a. y 14a. pensiones	1,00%		1,00%
Seguro Social Campesino	0,35%	0,35%	0,70%
TOTAL	9,35%	11,15%	20,50%

Fuente: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

Elaborado por: María de los Ángeles Páiz

El aporte personal, es descontado del sueldo básico que percibe el trabajador; mientras que el aporte patronal es asumido por la organización, al igual que los porcentajes que corresponden al IECE y al SECAP.

Aldeas Infantiles SOS Ecuador, cumple con sus obligaciones de forma periódica, sin nunca haber presentado una mora patronal (incumplimiento en el pago de aportes, descuentos, intereses y multas dentro de los 15 días siguientes al mes que correspondan los aportes) para que de esta manera los empleados de la organización, puedan acceder a la prestación de sus servicios.

Cumple además con el pago de beneficios de ley: décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, fondos de reserva; en las fechas y plazos establecidos por la Ley de Seguridad Social y el Código de Trabajo.



Servicio de Rentas Internas (SRI)

Es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria (concientizar a la ciudadanía sobre la importancia del pago voluntario de impuestos, en fechas y plazos establecidos) en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.

El SRI, recauda el 51,5% ⁵ de impuestos en el país, que tienen participación en organismos del sector público como las Municipalidades, Consejos Provinciales, Universidades y Escuelas Politécnicas; a través de sus agentes de retención como el caso de los contribuyentes especiales. Los impuestos recaudados tienen una fuerte importancia en la preparación del presupuesto del estado, pues es el segundo rubro más importante luego de las exportaciones petroleras.

⁵ Fuente: <http://www.sri.gov.ec/sri/portal/main.do?code=163>

El SRI, basas sus operaciones en hacer cumplir la Ley de Régimen Tributario Interno (LRTI).

Aldeas Infantiles SOS Ecuador, cumple con las disposiciones efectuadas por el SRI, así como lo expuesto en la LRTI. Declara de forma mensual los valores del Impuesto a la Renta (IR) y el Impuesto al Valor Agregado (IVA), en el formulario 103 y 104 respectivamente; manteniendo una imagen libre de mora tributaria (incumplimiento en la declaración y pago de impuestos) y al día en el pago de sus obligaciones, transparentando su calidad de contribuyente especial.

El personal financiero, es muy cuidadoso en mantener al día la declaración de impuestos, pues a más de generar una mora tributaria y no constar en lista blanca, el pago de intereses y multas, perjudicaría al presupuesto de la organización, por gastos extras, que no beneficiarían en ningún aspecto a los niños participantes del los programas de las Aldeas.



Ministerio de Trabajo y Empleo

Esta entidad es la encargada de regular las relaciones laborales mediante el diálogo y la concertación, como mecanismos válidos para alcanzar la paz y bienestar social-laboral del país; para que, junto con la implementación de políticas activas de empleo, mejoren las condiciones de vida de la población.

El Ministerio de Trabajo y Empleo, ha prestado sus servicios de inspección de trabajo, Aldeas Infantiles SOS Ecuador en base a:

Visto Bueno.- Es la resolución de la autoridad del trabajo, declarando que son legales las causas aducidas por el empleador o el trabajador, en su caso, para dar por terminado el contrato de trabajo unilateralmente antes de su vencimiento.

Aldeas Infantiles SOS Ecuador, se encuentra controlada por el ministerio de trabajo en el aspecto laboral, en base a la revisión de los contratos que se establecen; así como la terminación de la relación laboral, y el procedimiento que debe seguirse según sean las condiciones y criterios de la ruptura laboral.

ORGANISMOS DE APOYO



Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES)

Es una institución pública que promueve y fomenta activamente la inclusión económica y social de la población, de tal forma que se asegure el logro de una adecuada calidad de vida para todos los ciudadanos y ciudadanas, mediante la eliminación de aquellas condiciones, mecanismos o procesos que restringen la libertad de participar en la vida económica, social y política de la comunidad.

Aldea Infantiles SOS Ecuador, mantiene un “Convenio de cooperación económica con el Ministerio de Bienestar Social”. Su principal objetivo es, apoyar en el cuidado de niños, niñas y adolescentes, desarrollo infantil y acogimiento familiar; a través de la entrega de valores monetarios, que cubren solamente rubros de alimentación, higiene, material didáctico y servicios básicos; mediante el cumplimiento de los siguientes requisitos:

- Solicitud dirigida al Ministro de Bienestar Social, para realizar el convenio.
- Base legal de la organización: copias certificadas de: Estatuto y Acuerdo Ministerial.

- Copia del RUC de la organización
- Registro actualizado de la directiva.
- Nombramiento actualizado del representante legal.
- Copia de la cédula de ciudadanía, papeleta de votación del representante legal.
- Propuesta de proyecto, donde conste el aporte como contraparte de la organización.

Una vez, presentados todos estos documentos, el MIES, a través de sus inspectores, visita a la organización (el lugar exacto que se va a apoyar) y aprueba o no, la entrega monetaria mediante un depósito en una cuenta bancaria, del 5% del monto total, como garantía del fiel cumplimiento del convenio. El valor restante es depositado en 15 días posteriores.

Aldeas Infantiles SOS Ecuador, por su parte realiza la rendición de cuentas al MIES, especificando los rubros que se sujetan al convenio; cuyos valores deben ser sustentados con facturas a nombre de las Aldeas, por disposición ministerial. Esto lo realiza en forma mensual, en las oficinas del ministerio.

Aldeas Infantiles SOS Ecuador, logra el apoyo financiero para el desarrollo de los programas, asegurando que los niños mantengan una calidad de vida y desarrollo integral continuo.



Operación Rescate Infantil (ORI)

Es una institución pública, que apoya con asistencia técnica y recursos financieros a diversas organizaciones, a los centros comunitarios; que con la participación de la familia y la comunidad, brindan protección integral a niñas y niños menores de cinco años en situación de vulnerabilidad.

Aldeas Infantiles SOS Ecuador, mantiene “Convenios de Participación Social” con el ORI, para que se apoye con recursos financieros en rubros como alimentación, higiene, desarrollo intelectual de los niños y niñas, que forman parte de los centros sociales quito (programas de las Aldeas, dedicado al cuidado diario de niños, provenientes de familias de bajos recursos), mediante el cumplimiento de los requerimientos especificados también por el MIES.

Como parte del cumplimiento, de mencionado convenio, la organización realiza la rendición de cuentas de forma mensual, para de esta forma transparentar los fondos entregados y el uso que se dio. Los gastos de estos rubros, son sustentados con facturas a nombre del ORI, pero con la extensión de Aldeas Infantiles SOS Ecuador, (CCDI Aldeas Infantiles SOS Ecuador) en donde CCDI → Centro Comunitario de Desarrollo Infantil.

A través de este convenio, Aldeas Infantiles SOS Ecuador, promueve el apoyo financiero en la consecución de sus objetivos, y su fin principal que es el desarrollo integral de los niños.

1.1.2. Objetivos de la Empresa

- Proveer atención y cuidado profesional a niños, niñas y adolescentes huérfanos, abandonados o separados de sus familias; a través de un hogar seguro, una madre, hermanos y hermanas y el entorno de una comunidad de aldea.
- Otorgar asistencia y apoyo profesional a niños, niñas y adolescentes vulnerables como a familias en situación de riesgo social a través de la creación y gestión de centros sociales.
- Defender y promover los derechos de los niños, niñas y adolescentes en el Ecuador, tal como éstos han sido establecidos en la “Convención sobre los Derechos del Niño”, decididos por las Naciones Unidas en 1989.
- Promover el intercambio científico sobre asuntos de la atención en base familiar a niños, niñas y adolescentes y la cooperación con otras organizaciones.
- Asumir una función de modelo referente a la atención a niños, niñas y adolescentes en familia de acogida o familias sustitutas y promocionar información sobre la en base familiar para niños, niñas y adolescentes.
- Realizar actividades de formación y capacitación a colaboradores propios y personas externas en todos los temas relacionados con la atención y cuidados profesionales a niños y adolescentes, de acuerdo al modelo familiar.
- Conseguir medios de financiamiento para la Asociación.

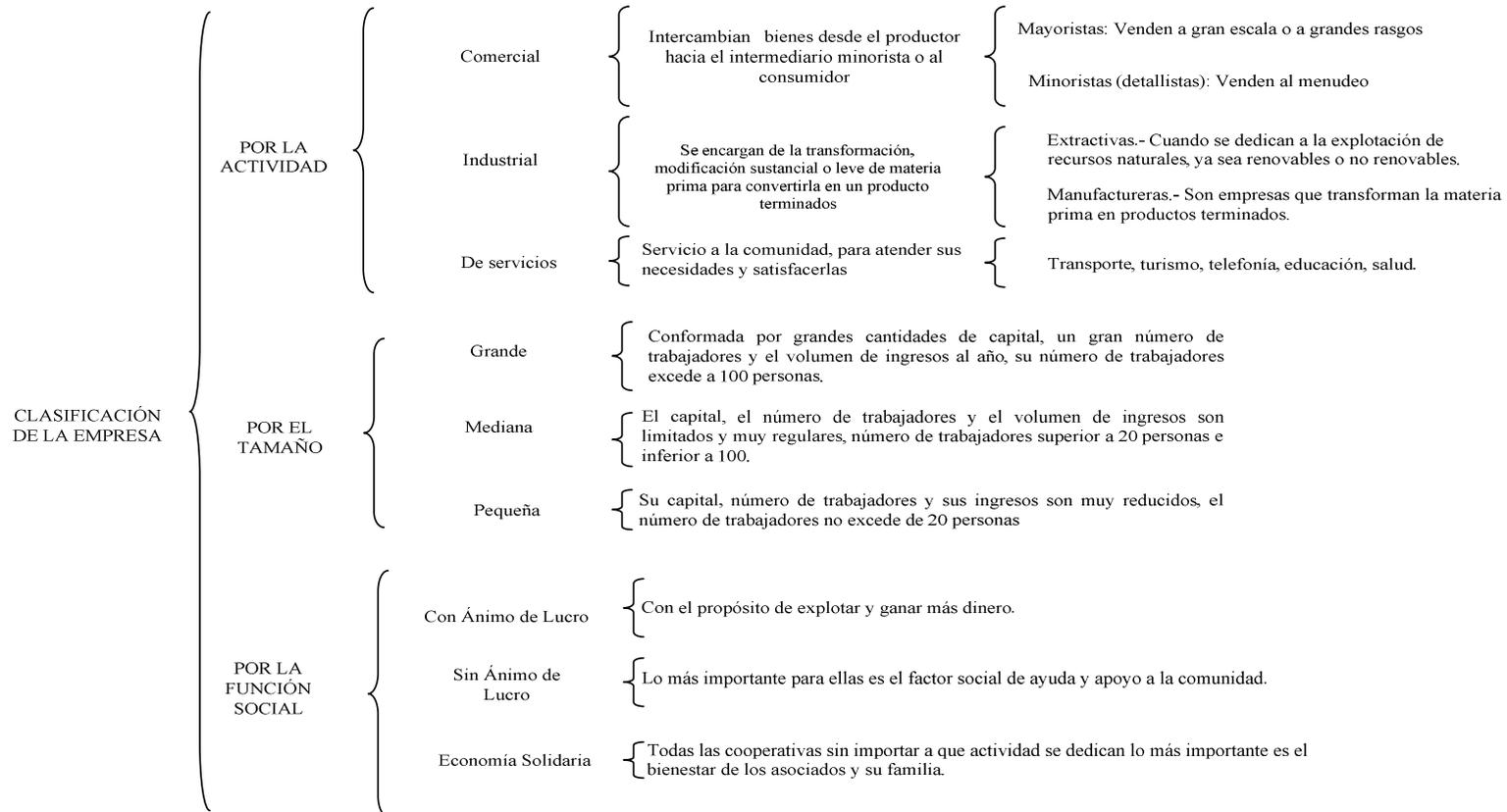
- Promocionar medidas y actividades de recaudación de fondos lícitos, sobre las contribuciones de los socios, subvenciones y otras donaciones de personas naturales o entidades privadas y públicas.
- Coordinar y revisar los fondos para el financiamiento de los programas de Aldeas Infantiles SOS Ecuador.
- Promover la idea SOS y las relaciones públicas.

1.2. La Empresa

La empresa es la unidad económico-social, con o sin fines de lucro, en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción útil, de acuerdo con las exigencias de la sociedad. Los elementos necesarios para formar una empresa son: capital, trabajo y recursos materiales.

Ilustración 1: Clasificación de la empresa

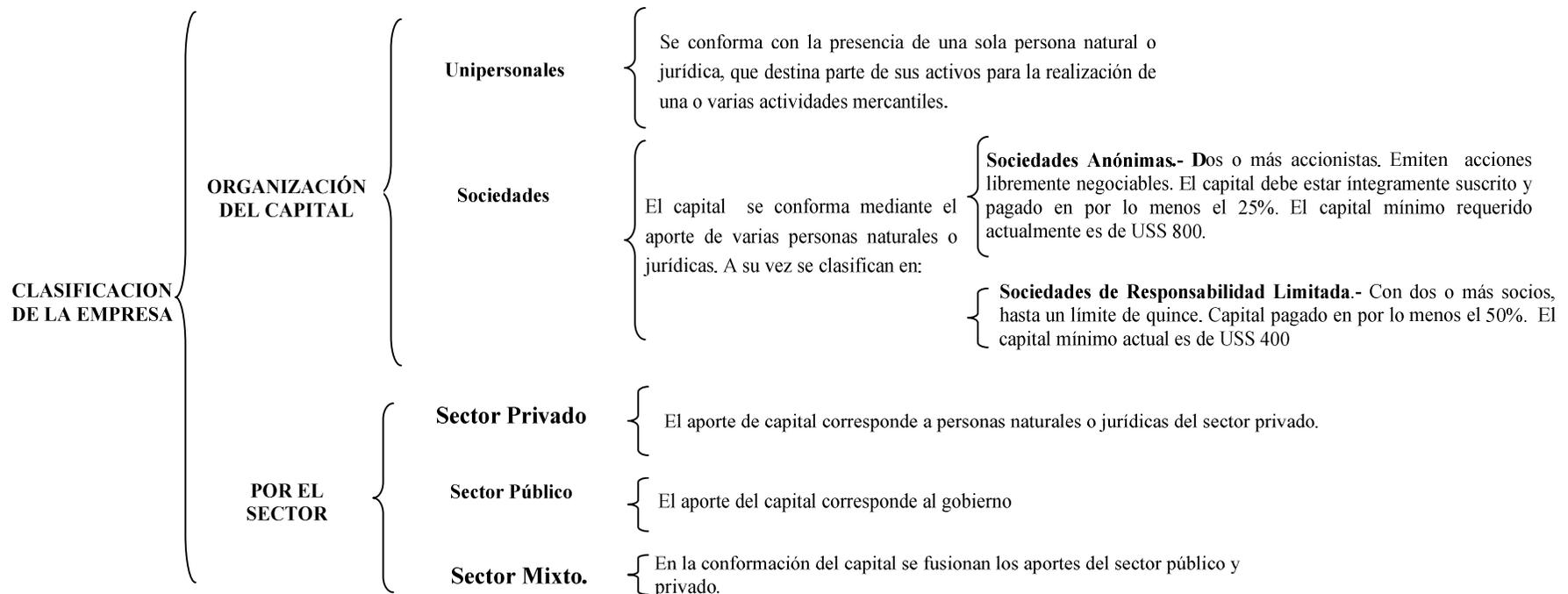
CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA



Elaborado por: María de los Ángeles Páiz
Fuente: Zapata Pedro, Contabilidad General, Tercera Edición

Ilustración 2: Clasificación de la empresa

CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA



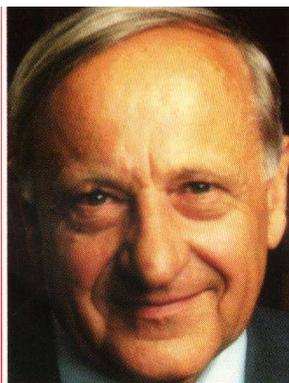
Elaborado por: María de los Ángeles Páiz
Fuente: Zapata Pedro, Contabilidad General, Tercera Edición

Aldeas Infantiles SOS Ecuador, es una empresa que se encuentra clasificada como sin ánimo de lucro, por el motivo social que persigue; y por el origen de sus recursos pertenece al sector mixto, ya que existen aportantes públicos y privados, para su funcionamiento operativo.

1.2.1. Reseña Histórica

El nacimiento de Aldeas Infantiles SOS, ocurrió a raíz de la segunda guerra mundial, en una etapa crucial en la vida de muchos niños y jóvenes en situación de abandono y orfandad, cuyo futuro era incierto, pues existían muy pocas instituciones de cuidado, y las mismas con la concepción de modelo de orfanato.

La creación de Aldeas Infantiles SOS, fue más allá de la simple búsqueda de una solución al problema social. Su razón estaba centrada en la restitución de la familia perdida para cada caso de niños y jóvenes, en ofrecerles una alternativa de sobrevivencia, y también de desarrollo pleno en un ambiente donde pudieran vivir y crecer dignamente rodeados de felicidad.



El fundador, de la idea de Aldeas Infantiles SOS fue HERMANN GMEINER

Nació en 1919 en el pueblo Tanne, en Alberschwende, Vorarlberg, Austria.

Provino de una familia de campesinos numerosa. Al concluir la Segunda Guerra Mundial, emprendió la carrera de medicina. Durante la época de sus estudios en Innsbruck, se vio confrontado con los problemas de los niños sin padres y reconoció, cuan insuficiente era la asistencia que se les brindaba a estos niños. Se dedicó a buscar una solución mejor, más adecuada a la naturaleza infantil.

Sus Aldeas Infantiles SOS han encontrado reconocimiento mundial, como centros de educación para niños huérfanos con estructuras similares a los de la Familia. Su idea esta en práctica en 131 países, y en todos los continentes. El 26 de abril de 1986 falleció Hermann Gmeiner, siendo sepultado en la Aldea Infantil SOS de Imst en Tirol.

Creación de aldeas a nivel mundial

En 1949 Hermann Gmeiner funda la asociación austríaca de Aldeas Infantiles SOS y construye la primera Aldea Infantil cerca de Imst, una pequeña ciudad de Tirol, Austria. En 1955 se construye en Innsbruck, Austria la primera Casa Juvenil. Existen ya Aldeas Infantiles SOS en Francia, Alemania e Italia.

En 1960 se crea la Fundación de SOS Kinderdorf International como Federación de todas las Asociaciones de Aldeas Infantiles SOS; en 1963 inician el trabajo de Aldeas Infantiles SOS fuera de Europa. Primeros Proyectos en ECUADOR y Corea del Sur. En 1979 como contribución al año internacional de niño se inauguran 30 nuevas Aldeas Infantiles SOS. Existen 143 aldeas infantiles SOS en 60 países. Más de 4 millones de Amigos SOS promueven la labor en el mundo entero.

En 1999 SOS celebra sus 50 AÑOS DE FUNDACION con 400 aldeas infantiles SOS, 375 Instituciones juveniles y aproximadamente 750 instituciones sociales repartidas por el mundo.

Creación de aldeas en Ecuador

En enero de 1963, en vista de la situación de los niños huérfanos abandonados en el Ecuador, se creó la primera Aldea de niños en el ex campamento de la Empresa Eléctrica Quito ubicada en Ilumbisí, iniciando con 2 casas y 18 niños.

El 10 de abril de 1963 se legaliza su funcionamiento, creándose la Asociación “Aldea de Niños Ilumbisi”, con sus miembros fundadores los señores Gerhard Engel, Julio Mancheno Lasso, Anselimo Pérez Guarderas y Werner Speck.

Como las ideas de los fundadores de la “Aldea de Niños Ilumbisi”, eran similares a las de SOS Kinderdorf Internacional”, se resolvió asociarse con dicha Federación el 25 de septiembre de 1963, cambiando su nombre a “SOS ALDEAS DE NIÑOS ECUADOR”

Quince años después de la fundación de la primera Aldea SOS en el Ecuador, fueron creados con la ayuda de Hermann Gemeiner Fonds Deutschland otras tres Aldeas.



En 1978 el Reverendo Padre Pino Mariani, en conjunto con el Vicariato de Esmeraldas fundó SOS Aldea de

Niños Esmeraldas. La Aldea está situada en Atacames, actualmente tiene doce casas familiares y más de 93 niños, funciona en un terreno donado por la curia. Existen además 2 residencias juveniles y un centro social en Esmeraldas.



En 1979 se fundó “SOS Aldea de Niños Imbabura” por el Reverendo Padre Suárez en terreno dado en comodato por la Junta de Defensa Civil, el mismo que se encuentra a las orillas del Lago Yaguarcocha. La aldea actualmente tiene 12 casas familiares con más de

100 niños, adicionalmente funcionan 2 residencias juveniles



En 1994, se inicio con los estudios de dos nuevos proyectos: Cuenca y Portoviejo.

El 21 de Agosto de 1995 se inició la construcción de la aldea de Cuenca, gracias al aporte de al familia Schmidt y Deuthlan Fonds. SOS Portoviejo inició su construcción en 1996 gracias al apoyo de SOS

KDI.



Una nueva aldea es la de Guayaquil, que fue creada el 20 de julio del 2008, con el apoyo de SOS KDI, y también la dura gestión de su dirección en la consecución de fondos propios.

Los centros sociales de Ecuador

Conscientes del problema social de la gente marginada, causada por la ola migratoria y para ayudar a evitar el abandono de los niños y niñas, SOS Aldea de Niños Ecuador decidió ampliar sus actividades en beneficio de madres trabajadoras y sus hijos formando Centros Sociales, en los barrios marginales. Los niños que se benefician del programa son hijos de madres trabajadoras de escasos recursos económicos que no tienen con quien dejar a sus hijos mientras laboran. Se da preferencia, a los niños que están abandonados de su padre. Un fuerte impulso fue dado por el Señor Gerarld Engel, logrando que el municipio entregue en comodato terrenos para la construcción de los centros en El Tejar, Panecillo, Lucha de los Pobres, Forestal y Santa Rita.

Cada Centro Social tiene capacidad para doscientos niños. Los objetivos específicos son:

- Dar atención integral al niño de uno a doce años, hijos de madres trabajadoras de escasos recursos económicos, en las áreas de nutrición, salud, estimulación social y pedagógica, odontológica, refuerzo escolar.
- Ofrecer a las madres de estos niños la oportunidad de mayor información y de fortalecimiento de los lazos afectivos con sus hijos.
- Actualmente se pretende desarrollar a la familia y comunidad a la par de la atención a los niños a través de la capacitación y desarrollo de microempresas familiares.

1.2.2. Organigrama

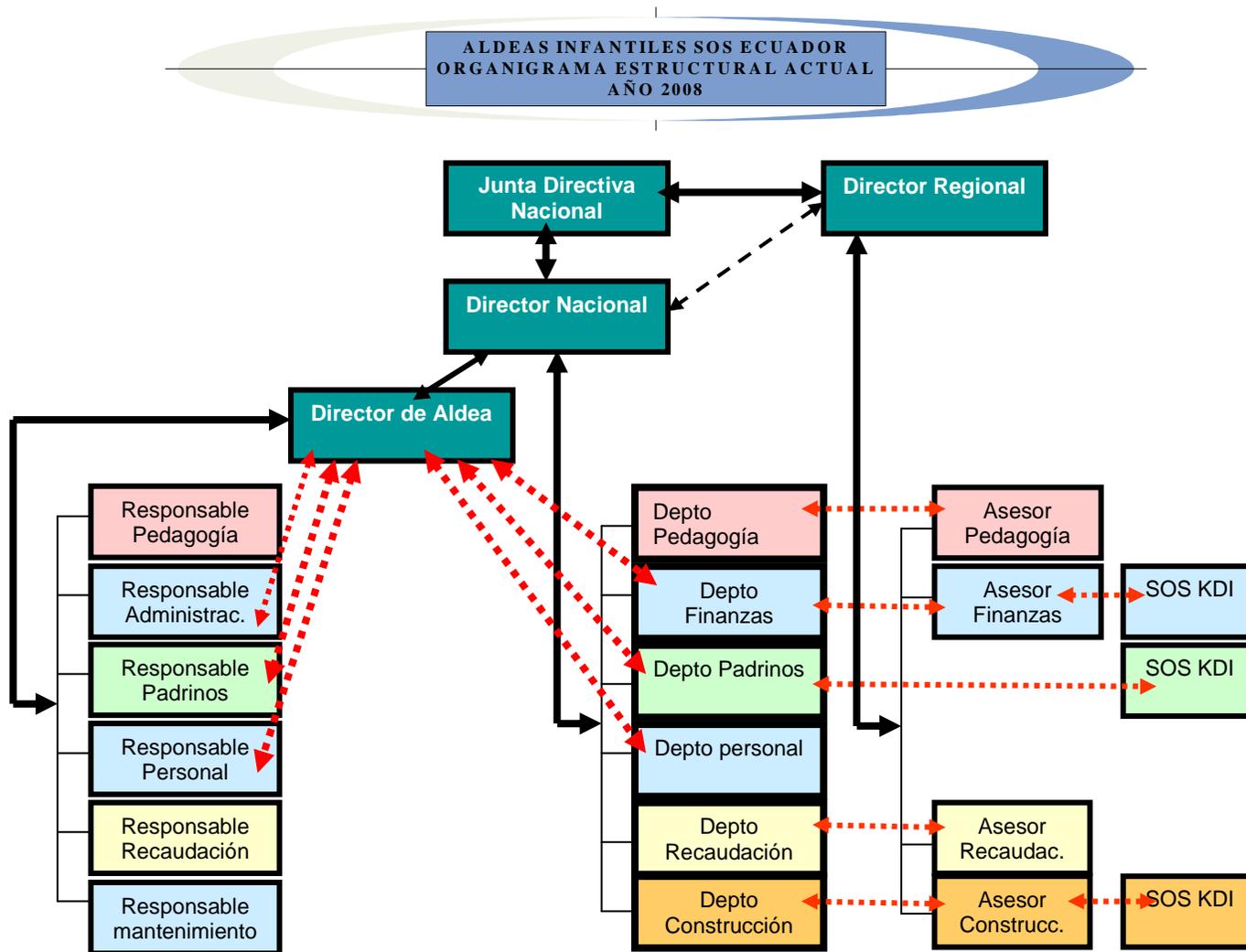
“El organigrama constituye la expresión, bajo forma de documento de la estructura de una organización, poniendo de manifiesto el acoplamiento entre las diversas partes componentes”.⁶

Revela la división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de la comunicación, la naturaleza lineal o asesoramiento del departamento, los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, entre otros; y las relaciones que existen entre los diversos puestos de la organización en cada departamento o sección de la misma.

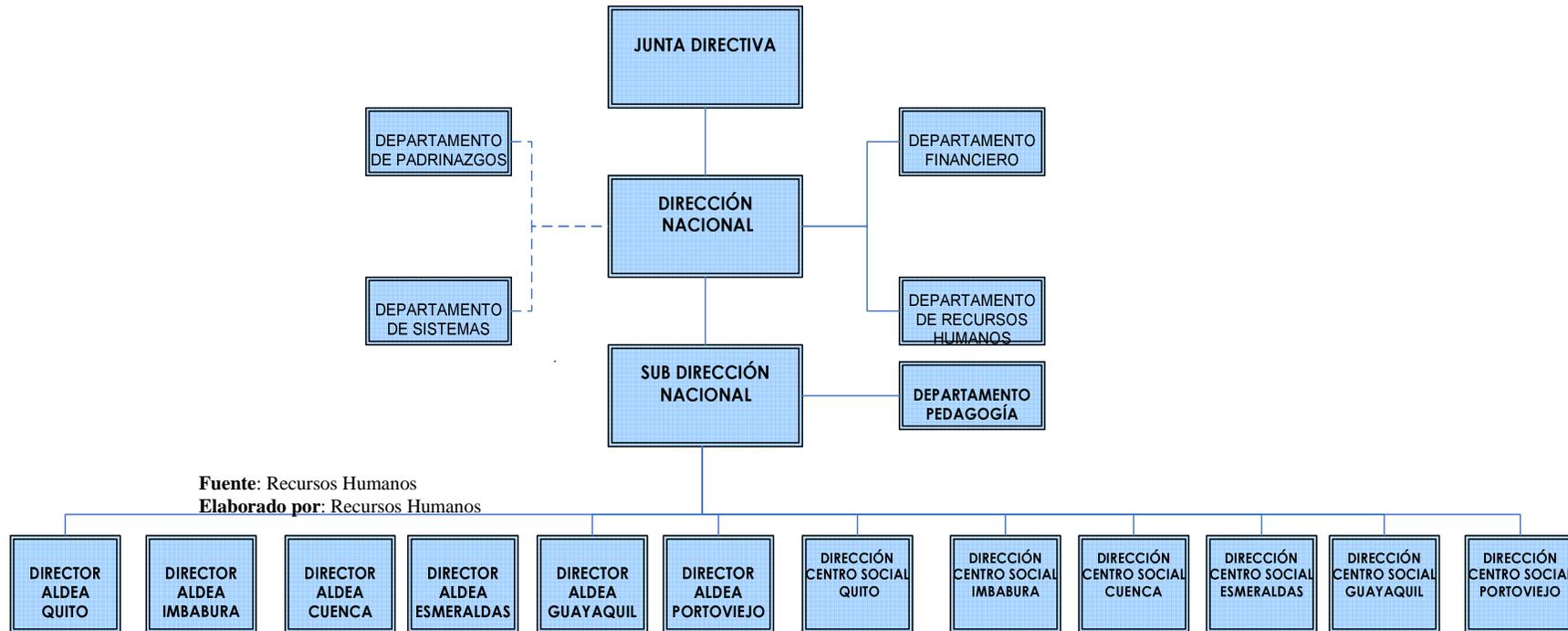
1.2.2.1. Organigrama Estructural

Es la representación gráfica de la estructura de la organización, con la división de puestos u otras unidades, los que están colocados y conectados por líneas, las cuáles indican los grados de autoridad y responsabilidad; así como la clase de la relación que los liga.

⁶ <http://www.monografias.com/trabajos22/organigrama-empresarial/organigrama-empresarial.shtml#defin>



**ALDEAS INFANTILES SOS ECUADOR
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO
AÑO 2008**

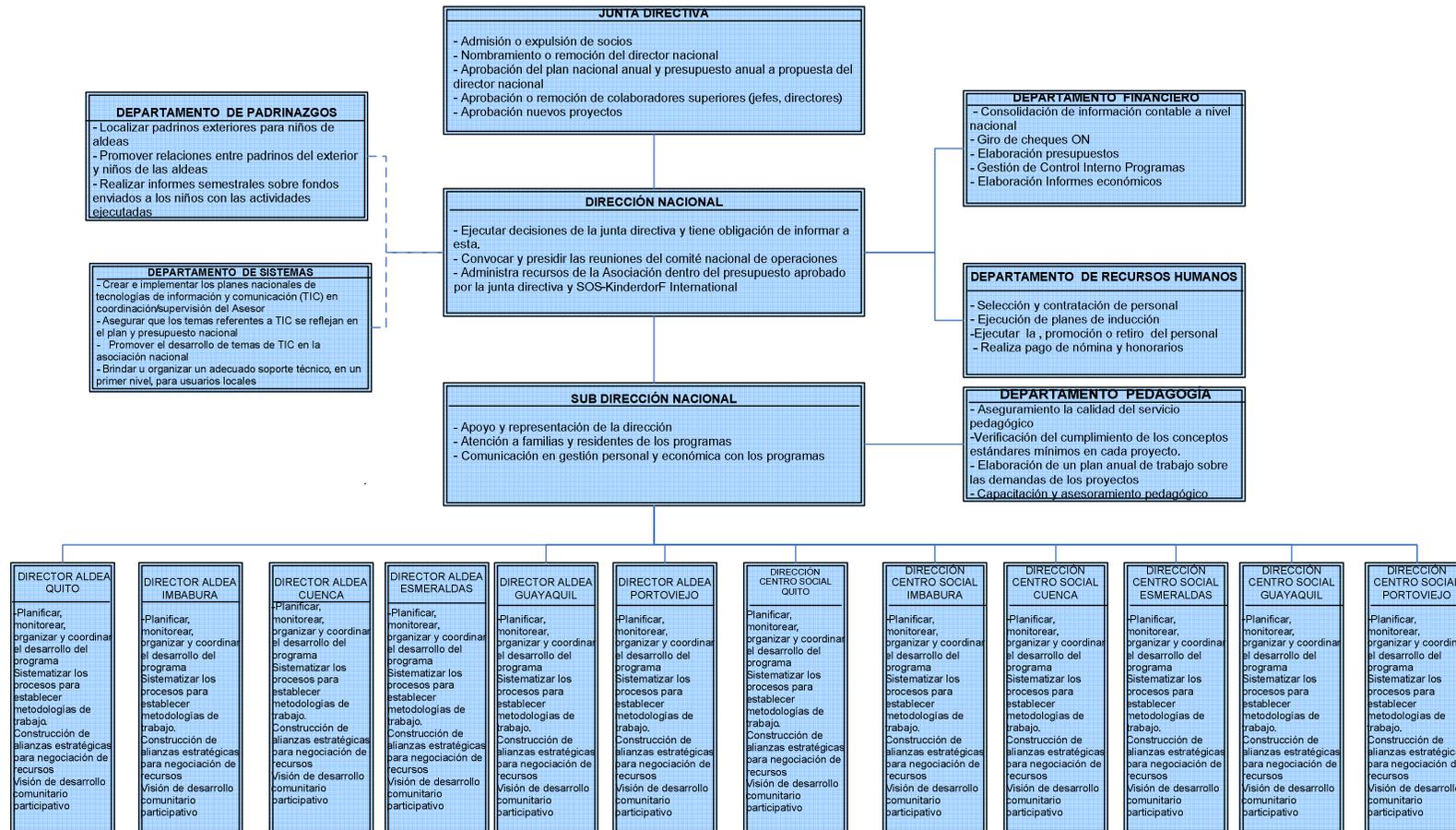


Fuente: Aldeas Infantiles SOS Ecuador
Elaborado por: María de los Ángeles Páliz

1.2.2.2. Organigrama Funcional

Es una representación gráfica de la separación del trabajo sobre la base de pasos, procesos o actividades, que se llevan a cabo para obtener un determinado resultado final.

**ALDEAS INFANTILES SOS ECUADOR
ORGANIGRAMA FUNCIONAL PROPUESTO
AÑO 2008**

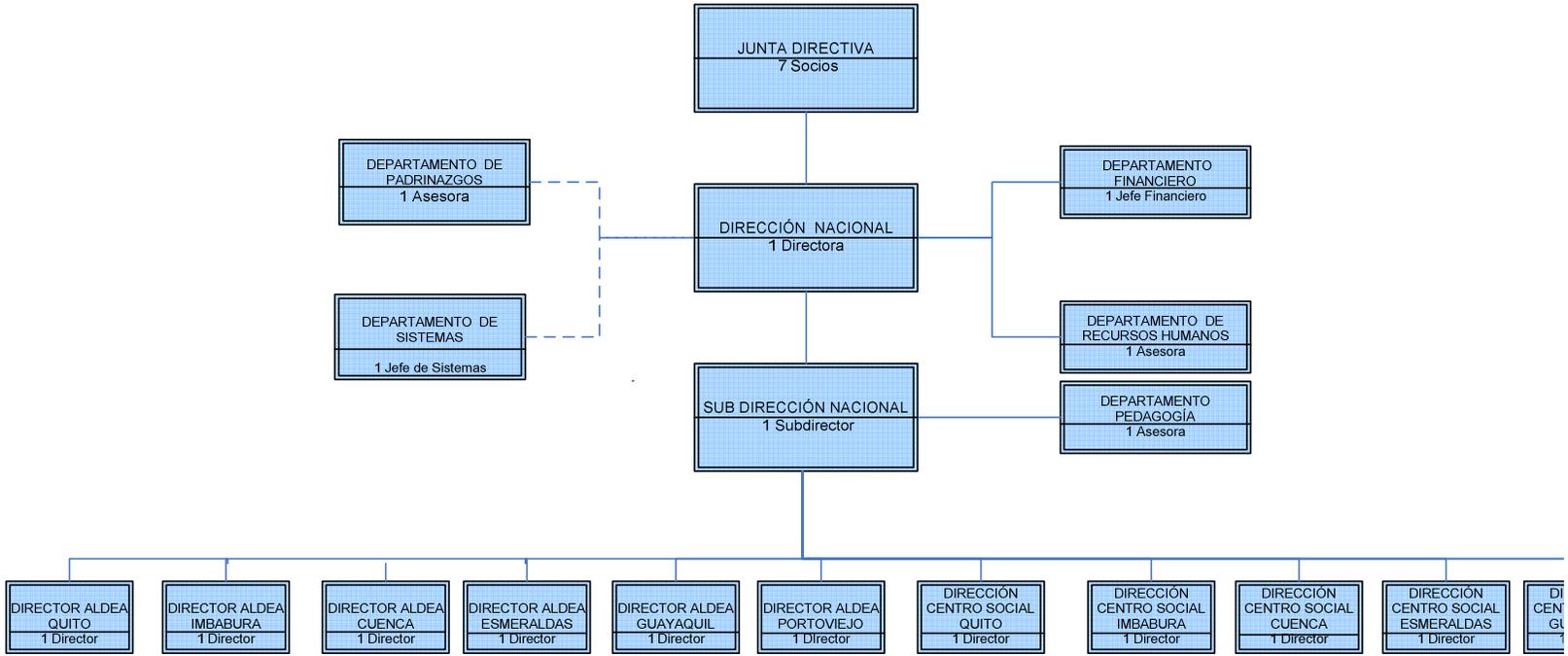


Fuente: Aldeas Infantiles SOS Ecuador
Elaborado por: Maria de los Ángeles Páiz

1.2.2.3. Organigrama Personal

Es una representación gráfica de la separación del trabajo en la organización, a través de la especificación del personal que se encuentra en cada departamento.

**ALDEAS INFANTILES SOS ECUADOR
ORGANIGRAMA PERSONAL PROPUESTO
AÑO 2008**



Fuente: Aldeas Infantiles SOS Ecuador
Elaborado por: María de los Ángeles Páiz

CAPÍTULO 2

2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Consiste en la interrelación de elementos, que establecen el marco de referencia que orienta a la organización hacia el cumplimiento de su misión, el alcance de su visión y hacia el cumplimiento de sus objetivos globales.

Define la ruta organizacional que deberá seguir, para el logro de sus objetivos misionales; requiere revisión periódica para ajustarla a los cambios del entorno y al desarrollo de competencias interiores. Propone la operación de la organización bajo parámetros de calidad, eficiencia y eficacia requeridos por los diferentes grupos de interés, así como los parámetros de control y evaluación a regir en la entidad haciéndose necesario el compromiso organizacional, en la divulgación y puesta en marcha de un direccionamiento estratégico.

El análisis que a continuación se presenta, es realizado en base a del Plan Estratégico 2009 – 2016 de Aldeas Infantiles SOS Ecuador.

2.1. Misión Organizativa

Razón de ser de la organización, definiendo la necesidad de que será satisfecha en la sociedad; así como el mercado al que se dirige.

Tabla 5: Elementos clave de la misión organizativa

RUBRO	ALCANCE
Naturaleza del Negocio	Finalidad de la organización
Razón para existir	Definición del negocio - necesidad
Mercado al que sirve	Definición del negocio - mercado

Fuente: Salazar Francis, Gestión Estratégica de Negocios, Pág. 147
Elaborado por: María de los Ángeles Páliz

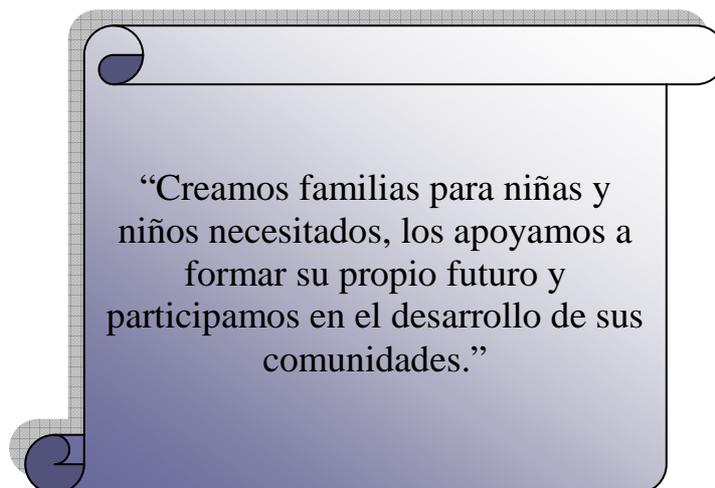
Tabla 6: Coordenadas de la Misión Organizativa

PREGUNTAS	ALCANCE
¿Qué?	Cual es la razón u objeto social del establecimiento
¿Cómo?	Cual es la estrategia que marca la diferencia con los demás
¿Con quién?	Cual es el personal del que se dispone
¿Para qué?	A quien va a satisfacer primariamente el producto o servicio
¿Por qué?	Que explica y justifica en lo principales su presencia
¿Dónde?	Lugar o ubicación geográfica

Fuente: Salazar Francis, Gestión Estratégica de Negocios, Pág. 148

Elaborado por: María de los Ángeles Páiz

Misión de Aldeas Infantiles SOS Ecuador



A continuación se presenta la explicación, de la misión organizativa, según la extensión de cada punto.

“Creamos familias para las niñas y niños que lo necesitan

Trabajamos a favor de niños y niñas huérfanos, abandonados o cuyas familias no pueden hacerse cargo de ellos. Les damos a estos niños y niñas la oportunidad de crear relaciones duraderas dentro de una familia.

Nuestro modelo familiar en Aldeas Infantiles SOS Ecuador, se basa en cuatro principios: Cada niño y niña, necesita una madre, y crece de la manera mas natural con hermanos y hermanas, en su propia casa, dentro del entorno de una aldea que lo apoya.

Los apoyamos a formar su propio futuro

Brindamos a los niños y niñas la posibilidad de vivir de acuerdo con su propia cultura y religión, y de llegar a ser miembros activos de la comunidad.

Ayudamos a los niños y niñas a descubrir y expresar sus habilidades, intereses y talentos individuales.

Nos aseguramos que los niños y niñas reciban la educación y la formación que necesitan para ser miembros activos y exitosos de la sociedad.

Participamos en el desarrollo de sus comunidades

Participamos en la vida comunitaria y respondemos a las necesidades de desarrollo social de sus miembros más vulnerables: los niños, niñas y jóvenes.

Unimos esfuerzos con los miembros de la comunidad para brindar educación y atención médica, y también para responder a emergencias.”⁷

2.2. Visión Organizativa

Consiste en una idea clara de la situación futura, con objetivos específicos de corto, mediano y largo plazo. Se refiere a como debería ser la organización en el futuro, basada en los valores y convicciones de sus integrantes.

Tabla 7: Elementos de la visión organizativa

CONCEPTO	ALCANCE
Posición en el mercado	Deseada y realista
Tiempo	Mediano y largo plazo
Ámbito del mercado	Definición del negocio - mercado
Servicios	Definición del negocio - necesidad
Principios Organizacionales	Aplicados en la organización

Fuente: Salazar Francis, Gestión Estratégica de Negocios, Pág. 144

Elaborado por: María de los Ángeles Páliz

⁷ Folleto: Quienes Somos, Gmeiner Herman, SOS Kinderdorf International, 6021 Innsbruck - Austria

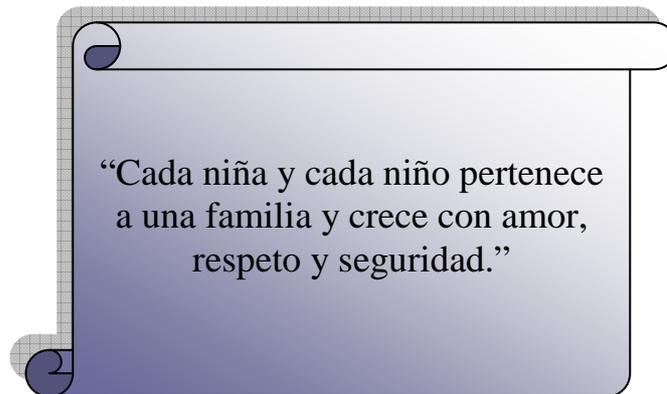
Tabla 8: Coordenadas de la visión organizativa

PREGUNTAS	ALCANCE
¿Cuándo?	Para cuantos años adelante
¿Qué?	A qué dedicará primordialmente su actividad empresarial
¿Cómo?	Que estrategia fundamental le servirá de brújula
¿Con quién?	Que competencias tendrán las personas que acompañarán el esfuerzo indispensable para ganar futuro
¿Para qué?	Cuál es la filosofía de su presencia en el mercado
¿Por qué?	Cuál es la razón de su permanencia
¿Dónde?	El lugar del planeta

Fuente: Salazar Francis, Gestión Estratégica de Negocios, Pág. 144

Elaborado por: María de los Ángeles Páliz

Visión de Aldeas Infantiles SOS Ecuador



A continuación se presenta la explicación, de la misión organizativa, según la extensión de cada punto.

“Cada niño y niña pertenece a una familia

La familia es el núcleo de la sociedad. Dentro de una familia cada niño y niña es protegido y disfruta de un sentido de pertenencia. Aquí los niños y niñas aprenden valores, comparten responsabilidades y establecen relaciones que perduran toda la vida. Un entorno familiar les ofrece una base sólida sobre la cual pueden construir sus vidas.

Cada niño y niña crece con amor

A través del amor y la aceptación, las heridas y emocionales sanan y se desarrolla confianza. Los niños y niñas aprenden a creer y confiar en sí mismos y en los demás. Con esta seguridad cada niño y niña puede descubrir y aprovechar sus potenciales.

Cada niño crece con respeto

Se escucha la opinión de cada niño y niña y se la toma en serio. Los niños y niñas participan en la toma de decisiones que afecten sus vidas y se los guía para que sean los protagonistas de su propio desarrollo. El niño y niña crece con respeto y dignidad como un miembro apreciado de su familia y de la sociedad.

Cada niño y niña crece con seguridad

Los niños y niñas son protegidos del abuso, abandono y explotación, y son protegidos en casos de desastres naturales o guerras. Los niños y niñas reciben abrigo, alimentación, atención médica y educación. Estos son los requerimientos básicos para el desarrollo adecuado de todos los niños y niñas.”⁸

2.3. Objetivos Organizacionales

Son la exteriorización del compromiso organizacional de producir resultados, sustituyendo las acciones sin dirección y permitiendo evaluar resultados, en todos los procesos de la entidad.

Los elementos claves son los siguientes:

- Orientados hacia el mejoramiento continuo.
- Frases concretas
- Posicionar en función de las metas
- Desafiantes pero factibles
- Orientados tanto a corto como largo plazo

⁸ Folleto: Quienes Somos, Gmeiner Herman, SOS Kinderdorf International, 6021 Innsbruck - Austria

Las características principales para la definición de objetivos son:

- Claros, bien definidos y comprensibles
- Ser evaluados de acuerdo a un parámetro cuantificable
- Puede designarse un responsable o varios para su cumplimiento y evaluación
- Que sean posibles de ejecutar con los recursos disponibles actuales o potenciales
- Deben tener un inicio y un final concreto.

A continuación, se presenta los objetivos, en base al plan estratégico 2009 – 2016.

Perspectiva de Recursos Humanos

Contar con líderes competentes y afectivos, con una cultura de trabajo en equipo, orientados a resultados, mediante un sistema efectivo de desarrollo de personal.

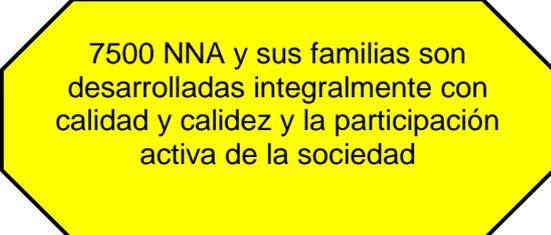
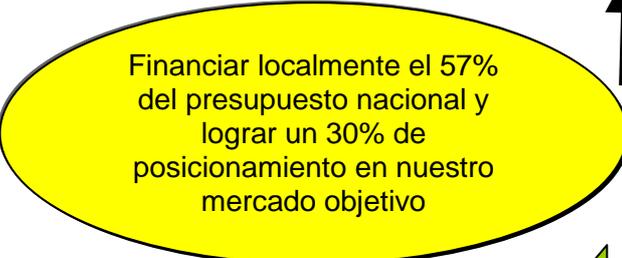
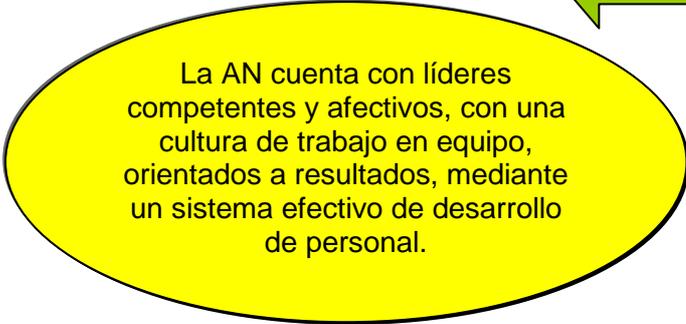
Perspectiva de Recaudación de Fondos

Financiar localmente el 57% del presupuesto nacional y lograr un 30% de posicionamiento en el mercado objetivo (Ecuador)

Perspectiva cliente (niños y niñas)

Desarrollar integralmente 7500 niños, niñas y adolescentes (NNA); y sus familias con calidad y calidez y la participación activa de la sociedad.

Tabla 9: Objetivos Estratégicos Aldeas Infantiles SOS Ecuador

Perspectivas	Objetivos Estratégicos
<p>Perspectiva Cliente niños/niñas</p>	  <p>7500 NNA y sus familias son desarrolladas integralmente con calidad y calidez y la participación activa de la sociedad</p>
<p>Perspectiva Recaudación de Fondos</p>	 <p>Financiar localmente el 57% del presupuesto nacional y lograr un 30% de posicionamiento en nuestro mercado objetivo</p> 
<p>Perspectiva Recursos Humanos</p>	  <p>La AN cuenta con líderes competentes y afectivos, con una cultura de trabajo en equipo, orientados a resultados, mediante un sistema efectivo de desarrollo de personal.</p> 

Fuente: Aldeas Infantiles SOS Ecuador

Elaborado por: Aldeas Infantiles SOS Ecuador

2.4. Políticas

Son el conjunto de criterios generales que establecen el marco de referencia para el desempeño de las actividades en la organización relacionadas con su actividad. Constituyen un instrumento normativo que ayudan al cumplimiento de objetivos.

A continuación se presentan políticas a seguir en Aldeas Infantiles SOS Ecuador, y de esta manera apoyar en el logro de los objetivos planteados y a su vez el cumplimiento del plan estratégico.

Políticas de Personal

- Reclutar, seleccionar y capacitar personal, para asegurar el buen funcionamiento de los programas de la Asociación

- Realizar talleres para capacitar en enfoque de derecho de los niños a todo el personal de aldeas

- Desarrollar programas de auto evaluación de funciones y actividades, en base a los procesos ejecutados y los resultados alcanzados.

- Aplicar el sistema de monitoreo y evaluación de acuerdo a perfil por competencias de Directoras y colaboradores; así como de la elaboración de planes de desarrollo.

- Mejorar métodos de trabajo y efectividad

Políticas de Recaudación de fondos y posicionamiento de marca

- Mantener y ejecutar convenios con el Estado
- Introducir y diseminar “quiénes somos” a través de la organización.
- Compartir experiencias sobre el cuidado infantil dentro de las Aldeas Infantiles SOS, mejorando las redes de comunicación e intercambio entre todos los establecimientos en el mundo.
- Mejorar el compromiso y la aceptación en todos los niveles.

Políticas de cobertura

- Consolidar procedimientos para fortalecer el contacto con familia biológica.
- Definir criterios para la reinserción familiar.
- Elaboración de directrices nacionales para la fase de asesoramiento de jóvenes.
- Investigar el Modelo Familiar SOS de atención infantil y formas de beneficiar a más niños.

2.5. Estrategias

A continuación se presentan las estrategias de Aldeas Infantiles SOS Ecuador, estrechamente relacionadas con los objetivos y las políticas, ya expuestas.

Objetivo 1:

Contar con líderes competentes y afectivos, con una cultura de trabajo en equipo, orientados a resultados, mediante un sistema efectivo de desarrollo de personal.

Estrategias

- Evaluar el trabajo realizado hasta el segundo nivel de la gerencia en más del 50% de la Asociación Nacional.
- Implementar un sistema integrado y actualizado de gestión de desempeño.
- Contratar personas para seguir creciendo, con alto grado de liderazgo y enfocadas a la actividad de la organización.
- Analizar las necesidades en función de las proyecciones organizacionales y definir estrategias de reclutamiento.
- Evaluar el avance del plan de desarrollo de Asociación Nacional 2006.
- Establecer destrezas de desarrollo de la Junta Directiva acorde a las proyecciones organizacionales.
- Evaluación de la ejecución del plan 2009 y elaboración de la proyección para el año 2010.
- Efectuar el análisis del estudio de rotación de madres.
- Establecer estrategias para disminuir la rotación de madres y tías

Las estrategias propuestas incluyen:

- Sistema de gestión de Recursos Humanos
- Junta Directiva capacitada, empoderada y representativa
- Equipos completos capacitados y desarrollados con perspectiva integral

Objetivo 2:

Financiar localmente el 57% del presupuesto nacional y lograr un 30% de posicionamiento en el mercado objetivo (Ecuador)

Estrategias

- Implementar oficina en Guayaquil.
- Asegurar débito bancario a la base de donantes, en un 100%.
- Implementar la estrategia de comunicación.
- Implementar en 20% programas de responsabilidad social con empresas.
- Aumentar los ingresos netos de donantes regulares (amigos) en un 10%
- Crecer en forma sostenida a 3.000 amigos nuevos por año.
- Aumentar un 20% en donaciones en especie y subvenciones gubernamentales locales.

- Alinear la comunicación a través de la Asociación Nacional.
- Difundir e implementar el uso de imagen vigente de marca 2009.
- Utilizar el logo actualizado en todas las Aldeas.

Las estrategias propuestas incluyen:

- Cobertura nuevos mercados
- Innovación de estrategias
- Desarrollo nuevos productos
- Ajuste estructura a proyecciones
- Análisis de mercados
- Incrementar base de donante 20% anual.
- Alianzas estratégicas de responsabilidad social.
- Definir estrategia comunicacional
- Manejo eficiente de costos y gastos

Objetivo 3:

Desarrollar integralmente 7500 niños, niñas y adolescentes (NNA); y sus familias con calidad y calidez y la participación activa de la sociedad.

Estrategias

- Implementar modelo piloto basado en niños y niñas en Guayaquil, de desarrollo integral.
- Lanzar un proyecto para fomentar la innovación en integración familiar.
- Diseñar dos modalidades alternativas para atención de niños y niñas.
- Alinear el 80% de los programas existentes con las nuevas políticas. Los centros sociales y escuelas (capacitación madres).
- Probar pilotos de la marca en diferentes puntos de contacto y recopilar enseñanzas.
- Rediseñar e implementar el sistema de seguimiento y monitoreo enfocado a resultados.
- Levantar la línea base de maltrato y abuso en los programas.
- Disminuir el 50% de los casos de maltrato y abuso a partir de la línea base.

Las estrategias propuestas incluyen:

- Ampliación progresiva de cobertura
- Diferentes modalidades de atención
- Enfoque de derechos
- Procesos definidos, estandarizados y sistematizados
- Modelo de atención centrado en niños y niñas
- Sistema de seguimiento y monitoreo orientado a resultados.

2.6. Principios y Valores

Principios

Audacia.- Aldeas Infantiles SOS Ecuador ha desafiado los métodos tradicionales en la atención a huérfanos y continúa introduciendo innovaciones en los conceptos de atención a los niños y niñas. Los ayuda cuando no tienen a quien recurrir, con sensibilidad y al mismo tiempo con confianza. La organización aprende y actúa a favor de los niños y niñas en todo el mundo.

Compromiso.- Aldeas Infantiles SOS Ecuador está dedicada a ayudar a generaciones de niños a tener mejor vida. Esto lo logra a través de cultivar relaciones duraderas con donantes, colaboradores y con las comunidades en

donde funcionan. La organización esta convencida que al realizar un compromiso a largo plazo obtiene un impacto significativo y sostenible.

Confianza.- Las Aldeas, creen en las habilidades y potencialidades de cada uno. Se apoyan y respetan mutuamente, construyendo un entorno donde se pueda cumplir responsabilidades con confianza. Una atmosfera de confianza inspira a compartir experiencias y aprender uno del otro.

Responsabilidad.- Aldeas Infantiles SOS desde 1949 ha construido una base de confianza con donantes gobiernos y otros socios que apoyan en la misión. La mayor responsabilidad es garantizar el bienestar de los niños asegurando estándares de atención. Para lograrlo, la organización se compromete a usar todos los fondos y recursos sabiamente, con respeto y responsabilidad.

Valores

Trabajo en Equipo.- Las mejores soluciones surgen del trabajo conjunto con colegas y los beneficiarios: los niños. En la organización esto requiere relacionamiento, respeto y compartir.

Respeto por los demás.- Para la organización es importante tratar a compañeros, beneficiarios y otras personas con quienes existiera algún tipo de relación, con respeto, dignidad, neutralidad y cortesía. Brindar un ambiente seguro de trabajo es una prioridad en la organización.

Liderazgo.- Con los beneficiarios y con el pensamiento. Requiere coraje, visión e integridad. La organización, posee varios líderes y fomenta su capacidad en el mejoramiento de actividades.

Responsabilidad social.- Aldeas Infantiles SOS Ecuador, fomenta el apoyo en los derechos humanos y de los niños. Su actividad está destinada a actuar bajo ética y servicio comunitario y social

CAPITULO 3

3. ANÁLISIS SITUACIONAL

El análisis situacional, es aquel que ocupa un papel fundamental en la concepción y desarrollo de la Planificación Estratégica. Este análisis permite que la función de una organización, opere con un máximo de congruencia y un mínimo de fricciones en las condiciones cambiantes de su entorno.

Analiza aquellos factores que aunque no tengan una implicación directa, afectan a la política y capacidad de gestión de la organización

Permite conocer las condiciones actuales, en las que una entidad se desenvuelve, así como las implicaciones que causan en su actividad operativa, a más de determinar aquellos aspectos a los que ha tenido que adaptarse.

A través de este análisis se determinará la respuesta que Aldeas Infantiles SOS Ecuador, tiene en: aspectos de tecnología, cambios de valores sociales y culturales, ambiente político y, las tendencias de la economía.

Se realizará un análisis que muestre situaciones internas, externas e influencias macroeconómicas, en base al entorno de la organización en estudio.

3.1. Análisis Interno

Este es el ambiente más cercano a la organización cuando se hace referencia a su entorno. Está compuesto de las variables sobre las cuales la organización puede influir en su motivación.

Para este análisis se han considerado, tres departamentos que se encuentran estrechamente relacionados, cuyos procedimientos internos pueden ser controlados, hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

3.1.1. Departamentos Administrativos

3.1.1.1. Departamento Pedagógico

Este departamento, tiene como principal objetivo: garantizar la calidad de los servicios pedagógicos en cada uno de los programas de Aldeas Infantiles SOS Ecuador, a través del seguimiento, apoyo y capacitación a los directores y equipos pedagógicos dentro del marco filosófico y conceptual; apoyando a la gestión pedagógica en cada aldea y centro social.

El departamento se maneja, en base **dos aspectos** específicos:

a) Acogimiento Familiar.- Desarrollado por el programa de aldeas, a través de casas familiares que acogen a niños y niñas que se encuentran en condición de orfandad o abandono. En base a este aspecto, se promueve, que el niño se integre a la sociedad y se prepare conscientemente para ello. El niño a su vez, siente a una familia y una madre, que son su principal apoyo; alrededor de su familia el niño percibe, siente y vive en una comunidad, constituida por las otras familias de la aldea.

Con ello se busca que cuando los niños y niñas crezcan, lleguen a ser jóvenes con apropiado desarrollo emocional y afectivo, con sentido de pertenencia a un hogar en el que recibió y promueve protección y buen trato, que reconoce y practica los patrones positivos socioculturales, valores espirituales y morales de su entorno y se integra a redes sociales que le aportan a su desarrollo integral.

Tabla 10: Estadísticas Acogimiento Familiar

Ciudad	Aldeas Infantiles	Comunidades Juveniles	Jóvenes en Asesoramiento
Quito	1 Aldea con 107 niños/as	1 Comunidad Juvenil por recibir nuevos jóvenes independizados	16 Jóvenes en etapa de independización
Esmeraldas	1 Aldea con 85 niños/as	2 Com. Juv. con 15 adolescentes	19 jóvenes en etapa de independización
Ibarra	1 Aldea con 84 niños/as	2 Com. Juv. con 15 adolescentes	25 jóvenes en etapa de independización
Cuenca	1 Aldea con 69 niños/as	2 Com. Juv. con 16 adolescentes	8 jóvenes en esta de independización
Portoviejo	1 Aldeas con 87 niños/as	0	2 jóvenes en esta de independización

Fuente: Aldeas Infantiles SOS Ecuador
 Elaborado por: Aldeas Infantiles SOS Ecuador

b) Fortalecimiento Familiar.- Lo desarrollan los programas de Centros Sociales y Centros Comunitarios para preservar el ambiente familiar natural de los niños y niñas en riesgo social.

El modelo de **prevención del abandono infantil** promovido por Aldeas Infantiles SOS reconoce a las familias y comunidades como los protagonistas principales en la protección de las niñas y niños.

Por tanto, se trabaja directamente con las familias y las comunidades apoyando su desarrollo y empoderamiento con la finalidad de prevenir el abandono infantil. La finalidad de los Centros Sociales SOS es contribuir a la disminución de los índices de abandono infantil en la comunidad donde opera el programa.

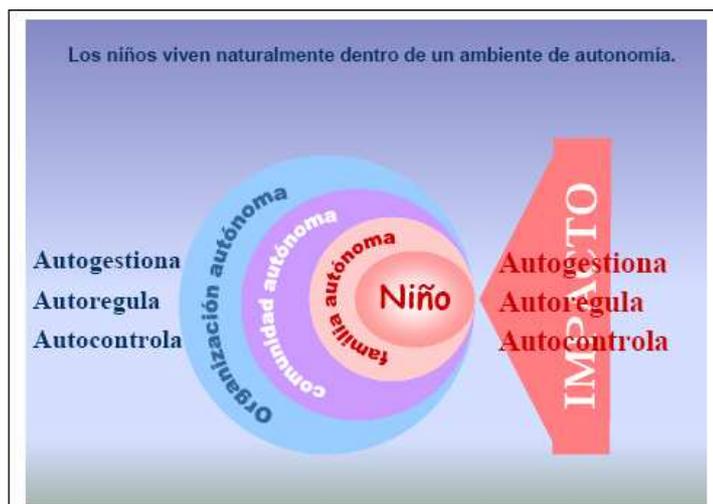
El departamento pedagógico, ha desarrollado un concepto de autonomía; el cual permitirá que el niño se integre con mayor facilidad al proyecto familiar.

Tabla 11: Estadísticas Fortalecimiento Familiar

Ciudad	Centro Social	No. Niños/Niñas	No. Familias Beneficiadas	No. Padres que siguen un proceso de Capacitación
Quito	Lucha de los Pobres	136	97	107
Quito	Forestal	134	94	78
Quito	Panecillo	103	75	77
Quito	Santa Rita	175	110	91
Quito	Argelia	162	96	84
Quito	Tejar	175	110	114
Quito	Mena 2	105	64	58
Imbabura	La Campiña	90	56	36
Esmeraldas	C. S. Esmeraldas	148	73	88
Portoviejo	San Alejo	88	49	56
Cuenca	C.S. Cuenca	78	64	36
Guayaquil	El Fortín	83	48	76

Fuente: Aldeas Infantiles SOS Ecuador
 Elaborado por: Aldeas Infantiles SOS Ecuador

Ilustración 3: Ambiente de Autonomía SOS



Fuente: Página web internacional de Aldeas Infantiles SOS Ecuador. www.soslawe.org.bo
 Elaborado por: Aldeas Infantiles SOS

El departamento pedagógico es el encargado de asegurar la calidad del servicio pedagógico mediante el acompañamiento en la gestión de los directores, verificando el cumplimiento de los conceptos pedagógicos vigentes y estándares; a través de la capacitación, asesoramiento y orientación del personal.

Se encarga de la evaluación de la gestión de directores en lo referente a: vida familiar, sostenimiento de la salud y nutrición, escolaridad y formación técnica, desarrollo artístico y deportivo, integración socio - cultural.

El departamento pedagógico, cumple una función relevante, en la actividad operativa de Aldeas Infantiles SOS Ecuador; a pesar de ello presenta una debilidad en la consecución de actividades de autogestión, en los programas (aldeas y centros sociales) dando lugar al siguiente problema:

- ✚ No existen procedimientos ni políticas, que fomenten autogestión en cada programa (aldeas y centros sociales), para la generación de recursos propios y su optimización; incumpliendo con la política de la organización, en lo referente al 57% de financiamiento del presupuesto nacional, a través de la captación de recursos financieros propios. La principal causa de este problema es la falta de políticas, y su divulgación. El efecto que produce se muestra en la dependencia en subsidios gubernamentales, disminuyendo la eficiencia en impulsar gestión administrativa - financiera en los programas

3.1.1.2. Departamento Financiero

El principal objetivo del departamento es: organizar, planificar, coordinar, supervisar las labores contables - financieras, así como de los programas (aldeas y centros sociales); además de verificar el cumplimiento de políticas y

procedimientos contables - financieros al interior de la organización. Todo flujo de dinero tiene que ser transparente y comprensible.

El departamento financiero esta a cargo de la consolidación de información contable a nivel nacional, en base al ingreso de comprobantes (egresos, ingresos, diarios), en el software contable SOS Global; a más de ello, tiene una participación sustancial en la elaboración de presupuestos y su ejecución.

Una parte importante de la gestión de este departamento es la de control interno en los programas, a través de visitas sorpresas, para auditar el trabajo administrativo – contable en cada uno; así como el uso de los recursos.

El departamento financiero, es una parte muy importante en el desarrollo normal de las actividades de Aldeas Infantiles SOS Ecuador; pues a través de su participación, se determina el crecimiento que se puede obtener en un año; a través de análisis financieros en base al cumplimiento del presupuesto.

Como parte de su responsabilidad frente a los donadores y patrocinadores, la organización debe asegurarse, de que sus recursos financieros sean utilizados de manera apropiada y eficiente.

A través de los informes entregados por el departamento financiero, se toman decisiones, que afectan directamente a la realización de actividades en los programas. Es necesario el fortalecimiento de este departamento; que a pesar de ser dinámico en la determinación de decisiones presenta los siguientes problemas:

- 🚦 No existe una planificación de tiempos organizada y sistemática, que permita validar el control interno administrativo – financiero, diseñado para los diferentes programas (aldeas y centros sociales), sin dar cumplimiento a los objetivos del departamento financiero. La causa de este problema es la falta de cronogramas de trabajo, que permitan

establecer fechas exactas de visitas internas; lo que genera un control interno deficiente, pues se produce desconocimiento en la realización de las actividades administrativas - financieras, que garanticen el uso óptimo de recursos; a mas de provocar, que los procedimientos realizados en los programas, no sean uniformes y poco eficientes.

✚ No hay un diseño de un proceso adecuado de control de activos fijos, que permita verificar su existencia física, lo que provoca la sub y/o sobrestimación de los mismos en los estados financieros, así como los cargos por depreciación que estos generan; incumpliendo con objetivo de verificación de gestión administrativa a los programas. La causa principal es la falta de políticas para que un activo sea considerado dentro de los activos fijos; así como tampoco un procedimiento estándar de depreciación.

✚ No existe un software adecuado que permita definir el valor de adquisición, depreciación y baja del activo fijo, de acuerdo a su naturaleza. No se trabaja bajo las políticas de eficiencia de la organización y optimización de trabajo. Se incumple con las demandas del entorno competitivo, en uso tecnológico; provocando retraso en la determinación de valores de depreciación; así como falta de control en la determinación real de activos en base a su condición y costos actuales.

3.1.1.3. Departamento de Recursos Humanos

El objetivo del departamento de recursos humanos consisten en: implementar, aplicar y apoyar el desarrollo de los subsistemas de personal como: asesoría legal, selección, capacitación, evaluación y administración del recurso humano que labora en Aldeas Infantiles SOS Ecuador.

EL departamento de recursos humanos, selecciona y contrata personal, a través de la ejecución de planes de inducción. A cargo del mismo se encuentra la aprobación de ajustes salariales, ajustes a las condiciones nacionales de servicio, y planes nacionales.

Mantiene actualizaciones sobre provisiones de fondos para los beneficios sociales y de jubilación de los empleados, incluyendo pólizas de seguro y fondos de pensión.

La Organización de Aldeas Infantiles SOS Ecuador aspira brindar un servicio de asistencia infantil de alta calidad. Para alcanzar esta meta, es fundamental que se emplee el suficiente personal, con las calificaciones, capacidades y el compromiso profesional necesarios.

Recursos Humanos, es un departamento muy importante, en la actividad de la organización, debido a que es el encargado de reclutar personal adecuado para cada cargo; así como motivar a los empleados para que estos permanezcan en sus actividades, creando una estabilidad laboral.

A pesar de ello, en este departamento se presenta el siguiente problema:

- ✚ No existe un plan de inducción completo, con las responsabilidades y funciones para el nuevo empleado, a más de no detallar la actividad de la organización, provocando retraso en la adaptación a un nuevo sistema; creando incumplimiento al manual de recursos humanos; a más de generar disconformidad en el nuevo empleado.

3.2. Análisis Externo

Consiste en aquellas variables sobre las cuales la organización no tiene influencia alguna, razón por la cual debe adaptarse a las mismas.

3.2.1. Influencias Macroeconómicas

Son aquellas influencias, relacionadas con tendencias nacionales, globales y del entorno externo de la organización

A continuación se desarrollará un análisis de las principales influencias macroeconómicas y sus incidencias en la organización.

3.2.1.1. Factor Político

La política define la manera de gobierno de un país, lo que se conoce como gobernabilidad. El poder ejecutivo en el Ecuador lo está ejerciendo el economista Rafael Correa; quien con su propuesta de “socialismo del siglo XXI” (principios izquierdistas modernos) ha generado una estabilidad, inesperada en el país.

Con severas restricciones en el campo fiscal, las acciones del Estado se han visto seriamente limitadas para corregir los principales problemas de la economía.

Los objetivos del Programa Económico son lograr un máximo nivel de producción y empleo sostenible en el tiempo, una situación económica debe ser deseable y sostenible y una verdadera estabilidad económica como la mejor vía para lograr el fin último de la economía: El Bienestar Humano.

El programa económico del Presidente Correa, aspira lograr una meta de inflación del 3,5% (actualmente en 8,69%) y un crecimiento del 4,4%, en ingresos gubernamentales. Los excedentes petroleros, hace meses fueron utilizados en inversión social y reactivación productiva. Ahora con la caída del barril del petróleo a nivel mundial, varias actividades se han visto estancadas.

En cuanto a la Integración, se han generado negocios con los vecinos regionales (Venezuela, Bolivia, Argentina, Chile) para aumentar la potencialidad de exportaciones a mercados mundiales. Con la equidad se busca una mejor repartición de la riqueza, ya que actualmente el dinero se concentra en menos del 15% de los ecuatorianos de clase media baja. Además se espera generar la confianza para recibir a inversionistas externos deseosos de financiar proyectos en el país.

A continuación se detalla de manera mas especifica los puntos sobre los cuales se basa el plan de gobierno del Econ. Rafael Correa:

Políticas Públicas

Seguridad Social.- La infraestructura del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), ha sido mejorada. Considerando a los recursos públicos como propiedad de todos los ecuatorianos.

Educación.- Se dotara de los recursos necesarios al Ministerio de Educación y Cultura; la universalización de la educación básica y la transformación cualitativa y sistemática de las universidades.

Salud.- Fortalecimiento de las redes de salud pública.

El socialismo del siglo XXI, participativo y radicalmente democrático, tiene como gran reto presentar una nueva concepción de desarrollo, en la que se busque vivir bien, no vivir mejor, para lo que hay que incorporar cuestiones como la equidad de género, regional o étnica, además de la armonía con la naturaleza. Es por eso necesario destacar la importancia innegable del Estado.

De ahí, es de donde la reforma de varias leyes en el Ecuador, basados en este aspecto. La aprobación de la nueva constitución ecuatoriana, garantiza la participación de género en la consecución de un mejor estilo de vida.

Para Aldeas Infantiles SOS Ecuador, es conveniente mantener el gobierno presente, pues durante el mismo, se han llevado a cabo varios convenios con el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) y con otra institución pública Operación Rescate Infantil (ORI), apoyando sustancialmente en la consecución de sus objetivos.

De igual forma el fortalecimiento de la salud pública, beneficia a las Aldeas; ya que a través de esta, los niños participantes, gozan de una mejor asistencia médica y profesional.

Con la aprobación de la nueva constitución del Ecuador, se hace énfasis en relación con la niñez y la adolescencia ecuatorianas; así como el cumplimiento de sus derechos.

De esta forma se promueve el desarrollo integral de las niñas, niños y adolescentes, asegurando el ejercicio pleno de sus derechos; a través de la atención de sus derechos en forma prioritaria.

“Las niñas, niños y adolescentes tienen derecho a la integridad física y psíquica; a su identidad, nombre y ciudadanía; a la salud integral y nutrición; a la educación y cultura, al deporte y recreación; a la seguridad”⁹

Aldeas Infantiles SOS Ecuador, ha realizado una gestión correcta en la sociedad, cumpliendo los derechos de los niños; sin embargo a través de lo estipulado en la nueva constitución, su gestión se ha visto fortalecida en el apoyo al crecimiento de niños basado en: maduración y despliegue de su intelecto y de sus capacidades, potencialidades y aspiraciones, en un entorno familiar, escolar, social y comunitario de afectividad y seguridad.

⁹ Fuente: Constitución de la República del Ecuador, Sección Quinta, Niñas niños y adolescentes, Pág. 34

3.2.1.2. Factor Económico

Está compuesto de las principales variables económicas que se encuentran en el entorno y afectan de forma inevitable a la actividad de la organización.

Inflación

“Es el índice de Precios al Consumidor (IPC), es un indicador mensual, nacional y para ocho ciudades que mide los cambios en el tiempo del nivel general de los precios, correspondientes al consumo final de bienes y servicios de los hogares de estratos de ingreso: alto, medio y bajo, residentes en el área urbana del país.”¹⁰

La inflación depende de las características como la economía, su composición social y a su vez el modo en que se determina la política económica; la introducción de elementos analíticos relacionados con las modalidades con que los agentes forman sus expectativas (adaptativas, racionales, etc.), constituyen el marco de la reflexión y debate sobre los determinantes del proceso inflacionario.

Tabla 12: Porcentajes de Inflación por años

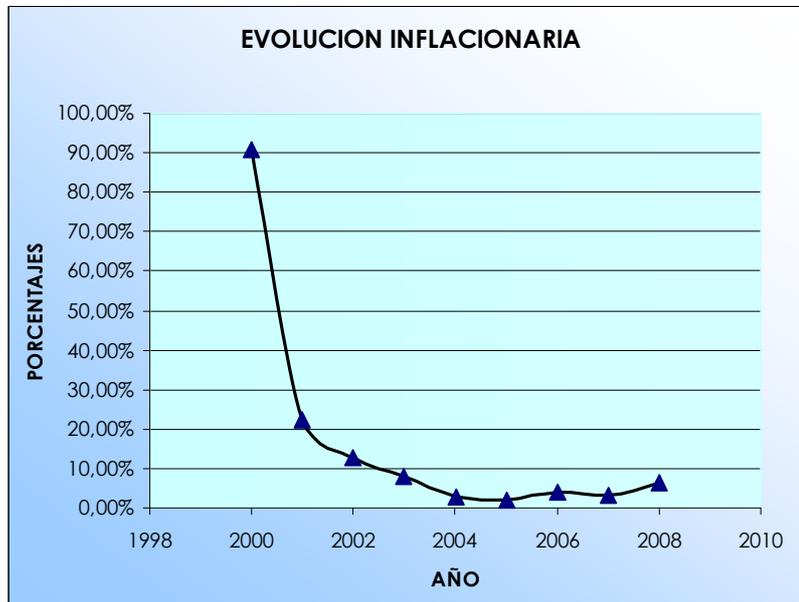
INFLACIÓN	AÑO
2008	8,69%*
2007	3,32%
2006	3,90%
2005	2,12%
2004	2,75%
2003	7,96%
2002	12,55%
2001	22,40%
2000	91,00%

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)
Elaborado por: María de los Ángeles Páiz

¹⁰ http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/est_eco/ind_eco/ipc

* Indicador de Inflación a noviembre 2008

Ilustración 4: Evolución Inflacionaria



Fuente: <http://www.bce.fin.ec/home1/estadisticas/ReporteEstadisticoPSE.jsp?boletin=200605&datawindow=33>
Elaborado por: María de los Ángeles Páiz

La economía ecuatoriana ha sido muy sensible a las oscilaciones externas, registrando una inmediata volatilidad de sus indicadores. La estabilidad económica ha sido uno de las ventajas otorgadas por la dolarización.

La inflación en el año 2000, presenta un porcentaje del 91%, debido a la crisis bancaria, que acarrió un feriado, y congeló los depósitos de todos los ecuatorianos. La inestabilidad política sin duda es un factor que afectó en este período (caída de Jamil Mahuad).

En el año 2001, a pesar del contexto internacional poco favorable, el Ecuador tuvo un desempeño relativamente positivo.

La inflación alcanzó un valor de 22.4%, cifra muy inferior a la tasa de inflación anual del año 2000 (91%). Varios elementos se conjugaron para lograr este resultado:

- a) Una recuperación de prácticamente todas las actividades productivas
- b) Las mejoras en la recaudación tributaria asociada a la reactivación económica y mejoras administrativas.
- c) Decisiones estructurales como el cierre del Filanbanco, que tuvo consecuencias positivas para restaurar la confianza en el resto del sistema financiero, así como la oficialización de la construcción del Oleoducto de Crudos Pesados (OCP).

En el 2002, la inflación continúa bajando, como resultado de la estabilidad generada por la dolarización con un 12,55%, a más del inicio de la recuperación del sector financiero.

En el 2004, se evidencia una baja del porcentaje de inflación que se reflejó en algunos precios de la canasta básica. Ya en el gobierno de Rafael Correa y pese a la presencia de un nuevo presidente no se dio el conocido paquetazo (al inicio de cada gobierno), lo que por tanto no hizo que el porcentaje de inflación aumente.

La estabilidad generada en este año para el Ecuador, fue notoria, se incrementó la producción, así como la inversión extranjera a más del retorno de confianza en el sector financiero.

En el 2008, sin embargo la inflación aumenta en cinco puntos porcentuales, ubicándose en un 8,69% en lo que va del año; debido a varios factores como:

- a. Efectos climatológicos, que afectaron la producción interna.
- b. Incremento del precio del trigo a nivel mundial, lo que encareció otro producto de la canasta básica; razón por la cual se disminuyó la utilidad y se aumento el precio de venta para recuperar el costo de la materia prima.
- c. Recesión de una potencia mundial (Estados Unidos).
- d. Demanda de alimentos agrícolas por parte de países asiáticos (China, India), lo que incrementó los precios de varios productos a nivel nacional.

Para Aldeas Infantiles SOS Ecuador, el tema de la inflación, es un aspecto económico que siempre ha repercutido en sus decisiones. El incremento en la inflación, hizo que los presupuestos de aldeas y centros sociales se proyecten con aumento del 9% (porcentaje de inflación estimado por la organización), en todos sus rubros, en especial en los de alimentación; ya que este ha sido el más afectado; debido a que los precios en de alimentos han sido los más perjudicados este año a nivel nacional.

Canasta Básica

“Representa un consumo mínimo aceptable de alimentos para una familia (hogar de referencia). Esta integrado por un conjunto de alimentos básicos, expresados en cantidades apropiadas y suficientes, para satisfacer por lo menos las necesidades energéticas y proteínicas de la familia (hogar de referencia)”¹¹

Para el presente mes la Canasta Familiar Básica, definido en octubre del 2008, tiene un costo de USD \$507,32.

Dichos costos, frente al Ingreso Familiar del mes USD \$ 373,34 USD obtenido con 1,60 perceptores de remuneración básica unificada, plantean una restricción en el consumo de USD \$ 133,98, esto es del 26.41% del costo actual de la Canasta Familiar Básica.¹²

En consecuencia, para Aldeas Infantiles SOS Ecuador, con el incremento en el costo de la canasta básica, el aumento en la ejecución del presupuesto fue un 35% a nivel nacional; valor proyectado para la culminación del año 2008. Sin embargo, para hacer frente al incremento de inflación, las mamás SOS, junto con los, sin perjudicar en la salud, desarrollo o crecimiento de los niños, ya que la ayuda de nutricionistas fue estratégica a bajo costo.

¹¹ http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/est_eco/ind_eco/ipc

¹² http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/est_eco/ind_eco/ipc

Ilustración 5: Canasta Básica Familiar - Octubre 2008

OCTUBRE DE 2008

No. Orden	Grupos y Subgrupos de Consumo	Encarecimiento Mensual	Costo Actual en Dólares	Distribución del ingreso actual	Restricción en el consumo	
					En Dólares	% del Costo
1	TOTAL	-0,40	507,32	373,34	133,98	26,41
2	ALIMENTOS Y BEBIDAS	-1,35	176,26	109,01	67,25	13,26
3	Cereales y derivados	-0,59	39,79	34,98	4,81	0,95
4	Carne y preparaciones	0,96	27,30	17,59	9,70	1,91
5	Pescados y mariscos	2,06	7,63	0,00	7,63	1,50
6	Grasas y aceites comestibles	0,31	7,01	1,17	5,84	1,15
7	Leche, productos lácteos y	-0,48	26,42	19,25	7,17	1,41
8	Verduras frescas	-8,22	10,32	0,87	9,45	1,86
9	Tubérculos y derivados	-13,10	15,02	12,95	2,07	0,41
10	Leguminosas y derivados	-0,10	4,06	0,00	4,06	0,80
11	Frutas frescas	6,13	9,22	1,95	7,27	1,43
12	Azúcar, sal y condimentos	0,87	7,71	6,69	1,01	0,20
13	Café, té y bebidas gaseosas	1,17	4,65	0,00	4,65	0,92
14	Otros productos alimenticios	4,27	1,31	0,00	1,31	0,26
15	Alim. y beb. consumidas	-0,03	15,83	13,55	2,28	0,45
16	VIVIENDA	0,23	142,98	138,94	4,04	0,80
17	ALQUILER	0,56	115,49	115,49	0,00	*
18	Alumbrado y combustible	-3,00	13,24	13,24	0,00	*
19	Lavado y mantenimiento	0,85	13,25	10,20	3,05	0,60
20	Otros artefactos del hogar	-1,45	0,99	0,00	0,99	0,20
21	INDUMENTARIA	0,90	29,30	0,00	29,30	5,77
22	Telas, hechuras y accesorios	-0,51	1,99	0,00	1,99	0,39
23	Ropa confeccionada hombre	0,49	14,37	0,00	14,37	2,83
24	Ropa confeccionada mujer	1,88	11,12	0,00	11,12	2,19
25	Servicio de limpieza	-0,21	1,81	0,00	1,81	0,36
26	MISCELANEOS	-0,13	158,79	125,40	33,39	6,58
27	Cuidado de la salud	-0,34	81,00	74,74	6,25	1,23
28	Cuidado y artículos	0,34	10,81	0,00	10,81	2,13
29	Recreo, material de lectura	0,00	16,84	7,94	8,90	1,75
30	Tabaco	0,00	11,64	9,99	1,65	0,32
31	Educación	0,28	11,64	5,85	5,79	1,14
32	Transporte	0,00	26,87	26,87	0,00	*

Alquiler corresponde a un departamento

* La restricción en el consumo no afecta a los artículos: sal, alquiler, energía eléctrica, gas, agua, matrícula secundaria y bus urbano.

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

Riesgo País

Es un concepto económico de gran importancia y que se toma muy en cuenta al momento de captar inversiones extranjeras. Este es un indicador que se basa en varias metodologías como es el EMBI. El EMBI se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus

títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice o como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos. Este índice es altamente variable, por lo que en un mismo mes puede denotar grandes diferencias. Lo más favorable para el país es que el indicador disminuya, transmitiendo un mensaje de estabilidad jurídica como económica del país.

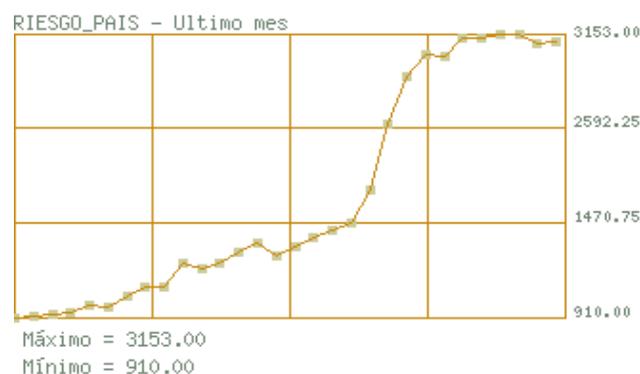
El riesgo país en el mes de noviembre se encuentra en 3089 puntos; el mismo que se ha ido elevando en los últimos meses; como se muestra en la tabla adjunta.

Tabla 13: Índices de Riesgo País

FECHA	VALOR
Noviembre-04 2008	3089.00
Octubre-30-2008	3153.00
Octubre-24-2008	2989.00
Octubre-20-2008	1668.00
Octubre-15-2008	1470.00
Octubre-10-2008	1509.00
Octubre-06-2008	1341.00
Octubre-01-2008	1078.00

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: María de los Ángeles Páiz

Ilustración 6: Riesgo país noviembre 2008



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: María de los Ángeles Páiz

El Ecuador mantiene un riesgo país, bastante alto, debido a la recesión mundial que se ha producido, como también a la baja del precio del petróleo. Por esta razón la inversión extranjera puede verse estancada. Sin embargo para Aldeas Infantiles SOS Ecuador, un riesgo país alto, implica, mayor cantidad de niños abandonados, debido a factores de migración y desempleo; relacionados con este indicador. Esto motiva a la realización de mayores donaciones a nivel mundial y aportes internacionales, beneficiando al presupuesto de la organización.

Población Económicamente Activa (PEA)

“Es la población que se encuentra efectivamente dentro del mercado de trabajo, con capacidad física y legal de ejecutar funciones o vender su fuerza de trabajo. Considerada la población que tiene entre 12 y 60 años. No se incluyen a las amas de casa, estudiantes, jubilados, incapacitados, ni recluidos”¹³

Tabla 14: Cifras de la PEA

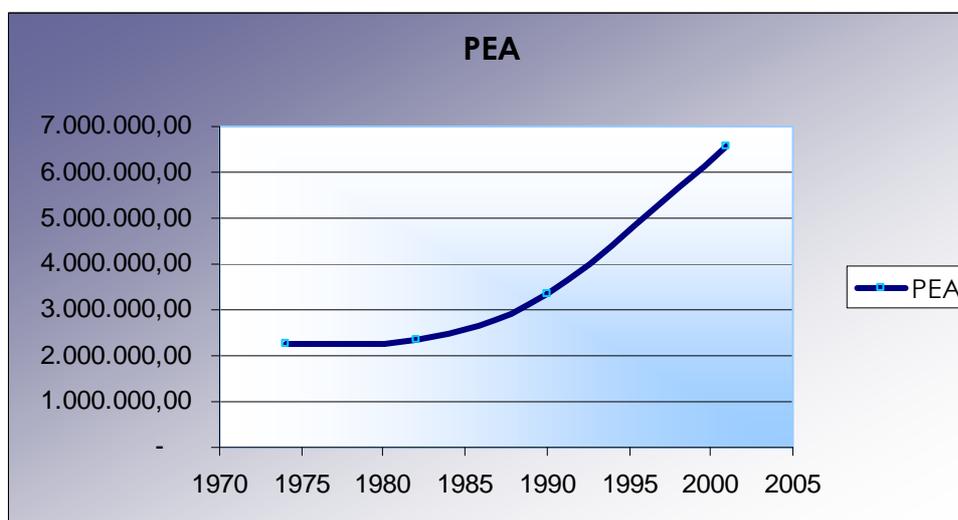
CENSOS DE POBLACION		
AÑOS	POBLACION	PEA
1974	6.521.710,00	2.278.346,00
1982	8.138.974,00	2.346.063,00
1990	9.697.979,00	3.327.550,00
2001	12.156.608,00	6.563.224,00

Fuente: Banco Central Ecuador

Elaborado por: María de los Ángeles Páliz

¹³ www.bce.fin.ec

Ilustración 7: Población Económicamente Activa (PEA)



Fuente: Banco Central Ecuador
Elaborado por: María de los Ángeles Páiz

La población ecuatoriana, está formada por individuos en edad de trabajar y capacitados para hacerlo, con deseo de obtener un empleo remunerado. Las personas que desanimados por la situación actual, dejan de presentarse en oficinas para trabajos fijos, (fuera de la fuerza de trabajo), recurren a tareas por horas, o trabajos eventuales para no dejar de percibir un salario y mantener un estilo de vida básico.

Aldeas Infantiles SOS Ecuador, forma parte del mercado laboral, pues genera constantemente fuentes de trabajo de acuerdo al crecimiento en cada año. Brinda plazas de trabajo a varias personas en distintos niveles académicos. Actualmente cuenta con 341 empleados, ubicados a nivel nacional en los diferente programas (aldeas y centros sociales).

Desempleo

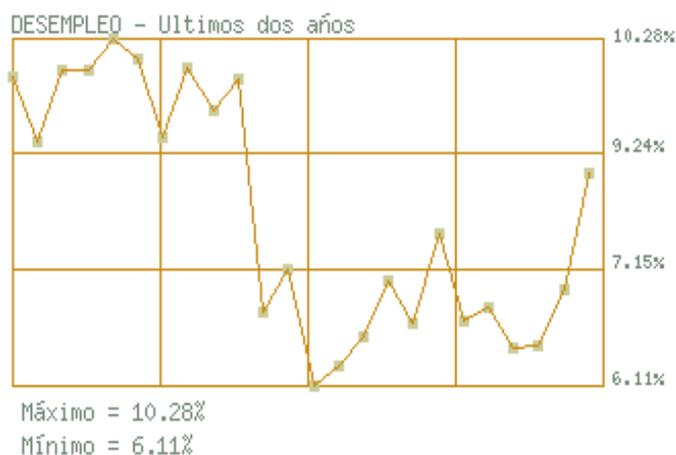
El desempleo consiste en la parte proporcional de la población económicamente activa (PEA) que se encuentra involuntariamente inactiva.

Tabla 15: Índices de desempleo 2007 – 2008

FECHA	VALOR
Octubre-31-2008	8.66 %
Junio-30-2008	7.06 %
Enero-31-2008	6.71 %
Diciembre-31-2007	6.34 %
Junio-30-2007	9.93 %
Enero-31-2007	9.89 %

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: María de los Ángeles Páiz

Ilustración 8: Índices de desempleo 2007 – 2008



Fuente: Banco Central del Ecuador

El nivel de desocupación, ha mostrado un mejor comportamiento durante 2007 con relación a los años anteriores, llegando el mes de diciembre a tener el nivel más bajo de desempleo (6,34%).

Sin embargo, y nuevamente por motivos de migración y de recesión mundial, el nivel de desempleo al mes de octubre, se encuentra en 8,66%, dos puntos porcentuales mas altos que diciembre 2007.

Para las aldeas el tema de desempleo, repercute directamente en su actividad operativa; debido a que por este motivo, muchos padres de familia (en especial los de clase baja), pierden su trabajo, y por tanto el único sustento para lograr mantener un estilo de vida básico; trayendo con ello, el abandono de sus hijos, dejándolos en el desamparo y exponiéndolos a miles de peligros. El deber de Aldeas Infantiles SOS Ecuador, es ayudar a estos padres de familia en el cuidado de sus hijos diariamente, evitando que pierdan integración en la sociedad y contribuyendo a su desarrollo integral.

Migración

Es el estado de una persona o de un pueblo según el territorio de procedencia o destino para establecerse en el de manera corta, definitiva, o prolongada.

En el país, aspectos económicos, políticos y sociales han ocasionado que ecuatorianos migren en busca de nuevas oportunidades que mejoren de cierta forma su situación actual.

El desempleo, es uno de los factores, más involucrados; pues al reducirse las plazas de trabajo, y al encontrar remuneraciones que no cubren las necesidades de ingreso, consumo y ahorro de los habitantes; estos deciden buscar nuevos rumbos que logren satisfacer sus necesidades en cierta forma.

A continuación se presenta un detalle de la población que ha emigrado en los últimos años.

Tabla 16: Migración ecuatoriana últimos años

AÑOS	SALIDAS
2002	626.611
Hombres	322.087
Mujeres	304.524
2003	613.106
Hombres	316.104
Mujeres	297.002
2004	603.319
Hombres	316.909
Mujeres	286.410
2005	663.601
Hombres	320.032
Mujeres	343.569
2006	733.459
Hombres	374.985
Mujeres	358.474
2007	800.869
Hombres	415.324
Mujeres	385.545

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)
Elaborado por: María de los Ángeles Páiz

La migración que se ha producido en el país, es totalmente notoria. Cada año el número de población que migra a otros países incrementa. En el año 2007, 385.545 mujeres y 415.324 hombres salen del país; generando un aumento en 40.339 de hombres y en mujeres 27.071.

Estos hombres y mujeres son padres de familia, de clase media baja, que por situaciones ya mencionadas, dejan a sus hijos al cuidado de familiares cercanos en el mejor de los casos; sin embargo la mayoría son abandonados, dejándolos expuestos a peligros cada vez mayores.

Aldeas Infantiles SOS Ecuador, ayuda a estos niños, protegiéndolos y brindando apoyo psicológico, físico y mental. Contribuye al desarrollo integral de estos niños, a través del acogimiento familiar, en los programas de aldeas y centros sociales.

La organización, ha contribuido fuertemente en el apoyo de crecimiento de estos niños, reduciendo índices de analfabetismo, desnutrición y abandono.

3.2.1.3. Factor Social

El aspecto social toma en cuenta las costumbres, idiosincrasia, hábitos; en los cuales la organización en estudio se desarrolla. A continuación los más importantes.

Costumbres

Este aspecto se define la forma particular de vida, de gente, o de un grupo humano. Las expresiones, valores, normas, estilos de vida, formas o implementos son elementos que constituyen a la costumbre.

A su vez la costumbre forma parte de la cultura, la cual describe el proceso social, ideológico e intelectual en el que se desarrollan las personas.

Cabe resaltar, que las costumbres son el resultado de conocimientos compartidos en una sociedad; ya sean los transmitidos de diferentes generaciones, o simplemente el fruto de un tipo de adaptabilidad.

Para Aldeas Infantiles SOS Ecuador, es relevante crear costumbres de alta calidad en sus principales beneficiarios: los niños, así como compartir con ellos valores, estilos de vida, normas (higiene, comportamiento), para que puedan participar de forma normal en la sociedad, y actuar de forma independiente con bases sólidas de respeto, solidaridad y honestidad, a lo largo de sus vidas.

La Idiosincrasia

Se la define como la manera de ser de un individuo o de la colectividad; tomando en cuenta rasgos, temperamento, carácter, que van a distinguir a una persona del resto.

Es la forma de actuar individual o colectivamente; rasgos que se forman en el diario vivir y por el lugar de residencia.

Aldeas Infantiles SOS Ecuador, basa su actividad operacional, en crear personas de bien, a través de una educación correcta basada y sustentada en valores, que ayuden a pulir comportamientos inadecuados, que pudieran afectar el desenvolvimiento de los niños en escuelas, colegios, universidad y posteriormente en su vida profesional y personal.

Hábitos

Por este concepto pueden existir y presentarse varias definiciones de acuerdo al modo de vida, cultura, lugar de desarrollo del individuo, entre otras. Es decir que este relacionado fuertemente con los dos conceptos anteriores (costumbres, idiosincrasia).

Los hábitos son acciones que se realizan concientemente de ello; son un modo de expresar, proceder y/o conducirse, adquirido por repetición de actos iguales o semejantes o que pueden originarse por tendencias instintivas.

Aldeas Infantiles SOS Ecuador, a través de la capacitación de madres SOS, dedicadas al cuidado de niños, busca incentivar con la ayuda de programas culturales, los buenos hábitos en los niños, que ayuden con la interrelación en la sociedad que se desenvuelven; así como en la comunidad en la que crecen.

3.2.1.4. Factor Tecnológico

La tecnología organiza los tres factores de producción (Trabajo, Tierra, Capital). Es conocido como el factor de los riesgos ya que combina todo para crear y producir un bien. Se puede definir a la tecnología como el conjunto de conocimientos técnicos o científicos son aplicados a la industria

Aldeas Infantiles SOS Ecuador, a pesar de no ser una empresa industrial, la cual emplea con mayor dinámica el sentido tecnológico; hace importante la participación de la tecnología en las actividades de la organización.

Cuenta con computadoras portátiles y de escritorio, necesarias para llevar a cabo el trabajo diario en los diferentes programas.

En vista de la importancia tecnológica y de su avance, se cuenta con un coordinador en Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC), un profesional capacitado en el área de sistemas que da soporte en la utilización de computadores así como en la instalación de programas necesarios para llevar a cabo las actividades laborales; tal es el caso de la instalación de sistemas de nómina; así como la supervisión en su correcta utilización o en el programa contable NAVISION.

Con el avance de la tecnología, la presencia de Internet, es necesaria para lograr mantener la comunicación, a nivel nacional e internacional con las demás aldeas, así como con directores continentales, en caso de alguna asesoría o coordinación de ideas y toma de decisiones.

El uso de Internet, reduce los costos administrativos, en lo referente a llamadas, por uso de teléfono convencional; pues a través de este se pueden realizar video conferencias, lo que implica reducción de fronteras y optimización de tiempo.

3.2.1.5. Factor Legal

El aspecto jurídico trata sobre leyes que rigen a la organización, en su actividad operativa. A parte de las leyes ya mencionadas en el capítulo I de la presente tesis en lo referente a base legal (Ley de Seguridad Social, Ley de Régimen Tributario Interno, Código de Trabajo, entre otros), es necesario destacar los siguientes:

Aldeas Infantiles SOS Ecuador, al ser una Organización no Gubernamental, dedicada al cuidado de niños ha hecho cumplir los derechos de los niños en los siguientes casos:

Los niños de las aldeas que por diversas razones han sufrido la separación de uno o de ambos padres, han sido acogidos por familias adoptivas, con el fin de otorgarles seguridad, y puedan tener una participación activa en la sociedad.

De igual forma los niños expresan sus opiniones libremente y esta es respetada por las mamás SOS, quienes orientan sus decisiones hacia lo correcto.

Los niños disfrutan del derecho a la vida, gozan de los beneficios de seguridad social, disfrutan de alimentación, vivienda, recreo y servicios médicos adecuados; con el apoyo de las aldeas.

Los niños reciben educación, gratuita y obligatoria, poniendo énfasis en la edad básica, en donde desarrollan su vocación, para posteriormente inclinarse a la consecución de una carrera administrativa.

Aldeas Infantiles SOS Ecuador, se sujeta a una serie de políticas descritas a continuación, suscritas en el “Plan de Protección Integral a la Niñez y Adolescencia”, por el Distrito Metropolitano de Quito vigente del 2006 – 2010.

Políticas sociales básicas

- Promover la protección integral a los progenitores, a las familias y a los grupos familiares para que cumplan a plenitud su rol, para que se prevenga la violencia intrafamiliar y se apoye la integración de sus miembros.
- Garantizar el acceso de los niños y niñas de 0 a 4 años de edad al sistema de educación inicial y preescolar en las diversas modalidades de atención.
- Garantizar el acceso, la seguridad y el buen trato a niños, niñas y adolescentes en todos los espacios públicos.

Políticas de Atención Emergente

- Promover la inclusión social de niños, niñas y adolescentes y sus familias, que se encuentran en situación de pobreza a programas y servicios municipales (aplican centros comunitarios)
- Garantiza la atención prioritaria a niños, niñas y adolescentes, en casos de emergencia, desastres y riesgos naturales.

Políticas de Protección Especial

- Garantizar la atención prioritaria e integral a niños, niñas y adolescentes en riesgo de desnutrición o desnutridos.
- Garantizar la protección de toda forma de tráfico y trata de niños y niñas y adolescentes.

- Asegurar la erradicación progresiva de toda forma de trabajo en los niños y niñas menores de 15 años.

Políticas de Protección defensa y exigibilidad de derechos

- Fomentar procesos de construcción de una sociedad fraterna, equitativa, solidaria e incluyente, fundamentada en la dignidad y respeto de los derechos de los niños, niñas y adolescentes.

3.2.2. Influencias Microeconómicas

Son aquellas influencias, relacionadas con la organización el lo referente a su estructura, a la competencia directa donde se mide la intensidad de la rivalidad del sector comercial, los clientes quienes son los beneficiarios directos de productos o servicios que la entidad ofrece.

A continuación se desarrollará un análisis de las principales influencias microeconómicas y sus incidencias en la organización.

3.2.2.1. Sobre la Organización

Aldeas Infantiles SOS Ecuador, es una organización privada sin fines de lucro, creada para ofrecer a niños y niñas huérfanos y desposeídos, sin consideración de raza, nacionalidad o credo, la posibilidad de un hogar nuevo y permanente, y preparándolos para una vida independiente.

Forma parte de SOS Kinderdof – Intenational (la organización internacional de todas las Asociaciones de Aldeas Infantiles en todo el mundo), cuya sede se encuentra en Innsbruck, Austria. Los socios de esta organización mundial se encuentran en 131 países alrededor del mundo.

La tarea primordial de Aldeas Infantiles SOS (a nivel mundial), es prestar ayuda a aquellos niños que por diversas razones no pueden crecer bajo la protección de una familia segura. La familia de Aldeas Infantiles SOS no puede ni pretende sustituir a los padres carnales; pero sí puede asumir el papel de padres sustitutos donde sea necesario.

Servicios

La adopción es normalmente la mejor forma de sustituirle al niño huérfano la familia que ha perdido. Sin embargo, son muy pocos los niños sin familia que cualifican para la adopción. La mayoría de las veces los niños no tienen las cualidades requeridas por los padres interesados en la adopción. Los obstáculos mas frecuentes que se presentan son entorno a la procedencia, la apariencia física, la inteligencia y la edad del niño.

Una consideración especial es el uso de la palabra “huérfanos”; la misma que no solo incluye a niños cuyos padres han fallecido, sino también aquellos niños que han sido abandonados por sus padres o que han sido retirados de la custodia paterna (madres y/o padres), por orden judicial.

Los mismos niños que no pueden ser adoptados estarán mejor acogidos, en donde el sistema pedagógico se aproxime más al ideal de la asistencia en un ambiente similar al de la familia.

A base de lo expuesto surgen dos tipos de servicios:



Acogimiento Familiar.- En base a casas familiares que acogen a niños y niñas; compuesta por una mamá, hermanos y por supuesto la comunidad (aldea) en la cual el niño se desarrolla, para permitir su interrelación con la sociedad; y de esta forma

permitir un desarrollo integral.

Una Aldea esta compuesta generalmente de 14 a 20 familias, en igual número de casas; cuyo ambiente, brinda al niño la sensación de seguridad y acogimiento que necesita.

La Aldea es una apertura hacia el mundo exterior, controlada y dirigida. Después de la familia, es la comunidad educativa más grande a la que pertenece el niño, que le ofrece la posibilidad de establecer a un nivel más amplio, contactos que promueven su desarrollo.



Fortalecimiento Familiar.- El modelo de prevención del abandono infantil promovido por Aldeas Infantiles SOS reconoce a las familias y comunidades como los protagonistas principales en la protección de las niñas y niños.

En estos centros también conocidos como guarderías infantiles, se brinda:

- Protección y cuidado diario de niños y niñas mientras sus padres trabajan.
- Atención nutricional.
- Educación Inicial.
- Educación integral para niñas y niños escolares.
- Formación y capacitación en derechos para las niñas y niños.
- Atención psicopedagógica.
- Desarrollo humano de la mujer.

- Prevención en salud de la mujer.
- Formación y capacitación laboral.
- Bolsas de trabajo, microempresas, microcréditos y fortalecimiento de otras formas productivas locales.
- Apoyo y orientación legal-familiar.
- Fortalecimiento e integración de la familia.
- Atención psicopedagógica.

Los Centros Sociales SOS trabajan con los padres y madres de los niños y niñas que a diario acuden a los centros de cuidado, y los capacitan en varios temas de importancia como: mujer, género, familia, comunidad. Aldeas Infantiles SOS Ecuador cuenta con 12 Centros Sociales, ubicados en los barrios más pobres de las ciudades de Quito, Manabí, Ibarra, Esmeraldas, Cuenca y Guayaquil.

3.2.2.2. Sobre el Beneficiario

Vivir en la calle significa vivir en situación de pobreza extrema, no solo materialmente sino también psicológicamente, significa vivir el miedo, la violencia el abandono, el aislamiento, significa no vivir como personas.

El modelo de Aldeas Infantiles SOS Ecuador, contempla ante todo la posibilidad de reinsertar cuanto antes en su familia al niño huérfano y abandonado que busca salir de esa situación indigna y muy dura de vivir.

Los principales beneficiarios que la organización mantiene son los niños, diferenciados en los siguientes niveles.

Según el modelo de Acogimiento Familiar

Niños Huérfanos.- Aquellos que han perdido uno o ambos padres, por diferentes circunstancias y situaciones.

Niños Abandonados.- Aquellos niños que tienen padres biológicos, pero lejos de su cuidado y protección.

Según el modelo de Fortalecimiento Familiar

Niños provenientes de padres de escasos recursos.- Aquellos niños que viven con sus padres biológicos, en situaciones totalmente ajenas a la contribución de un desarrollo integral.

Niños desnutridos.- Aquellos que por las dificultades económicas de sus padres, no cuentan con una alimentación básica que complemente su desarrollo físico e intelectual.

3.2.2.3. Sobre la Competencia

Este factor, se refiere al entorno competitivo de una entidad; entendido como aquel que ofrece los mismos servicios o productos, hacia un mismo mercado objetivo y por tanto al mismo tipo de demandantes de mencionados servicios y/o productos.

Para Aldeas Infantiles SOS Ecuador, el factor de la competencia se determina en consideración a la finalidad de la organización, así como su condición (sin fines de lucro), tomando en cuenta que es una Organización no Gubernamental (ONG'S) con aportaciones privadas y con ayudas del sector público.

En base a lo mencionado, existen ONG'S en el Ecuador, que persiguen el mismo cometido que la organización en estudio, dirigiéndose a niños y niñas desprotegidos, fomentando su desarrollo en varios aspectos.

A continuación se dará una pequeña introducción de los principales competidores para Aldeas Infantiles SOS Ecuador; y posteriormente establecer un cuadro comparativo.



Christian Children's Fund INC.

Inicia sus actividades en 1984 en Ecuador. Es una organización sin ánimos de lucro, impulsa el desarrollo humano y promueve la protección de aproximadamente tres millones de niños y niñas en 30 países de África, América Latina y el Caribe, Asia, Europa y Oceanía.

En Ecuador, se ha llevado a cabo un plan de trabajo organizado para buscar soluciones a las necesidades de los niños y niñas menores de 12 años.



Children International

La organización Children International trabaja en el Ecuador desde 1988. Esta institución sin fines del lucro asiste a los niños y familias de bajos recursos

económicos en salud, educación, entrega de pequeños créditos y formación de microempresas.



Fundación de Waal

Es una entidad con fondos propios, sin fines de lucro, afiliación política ni religiosa. Basa su actividad en la atención de niños y las niñas en circunstancias difíciles, sea socialmente (de la calle, en la cárcel), o físicamente (niños y niñas con discapacidades), lo cual incluye la reintegración en la sociedad, el mejoramiento de sus condiciones de vida y el incremento de sus posibilidades de desarrollo.



Holt Ecuador → Holt International Children's Services

Inicia sus actividades en el 1987 en el Ecuador con programas de adopciones internacionales. Proyecto orientado a la desinstitucionalización de niños y niñas, en colaboración con el Instituto Nacional del Niño y Familia (INNFA).

Para esta organización la desinstitucionalización, es clave en la protección de la infancia. Así busca prevenir los efectos nocivos en el desarrollo del futuro adulto o adulta que está en un orfanato; garantizando el derecho a crecer y vivir en

familia de niños, niñas y adolescentes en situación o en riesgo de ser privados de un medio familiar.



Forest Parents Plan International Inc. → Plan Programa – Ecuador

Es una organización internacional de desarrollo, humanitaria enfocada en la niñez, sin afiliación religiosa política o gubernamental.

Su cimiento básico es el patrocinio de niños y niñas, a través del establecimiento de relaciones entre patrocinador y patrocinado, facilitando que ambas partes compartan conocimientos sobre sus vidas, culturas y aspiraciones.

Tabla 17: Cuadro Comparativo de Competidores

ORGANIZACIÓN	Christian Children's Fund INC.	Children International	Fundación de Waal
LOGOTIPO			
SLOGAN	Formando a la niñez del nuevo milenio.	Que cada niño llegue a ser un adulto sano, educado y responsable.	Garantizar una vida mejor para niños y niñas.
PAÍS DE ORIGEN	China, cuyo nombre fue Chinese Children's Fund; la sede actual se encuentra en Richmond, Virginia, Estados Unidos.	Israel, Belén con el nombre de Children International.	Utrecht, Holanda.
MOTIVO DE ORIGEN	Surge en el año de 1938, con el motivo de ayudar a la niñez de China, afectada por la Segunda Guerra Mundial	Ayuda a un orfanato y una pequeña clínica; para posteriormente definirse con una organización humanitaria internacional sin fines de lucro, sin afiliación política y religiosa.	Creada por Kees de Waal, artista y empresario; quien inició su trabajo social con la construcción y administración de dos centros de rehabilitación para niños y niñas con discapacidad.
APARICIÓN EN ECUADOR	Aparece en septiembre de 1984.	Inicia sus actividades en 1988.	Inicia en 1992.
UBICACIÓN EN EL ECUADOR	Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi.	Quito - Guayaquil	Quito y 9 provincias del país.
ACTIVIDAD PRINCIPAL	Financiar y asesorar técnicamente a comunidades necesitadas para mejorar su calidad de vida, con base en la autogestión. CCF realiza diagnósticos socioeconómicos, en particular de niños y niñas menores de 12 años que pueden ser afiliados hasta los 18 años; para ser considerado de forma integral en base al desarrollo en aspectos físicos, emocionales, intelectuales y sociales. Se insiste en la atención preescolar y en salud materno - infantil, recreación, seguridad física y difusión en los derechos de los niños	Ayudar a niños, niñas y jóvenes que viven en extrema pobreza, de 2 a 18 años, mediante el aporte generoso de donantes que entregan a niños, niñas y jóvenes patrocinados, programas y servicios para ayudarles a satisfacer necesidades básicas, fortalecer su autoestima y mejora sus niveles educativo y físico, de manera significativa y duradera.	Atención a niños, niñas y jóvenes con discapacidad, hasta el apoyo para su integración en los servicios regulares de la sociedad y actualmente concentra su apoyo en la prevención de discapacidades en la etapa pre natal.
MISIÓN	Los niños tienen derecho a experimentar la vida con tanta alegría y esperanza como sea posible. Fondo Cristiano para la Infancia crea un entorno de esperanza y el respeto de los niños en necesidad en el que tienen la oportunidad de alcanzar su pleno potencial, y proporciona a los niños, las familias y las comunidades con prácticas herramientas para el cambio positivo.	Ayudar a los niños que viven en extrema pobreza. Esto se logra a través de la generosidad de nuestros contribuyentes al proporcionar a los niños beneficios de programas y servicios que satisfacen sus necesidades básicas, aumentan su autoestima incrementan sus niveles físicos y educacionales de manera significativa y duradera.	FDW apoya a la formación y actualización de profesionales del área de bienestar social y comunitario que trabajan con niñez y juventud, para incentivar cambios estructurales personales e institucionales que permitan la revisión y reformación de las prácticas educativas.
MODELO	Organiza núcleos de diez familias, cada uno con un padre o madre guía, quien verificara datos sobre salud, educación, vivienda; controlando y registrando recursos y bienes y facilitando la relación con su auspiciante a través de cartas.	Implementación de Centros de Servicios Múltiples (CSM), para aplicar programas de salud, nutrición, refuerzo escolar, capacitación permanente sobre estimulación temprana, para ayudar a niños de escasos recursos. El Centro de Integración y Formación Juvenil (CINFO), permite a los jóvenes a ser activos, líderes con activos. Esto aplica a jóvenes desde los 12 a 18 años que viven cerca de los sectores donde se encuentran los CSM.	Desarrolla tres categorías de proyectos: CENFOR → Centros de formación para el mejoramiento educativo de las personas que trabajan con niños y niñas de la calle. RIC → Rehabilitación Integral en la Comunidad, para la rehabilitación e integración en la sociedad de niños y niñas con discapacidades. PRE NATAL → Prevención de nacimientos con deficiencias o discapacidad.
LÍNEAS DE ACCIÓN	Salud, nutrición, educación básica, desarrollo infantil, micro - empresa familiar y organización comunitaria.	Salud, educación, nutrición, formación de valores, asistencia familiar y participación comunitaria.	Formación educativa, rehabilitación niños, prevención de discapacidades.

Fuente: Las ONG'S Internacionales en Ecuador, Reporte 2002

Elaborado por: María de los Ángeles Páiz E.

Tabla 18: Cuadro Comparativo de Competidores

ORGANIZACIÓN	Holt International Children's Services	Foster Parents Plan International INC	Aldeas Infantiles SOS Ecuador
LOGOTIPO			
SLOGAN	Derecho de niños y niñas a crecer y vivir en una familia permanente y afectuosa.	Los niños están en el corazón de todo lo que hacemos.	Todo niño forma parte de una familia y crece en un ambiente de amor, respeto y seguridad.
PAÍS DE ORIGEN	Corea	Madrid, España	Imst, Austria
MOTIVO DE ORIGEN	En 1954, Harry y Berta Holt, naturales de EEUU, conocieron la condición de los orfanatos en los que vivían los niños y niñas coreanos durante la guerra de Corea	Nació en 1937 con la iniciativa de un periodista inglés y otro estadounidense, motivados por los niños que deambulaban por las calles de Madrid y otras ciudades españolas, quienes habían perdido a sus padres durante la guerra civil de este país.	Nace a raíz de la segunda guerra mundial, en 1949 en una etapa crucial en la vida de muchos niños y jóvenes en situación de abandono y orfandad, cuyo futuro era incierto, pues existían muy pocas instituciones de cuidado, y las mismas con la concepción de modelo de orfanato.
APARICIÓN EN ECUADOR	Inicia su actividad en 1987.	Aparecen sus actividades en 1963.	Inicia su actividad en 1963.
UBICACIÓN EN EL ECUADOR	Nivel Nacional con la participación del INNFA.	Pichincha, Cotopaxi, Chimborazo, Bolívar, Cañar, Azuay, Loja, Guaranda y Manabí.	Quito, Imbabura, Cuenca, Esmeraldas, Guayaquil, Portoviejo
ACTIVIDAD PRINCIPAL	Desarrollo de programas para satisfacer, a corto y mediano plazo, las necesidades de los niños y niñas, que por múltiples causas, han perdido o están en riesgo de perder temporal o definitivamente a sus familias.	Permitir que niños y niñas necesitadas, sus familias y su comunidad satisfagan sus necesidades básicas y aumenten su capacidad para participar en sus sociedades y beneficiarse de ellas. Promover relaciones interculturales, tendientes a aumentar comprensión y la unidad entre personas de diferentes culturas y países.	Ofrecer a niños y niñas huérfanos y desposeídos, sin consideración de raza, nacionalidad o credo, la posibilidad de un hogar nuevo y permanente y prepararlos para una vida independiente.
MISIÓN	Huérfanos, abandonados y los niños vulnerables de todo el mundo necesitan amor, pertenencia y seguridad. Holt Internacional cree que las familias satisfacen estas necesidades mejor que cualquier otra alternativa. Establecida en una fundación cristiana hace más de 50 años, Holt Internacional sigue siendo un líder mundial en la adopción internacional, la adopción en el país y programas que permitan a los niños tener sus propias familias.	Ejecutar plan de obras para lograr mejoras duraderas para los niños que viven en la pobreza en los países en desarrollo, a través de un proceso que une a personas de diferentes culturas y agrega significado y valor a sus vidas.	Creamos familias para niñas y niños necesitados, los apoyamos a formar su propio futuro y participamos en el desarrollo de sus comunidades
MODELO	Preservación y reunificación familiar, la adopción nacional y la adopción internacional	Enfoque al niño ==> Mejorar su calidad de vida y respetar sus derechos. Aprendizaje Institucional ==> Promover el aprendizaje para sus asociados y comunidades. Integración ==> De ámbitos de trabajo. Equidad de género ==> Trabajar para erradicar la desigualdad de oportunidades. Capacitación ==> Fortalecer la capacidad de la comunidad para alcanzar bienestar de niños. Cooperación ==> Trabajar por medio de comunidades y oficinas de gobierno.	Acogimiento Familiar (Desarrollado por el programa de aldeas, a través de casas familiares que acogen a niños y niñas que se encuentran en condición de orfandad o abandono). Fortalecimiento Familiar (Lo desarrollan los programas de Centros Sociales y Centros Comunitarios para preservar el ambiente familiar natural de los niños y niñas en riesgo social.)
LÍNEAS DE ACCIÓN	Social, psicológico, legal, médico	Salud y nutrición, aprendizaje, reducción de pobreza, uso adecuado de recursos, reducción incidencia abuso infantil.	Asistencia y cuidados profesionales, proporcionar asesoramiento familiar, promover creación de centros de educación, salud, nutrición.

Fuente: Las ONG'S Internacionales en Ecuador, Reporte 2002

Elaborado por: María de los Ángeles Páliz E.

Aldeas Infantiles SOS Ecuador, se distingue y caracteriza de las demás organizaciones, tanto en círculos especializados como entre el público en general, porque ha logrado imponer su significado; pues se entiende por una Aldea Infantil SOS, aquel lugar que brinda al niño huérfano y abandonado la posibilidad de desarrollar una vida normal reemplazando la familia que ha perdido.

CAPITULO 4

4. METODOLOGÍA PARA UN DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL INTERNO

4.1. Métodos de Control Interno

El control interno, en las diferentes empresas, independientemente de la actividad a la que se dediquen; implica el cumplimiento de objetivos y metas; a través del planteamiento de políticas y procedimientos específicos, que colaboren con la dirección de la organización, para la optimización de recursos y promover la eficiencia y productividad en el desarrollo de las funciones asignadas a cada departamento.

“El control interno debe tener una estructura básica dentro de la organización; combinando factores que fortalezcan políticas y procedimientos de la entidad, de tal manera que evalúe riesgos, identificando, analizando y administrándolos para que no desvirtúen los objetivos de la entidad, mediante sistemas de información y comunicación.”¹⁴

La gerencia, es la encargada de desarrollar y mantener los controles necesarios para lograr una adecuada gestión en las diferentes funciones de una organización, procurando de esta manera, encaminar a la empresa en su ámbito y promoviendo su desarrollo; generando confianza en sus procedimientos internos y garantizando la actividad operativa de la misma.

El ámbito, en el que se desenvuelven las diversas entidades, exige cada vez, la implementación de un control interno más amplio, aplicable a la actividad operativa de la organización, de tal forma que se genere confianza en los procesos internos.

¹⁴ http://www.degerencia.com/articulo/el_control_interno_dentro_de_la_organizacion

Método COSO

En 1992 se publicó un estudio importante sobre el control interno titulado Internal Control → Integrated Framework. Fue patrocinado por el comité de Organismos Patrocinadores de la Comisión Treadway que es un grupo de organismos de contabilidad. Este estudio se conoce como COSO Report; por sus siglas en inglés “Committee of Sponsoring Organizations”

Este comité realizó una investigación sobre el conocimiento, aplicación y mejora de los criterios de control interno; los mismos que deben ser benéficos en costo. Los controles adoptados se eligen comparando los costos para la entidad con los beneficios esperados.

La metodología COSO, comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una entidad para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observación de las políticas prescrita y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

El informe COSO, basa su metodología en el logro de objetivos, a través del diseño de una estructura de control interno, considerando los siguientes puntos:

-  **Confiabledad en los informes financieros.-** La dirección es responsable de preparar los estados financieros; siendo útiles para inversionistas, acreedores y otros usuarios. La dirección mantiene la responsabilidad legal y profesional de asegurarse que la información sea presentada en forma imparcial, en base a normas y principios de contabilidad.

✚ **Cumplimiento con las leyes y reglamentos procedentes.-** Las empresas según su ámbito y actividad, cumplen con varias leyes y reglamentos, incluso según el país de origen. En el caso de empresas originarias de países extranjeros con sucursales en el Ecuador, a más de cumplir con las políticas establecidas en dichos países, cumplen con la normativa del Ecuador como son: Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC), Ley de Régimen Tributario Interno (LRTI), Ley Orgánica de Administración Financiera y Control (LOAFYC), entre otras, y próximamente en el año 2010 las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF'S); las cuales reemplazarán a las NEC'S.

✚ **Eficiencia y eficacia de operaciones.-** Los controles de una entidad, tienen como objetivo conservar el uso eficaz y eficiente de los recursos, incluyendo el personal a fin de optimizar las metas de la compañía. La eficiencia y eficacia colaboran a salvaguardar los activos físicos de una entidad, evitando que se pierdan, sean mal utilizados o destruidos por accidente; al igual que en los valores no físicos como cuentas por cobrar, documentos y registros contables.

Dentro de toda organización, sin hacer distinción de la actividad o sector al que pertenecen, se presentan los siguientes componentes, según el marco integrado de control interno; los mismos que más adelante serán explicados a profundidad.

- a. Ambiente de Control
- b. Evaluación y riesgo
- c. Información y comunicación
- d. Actividades de control
- e. Monitoreo

Ilustración 9: Componentes Control Interno según COSO



Fuente: Alvin A. Arens, James K. Loebbecke, “Auditoría un Enfoque Integral”, Edición: sexta, Editorial Pearson Educación, 2000
Elaborado por: María de los Ángeles Páliz

Método MICIL

En base al informe COSO, se presentan otros métodos de control interno como son el MICIL el COSO II y el CORRE.

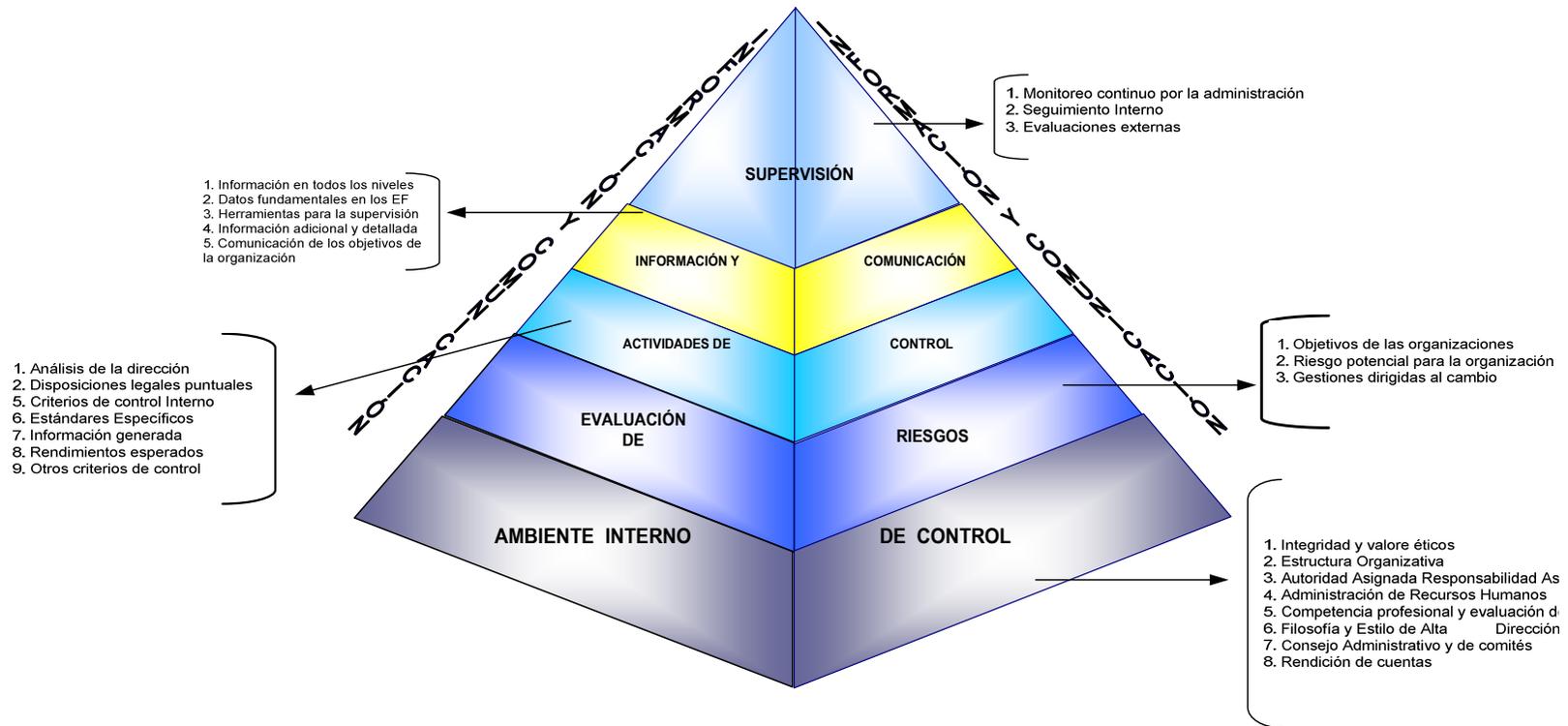
Tomando como base la estructura y desarrollo del Informe COSO, la Conferencia de Contabilidad de San Juan, Puerto Rico en 1999 recomendó un marco latinoamericano similar a este, considerando situaciones reales de la región. La Asociación Interamericana de Contabilidad (AIC) y la Federación Latinoamericana de Auditores Internos (FLAI) iniciaron el desarrollo de mencionado marco.

De aquí surge el Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL), que fue emitido en el año 2004, basado en estándares de control interno y en promover mejores prácticas de responsabilidad y transparencia.

Al igual que el informe COSO; el MICIL establece que el control interno se fundamente en los valores y en un código de conducta ética, para establecer responsabilidad en las personas el cumplimiento de deberes, con la entidad, los usuarios de los servicios y la sociedad en general.

A continuación se presenta, la pirámide con los componentes de control interno según el método MICIL, así como los factores de cada uno:

Ilustración 10: Pirámide de MICIL y los factores por componente



Fuente: Control de los Recursos y los Riesgos - Ecuador (CORRE)
Elaborado por: María de los Ángeles Páiz

Método COSO II

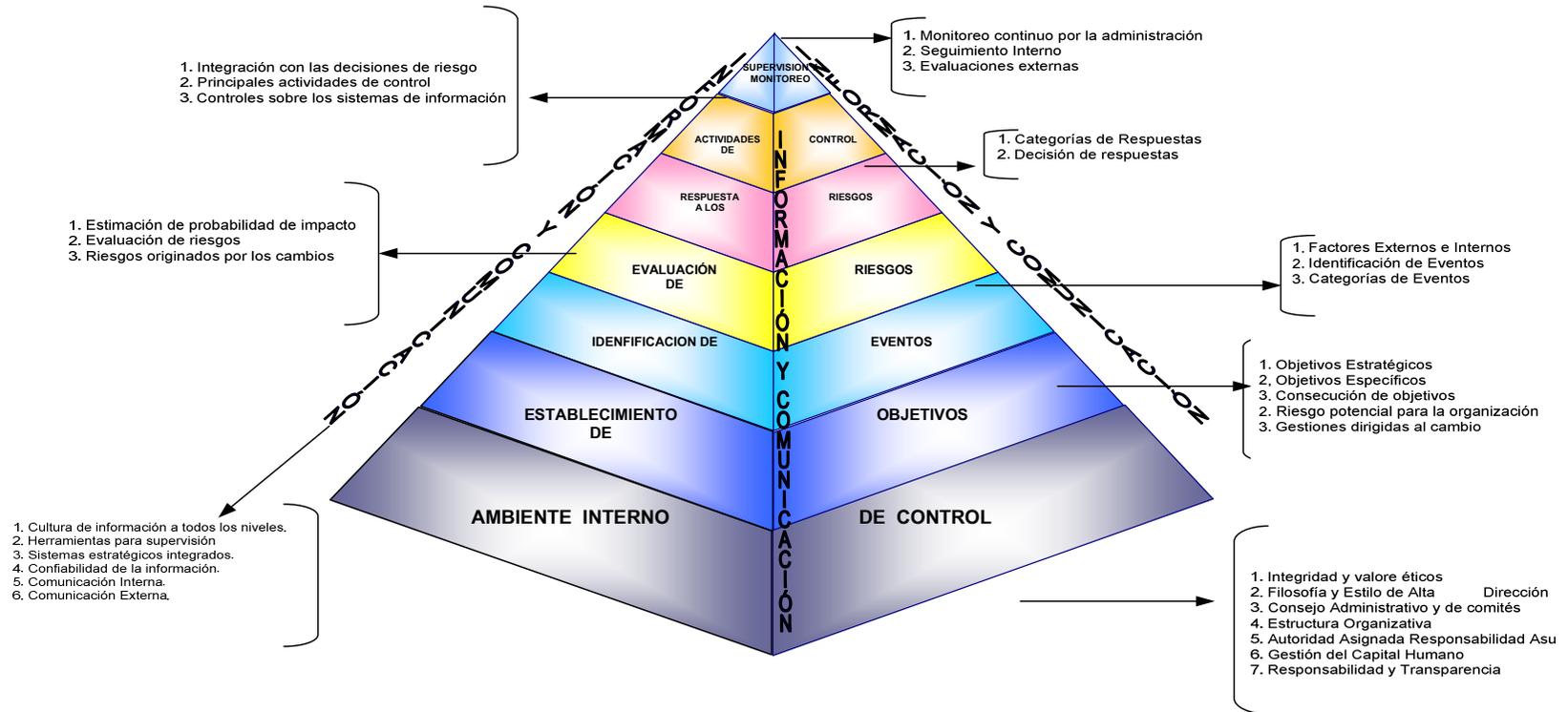
El Committee of Sponsoring Organization (COSO), con el apoyo de las agrupaciones profesionales, en el año 2004 emite un segundo informe COSO con el nombre de Gestión de Riesgos Empresariales – Marco integrado, siendo denominado COSO II.

Los aspectos más relevantes de esta nueva propuesta frente al informe COSO y MICIL, se basa en los siguientes puntos:

- a. Incorpora objetivos estratégicos, en la categoría de objetivos institucionales, conservando las tres anteriores: operativos, de información y de cumplimiento.
- b. Incrementa a ocho el número de componentes; adicionando: Establecimiento de Objetivos, Identificación de Eventos y Respuesta a los Riesgos.
- c. Crea énfasis en el establecimiento de estrategias y en la administración de riesgos, a través de la participación continua del personal de la organización; esta última permite alinear el riesgo aceptado y las estrategias, mejorar las decisiones con enfoque en los riesgos, aprovechar oportunidades, disminuir pérdidas operativas.

A continuación se presenta, la pirámide con los componentes de control interno según el método COSO II, así como los factores de cada uno:

Ilustración 11: Pirámide de COSO II y los factores por componente



Fuente: Control de los Recursos y los Riesgos - Ecuador (CORRE)

Elaborado por: María de los Ángeles Páiz

Método CORRE

El Instituto de Auditores Internos, Capítulo Quito, a través de la iniciativa y esfuerzo el Proyecto “sí se puede”, elabora el Control de los Recursos y los riesgos – Ecuador (CORRE), en base los tres informes analizados. COSO → Committee of Sponsoring Organization, COSO II → Gestión de Riesgos Corporativos, MICIL → Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica.

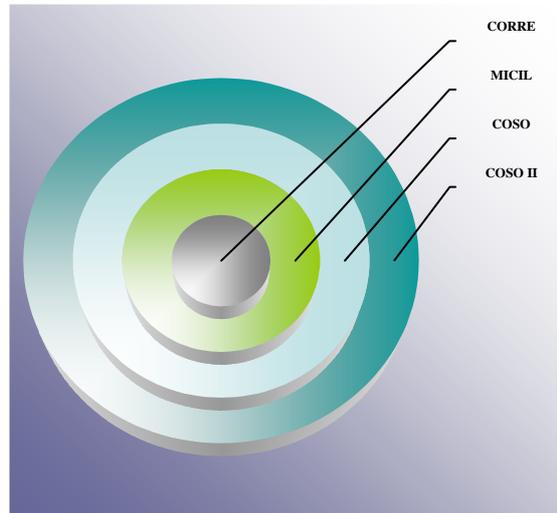
“El estudio CORRE, presenta los conceptos y ocho componentes del Sistema de Control Interno, los mismos que son necesarios para la administración eficiente de las organizaciones. Los presenta en una estructura y lenguaje directo y sencillo de analizar y entender. Es un estudio que se presente en forma narrativa y gráfica una serie de conceptos técnicos de naturaleza compleja y dinámica en un lenguaje fácil de dirigir” ¹⁵

El CORRE, ha sido recomendado en las actividades empresariales de los miembros de la Asociación Nacional de Empresarios (ANDE), así como de todos los empresarios del Ecuador, preocupados por el control de sus organizaciones.

El estudio del CORRE, enfatiza la importancia del control interno con un enfoque orientado hacia la gestión de riesgos, acorde a la realidad del país; en el cual se orientan la eficiencia, transparencia y logro de objetivos organizacionales.

¹⁵ Control de los Recursos y Los Riesgos Ecuador (CORRE)

Ilustración 12: Base del CORRE



Fuente: Control de los Recursos y los Riesgos - Ecuador (CORRE)
Elaborado por: María de los Ángeles Páliz

Posterior al análisis de los métodos de control interno, es necesario presentar las diferencias y semejanzas existentes, entre los mismos. A continuación el detalle:

Tabla 19: Comparación de los componentes del sistema de control y gestión de riesgos

COSOII	COSO	MICIL	CORRE
1. Ambiente Interno.	1. Entorno o Ambiente de Control.	1. Ambiente de Control y Trabajo Institucional.	1. Ambiente Interno de Control.
2. Establecimiento de Objetivos.	2. Ninguno	2. Ninguno	2. Establecimiento de Objetivos
3. Identificación de Eventos	3. Ninguno	3. Ninguno	3. Identificación de Eventos
4. Evaluación de Riesgos.	4. Igual	4. Igual	4. Evaluación de Riesgos
5. Respuesta a los Riesgos	5. Evaluación de riesgos.	5. Evaluación de Riesgos	5. Respuesta a los Riesgos
6. Actividades de Control	6. Actividades de Control.	6. Actividades de Control	6. Actividades de Control
7. Información y Comunicación	7. Información y Comunicación.	7. Información y Comunicación.	7. Información y Comunicación
8. Supervisión.	8. Supervisión.	8. Supervisión.	8. Supervisión y Monitoreo

Fuente: http://www.asofis.org.mx/mejores_practicas/micil.pdf

Elaborado por: María de los Ángeles Páliz

4.2. Enfoque y Filosofía del Control Interno

Con un enfoque hacia el Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL), creado en base al Informe COSO; en una primera etapa, este fue desarrollado por auditores externos, para determinar el grado de confiabilidad en las diferentes operaciones realizadas en las organizaciones de la región. A través del desarrollo de funciones de control y auditoría profesional las organizaciones, han logrado establecer “**direcciones ejecutivas de auditoría interna**” (DEAI), cuyo objetivo está dirigido hacia la evaluación de los riesgos en lo que refiere uso de recursos y consecución de fines para los que se creó la entidad.

La definición del control interno tomada del Informe COSO; así como los cuatro objetivos, fueron incluidos en las Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (NEPAI), emitidas por el Instituto de Auditores Internos de (IIA por sus siglas en inglés), de Estados Unidos.

Sin duda el Informe COSO es los resultados de la investigación realizada en busca de una mayor disciplina y aplicación de los criterios que permitan asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Conocimiento y participación de todo el personal de la organización para el MICIL

Varias actividades realizadas por el personal perteneciente a una organización, es efectuado bajo criterios errados, y a que a pesar de ello están relacionadas con las normas de control interno de la entidad e inclusive con criterios aplicados en la vida cotidiana y profesional.

Acciones fraudulentas son cometidas a diario dentro de las empresas, debido a la falta de ética del personal y también a la falta de aplicación de un correcto sistema de control interno que garantice minimizar el riesgo de error o fraude.

Es evidente, que las actividades y funciones, deben ser realizadas bajo el cumplimiento honesto de las obligaciones, con criterios imparciales y objetivos en la ejecución de las mismas. Para lograrlo, la difusión del sistema de control interno en la organización a todo nivel es prioritaria; de tal forma que se logre involucrar a todo el personal en la consecución de objetivos y metas a corto y largo plazo que la administración ha propuesto.

Un marco integrado de control interno, solo funciona con la participación de todo el personal que conforma la entidad. Un control interno no será efectivo si no está bajo la responsabilidad de un grupo de personas, independientemente de su actividad, tamaño o mercado al que se dirige.

El enfoque de control interno, en base al MICIL:

- Facilita la comprensión de los riesgos en la toma de decisiones.
- Mejora el seguimiento del desempeño en actividades de la organización.
- Facilita la incorporación de procedimientos consistentes y alineados con los objetivos de la entidad.
- Reduce el riesgo de cometer errores y fraudes.
- Entrega empoderamiento al personal de la organización en los diferentes niveles.

4.3. Componentes y factores básicos de Control Interno

El MICIL, incluye cinco componentes de control interno, al igual que el Informe COSO, que fomenta el funcionamiento participativo, organizado, sistematizado, disciplinado y sensibilizado; entregando empoderamiento al recurso humano; para cumplir con el logro de objetivos de la entidad. A continuación los componentes de control interno, en base al Método MICIL:

Ilustración 13: Componentes control interno Método MICIL



Fuente: Control de los Recursos y los Riesgos - Ecuador (CORRE)
Elaborado por: María de los Ángeles Páliz

Al observar la pirámide de los componentes de control interno en base al MICIL (Ilustración 13); el Ambiente de Control es la parte más amplia de la pirámide, en base al cual, los demás elementos: Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Supervisión, aseguran su funcionamiento en los diferentes niveles de la organización, según su actividad operativa.

El componente de Información y Comunicación es el más dinámico, pues se presenta en todos los componentes de control interno, desde el Ambiente de Control hasta Supervisión y Monitoreo, y viceversa.

La información, genera relación entre la base y la cúspide de la pirámide; a través de de los componentes de Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos y Actividades de Control, llegando al nivel de Supervisión quien recibe, analiza y toma de decisiones en base a los datos procesados y entregados.

A su vez, los componentes de control interno, cuentan con la integración de varios factores, relacionados con los puntos claves para el control de la empresa, considerando las actividades de mayor relevancia en una entidad.

4.3.1. Ambiente de Control y Trabajo Institucional

Consiste en acciones, políticas y procedimientos que reflejan las actitudes globales de la administración, directores y propietarios sobre el control e importancia de la entidad. Influye en la concienciación de sus empleados respecto al control. Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura.

A continuación los factores de Ambiente de control.

- a. **Integridad y valores éticos.-** Son normas éticas y conductuales. Incluyen acciones de la administración para poder eliminar o reducir acciones de malversación y fraude. Formados por la comunicación de los valores de la entidad y normas al personal a través de declaraciones de políticas y códigos de conducta.
- b. **Estructura organizativa.-** Define las líneas de responsabilidad y autoridad que existen; a más de establecer las líneas de comunicación e información.
- c. **Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida.-** Referente al grado de autoridad. A mayor grado de autoridad mayor responsabilidad de los funcionarios y empleados.
- d. **Administración de Recursos Humanos.-** Si los empleados de la organización, son competentes y confiables, es posible carecer de algunos controles y aún así obtener estados financieros confiables. La gente honesta y eficiente es capaz, y se desempeña a un alto nivel, aun cuando no existen controles que los apoyen.
- e. **Competencia Profesional y Evaluación del Desempeño Individual.-** La competencia es el conocimiento y las habilidades necesarias para cumplir tareas que definen el trabajo individual; de forma que se garantice la calidad del trabajo, así como la entrega de bienes y servicios a terceros.
- f. **Filosofía y Estilo de la Dirección.-** La administración, a través de sus actividades, proporciona claras señales a sus empleados sobre la

importancia de control. Implica la forma en que la entidad es administrada, considerando la evaluación del riesgo organizativo asumido.

- g. **Consejo de Administración y Comités.-** Un consejo directivo eficaz es independiente de la administración y sus miembros están involucrados y analizan cuidadosamente las actividades de administración. El entorno de control y trabajo está influido en gran medida por las directrices del consejo de administración y de los comités de gestión creados para operar las principales actividades de la organización.

- h. **Rendición de Cuentas y Transparencia.-** El factor de Integridad y Valores Éticos, permiten conocer el cumplimiento de la administración con la rendición de cuentas, considerando los resultados financieros y gestión de operaciones, para promover la transparencia en el manejo de las operaciones. Se consideran: indicadores de cumplimiento, distribución de responsabilidad y autoridad, atención y orientación del consejo administrativo.

4.3.2. Evaluación de riesgos

Consiste en la identificación y análisis de riesgos relevantes que hace la administración, que pueden afectar en la consecución de objetivos propuestos por la misma. Se enfoca en el proceso de identificar riesgos, de la entidad en general en base a las actividades operacionales.

Debido a las condiciones económicas, industriales, legislativas y operativas continúan cambiando, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio.

A continuación los factores de este componente:

- a. **Objetivos de las organizaciones.-** Los objetivos definidos por la organización, deben ser claros, medibles y realizables; proporcionando directrices al personal en la realización de sus actividades. Estos objetivos implican:
- Eficiencia y efectividad en las operaciones y actividades, que realiza la entidad en forma continua.
 - Confiabilidad de la información financiera y operativa.
 - Protección de los activos de la organización.
 - Cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y contractuales.
- b. **Riesgos Potenciales para la organización.-** La dirección es la encargada de verificar los riesgos existentes y potenciales en todos los niveles de la entidad. Este procedimiento es continuo y actualizado según el ámbito en el que se desarrolla la entidad, y factores internos o externos; para los cuales la organización incluya estos aspectos en la evaluación de riesgos.
- c. **Gestiones dirigidas al cambio.-** Los cambios producidos a nivel interno y externo, pueden ocasionar desactualización en el marco integrado de control interno. Por esta razón, se deben analizar los cambios generados y en base a los mismos tomar decisiones que mejoren el control interno; difundiendo dichos cambios a todo nivel organizacional; los procesos de información constituyen la base para identificar los cambios y reconocer su importancia e impacto en la entidad.

4.3.3. Actividades de Control

Corresponde a políticas y procedimientos, a más de las incluidas en los componentes ya expuestos. Estos son diseñados por la dirección para cumplir con los objetivos de la entidad. Las actividades de control aseguran que se tomen las medidas necesarias para afrontar los riesgos que pueden evitar el desarrollo normal de la actividad operativa de la organización.

Las actividades de control están dirigidas a las actividades que generan valor agregado en la entidad y colaboran a la reducción de riesgos potenciales.

A continuación se presentan los factores de este componente:

- a. **Análisis de la Dirección.-** La dirección da seguimiento al comportamiento, cumplimiento y avances logrados considerando los presupuestos programados, los aspectos tecnológicos y económicos.
- b. **Disposiciones Legales Puntuales.-** El estatuto de conformación de una organización es el principal documento legal, pues en este se define la actividad a la que se dedica la entidad, así como los objetivos y fines de la misma. El cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y contractuales se incorporan al método de control interno, para asegurar su veracidad.
- c. **Criterios de control interno.-** Son definidos para el funcionamiento eficaz del marco integrado de control interno y para que cumpla el principal objetivo de evaluación de las operaciones y los resultados obtenidos. Los criterios de control interno están bajo el encargo de la

dirección ejecutiva de auditoría interna (DEAI) y mediante el auto evaluación ejecutada por la propia administración.

- d. **Estándares Específicos.-** Se refiere a la presentación de los informes operativos o de rendimiento, mediante los cuales la información deben ser clara y lo suficientemente desglosada. De igual manera los informes relacionados con aspectos financieros requiere cifras comparativas al menos de los dos últimos ejercicios y la presentación de las notas complementarias o explicativas a los estados financieros y otros reportes sobre las operaciones y la gestión.
- e. **Información Generada.-** La información histórica producida por la organización genera importantes indicadores mediante los presupuestos elaborados y la proyección de los resultados esperados, datos fundamentales para valorar la empresa y las acciones que se cotizan en los mercados de valores.
- f. **Rendimientos Esperados.-** La proyección de los rendimientos esperados en base de los resultados estadísticos de los últimos ejercicios y del entorno político, social y económico en que se desempeña la empresa es un indicador importante que genera utilidad a la organización en la consecución o desarrollo de nuevos proyectos, así como el mantener o extender el ámbito empresarial.
- g. **Otros Criterios de Control.-** Junto con la evaluación de riesgos, la dirección debe establecer, definir y aplicar un plan de acción para afrontar los riesgos y garantizar el cumplimiento de los objetivos de la empresa en el tiempo programado o la introducción de los correctivos necesarios.

4.3.4. Información y comunicación

La importancia de la información en una entidad radica en reunir, clasificar, analizar, registrar e informar sobre las operaciones que se llevan a cabo así como la responsabilidad sobre los activos relacionados.

Este es el componente dinámico del marco integrado de control interno que por su ubicación en la pirámide del control interno comunican el ambiente de control y trabajo (base) con la supervisión (cima), con la evaluación del riesgo y las actividades de control, conectando en forma ascendente a través de la información y descendente mediante la calidad de comunicación generada por la supervisión ejercida.

Es necesario identificar, y comunicar la información relevante en la forma y en el plazo que permita a cada empleado asumir sus responsabilidades. Los sistemas de información generan informes, recogen información operacional (actividades que generan valor agregado), financiera (estados financieros periódicos) y de cumplimiento (pago de impuestos y otras obligaciones), que posibilitan a la dirección el control de las operaciones y de la organización.

Estos informes consideran datos generados en forma interna, e información sobre las incidencias, actividades y condiciones externas, necesarias para la toma de decisiones y para formular los informes financieros.

La calidad de la información generada por la empresa afecta la capacidad de la gerencia y de los mandos medios para tomar decisiones adecuadas al administrar la organización.

Por tanto la información que se genere debe cumplir con los siguientes puntos:

- Cantidad suficiente para la toma de decisiones.

- Información disponible en tiempo oportuno.
- Datos correctos, actualizados y que correspondan a fechas recientes.
- La información es obtenida fácilmente por las personas autorizadas.

A continuación los factores de este componente:

- a. **Información a todos los niveles.-** La información relevante como resultado de las operaciones que generan valor agregado es difundida en forma estructurada a los niveles responsables de las unidades de producción y administración y luego al resto del personal bajo su dirección. El conocimiento de los resultados, formalizados en la información de las diferentes unidades sensibiliza al personal sobre la necesidad de contribuir en el cumplimiento de los objetivos de sus unidades de operación y en forma conjunta con los objetivos de la organización.

Es importante comunicar al personal de la empresa sobre los resultados periódicos de las unidades de operación para lograr su apoyo, ya que es el recurso más importante para el funcionamiento del marco integrado de control interno y la consecución de los objetivos

- b. **Datos fundamentales en los estados financieros.-** Los estados financieros son un componente fundamental de la información; son el medio más conocido para la presentación de los resultados de operación de una organización. Sin embargo, la información que genera los estados financieros puede tener diferentes estructuras y contenidos que la hacen incompleta, a pesar de ser extensos y adjuntar información de detalle.

Los estados financieros básicos de una empresa se preparan por períodos mensuales, trimestrales, semestrales y anuales. Los estados mensuales no incluyen los registros de operaciones relacionadas con las valuaciones que se realizan en periodos mayores. Los informes financieros trimestrales y semestrales acumulan la información del período, pero al igual que los mensuales, las valuaciones no incluyen todas las operaciones y por tanto no contiene toda la información que permita un análisis de los resultados sobre bases completas.

La información financiera del ejercicio anual de operaciones requiere una serie de características técnicas que lo hacen completo y se basa en las afirmaciones que la administración conoce y asume la responsabilidad sobre su contenido.

- c. **Herramientas para supervisión.-** El principal objetivo de la información y la comunicación de los resultados obtenidos por la organización es constituirse en una herramienta práctica, detallada, confiable y oportuna para aplicar la función de supervisión en los diferentes niveles de un organismo. Existen varios niveles en los que se utiliza la información como la principal herramienta de supervisión, ya que es la pauta para conocer en forma acumulada los niveles de producción logrados y la utilización de los recursos de la organización.

- d. **Información adicional y detallada.-** Información sobre el comportamiento de las operaciones realizadas para su integración en la base de datos estadísticos que permitan analizar las relaciones con el ámbito de cobertura de las operaciones, las variaciones en el número de clientes o usuarios, cambios en el número de personal de la empresa, la distribución del personal en unidades de operación y de apoyo, entre otras, son elementos adicionales a la información considerada en los puntos anteriores.

- e. **Comunicación de los objetivos de la organización (Interna y Externa).**- La comunicación es una actividad totalmente relacionada con la entrega de información importante para la ejecución de las operaciones. La información generada en diferentes niveles de operación debe dirigirse a los funcionarios con responsabilidades operacionales, que requieren de información financiera y no financiera. Para tal efecto, se consideran dos tipos de comunicación:
- **La comunicación interna.**- El mensaje de la gerencia sobre el conocimiento del marco integrado de control interno es importante para que los empleados tomen con la seriedad los criterios relevantes, sobre todo a partir de la posible participación en los procesos de auto evaluación al nivel de la organización y potencialmente de las actividades en que estén vinculados en forma directa.
 - **La comunicación externa.**- La comunicación abierta a los clientes y usuarios de los bienes y servicios y a los proveedores de bienes y servicios pueden aportar información de valor sobre el diseño y la calidad de los productos y servicios que produce la empresa, posibilitando la respuesta oportuna a los cambios en las exigencias y preferencias de los clientes. La comunicación de las reglas para el comportamiento que se espera de los proveedores y el intercambio de información sobre el comportamiento esperado en las relaciones de negocios.

4.3.5. Supervisión y Monitoreo

Las actividades de supervisión y monitoreo se refieren a la evaluación continua o periódica de la eficacia del diseño y operación de una estructura de control interno por parte de la administración a fin de determinar que está funcionando de acuerdo con lo planeado y que se modifique de acuerdo con los cambios en las

condiciones. La información para evaluación y modificación proviene de varias fuentes incluyendo estudios sobre la estructura de control interno existente, informes de auditores, informes de actividades de control, informes por organismos reguladores entre otros.

A continuación los factores que forma parte de este componente:

- a. **Monitoreo continuo por la administración.-** El proceso de ejecución de las operaciones incluye una serie de actividades que permiten validarlas, tales como las comparaciones, las autorizaciones, las conciliaciones dando seguimiento a los controles internos diseñados y aplicados.

Entre las principales actividades que validan los controles internos existentes, se presentan:

- La conciliación de la información generada en las unidades de producción y los datos producidos en el área financiera, con el fin de comprobar que los cargos a los diferentes procesos son correctos.
- La información recibida de terceros que confirma los datos generados en la organización y que señalen diferencias en las operaciones aplicadas y los saldos pendientes de liquidación y pago.
- La segregación de funciones es una forma de minimizar intenciones de fraude, ya que hace evidente las actividades sospechosas.
- Los eventos de capacitación, las sesiones de planificación y otras reuniones permiten a la dirección obtener información importante sobre la eficacia de los controles internos.

- La declaración periódica del personal sobre el conocimiento y cumplimiento del código de conducta existente en una organización es parte del componente supervisión en el marco del control interno.

- b. Seguimiento Interno.-** Las evaluaciones del control interno ejecutadas por la Dirección Ejecutiva de Auditoría Interna (DEAI) varían según la magnitud del riesgo a ser controlado y la importancia de los controles requeridos para reducir los riesgos. La evaluación del control interno esta dirigida a las actividades importantes que presenten riesgos en cuanto a la obtención de los objetivos primarios de la organización y que pueden ser evaluados en el marco integrado del control interno, a partir de la evaluación de sus componentes e identificar los factores susceptibles de mejora con un efecto directo para la administración de los riesgos relacionados.

- c. Evaluaciones Externas.-** El diseño del control interno incorpora las evaluaciones externas realizadas en forma periódica como parte de la auditoría a los estados financieros u otro tipo de evaluación que se programe o se contrate para la empresa; como es el caso de un examen especial a una determinada cuenta o proceso.

4.4. Definiciones actualizadas de Control Interno

La responsabilidad del funcionamiento de una organización es de todas las personas que realizan las operaciones de la institución, bajo el nivel de autoridad y las funciones asumidas.

La autoridad y la responsabilidad se mantienen en relación directa con las funciones de dirección superior, unidades de apoyo y asesoría, y personal operativo de las organizaciones.

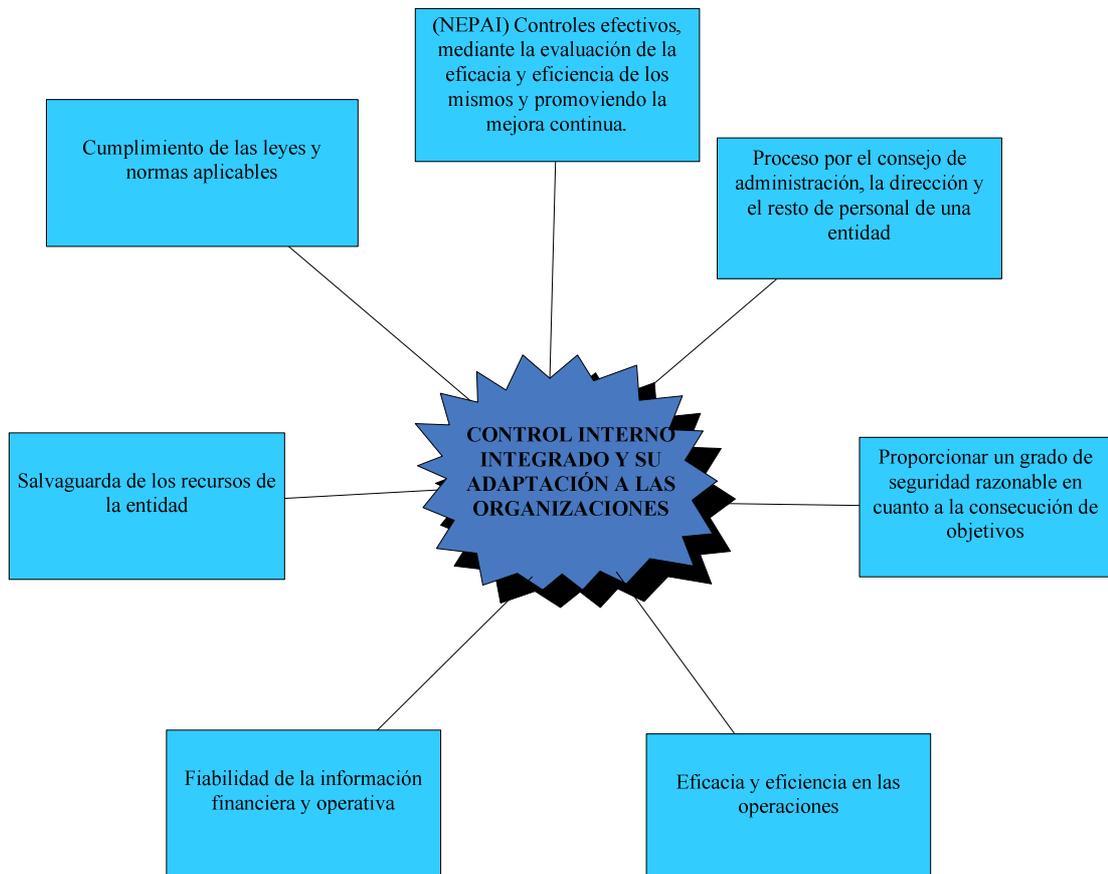
El uso adecuado de la autoridad delegada y el cumplimiento de las responsabilidades asignadas por el personal en todos los niveles deben orientarse a los objetivos de la organización, los cuales deben ser correctamente definidos y difundidos. El personal debe empoderarse → empowerment de la misión y objetivos de la entidad y colaborar en forma activa; a más de garantizar el funcionamiento del control interno y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La participación activa del personal a través de la ejecución de sus funciones es importante para el funcionamiento eficiente y eficaz de la organización, en lo que ayuda al diseño del control interno integrado adecuadamente implantado y sólidamente mantenido.

Entre las definiciones actualizadas de control interno se presentan las siguientes:

🚩 **Concepto de control interno integrado y su adaptación a las organizaciones**

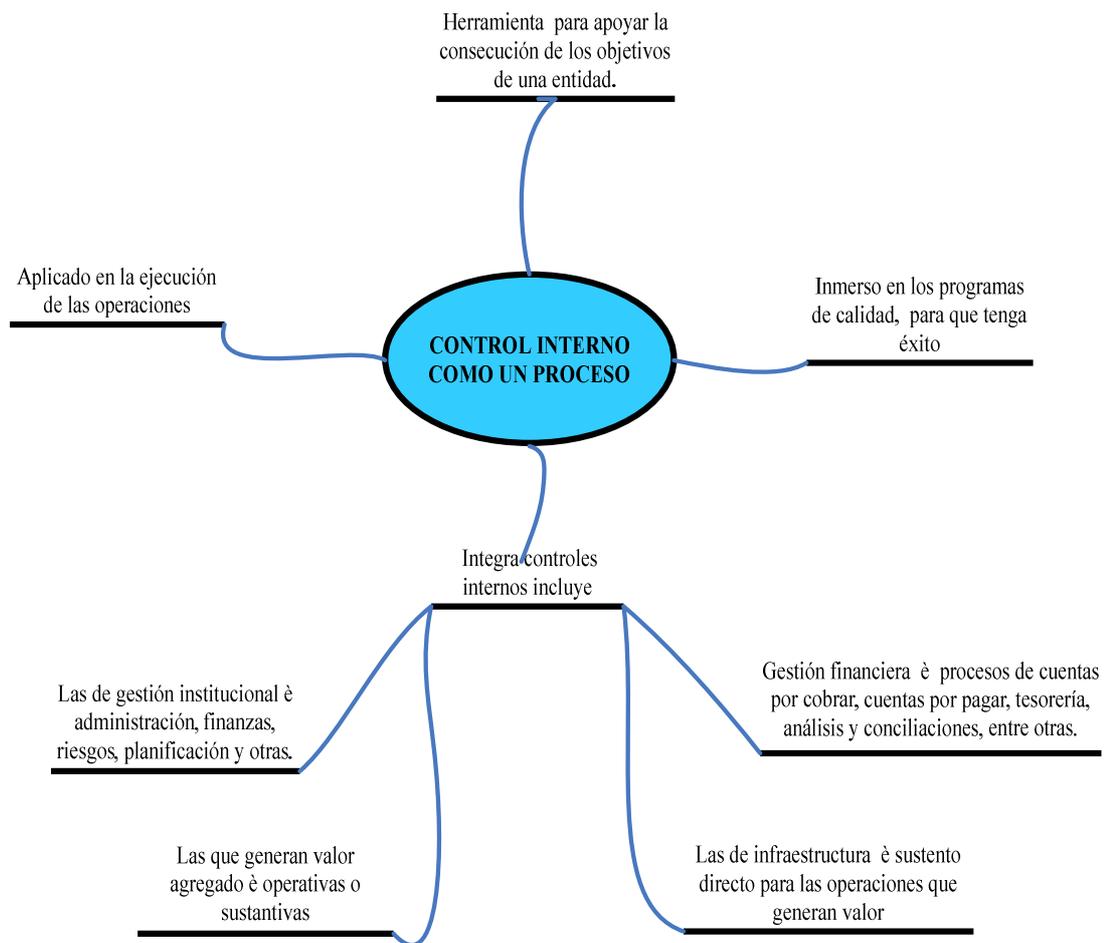
Ilustración 14: Control Interno y adaptación a las organizaciones



Fuente: http://www.asofis.org.mx/mejores_practicas/micil.pdf
Elaborado por: María de los Ángeles Páliz

El Control Interno como un Proceso

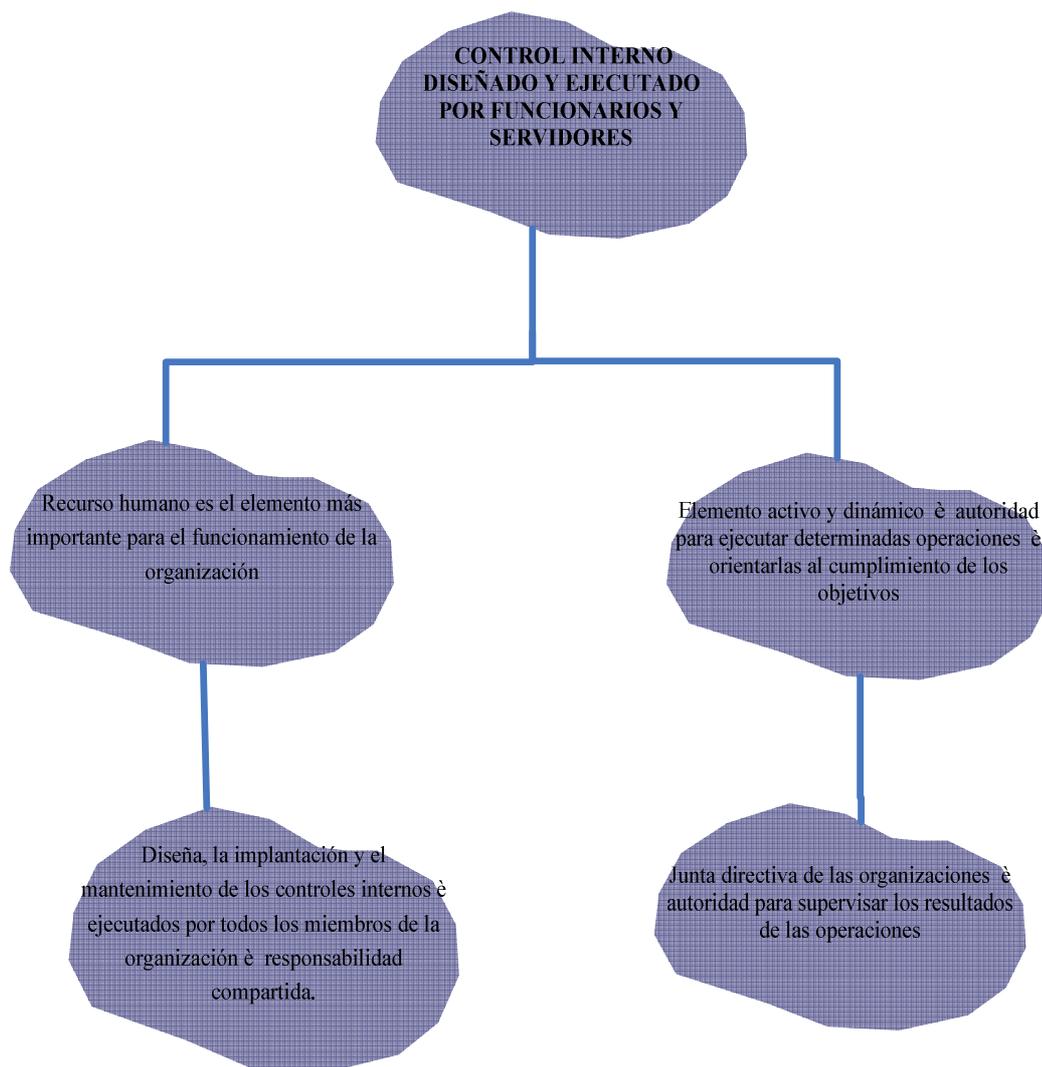
Ilustración 15: Control Interno como un Proceso



Fuente: http://www.asofis.org.mx/mejores_practicas/micil.pdf
Elaborado por: María de los Ángeles Páliz

🚩 El Control interno es diseñado y ejecutado por funcionarios y servidores.

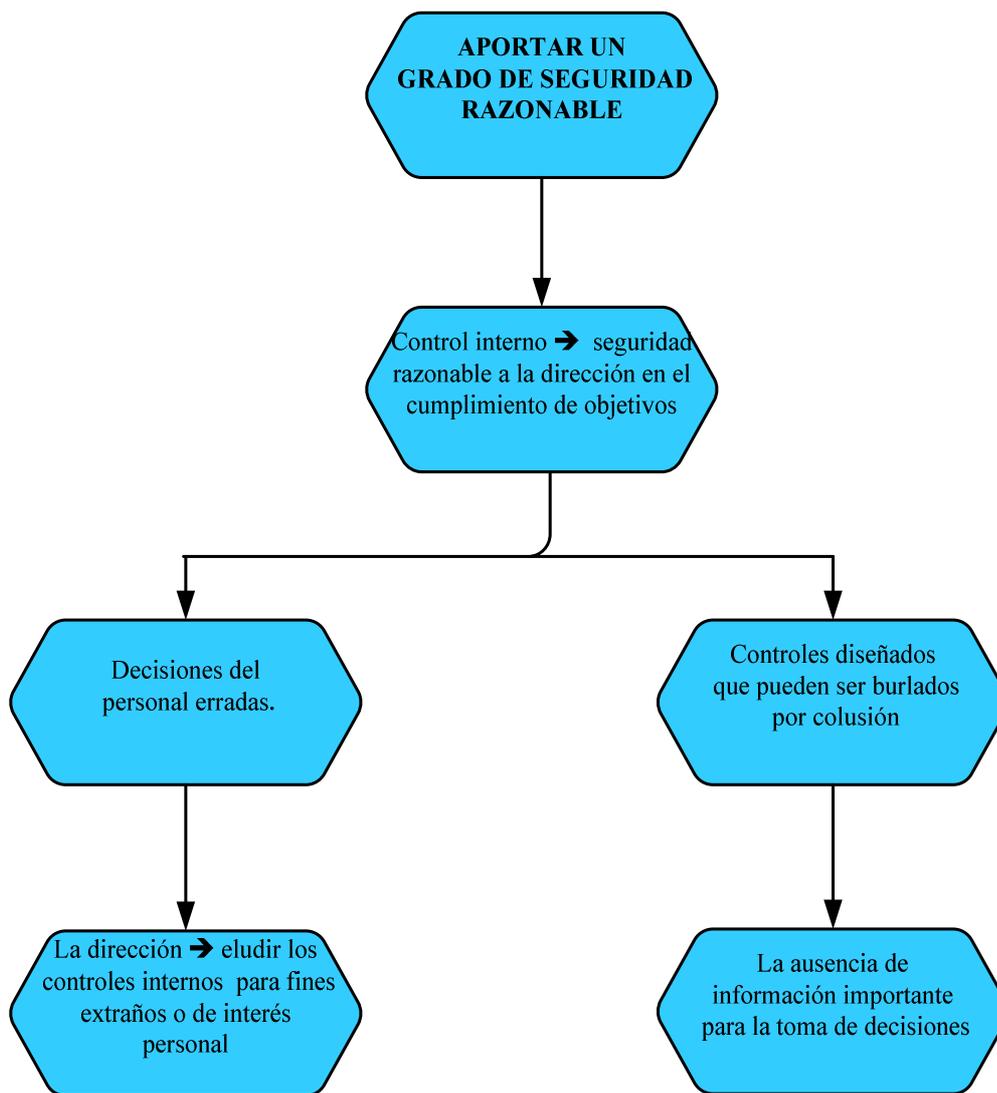
Ilustración 16: Control interno diseñado y ejecutado por funcionarios y servidores



Fuente: http://www.asofis.org.mx/mejores_practicas/micil.pdf
Elaborado por: María de los Ángeles Páliz

🚩 **Aportar un grado de seguridad razonable**

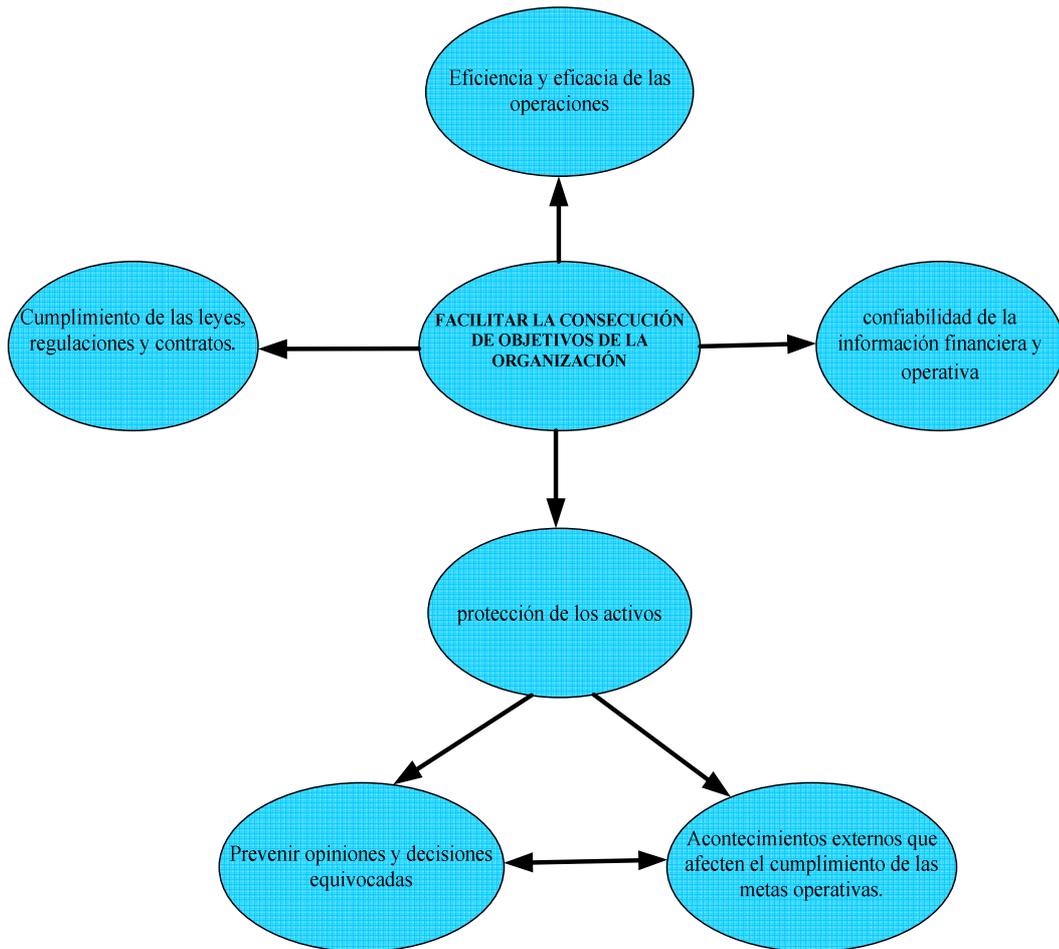
Ilustración 17: Aportar un grado de seguridad razonable



Fuente: http://www.asofis.org.mx/mejores_practicas/micil.pdf
Elaborado por: María de los Ángeles Páliz

🚩 **Facilitar la consecución de los objetivos de la organización**

Ilustración 18: Facilitar la consecución de los objetivos de la organización



Fuente: http://www.asofis.org.mx/mejores_practicas/micil.pdf
Elaborado por: María de los Ángeles Páliz

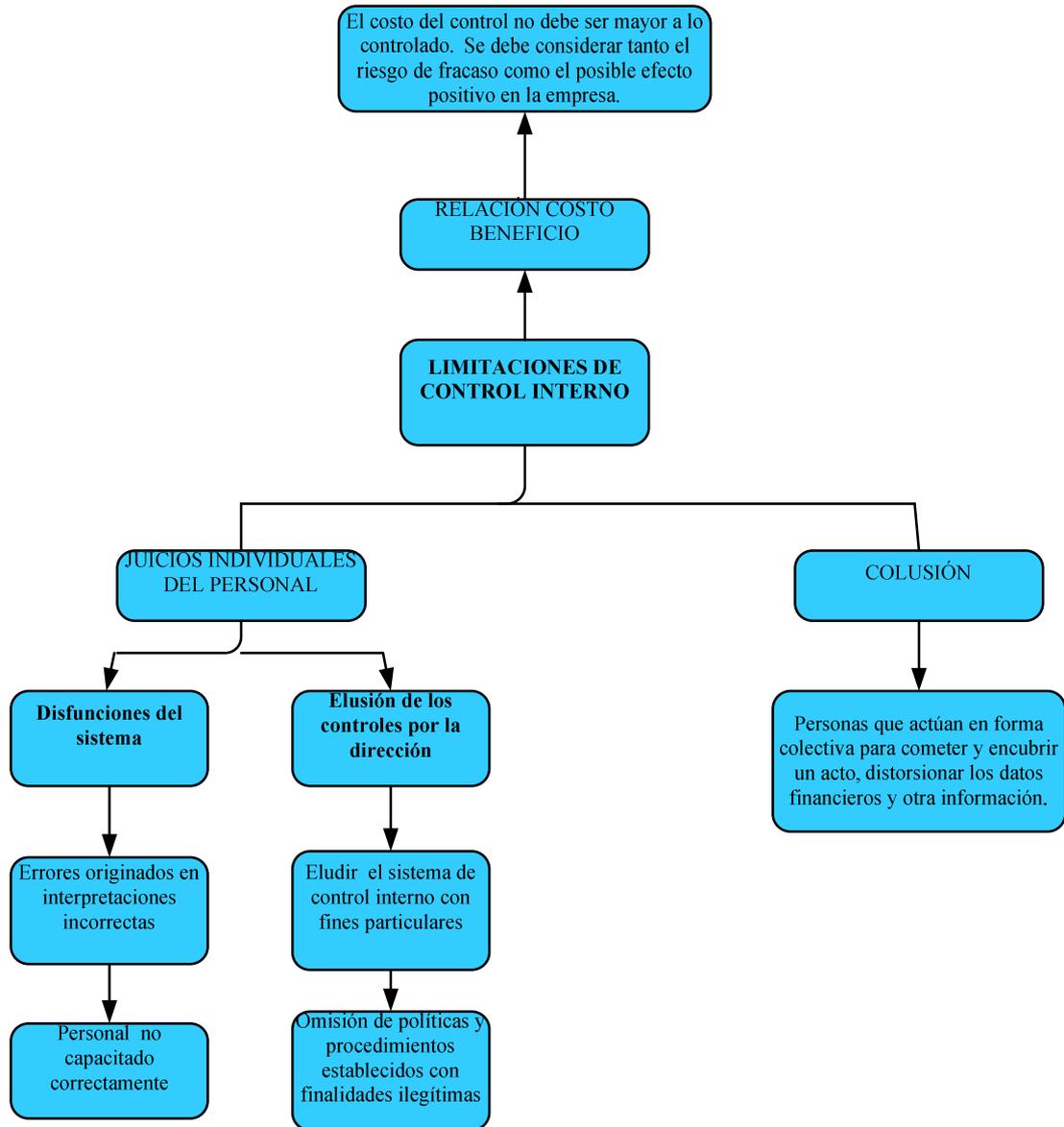
4.5. Limitaciones y responsables del control interno

El marco integrado de control interno a pesar de ser fuerte en una organización, no soluciona todos los problemas y deficiencias de la misma, es decir que no representa la "garantía total" sobre la consecución de los objetivos. El sistema de control interno sólo proporciona un grado de seguridad razonable, a la dirección y al consejo de administración dado que el sistema se encuentra afectado por una serie de limitaciones inherentes a éste, como por ejemplo la realización de juicios erróneos en la toma de decisiones, errores o fallas humanas. Además, si encontramos colusión entre dos o más personas, es muy probable que puedan eludir el sistema de control interno.

Varias organizaciones consideran que estableciendo un sistema de control interno, acaba con los riesgos y males que asechan a la entidad, y esto no es real; pues el control interno no es el remedio o solución final a todos los males.

A continuación se presentan las limitaciones inherentes de un sistema de control interno.

Ilustración 19: Limitaciones de control interno



Fuente: http://www.asofis.org.mx/mejores_practicas/micil.pdf
Elaborado por: María de los Ángeles Páliz

4.6. Responsabilidad de la propuesta para el diseño de control interno

El control interno ha sido diseñado, aplicado y considerado como la herramienta más importante para el logro de los objetivos, la utilización eficiente de los recursos y para obtener la productividad, además de prevenir fraudes, errores violación a principios y a normas contables, fiscales y tributarias

Todo el personal de las organizaciones, tiene responsabilidades que cumplir, con relación al diseño y la implantación del marco integrado de control interno.

La dirección superior y, en primer lugar, el titular, presidente o director general, tiene la **responsabilidad** principal sobre el diseño, la implantación y el mantenimiento del control interno de la institución; por tanto, debe ocuparse de que funcione en forma adecuada.

Los directores intermedios, relacionados con las operaciones, la administración y la gestión financiera, son puntos claves de control de la manera como la dirección superior ejerce sus funciones, principalmente al considerar que cada uno tiene la suficiente autoridad y responsabilidad para ejercer los controles internos en el ámbito de funciones de sus unidades.

El consejo de administración tiene la responsabilidad de definir las políticas relacionadas con las operaciones ejecutadas por la entidad, relacionadas con el diseño y funcionamiento del marco integrado de control interno; tiene la autoridad además, para supervisar el funcionamiento del control interno y el cumplimiento periódico de los objetivos de la organización.

Por tanto todo el personal de una organización es responsable del diseño, implementación y funcionamiento de un sistema de control interno y para ello se deben considerar los siguientes puntos:

- Velar por el cumplimiento de las funciones y actividades, sujetas a la normativa actual.
- Organizar, mantener y perfeccionar el marco integral y las medidas de control interno, verificando la efectividad y oportunidad de su aplicación.
- Mantener valores éticos en el desempeño de los diferentes cargos, así como difundirlos en toda la organización.
- Documentar y divulgar internamente las políticas, normas procedimientos de gestión y control interno, referidas, entre otros aspectos, a: Competencia y responsabilidad de los niveles encargados, protección y conservación de los bienes y recursos organizacionales, ejecución y sustento de gastos, inversiones y contrataciones, establecimiento de los registros de las transacciones y operaciones, así como en su conciliación.
- Disponer de acciones correctivas pertinentes, ante cualquier evidencia de desviaciones o irregularidades.

4.7. Cómo aplicar y evaluar el control interno

El diseño del marco integrado de control interno debe considerar la implantación de los criterios relacionados con su difusión, entrenamiento, actualización y discusión constante entre el personal encargado de los procesos de producción, y las actividades de apoyo, gestión y procesos financieros.

El marco integrado de control interno es mucho más que manuales y las disposiciones reglamentarias; el elemento o recurso fundamental es el personal de la organización. El capital humano, debe participar amplia y activamente en el diseño del marco integrado de control interno utilizando sus conocimientos y experiencias para definir los aspectos más relevantes, tanto formales como informales.

Para la aplicación, implantación y funcionamiento del marco integrado de control interno el personal debe estar convencido de las ventajas que tienen los procedimientos a ser implantados y para esto es necesario capacitar, demostrar las ventajas para la organización, revisar su contenido en forma periódica para actualizarlo y mejorarlo; evaluar los conocimientos del personal que participan en los procesos, sobre los controles suaves y una vez validados incluirlos en la actualización de los controles formales.

Los controles suaves están constituidos por las acciones aplicadas con el apoyo del personal para la difusión, actualización, aplicación, generación de sugerencias para mejoras y otras formas de colaboración dirigidas a el logro de los objetivos organizacionales. Los controles suaves desde el punto de vista de la evaluación del marco integrado de control interno, se refieren a la indagación sobre el conocimiento, la aplicación y los resultados obtenidos de los “controles fuertes” establecidos por la organización

Los controles internos suaves que generan niveles elevados de rendimiento para la organización deben ser compartidos con otras unidades administrativas y multiplicados al nivel de la entidad u organismo.

4.8. Metodología de desarrollo de control interno

Para el desarrollo de un marco integral en una organización, la administración debe ejecutar una serie de procesos administrativos en todos los niveles organizacionales.

De esta forma a continuación se presentan los pasos a seguir para el desarrollo de un marco integrado en una organización.

Planificación

Es el proceso mediante el cual la administración define su gestión a través de planes estratégicos, tácticos, operativos y de contingencia, en concordancia con los métodos, técnicas y herramientas definidas por quien está a cargo de la planificación en la organización.

La planificación constituye en el eje sobre el cual todos los empleados de la organización pueden alcanzar la misión y las metas que se les fijen, además de definir los objetivos organizacionales, los niveles de responsabilidad, los estándares de tiempo, la asignación de los recursos, funciones, perfiles, requerimientos, estructuras y sistemas de información.

Organización y procedimientos

Es el proceso por el cual la administración adopta una estructura orgánica dinámica para dar respuesta a las necesidades en cada momento y mantiene

definidas claramente las jerarquías lineal y funcional, así como los mecanismos de comunicación organizacional, los niveles de coordinación y responsabilidad que le corresponden a cada dependencia. De igual forma, lo constituyen el desarrollo, implantación y divulgación de los manuales de funciones y procedimientos que deben elaborarse en todas las áreas de acuerdo con la normatividad vigente y con los métodos, técnicas y herramientas que establezca el área de planificación de la organización.

Dirección

Se refiere a que todos los empleados con responsabilidad y mando deben poseer un perfil gerencial, basado en la idoneidad y la ética profesional, el cual involucra habilidades para la toma de decisiones, el liderazgo gerencial, la delegación de funciones, la competencia técnica, el compromiso organizacional, la resolución de conflictos, la negociación, el mejoramiento de los servidores públicos y la optimización del proceso de comunicación. La esencia del proceso de dirección lo constituye la definición, divulgación y asimilación de políticas a todo nivel, en concordancia con la planificación organizacional y en armonía con la misión.

Administración de recursos físicos y financieros

Este proceso se constituye en el elemento de apoyo a la planificación en la medida que suministra los elementos necesarios (métodos, técnicas y herramientas) para adelantar los procesos técnicos de manera oportuna y procurando el uso racional de los mismos a través de los procesos financiero (presupuesto, contabilidad, tesorería) y administrativo (contratación, almacén, inventarios, servicios generales, entre otros).

La administración del talento humano

Los empleados de la organización constituyen en el elemento más importante con el que se cuenta. Por tanto, los procesos de reclutamiento, selección, vinculación, inducción, capacitación, motivación, promoción, desarrollo y retiro, debe constituirse en una de las herramientas fundamentales para el adecuado desarrollo de los empleados actuales y potenciales. Corresponde a los departamentos de Recursos Humanos propender por el desarrollo y mejoramiento de los métodos, técnicas y herramientas, con la participación activa de todos.

Sistemas de información

La información constituye el elemento organizacional sobre el cual se construye la administración. Por lo tanto, cada área de la entidad es responsable de la confiabilidad, oportunidad y calidad de la información necesaria para el desarrollo de la misma y por el aporte que ésta realiza a los sistemas corporativos. Corresponde a las oficinas de informática y sistemas liderar procesos de modernización tecnológica, definir los estándares de la entidad en materia informática y tecnológica, canalizar las necesidades en materia de tecnología, hardware y software, así como el suministro de la información de acuerdo a las necesidades de cada una de las áreas.

Monitoreo y seguimiento

El desarrollo de todas las funciones asignadas a un área debe conducir a la efectividad de los resultados esperados. De esta forma, las actividades deben garantizar resultados acordes con la misión y la planificación organizacional, la consistencia técnica de los procesos, identificar y prevenir riesgos potenciales, la transparencia de las acciones de los empleados a todo nivel, a través de acciones de supervisión y seguimiento definidas en los planes de supervisión y control que

adelanta cada área y que deben consolidar y coordinar por lo general las Oficinas de Control Interno. De esta manera los diferentes departamentos que forman una organización crearán una cultura de autorregulación o control a través de la implantación de los métodos, herramientas y técnicas de control en los procesos dirigidos a las funciones asignadas. El control es inherente a todas y cada una de las actividades que se ejecutan en la entidad. El control, es responsabilidad de todos y cada uno de los empleados de la organización.

Mecanismos de Retroalimentación

Para establecer el cumplimiento y calidad de los resultados esperados, la administración debe propender por la construcción de mecanismos ágiles de retroalimentación que le permitan adoptar oportunamente los correctivos necesarios para alcanzar mejores niveles de rendimiento organizacional y satisfacción de los contribuyentes y ciudadanos de un país.

A continuación algunos mecanismos:

- Informes de gestión y resultados.

- Los informes de evaluación internos presentados por las Unidades de Control Interno.

- Informes o las actas de las Comisiones Externas o Mixtas de Gestión Tributaria.

- Informes de evaluación realizados por entidades externas como las Contralorías Generales del Estado y otros organismos controladores.

Procedimientos para mantener un buen control interno:

- Delimitación de responsabilidades.
- Segregación de funciones de carácter incompatible.
- Prácticas sanas en el desarrollo del ejercicio.
- División del procesamiento de cada transacción.
- Selección de funcionarios idóneos, hábiles, capaces y de moralidad.
- Evaluación de sistemas computarizados.
- Uso mínimo de cuentas bancarias.
- Inspecciones e inventarios físicos frecuentes.
- Registro adecuado de toda la información.

4.9. Técnicas de control interno

Las técnicas de control interno constituyen los métodos prácticos de investigación y prueba que se utilizan obtener evidencia suficiente, competente, pertinente y útil para sustentar un informe de auditoria (dictamen en el caso de auditoria financiera). Se utilizan para realizar evaluaciones de control interno aplicándolas sobre la base de criterio profesional y de acuerdo a las circunstancias de cada caso.

Las técnicas de evaluación de control interno, son las mismas utilizadas para realizar auditorias y/o exámenes especiales.

Técnicas de Verificación Ocular.

Como su nombre lo indican estas técnicas utilizan como instrumento fundamental la vista y se dividen así:

a. Comparación

Consiste en poner atención en dos o más cosas que tengan relación, con el fin de determinar las similitudes o diferencias existentes entre los aspectos comparados. Un claro ejemplo es el caso de la comparación entre los ingresos y gastos producidos en el ejercicio motivo del examen, con los que se estimaron en el presupuesto.

b. Observación

Es mirar como se están realizando las operaciones. Esta técnica es la más general y puede ser utilizada en casi todas las fases de un examen de auditoría y evaluación de control interno

c. Revisión Selectiva

En esta técnica consiste en la revisión ocular rápida, efectuada con el fin de observar aquellos aspectos considerados no normales o comunes y que por su volumen no pueden ser sometidos a un estudio más profundo.

d. Rastreo

A través del rastreo se selecciona una operación o transacción, la misma que es revisada desde el inicio hasta el final de su proceso normal.

Técnica de Verificación Verbal.

Esta técnica se basa en la comunicación verbal y está conformada de la siguiente manera:

a. Indagación

Consiste en realizar una serie de preguntas sobre el motivo de examen; es de gran utilidad cuando existen áreas no documentadas, sin embargo, aunque al realizar varias preguntas, las respuestas constituyan un elemento de juicio satisfactorio, la indagación por sí sola no es considerada una evidencia suficiente y competente.

Técnicas de Verificación Escrita.

A través de estas técnicas se obtiene evidencia escrita que respalda la evaluación realizada; son las siguientes:

a. Análisis

Consiste en descomponer una cuenta con el fin de determinar su saldo, así como verificar todas las transacciones que tengan relación con la cuenta sujeta a examen durante el período que se está estudiando. La técnica que usa con más frecuencia, es el análisis a las cuentas de mayor, este análisis es descrito en un papel de trabajo denominado Cédula Analítica. En la auditoría financiera, para dictaminar los estados financieros se analiza las cuentas de Activo, Pasivo, Ingresos y Gastos, y este análisis es registrado en los papeles de trabajo. Para analizar un proceso se lo divide en sus elementos, partes o pasos.

b. Conciliación

Quiere decir poner de acuerdo datos de una misma operación siempre y cuando provengan de fuentes distintas. El ejemplo más común en la evaluación de la Conciliación Bancaria.

c. Confirmación

Consiste en asegurarse de la autenticidad de la información proporcionada por la entidad sujeta a examen, a través de la afirmación o negación escrita de una empresa o persona que conozca la existencia y veracidad de la operación consultada.

Existen dos clases de confirmaciones: positivas y negativas; así mismo, las confirmaciones positivas pueden ser directas o indirectas.

1. Confirmación Positiva.- Se refiere al pedir al confirmante que conteste si se encuentra o no conforme, con los datos que se desea conocer.

1.1. Confirmación Positiva Directa.- Es aquella en la que el auditor pone en la carta de confirmación los datos que desea se verifiquen.

1.2. Confirmación Positiva Indirecta.- Cuando el auditor no proporciona los datos, sino que solicita al confirmante que ponga la información de sus propias fuentes.

2. Confirmación Negativa.- En este caso se solicita al confirmante que conteste únicamente en el caso de no estar de acuerdo con los datos enviados por el auditor.

Técnicas de Verificación Documental

Estas técnicas nos permiten tener respaldos de las transacciones examinadas y son las siguientes:

a. Comprobación

Consiste en verificar los documentos que sustentan una transacción, con el fin de comprobar la legalidad de los mismos.

En contabilidad los documentos de respaldo son las facturas, los cheques, entre otros, y en base a estos se realiza el registro original de las operaciones.

Al analizar los documentos de respaldo se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Estar seguro de la autenticidad del documento, el auditor debe estar alerta para detectar cuando existan documentos fraudulentos.
- Determinar si las operaciones realizadas están de acuerdo con los fines previstos por la entidad.
- Observar que las operaciones hayan sido aprobadas por las firmas autorizadas.
- Establecer si las operaciones han sido registradas correctamente.

En el trabajo de auditoría la comprobación de las transacciones y el análisis de la cuenta correspondiente se realizan en forma paralela.

b. Computación (Cálculo)

Esta técnica tiene como objetivo comprobar la exactitud matemática de las operaciones realizadas, a través de recalcular, contar, sumar, multiplicar, realizar los cálculos de las depreciaciones, amortizaciones. Esta técnica sirve para determinar la exactitud aritmética de los cálculos efectuados; pero, es necesario realizar otras pruebas para determinar la validez de las cifras de una operación. Las operaciones están sujetas a errores de cálculo (humanos o mecánicos) por lo que se hace indispensable la aplicación de esta técnica en el trabajo del auditor.

Técnica de Verificación Física

Esta técnica consiste en la constatación física y ocular; se conforma por:

a. Inspección

Consiste en el examen ocular de los bienes de la entidad sean estos: activos, documentos, valores; con el fin de conocer la existencia y autenticidad de los mismos. Esta técnica es de mucha utilidad cuando se trata de constatar los valores en efectivo, así como los activos, cuando se realiza una inspección en los inventarios, o cuando se revisa contratos para obras públicas.

4.10. Herramientas de evaluación

Entrevistas

Son entendidas como la recopilación de información que se realiza en forma directa, de manera personal y a través de algún medio de captura; esto a base de la compilación de datos en forma interrogativa, investigativa y que luego es confirmada directamente con el entrevistado. Se utiliza una guía de entrevista, la cual contiene preguntas previamente realizadas, que se van adaptando conforme se

recibe la información del entrevistado, de acuerdo con las circunstancias que se presenten. De esta manera se logrará recopilar información necesaria para proceder a realizar la propuesta de un diseño de un sistema de control interno administrativo - financiero, adecuado conforme a las falencias que pudieran ser conocidas a través de esta técnica.

A continuación un ejemplo de entrevista aplicado a la empresa SOFT & HARD COPUTER S.A., con enfoque en el área de sistemas.

Ilustración 20: Ejemplo de Entrevista

GMP. AUDITORES		
ENTREVISTA AL DIRECTOR DEL AREA DE SISTEMAS		
EMPRESA: SOFT & HARD COPUTER S.A.		
AUDITOR: María de los Ángeles Páliz Espinosa		
PERIODO: Del 01 de abril al 31 de mayo del 2008.		
OBJETIVOS		
Determinar las condiciones generales del área de sistemas		
Conocer la calidad de control interno existente en la organización		
Nº	PREGUNTA	RESPUESTA
1	¿Cuál es la misión de SOFT & HARD COPUTER S.A.?	Proveer de diferentes programas computacionales a empresas, compañías, colegios, universidades; y también dar un valor agregado en el proveer actualizaciones a los softwares adquiridos por nuestros clientes
2	¿Se ha desarrollado un plan estratégico?	Si, el desarrollo del plan estratégico fue hace dos años con vigencia para cinco.
3	¿Han elaborado un instructivo con procedimientos para la selección y adquisición de equipos, programas y servicios computacionales?	Si, como director del área y como proveedor de software, es necesario que se analice quien a su vez nos va a entregar softwares de última generación y la aplicación que estos demandarán.
4	¿Existe un comité que coordine y se responsabilice de todo el proceso de adquisición e instalación?	No, mi área coordina conmigo y con el supervisor, no consideramos que la presencia de un comité sea necesaria
5	¿Los operadores del equipo central están entrenados para recuperar o restaurar información en caso de destrucción de archivos?	Si, todos conocemos la manera de ejecutar operaciones, claves para la restauración de información en el caso de pérdida de información. Como le comenté, si en las instalaciones de AKROS no se puede concluir con esto, los archivos son enviados a nuestros proveedores en Brasil, para que ellos solucionen la situación, sin ningún costo adicional.
6	¿Si se vence la garantía de mantenimiento como proveedor se contrata mantenimiento preventivo y correctivo?	No, nosotros ofrecemos la misma garantía que nuestros proveedores nos ofrecen.
Elaborado por: MP Supervisado por:GP Fecha: 01 - 04- 08		

Fuente: Muñoz Razo Carlos, Auditoría de Sistemas Computacionales, Edición: primera, Editorial Pearson Educación, 2002

Elaborado por: María de los Ángeles Páliz

Cuestionario

Es la recopilación de datos mediante preguntas impresas en cédulas o fichas, en las que el encuestado responde de acuerdo a su criterio, de esta forma se obtiene información útil, evitando la dispersión de datos concentrándose en preguntas estratégicas.

Está diseñado de tal forma que se requieren respuestas afirmativas o negativas, en donde éstas últimas indican la existencia de deficiencias potenciales de control interno.

La ventaja principal de utilizar un cuestionario es la capacidad de cubrir ampliamente cada área de con bastante rapidez al principio de la evaluación de control interno. Con la aplicación de esta técnica, se aplicarán preguntas concretas con el propósito de obtención de información clara y precisa y de esta manera elaborar la propuesta.

A continuación un ejemplo de un cuestionario de control interno aplicado a la empresa SOFT & HARD COPUTERS S.A.

Ilustración 21: Ejemplo de Cuestionario de Control Interno

GMP. AUDITORES 					
INSTITUCION: SOFT & HARD COPUTER S.A.			PERIODO: Del 01 de julio al 31 de agosto del 2008.		
AUDITOR: María de los Ángeles Páliz Espinosa			AREA AUDITADA: Área de Sistemas		
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO					
OBJETIVOS: Determinar la relación entre los objetivos de la dirección general, y el área de sistemas Determinar la estructura organización el área de sistemas Determinar el cumplimiento de las actividades					
ENTREVISTADO: Jefe General del área de sistemas					
N°	PREGUNTAS	RESPUESTA		PONDERACION	
		SI	NO	OPTIMA	OBTENIDA
1	La dirección desarrolla planes a corto, medio y largo plazo que apoyen el logro de la misión y las metas generales de la organización	x		10,00	10,00
2	Dispone su institución de un plan Estratégico, en lo referente a procedimientos informáticos	x		10,00	10,00
3	Durante la ejecución de las actividades, se presta atención a los objetivos generales de la organización.		x	10,00	
4	Las tareas y actividades en el plan tiene la correspondiente y adecuada asignación de recursos	x		10,00	10,00
5	Existen estándares de funcionamiento y procedimientos que dirijan la actividad del área de Informática	x		10,00	10,00
6	Las descripciones de los puestos de trabajo refleja las actividades realizadas en la práctica		x	10,00	
7	La selección de personal se basa en criterios objetivos y tiene en cuenta la formación, experiencia y niveles de responsabilidad	x		10,00	10,00
8	Existen procesos para determinar las necesidades de formación de los empleados en base a su experiencia		x	10,00	
9	Existen controles que tienden a asegurar que el cambio de puesto de trabajo y la finalización de los contratos laborales no afectan a los controles internos y a la seguridad informática	x		10,00	10,00
10	Existe un comité de informática	x		10,00	10,00
TOTAL				100,00	70,00
Elaborado por: MP Supervisado por: GP Fecha: 15 - 07 - 08					

Fuente: Muñoz Razo Carlos, Auditoría de Sistemas Computacionales, Edición: primera, Editorial Pearson Educación, 2002

Elaborado por: María de los Ángeles Páliz

El ejemplo del cuestionario, presenta la ponderación que se da a cada pregunta; la misma que determina la calidad de control interno, a través de la puntuación

óptima (la ideal para cumplir con el control interno), y la puntuación obtenida (la puntuación real en base a cada pregunta)

Riesgo

Situación imprevista que de suceder afectaría al cumplimiento de los objetivos de la empresa. Para la determinación del riesgo de control interno se hace referencia a la siguiente tabla, que permitirá determinar si este es bajo, moderado, alto, muy alto; en los diferentes tipos de riesgo (Inherente, Control, Detección)

RANGO DE CALIFICACIÓN			
BAJO	MODERADO	ALTO	MUY ALTO
0 – 40	40 - 80	81-90	91-100

De acuerdo a la ponderación, realizada en el cuestionario; se estableció un valor de 70% en las respuestas positivas; expresando un control bueno en el área de sistemas de “SOFT & HARD Computers S.A.” (Según el rango de calificación). Se concluye que los procedimientos empleados no son malos, pero que podrían ser más eficientes y óptimos, colaborando en la ejecución de objetivos de la organización.

A continuación los tipos de riesgo, que se pueden presentar en una evaluación de control interno.

Riesgo Inherente

Cuando se produce un error o existe la posibilidad de que este error sea propio de la naturaleza del negocio o de las transacciones que realiza la empresa.

Es una medida de la evaluación que hace el auditor de la probabilidad que existan errores importantes en un segmento antes de considerar la eficacia de la estructura

de control interno. El riesgo inherente es la susceptibilidad de los procesos de gestión a errores importantes suponiendo que no existen controles internos.

Aplicando el concepto de riesgo inherente al ejemplo presentado de “SOFT & HARD Computers S.A.” a las actividades y naturaleza de la organización; según la experiencia del equipo de auditoría es considerado con un valor de 43%; lo que representa el riesgo inherente es moderado. Por tanto las actividades propias de la organización, no presentan un riesgo elevado el cual no afectarán en las operaciones de la entidad.

Riesgo de Control

Es la posibilidad de que un error existente, no sea detectado ni corregido por el sistema de control de una organización.

Es una medida de la evaluación que hace el auditor de la probabilidad que errores superiores a un monto tolerable en un segmento no sean prevenidos o detectados por la estructura de control interno del cliente. Representa una evaluación de la eficacia de la estructura de control interno del cliente para prevenir o detectar errores y la intención del auditor para hacer esa evaluación en un nivel inferior al máximo como parte de la auditoría. Cuanto más eficaz sea la estructura del control interno, menor será el factor de riesgo que podría asignarse al riesgo de control

El riesgo de control se calcula a través de la siguiente fórmula; continuando con el ejemplo de “SOFT & HARD Computers S.A.”

$$RC = \text{Riesgo Óptimo} - \text{Riesgo Obtenido}$$

$$RC = 100\% - 70\%$$

$$RC = 30\%.$$

El riesgo de control corresponde a un valor de 30% (bajo), en lo referente a implementación de procedimientos en el control interno, lo que representa; que la

estructura del control interno de la entidad no es deficiente y por tanto se aplicará mayor confianza en medios y sistemas de revisión al mismo.

Riesgo de Detección

Es aquel que se asume por parte de los auditores; que en su revisión no detecten deficiencias en el sistema de control interno, implicando errores importantes, individualmente o en conjunto no sean detectados mediante la aplicación de pruebas sustantivas.

El riesgo inherente y el de control existen independientemente de la auditoría; el auditor lo que hace es evaluarlo; y se diferencian del riesgo de detección en que auditor solo puede estimarlos pero no controlarlos. La evaluación lo que permite es dar a conocerlos, pero no reducirlos ni modificarlos.

Puede variar la naturaleza de la oportunidad ampliando las pruebas sustantivas, de esto se deduce que el riesgo de detección es proporcionalmente directo a las técnicas y procedimientos que el auditor aplique.

En base a la experiencia del equipo de auditoría y según la evidencia recopilada, a través de las técnicas implementadas se determina que el riesgo de detección en la empresa “SOFT & HARD Computers S.A.” es de 20%; el que representa un valor bajo de acuerdo al rango de calificación.

Por tanto el riesgo asumido por el equipo de auditoría es bajo, lo cual garantiza que los hallazgos encontrados sean verídicos, así como las recomendaciones que se efectúen sean aplicables en la entidad.

Riesgo de Auditoría

Es la posibilidad de que el auditor pueda dar una opinión sin recomendaciones, debido a los sistemas de información del ente auditado por contener errores y desviaciones de importancia relativa. Al respecto, el riesgo de auditoría se da por el efecto combinado del riesgo inherente, ocasionado por el tipo de rubro o ente que se audita; el riesgo de control, derivado del control interno que se aplica; y por el riesgo de detección, es decir por la posibilidad de que los procedimientos aplicados por el auditor, no detecten errores y desviaciones que hayan escapado al control interno.

El riesgo de auditoría se calcula a través de la siguiente fórmula; de igual forma aplicado a la empresa en ejemplo “SOFT & HARD Computers S.A.”

$$RA = (RI * RC * RD)*100$$

$$RA = (0,43 * 0,30 * 0,20)*100$$

$$RA= (0,0258)*100$$

$$RA=2,58 \%$$

El riesgo de auditorías de de 2,58% (bajo), lo que hará que los errores sean mínimos, evitando la modificación de la opinión expuesta, en el informe a ser presentado, concluido la evaluación de control interno.

Observaciones de campo

Permite recolectar información directamente, sobre el comportamiento de un departamento, proceso o actividades, que están siendo evaluados. Esta permite hacer una evaluación real de la situación, a través de:

- Observar cuidadosa y críticamente
- Registrar los datos observados
- Analizar e interpretar los datos
- Elaborar conclusiones

Uno de los ejemplos de observaciones de campo son los inventarios que se realizan a las organizaciones en diferentes áreas.

A continuación un ejemplo.

Ilustración 22: Ejemplo de observaciones de campo (Inventarios)

						
GMP. AUDITORES						
INSTITUCION: BANCO NACIONAL DE FOMENTO FECHA: 17 de julio del 2008. AUDITOR: María de los Ángeles Páliz Espinosa OBJETIVO Determinar el tipo de manuales e instructivos, que mantiene la empresa en aspectos administrativos al área de sistema						
INVENTARIO DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS						
RESPONSABLE: Sr. Patricio Tobar						
Nº	TIPO DOCUMENTO	EXISTENCIA				OBSERVACIONES
		SI	NO		N/A	
	MANUALES DE ORGANIZACIÓN					
1	Organigrama de la empresa	X				
2	Misión, Visión, Objetivos	X				
3	Estructura Funcional (cargos - departamentos)	X				
4	Mapa de Responsabilidades		X			No ha sido desarrollado
	MANUALES DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS					
1	Reglamentos Internos	X				
2	Manual de recepción y revisión del mercadería	X				
3	Manual de procesos de soporte técnico		X			Está totalmente desactualizado
	MANUALES DE PERFIL DE PUESTOS					
1	Detalle de funciones, responsabilidades		X			No existe
2	Perfil académico	X				
3	Evaluaciones de personal		X			No se realizan
Elaborado por: MP Supervisado por:GP Fecha: 17 - 07- 08						

Fuente: Muñoz Razo Carlos, Auditoría de Sistemas Computacionales, Edición: primera, Editorial Pearson Educación, 2002
Elaborado por: María de los Ángeles Páliz

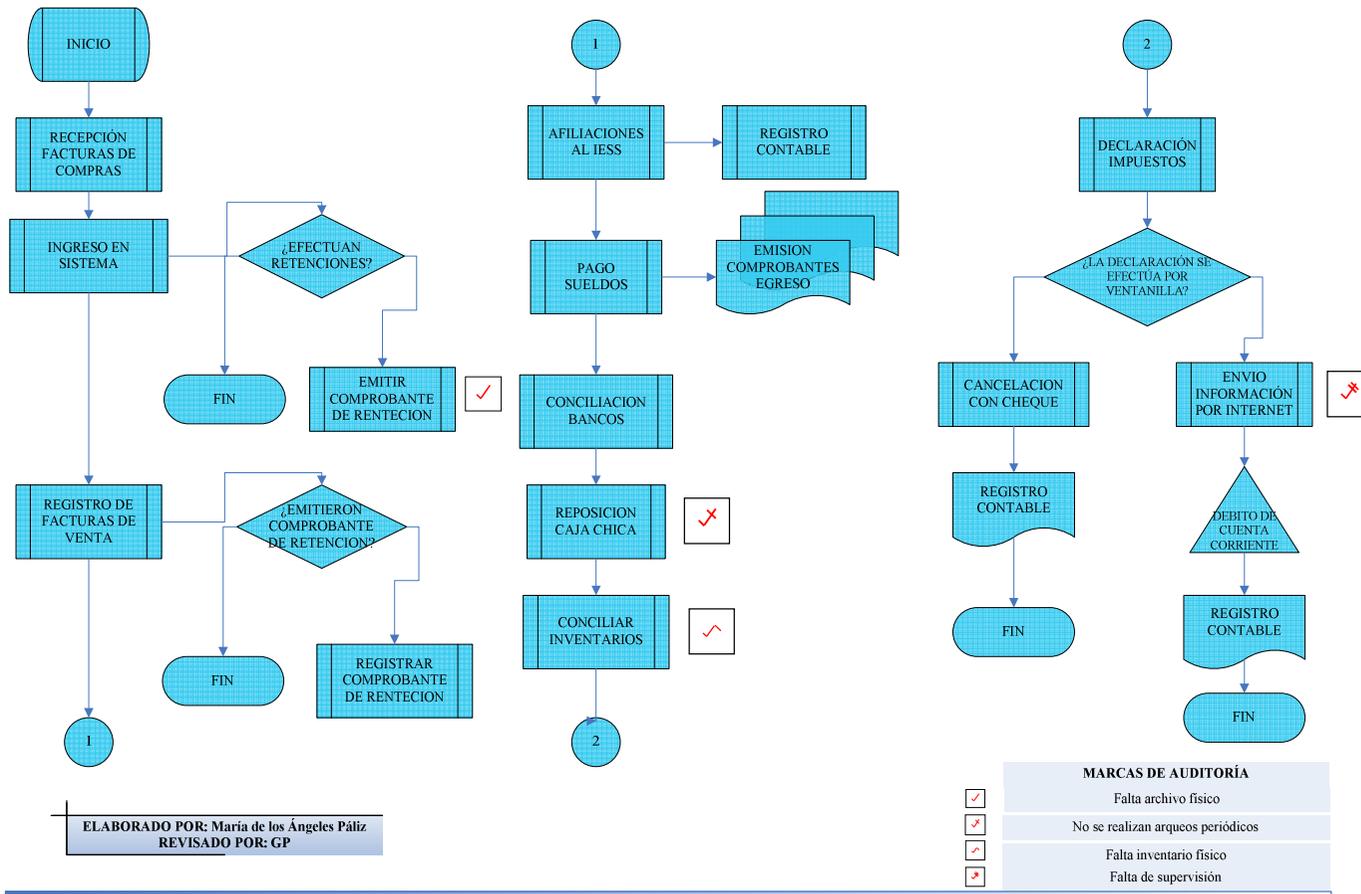
Diagramas de flujo o Flujogramas

Es una representación simbólica y diagramática, que muestra de manera gráfica y sistemática la información concisa de un proceso. Los diagramas de flujo son ventajosos principalmente porque proporcionan una idea concisa del sistema de la organización como instrumento analítico en la evaluación. Un flujograma bien preparado identifica imprecisiones facilitando un conocimiento claro de la forma que opera el sistema. Se emplea más como método para comunicar las características de un sistema. Es más fácil seguir un diagrama que leer una descripción.

A través de su utilización se podrán determinar los procesos administrativos y financieros que se llevan a cabo en la organización y conocer de una forma global, su aplicación y desarrollo, determinando de esta manera las debilidades, para corregirlas y realizar una propuesta de un sistema de control interno aplicable y factible a la situación actual de la organización.

Ilustración 23: Ejemplo de Diagrama de Flujo

PROCESOS DEPARTAMENTO CONTABILIDAD



CAPÍTULO 5

5. PROPUESTA DE UN DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO – FINANCIERO PARA LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL (ONG), ALDEAS INFANTILES SOS ECUADOR, UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA

Aldeas Infantiles SOS Ecuador, al ser una fundación que basa sus actividades, en la labor de Acogimiento Familiar, y Fortalecimiento Familiar(a través de Aldeas, Centros Sociales y los Centros Comunitarios), debe mantener una idea clara del concepto de control interno, y el mejoramiento en actividades y procesos que este ofrece. Desde este punto de vista, una propuesta de un sistema de control interno, basa su importancia en:

- Motivar la construcción de un entorno ético, a nivel organizacional, de tal forma que se asegure que los recursos lleguen a sus beneficiarios directos: los niños y niñas.
- Controlar los riesgos que pudieran afectar el logro en los principales propósitos de la organización, como es el trabajar por el bienestar de los niños y niñas de aldeas y centros sociales.
- Establecer una correcta comunicación interna y transparente, a través de la divulgación de información en los diferentes grupos de interés, siendo este el camino para la puesta en marcha de actividades, consecución de objetivos y cumplimiento de metas cuantificables y medibles.

La propuesta de un diseño de un sistema de control interno, responde a la necesidad de formalizar procedimientos eficaces, que aseguren, que las actividades desarrolladas sean oportunas y efectivas; así como las falencias presentes puedan ser corregidas de forma oportuna; para de esta manera garantizar que los recursos beneficien a sus participantes directos (niños de aldeas, centros sociales y centros comunitarios), mamás y tías, contribuyendo al logro principal de la organización, que es el formar personas de bien, útiles a la sociedad, independientes y seguros de llevar una vida normal.

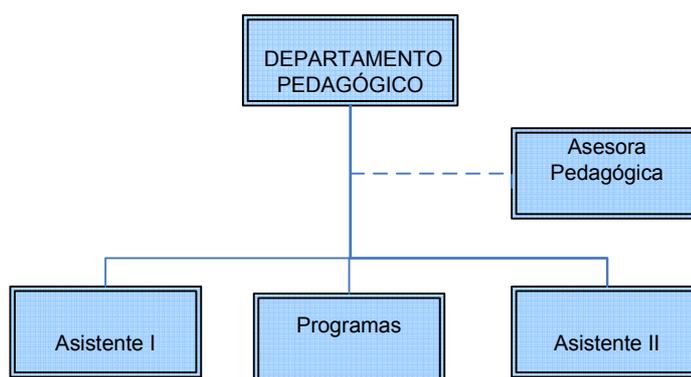
5.1. Departamento Pedagógico

A través de un sistema de control interno la calidad del servicio se garantiza a través de los procesos de gestión, ordenando las actividades operativas, técnicas administrativas y financieras de los programas; así como verificando los resultados de estas acciones tanto a nivel de proceso como a nivel de resultados.

Las dos áreas del departamento: Acogimiento Familiar y Fortalecimiento Familiar, mediante la propuesta de un diseño de control interno, mejorará los procedimientos pedagógicos para lograr resultados en los niños, niñas, jóvenes, familias y comunidades; considerando la finalidad para la cual la organización fue creada y los objetivos de la dirección organizacional.

5.1.1. Diseño del Organigrama Estructural del Departamento

A partir del organigrama estructural propuesto en el capítulo I, del presente trabajo; se expone el organigrama estructural al Departamento Pedagógico.



5.1.2. Objetivos del Control Interno

A continuación se exponen los objetivos de control interno para el departamento.

a. Evaluación de programas

Los programas surgen como una respuesta a las necesidades sociales; por tanto su principal misión es la mejora de las condiciones sociales. Una pregunta esencial que se desprende de lo anterior es si el programa resuelve o no una necesidad social importante.

La evaluación de programas tiene como objetivo responder a la interrogante planteada, teniendo en cuenta que los programas sociales efectivos son instrumentos para la mejora de las condiciones sociales.

La evaluación de programas utiliza procedimientos de investigación social, generando resultados válidos sobre la efectividad de los programas sociales, manteniendo interés en la creación, continuación o mejoramiento

b. Mantener Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión, como parte del control interno deben representar variables que involucren resultados de los programas que puedan ser asociados al mejoramiento de la calidad en servicio.

En la selección de los indicadores de evaluación de un programa influyen diversos factores como: disponibilidad de datos, recursos financieros, veracidad en la información.

La utilización de indicadores, requiere contar con referentes que distingan si el resultado es aceptable o no. El criterio a considerar, es el estándar contra el cual se compara el desempeño del programa en la actualidad.

c. Difusión y Capacitación

La calidad de trabajo pedagógico, que se genere en los programas de la organización, en gran parte dependerá de la difusión de políticas, cambios, estrategias por parte de la dirección del departamento; así como de la capacitación continua que se de al personal en temas relevantes para el desarrollo personal y profesional; así como los resultados que se logre en los beneficiarios: niños y niñas.

El objetivo de difusión y capacitación es mantener al personal pedagógico informado y motivado en la gestión de sus operaciones.

d. Monitoreo y Evaluación

Aldeas Infantiles SOS ha asumido el reto de crear un Sistema de Monitoreo y Evaluación de Resultados para los programas de Fortalecimiento Familiar para la Prevención del Abandono Infantil. Este sistema está basado en describir las conexiones entre los diferentes servicios y los resultados intermedios y finales esperados en el programa.

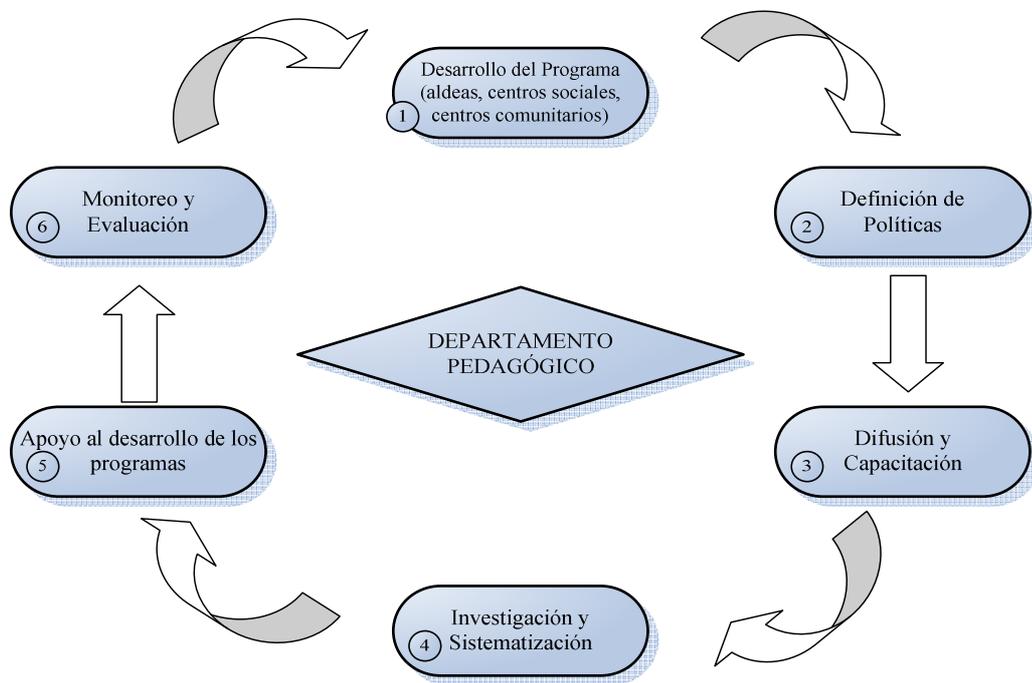
Este control se mantiene por su valor agregado en términos de evaluación, dado que no se limita a monitorear cumplimiento de objetivos y planes sino que lleva el monitoreo al ámbito de la evaluación de resultados, para describir de manera sistemática los efectos medibles del programa en la vida de las personas participantes.

Este control se encuentra bajo los Lineamientos Continentales de Fortalecimiento Familiar y Comunitario

5.1.3. Ciclo del Departamento Pedagógico

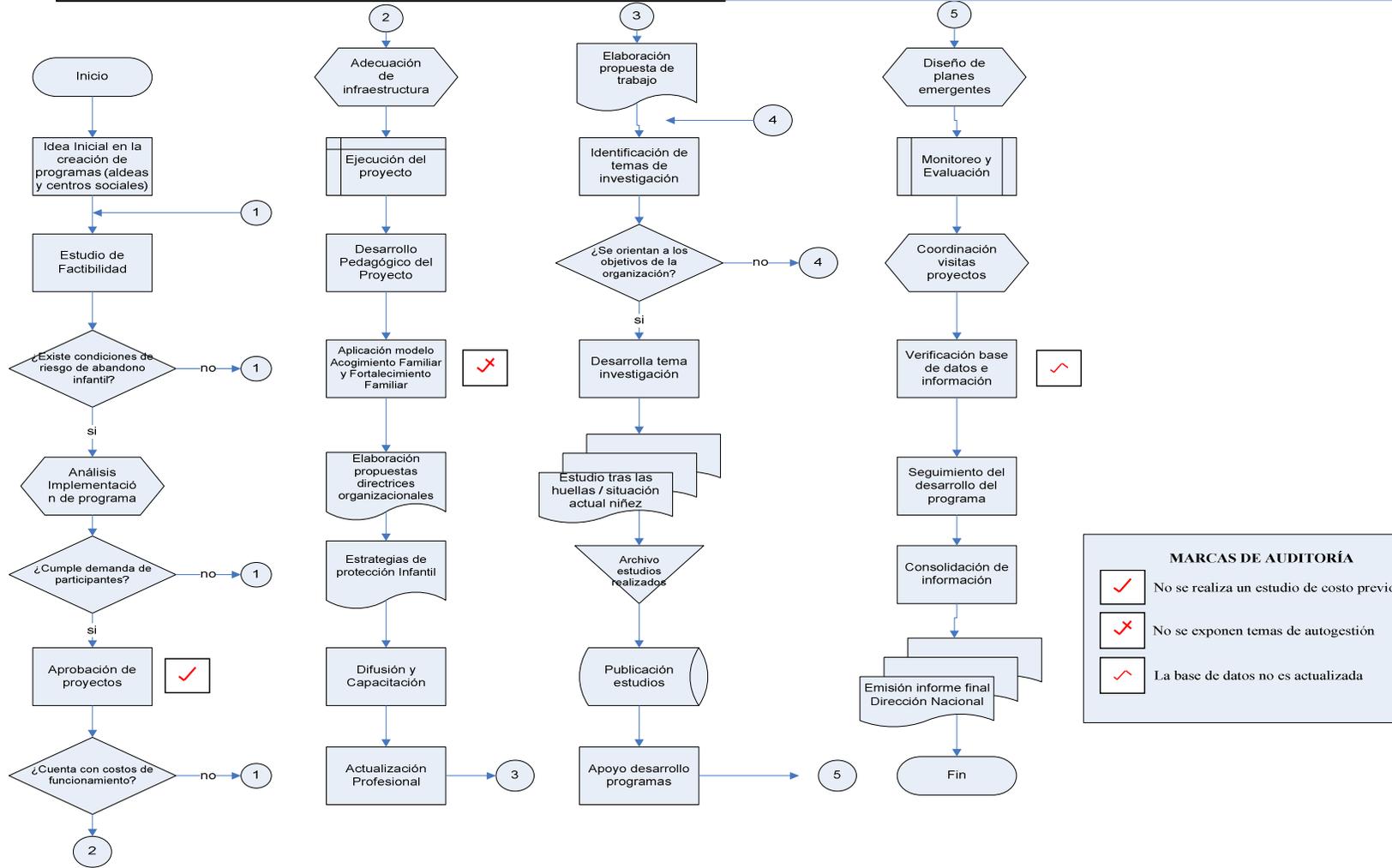
El ciclo del departamento, incluye las principales actividades operativas que se realizan de forma continua; a través de las cuales el departamento cumple con la funcionalidad para el cual fue creado.

A continuación el gráfico del ciclo del departamento.



5.1.4. Flujograma del Departamento Pedagógico

**ALDEAS INFANTILES SOS ECUADOR
FLUJOGRAMA ACTUAL DEPARTAMENTO PEDAGÓGICO**



MARCAS DE AUDITORÍA

- No se realiza un estudio de costo previo
- No se exponen temas de autogestión
- La base de datos no es actualizada

5.1.5. Debilidades Detectadas en el Departamento Pedagógico

CN1. 1/2

ALDEAS INFANTILES SOS ECUADOR
CÉDULA NARRATIVA DE LAS DEBILIDADES ENCONTRADAS EN EL DEPARTAMENTO PEDAGÓGICO
EVALUADOR: María de los Ángeles Páliz Espinosa
OBJETIVO: Describir las debilidades encontradas según el flujograma realizado
<ul style="list-style-type: none">- Dentro del estudio de factibilidad para la aprobación de un nuevo proyecto, no se cuenta con un estudio previo financiero en lo referente a costos de funcionamiento; siendo importante especificar los recursos necesarios para emprender en un nuevo programa ya sea el caso de aldeas, centros sociales o centros comunitarios. - En la ejecución de un nuevo programa, en lo referente al desarrollo pedagógico del proyecto, con enfoque en el modelo de Acogimiento Familiar y Fortalecimiento Familiar; no se realizan capacitaciones ni se difunde políticas de autogestión, en el funcionamiento de los programas (aldeas, centros sociales, centros comunitarios); lo que genera que los integrantes de este modelo no consideren la importancia de crear recursos propios que apoyen el desarrollo del presupuesto anual. - Al realizar visitas a los programas, y verificar la base de datos e información, no se considera que esta sea actualizada, lo que puede generar distorsión en los informes finales presentados a usuarios.
Elaborado por: María de los Ángeles Páliz Supervisado por: Gabriela Espinosa Fecha: 15 – 02 – 09

ALDEAS INFANTILES SOS ECUADOR
CÉDULA NARRATIVA DE LAS DEBILIDADES ENCONTRADAS EN EL DEPARTAMENTO PEDAGÓGICO
EVALUADOR: María de los Ángeles Páliz Espinosa
OBJETIVO: Describir las debilidades encontradas según el flujograma realizado
<p>COMENTARIO:</p> <p>En la realización del flujograma del departamento, en el conocimiento en la secuencia de las actividades ejecutadas, se determinaron cinco debilidades, que demuestran la efectividad del control interno.</p> <p>A partir de la determinación de estas debilidades se pretende emitir las respectivas recomendaciones a la dirección para su corrección y futura prevención; en base al desarrollo y presentación de hojas de hallazgos.</p>
Elaborado por: María de los Ángeles Páliz Supervisado por: Gabriela Espinosa Fecha: 15 – 02 – 09

5.1.6. Diseño de Hojas de Hallazgos

HH1. 1/2

ALDEAS INFANTILES SOS ECUADOR
HOJA DE HALLAZGOS
<p style="text-align: center;">INEXISTENCIA DE UN ESTUDIO PREVIO DE COSTOS DE FUNCIONAMIENTO, PARA LA CREACIÓN DE NUEVOS PROGRAMAS (ALDEAS, CENTROS SOCIALES Y CENTROS COMUNITARIOS)</p>
<p>Condición:</p> <p>La creación de nuevos programas (aldeas, centros sociales y centros comunitarios), no cuentan con un estudio previo de costos de funcionamiento para su implementación.</p>
<p>Criterio:</p> <p>Referente al Manual de Lineamientos Continentales, Procedimientos Operativos (segunda parte), página 31 se señala “Después del realizar el estudio que demuestre la existencia de condiciones de riesgo de abandono infantil y/o insatisfacción de necesidades para los niños y niñas, así como la identificación de aliados potenciales, se procede a realizar el análisis de las posibilidades de implementar el programa; a través de un estudio de costos de funcionamiento”</p>
<p>Causa:</p> <p>Falta de difusión y comunicación del Manual de Lineamientos Continentales, en la aplicación de estudios previos de costos de funcionamiento para la creación de nuevos programas (aldeas, centros sociales y centros comunitarios).</p>
<p>Efecto:</p> <p>Incremento en los valores de gastos operativos presentados en el presupuesto, así como descoordinación en la ejecución presupuestaria.</p>
<p>Elaborado por: María de los Ángeles Páiz Supervisado por: Gabriela Espinosa Fecha: 15 – 02 – 09</p>

ALDEAS INFANTILES SOS ECUADOR

HOJA DE HALLAZGOS

**INEXISTENCIA DE UN ESTUDIO PREVIO DE COSTOS DE
FUNCIONAMIENTO, PARA LA CREACIÓN DE NUEVOS
PROGRAMAS (ALDEAS, CENTROS SOCIALES Y CENTROS
COMUNITARIOS)**

Conclusión:

La falta de difusión y comunicación de los parámetros establecidos en el Manual de Lineamientos Continentales, ocasiona que no se consideren los costos de funcionamiento de un programa dentro del estudio de factibilidad e implementación de los mismos, lo que genera aumento de varios gastos en la ejecución presupuestaria anual.

Recomendaciones:

A la dirección:

- Considerar los costos de funcionamiento dentro del estudio de factibilidad, como un estudio previo, en la creación y desarrollo de programas (aldeas, centros sociales y centros comunitarios), de tal forma que se considere los recursos necesarios para poner en marcha un proyecto o su crecimiento, asignándolos de la forma correcta y a su vez optimizándolos.
- Mantener el Manual de Lineamientos Continentales como herramienta inmediata de consulta; en el conocimiento de la secuencia de los procedimientos, que se llevan a cabo en el Departamento Pedagógico, para evitar la omisión de uno o varios de ellos, y de esta manera disminuir el riesgo de problemas a nivel administrativo – financiero, como en el caso de un estudio de costos previos.
- Realizar el estudio de factibilidad con un presupuesto anual asignado, para cumplir con una ejecución presupuestaria clara y objetiva, que apoye en el desarrollo del departamento en su gestión administrativa – financiera.

Elaborado por: María de los Ángeles Páliz

Supervisado por: Gabriela Espinosa

Fecha: 15 – 02 – 09

ALDEAS INFANTILES SOS ECUADOR
HOJA DE HALLAZGOS
INEXISTENCIA DE POLÍTICAS DE AUTOGESTIÓN PARA LOS PROGRAMAS (ALDEAS Y CENTROS SOCIALES), QUE APOYEN EN LA CONSECUCIÓN DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO CON PERSPECTIVA DE RECAUDACIÓN DE FONDOS
<p>Condición:</p> <p>El Departamento Pedagógico no ha creado ni difundido, políticas de autogestión en el modelo de Acogimiento y Fortalecimiento Familiar para aplicarlas en aldeas y centros sociales respectivamente que aporten en el cumplimiento del objetivo estratégico con perspectiva de recaudación de fondos.</p> <p>Criterio:</p> <p>Con referencia al objetivo estratégico en base a la perspectiva de recaudación de fondos se expresa: “Financiar localmente el 57% del presupuesto nacional, con el apoyo en realización de actividades de autogestión en aldeas y centros sociales”.</p> <p>Causa:</p> <p>Falta de creación y difusión de políticas de autogestión en aldeas y centros sociales, que apoyen en el cumplimiento del objetivo estratégico con perspectiva de recaudación de fondos.</p> <p>Efecto:</p> <p>Impedir la creación de recursos propios, y crear dependencia en subsidios gubernamentales, disminuyendo la eficiencia en impulsar gestión administrativa - financiera en los programas.</p> <p>Conclusión:</p> <p>La falta de creación y difusión de políticas de autogestión en aldeas y centros sociales impide la creación de recursos propios para la organización, sin colaborar con el presupuesto anual de la organización; creando dependencia en subsidios gubernamentales, a mas de disminuir la gestión administrativa financiera en los programas.</p>
<p>Elaborado por: María de los Ángeles Páliz Supervisado por: Gabriela Espinosa Fecha: 15 – 02 – 09</p>

ALDEAS INFANTILES SOS ECUADOR
HOJA DE HALLAZGOS

INEXISTENCIA DE POLÍTICAS DE AUTOGESTIÓN PARA LOS PROGRAMAS (ALDEAS Y CENTROS SOCIALES), QUE APOYEN EN LA CONSECUCIÓN DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO CON PERSPECTIVA DE RECAUDACIÓN DE FONDOS

Recomendaciones:

A la dirección:

- Crear y difundir políticas de autogestión, en los programas (aldeas y centros sociales), a través de reuniones con los directivos de cada programa y un representante del departamento; fomentando la cultura de creación de recursos propios; que apoyen al desarrollo organizacional a través del presupuesto anual.
- Al aplicar el modelo de Acogimiento Familiar y Fortalecimiento familiar en aldeas y centros sociales, respectivamente; realizar charlas de motivación en las cuales se exponga la importancia de acompañar el modelo pedagógico con ideas de autogestión; de tal forma que el desarrollo pedagógico, mantenga una estrecha relación con la cultura de autogestión y apoye al proceso de crecimiento de los niños, como al organizacional.
- El departamento pedagógico debe mantener asesorías constantes con el departamento financiero, en el cual se establezcan estrategias de autogestión (programas microempresarios), para aplicarlas en aldeas y centros sociales, basados en desarrollo integral de niños y jóvenes y en la colaboración de diseño, desarrollo y ejecución del presupuesto.

Elaborado por: María de los Ángeles Páliz

Supervisado por: Gabriela Espinosa

Fecha: 15 – 02 – 09

ALDEAS INFANTILES SOS ECUADOR
HOJA DE HALLAZGOS
<p align="center">BASES DE DATOS ESTADÍSTICOS DESACTUALIZADOS EN ALDEAS Y CENTROS SOCIALES</p>
<p>Condición:</p> <p>Las bases de datos estadísticos, en lo referente a información sobre niños en condiciones de orfandad y desnutrición no son actualizadas en aldeas y centros sociales.</p>
<p>Criterio:</p> <p>Referente al Manual de Sistema de Monitoreo de Procesos y Resultados, página 28 se expresa: “En la realización de visitas a los programas, verificar la calidad de información que se presenta en base a datos estadísticos de orfandad y desnutrición considerando la última fecha de actualización”.</p>
<p>Causa:</p> <p>Las bases de datos estadísticos (orfandad y desnutrición), no son actualizadas de forma constante debido al desconocimiento en lo expresado en el Manual de Sistema de Monitoreo de Procesos y Resultados; a mas de que en las visitas a los programas se omite la verificación en la calidad de los datos estadísticos; entregados por los directores de programas.</p>
<p>Efecto:</p> <p>Emisión de informes pedagógicos no confiables ni reales, debido a la calidad de información presentada; así como entrega de resultados no verídicos.</p>
<p>Elaborado por: María de los Ángeles Páliz Supervisado por: Gabriela Espinosa Fecha: 15 – 02 – 09</p>

ALDEAS INFANTILES SOS ECUADOR
HOJA DE HALLAZGOS
BASES DE DATOS DESACTUALIZADAS EN PROGRAMAS
<p>Conclusión:</p> <p>Las bases de datos estadísticas, en lo referente a información sobre niños en condiciones de orfandad y desnutrición no son actualizadas en aldeas y centros sociales, debido al desconocimiento en lo expresado en el Manual de Sistema de Monitoreo de Procesos y Resultados; a más de que en las visitas a los programas se omite la verificación en la calidad de los datos estadísticos; entregados por los directores de programas, generando información no contable ni real.</p> <p>Recomendaciones:</p> <p>A la dirección:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verificar la calidad de la información entregada por directores de aldeas y centros sociales, a través de su validación y constatación de la fuente de la misma; para de esta forma establecer bases de datos actualizadas útiles, en el desarrollo de estudios, informes y análisis posteriores; en los cuales se priorice veracidad, calidad y actualización; considerando la utilidad que podrán dar a estos, terceras personas (miembros de la organización, bancos, instituciones de apoyo, estudiantes). - Considerar los parámetros establecidos en el Manual “Sistema de Monitoreo de Procesos y Resultados”, al realizar visitas a aldeas y centros sociales, para considerar los procedimientos que se deben ejecutar, en seguimiento de actividades y verificación de las mismas; así como en el cotejo de resultados entregados con los esperados.
<p>Elaborado por: María de los Ángeles Páiz Supervisado por: Gabriela Espinosa Fecha: 15 – 02 – 09</p>

5.1.7. Propuesta de Sistema de Control Interno para el Departamento Pedagógico

En base a la evaluación de control interno a través de entrevistas y cuestionarios previamente realizados, y complementados con el desarrollo del flujograma de procesos al departamento, en el cual se pudo determinar las debilidades existentes, expuestas en la cédula narrativa; se realiza la propuesta del sistema de control interno en base a la combinación del Método COSO y MICIL. Mediante el Método COSO, se realizará la propuesta del sistema de control en base a sus cinco componentes, mientras que con el método MICIL, se elaborará una tabla de ponderaciones en base a los componentes y sub componentes; así como la representación de estos en la pirámide del MICIL.

5.1.7.1. Ambiente de Control y Trabajo Institucional

En base al conocimiento del control interno del departamento es necesario:

- Transmitir a los colaboradores y al resto de la organización la importancia de un ambiente de trabajo ideal, armónico y de interacción; en donde se fomente la integridad y valores éticos; a través de reuniones bimestrales, en donde participe de forma dinámica y activa el personal, exponiendo sus consultas, inquietudes, últimos acontecimientos (relevantes) y preocupaciones. De esta forma, se logrará que el personal se encuentre motivado y mantenga interacción continua con todos los miembros.
- Establecer las funciones que cada empleado debe cumplir en el departamento de forma clara a través de la entrega de manual de funciones y acompañarlo con el respaldo del contrato de trabajo.

- Garantizar el cumplimiento de objetivos departamentales; a través de su difusión, y evaluación continua; en base a la medición de los mismos de forma anual; comparando los resultados obtenidos de los esperados; utilizando herramientas como indicadores de gestión en base a parámetros de: cobertura, número de participantes, tiempos en realizar una actividad, entre otras.
- Fomentar la capacitación continua en el personal en asuntos pedagógicos y financieros, complementando estos aspectos y generar mejores resultados, basados en una realidad más cercana; a través de la presentación de propuestas y planes de trabajo; bajo la conformación de equipos de trabajo.

5.1.7.2. Evaluación de riesgos

La dirección del departamento, debe:

- Identificar y analizar los riesgos más importantes, que pudieran afectar su operación, llevando a cabo programas piloto (interno); para determinar la funcionabilidad y factibilidad de un nuevo proyecto; así como estudios investigativos (externo) de acuerdo a la realidad de la niñez en el Ecuador, considerando los aspectos de abandono, maltrato, migración; a más de aquellos que se van presentando conforme las condiciones actuales.
- Prestar atención a los cambios por la reestructuración iniciada, a más de los legislativos que se encuentran en continua modificación en el país.
- Considerar la participación del personal para el cumplimiento de objetivos, mediante la realización de proyectos en los cuales se incluyan metas medibles y tiempos específicos, se creen grupos de trabajo en la

identificación de riesgos potenciales (internos y externos) y de esta forma actuar continuamente en el análisis, entendimiento y administración de los mismos; en plazos definidos, bajo su seguimiento.

5.1.7.3. Actividades de Control

La dirección del departamento debe enfocarse en acciones que puedan hacer frente los riesgos que pudieran presentarse.

- Elaborar reportes dinámicos en los que se identifiquen estrategias, para el mejoramiento de actividades pedagógicas y ayuden a la toma de decisiones oportunas; a través de nuevas propuestas en las que se considere nuevos aspectos, que afecten al desarrollo de los niños.
- Considerar aspectos financieros en el desarrollo de los proyectos (aldeas y centros sociales) así como en la implementación de los mismos; para evaluar la verdadera factibilidad en la satisfacción de la demanda de niños en condiciones de abandono, maltrato, desnutrición, entre otros.
- Incentivar actividades de autogestión en los programas (aldeas y centros sociales) para la generación de recursos propios y sean representados en el presupuesto anual; exponiendo la importancia que debe darse a estas actividades; las cuales acompañarán el desarrollo mental y emprendedor del niño (creación de macroproyectos).
- Mantener asesoría financiera en el emprendimiento de nuevas actividades, para coordinar aquellas que se encuentran presupuestadas, y verificar la posibilidad de ejecutar otras que estuvieran fuera del presupuesto; para encontrar la consistencia ideal en la ejecución presupuestaria.

5.1.7.4. Información y Comunicación

La información y comunicación debe ser ejercida a todo nivel del departamento desde su autoridad hasta el nivel operativo y viceversa; de tal forma que exista transparencia en las actividades que se llevan a cabo.

La dirección debe:

- Fomentar la importancia de generar recursos propios, a través de exposiciones motivacionales en aldeas y centros sociales; concientizando al personal la necesidad actual de creación de negocios propios y más aún en una organización que apoya al desarrollo de la niñez y juventud. La aplicación de ideas de autogestión, aportarán en el presupuesto anual de cada programa.

- Elaborar los informes para la dirección, verificando la calidad de datos e información; generada y entregada por aldeas, centros sociales y centros comunitarios los cuales deben ser actualizados en base a las condiciones reales en la situación actual de los niños, así como otros estudios investigativos (Estudio tras las Huellas).

5.1.7.5. Supervisión y Monitoreo

A través de la supervisión y monitoreo se permite evaluar los resultados generados y compararlos con los esperados.

Considerando lo mencionado, se recomienda a la dirección del departamento, mantener el sistema de monitoreo de procesos y resultados, que se lleva a cabo en la actualidad tomando en cuenta:

- Al realizar el seguimiento de las actividades a los programas, efectuado por la asesora del departamento, considerar que los datos y la información proporcionada sea actualizada, para efectos de veracidad en reportes futuros; así como para el tipo de utilización que pudiera darse (consulta, base para otros informes, efectos estudiantiles)

- El departamento debe incluir temas financieros, cuando se aplica el modelo en enfoque de acogimiento y fortalecimiento familiar; en aldeas y centros sociales, de tal forma que se logre una armonía en estos dos aspectos, reflejada a través de los resultados logrados en base a este enfoque.

5.1.8. Evaluación de Control Interno del Departamento Pedagógico

Como parte de la evaluación del control interno a continuación se presenta la tabla de ponderación, en base los componentes del Método MICIL; en la cual se detalla el porcentaje óptimo de cada componente el actual, y la diferencia que se producen entre estos; con su respectiva observación.

Tabla 20: Evaluación de Control Interno del Departamento Pedagógico

Nº	Subcomponentes	Ópt.	Act.	Dif.	OBSERVACIONES
AMBIENTE DE CONTROL Y TRABAJO INSTITUCIONAL					
1	Integridad y Valores Éticos	18%	18%	0%	Los valores organizacionales son difundidos continuamente
2	Estructura Organizativa	6%	5%	1%	Estructura vertical poco comunicativa
3	Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida	7%	5%	2%	Falta delimitación de funciones
4	Administración de Recursos Humanos	6%	3%	3%	Falta de motivación
5	Competencia Profesional y Evaluación de Desempeño Individual	4%	2%	2%	Evaluaciones limitadas
6	Filosofía y Estilo de Dirección	2%	1%	1%	Resistencia al cambio
7	Consejo de Administración y Comités	3%	1%	2%	Comunicación limitada
8	Transparencia	4%	1%	3%	Retrasos en reportes
TOTAL		50%	36%	14%	
EVALUACIÓN DE RIESGO					
Nº	Subcomponentes	Ópt.	Act.	Dif.	
1	Objetivos de las Organizaciones	3%	2%	1%	No fomentados en su totalidad
2	Riesgos Potenciales para la organización	4%	2%	2%	Falta visión cambios externos
3	Gestiones dirigidas al cambio	3%	2%	1%	Minima gestión en riesgos
TOTAL		10%	6%	4%	
ACTIVIDADES DE CONTROL					
Nº	Subcomponentes	Ópt.	Act.	Dif.	
1	Análisis de la Dirección	3%	1%	2%	No se verifica información actualizada
2	Proceso de la información	5%	2%	3%	Validación de información mínima
3	Indicadores de Rendimiento	4%	2%	2%	Resultados incompletos
4	Disposiciones Legales Puntuales	2%	2%	0%	Políticas diseñadas claras
5	Criterios Técnicos de control interno	2%	1%	1%	No se aplica seguimiento
6	Estándares Específicos	1%	1%	0%	Correctamente definidos
7	Información Generada	1%	0,50%	0,50%	Información no real
8	Rendimientos Esperados	1%	1%	0%	Cumplen con lo esperado
9	Otros Criterios de Control	1%	0,50%	0,50%	Falta de conceptos técnicos
TOTAL		20%	11%	9%	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
Nº	Subcomponentes	Ópt.	Act.	Dif.	
1	Información en todos los niveles	4%	3%	1%	Falta de comunicación dinámica
2	Datos fundamentales en los estados financieros	1%	1%	0%	Información soportada en los EF
3	Herramientas para la supervisión	1%	1%	0%	Manuales de Monitoreo
4	Información adicional y detallada	1%	0%	1%	Informes limitados
5	Comunicación de los objetivos de la organización	3%	3%	0%	Correcta divulgación de objetivos
TOTAL		10%	8%	2%	
SUPERVISIÓN Y MONITOREO					
Nº	Subcomponentes	Ópt.	Act.	Dif.	
1	Monitoreo Continuo por la administración	3%	3%	0%	Visitas continuas, trabajo de campo
2	Seguimiento Interno	4%	4%	0%	Correcto seguimiento a todos los planes
3	Evaluaciones Externas	3%	3%	0%	Se cuenta con auditorías externas anuales
TOTAL		10%	10%	0%	

Tabla 21: Cuestionario Departamento Pedagógico

ALDEAS INFANTILES SOS ECUADOR						
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO PEDAGÓGICO						
ENTREVISTADA: Sra. Teresa Arias						
AUDITOR: María de los Ángeles Páliz Espinosa						
OBJETIVOS:						
Determinar la relación entre los objetivos de la dirección y el departamento						
Determinar la estructura del departamento						
Determinar la realización de actividades de autogestión						
N°	PREGUNTAS	RESP.		POND.		OBSERVACIÓN
		SI	NO	OPT.	OBT.	
AMBIENTE DE CONTROL				50	36	
1	La dirección del departamento desarrolla planes a corto, medio y largo plazo que apoyen el logro de la misión y las metas generales de la organización.	x		5	5	
2	Durante la ejecución de las actividades, se presta atención a los objetivos generales de la organización.		x	4		
3	Las tareas y actividades en el plan tiene la correspondiente y adecuada asignación de recursos.		x	5		
4	Existen estándares de funcionamiento y procedimientos que dirijan la actividad del departamento.	x		5	5	
5	Las descripciones de los puestos de trabajo refleja las actividades realizadas en la práctica.	x		5	5	
6	La selección de personal se basa en criterios objetivos y tiene en cuenta la formación, experiencia y niveles de responsabilidad.	x		5	5	
7	El personal de los programas es competente y hábil en su desempeño.	x		5	5	
8	El asesoramiento que presta el departamento a los programas es satisfactorio.	x		5	5	
9	Existen procesos para determinar las necesidades de formación de los empleados en base a su experiencia.	x		6	6	
10	Se realiza actividades de autogestión en los programas.		x	5		Debido al modelo familiar
Elaborado por: María de los Ángeles Páliz Supervisado por: Gabriela Espinosa Fecha: 15 - 02 - 09						

ALDEAS INFANTILES SOS ECUADOR						
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO PEDAGÓGICO						
ENTREVISTADA: Sra. Teresa Arias						
AUDITOR: María de los Ángeles Páiz Espinosa						
OBJETIVOS:						
Determinar la relación entre los objetivos de la dirección y el departamento						
Determinar la estructura del departamento						
Determinar la realización de actividades de autogestión						
N°	PREGUNTAS	RESP.		POND.		OBSERVACIÓN
		SI	NO	OPT.	OBT.	
EVALUACIÓN DE RIESGOS				10	6	
1	Las actividades realizadas por el departamento son entregadas en los tiempos establecidos.	x		1	1	
2	Todos los niños de aldeas se encuentran estudiando .		x	1		
3	Los programas alimenticios se encuentran bajo parámetros establecidos con anterioridad.	x		1	1	
4	Los niños se encuentran preparados para enfrentarse a cambios de la sociedad.		x	1		Según estudios recientes
5	Se formulan y proponen políticas, objetivos y estrategias pedagógicas en los niveles de Educación Inicial, Primaria, y Secundaria.	x		1	1	
6	Se propone una política de textos y material educativo de acuerdo con las necesidades de los diferentes niveles educativos que cursan los niños.	x		1	1	
7	Se mantienen programas médicos.		x	1		Cada mama SOS es responsable de curar al niño
8	Se da atención especializada a niños con algún problema físico, motriz, emocional	x		1	1	
9	El crecimiento de un programa, considera el presupuesto anual.		x	1		
10	Los programas cuentan con lugares de distracción para los niños	x		1	1	
ACTIVIDADES DE CONTROL				20	11	
1	Se realizan evaluaciones continuas a directores de aldeas y centros sociales.	x		4	4	
2	Se lleva un control estadístico de niños y niñas participantes de los programas de aldeas y centros sociales.	x		3	3	
3	Los trabajadores sociales se dedican plenamente a la gestión pedagógica		x	4		
4	Se llevan planificaciones periódicas sobre las actividades a realizar	x		4	4	
5	Se evalúa las posibilidades de crecimiento de un programa en base a información financiera		x	5		
Elaborado por: María de los Ángeles Páiz						
Supervisado por: Gabriela Espinosa						
Fecha: 15 – 02 – 09						

ALDEAS INFANTILES SOS ECUADOR						
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO PEDAGÓGICO						
ENTREVISTADA: Sra. Teresa Arias						
AUDITOR: María de los Ángeles Páiz Espinosa						
OBJETIVOS:						
Determinar la relación entre los objetivos de la dirección y el departamento						
Determinar la estructura del departamento						
Determinar la realización de actividades de autogestión						
N°	PREGUNTAS	RESP.		POND.		OBSERVACIÓN
		SI	NO	OPT.	OBT.	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				10	8	
1	Se emiten informes de resultados generados a la dirección de forma periódica	x		2	2	
2	Se divulgan nuevas políticas y directrices a todos los programas	x		2	2	
3	Se fomenta la importancia de generar recursos propios en los programas, para un mayor aporte en el presupuesto anual.		x	2		Se presta mayor atención al modelo familiar
4	El canal de comunicación es directo y claro.	x		2	2	
5	Se comunica de forma clara, aspectos relevantes para la toma de decisiones	x		2	2	
6	La información no satisfactoria es comunicada de forma inmediata para la toma de decisiones	x		2	2	
SUPERVISION Y MONITOREO				10	10	
1	Se realizan visitas de forma periódica a los programas para evaluar su gestión administrativa	x		3	3	
2	Los resultados logrados son evaluados, verificando sean los esperados.	x		3	3	
3	La retroalimentación entre los programas y el departamento es satisfactoria	x		3	3	
4	Se realizan indicadores de gestión	x		3	3	
TOTAL				100	71,33	
Elaborado por: María de los Ángeles Páiz						
Supervisado por: Gabriela Espinosa						
Fecha: 15 – 02 – 09						

🚩 Interpretación de Resultados

Para la interpretación de los resultados se considerará la siguiente matriz:

RIESGO DE CONTROL		
ALTO	MEDIO	BAJO
5 - 55	56 - 75	76 - 95
BAJO	MEDIO	ALTO
NIVEL DE CONFIANZA		

El riesgo determinado para el Departamento Pedagógico, en base a la realización del cuestionario expuesto; es un **riesgo de control medio, mientras que el nivel de confianza también es medio.**

Al ser un riesgo de control medio, existe la posibilidad que errores, en lo referente a los diferentes componentes de control interno (de acuerdo a las debilidades presentadas en el cuestionario → respuestas negativas); no sean detectados por el sistema de control de la organización; afectando a la gestión operativa del departamento; así como a quien asesora y de forma muy directa a los principales participantes de la organización: los niños.

Tabla 22: Entrevista Departamento Pedagógico

E1. 1/2

ALDEAS INFANTILES SOS ECUADOR		
ENTREVISTA A LA ASESORA DEL DEPARTAMENTO PEDAGÓGICO		
ENTREVISTADO: Sra. Teresa Arias		
EVALUADOR: María de los Ángeles Páliz Espinosa		
OBJETIVO: Determinar las condiciones generales del departamento		
Nº	PREGUNTA	RESPUESTA
1	¿Cuáles son los objetivos claves y responsabilidades del departamento pedagógico?	- Orientar la implementación del modelo de atención SOS en acogimiento y fortalecimiento familiar, a través de procesos pedagógicos. - Desarrollar a la niñez, familia y comunidad - Realizar gestión administrativa
2	¿Qué tipos de manuales de procedimientos y políticas rigen el funcionamiento del departamento?	- Manual Internacional - Lineamientos Continentales - Manual Operativo - Sistema de seguimiento y monitoreo - Política Nacional
3	¿Cuáles son los reportes locales que se emiten en el departamento? ¿Quién los realiza, quién los aprueba, y a quién se los envía?	- Informes trimestrales sobre el desempeño de los proyectos - Estadísticas del número de participante - Evaluaciones calidad de servicio, en base a indicadores de gestión en participantes Los realiza el director de cada programa, son aprobados por mí persona y son enviados al sub director nacional para su revisión y finalmente son enviados a la Oficina Regional.
4	¿Cómo evalúa la efectividad del área y sus miembros?	Mediante indicadores de gestión trimestrales en base a una evaluación de un plan personal y profesional
5	¿Se aplican las políticas corporativas a nivel local? ¿Cómo se evalúa su cumplimiento?	Sí de manera constante y a través del seguimiento del Plan Estratégico, como el Plan Operativo de Asesoramiento a cada programa (POA)
Elaborado por: María de los Ángeles Páliz Supervisado por: Gabriela Espinosa Fecha: 15 – 02 – 09		

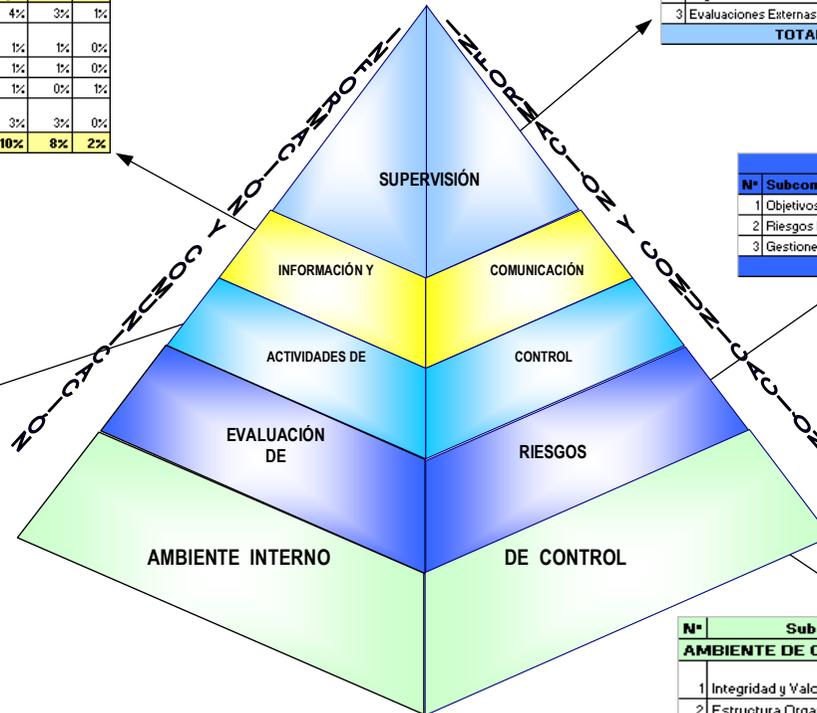
ALDEAS INFANTILES SOS ECUADOR		
ENTREVISTA A LA ASESORA DEL DEPARTAMENTO PEDAGÓGICO		
ENTREVISTADO: Sra. Teresa Arias		
EVALUADOR: María de los Ángeles Páliz Espinosa		
OBJETIVO: Determinar las condiciones generales del departamento		
Nº	PREGUNTA	RESPUESTA
6	¿Cuáles son los riesgos claves en el departamento?	- Reestructuraciones - Cambios en leyes - Falta de disponibilidad de datos - Veracidad en la información
7	¿Existe un plan de auditoría interna, cómo se lleva a cabo?	Sí, a través del manual de Sistema de Monitoreo, que implica a la gestión de todos los programas.
8	¿Cómo se realiza programas de autogestión en aldeas, centros sociales y centros comunitarios?	A través de eventos anuales, como quermeses, olimpiadas, en donde se vende comida.
9	¿A que personal asesora el departamento pedagógico?	- Directores de Programa - Equipos Técnicos Administrativos - Directora y Sub Director Nacional
10	¿Cuáles son los principales controles ejercidos en el departamento?	- Monitoreo y Seguimiento - Evaluaciones - Estadísticas
<p>Comentario:</p> <p>A través de la realización de la entrevista se pretende, determinar el conocimiento que tiene la asesora del departamento pedagógico de todas las actividades que se realizan; y la responsabilidad del mismo en la organización.</p> <p>De igual forma a través de la entrevista, la evaluadora, podrá obtener un conocimiento general del departamento, para poder establecer cuestionarios futuros, y de esta forma determinar la efectividad del control interno.</p>		
<p>Elaborado por: María de los Ángeles Páliz Supervisado por: Gabriela Espinosa Fecha: 15 – 02 – 09</p>		

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				
Nº	Subcomponentes	Ópt.	Act.	Dif.
1	Información en todos los niveles	4%	3%	1%
2	Datos fundamentales en los estados financieros	1%	1%	0%
3	Herramientas para la supervisión	1%	1%	0%
4	Información adicional y detallada	1%	0%	1%
5	Comunicación de los objetivos de la organización	3%	3%	0%
TOTAL		10%	8%	2%

SUPERVISIÓN Y MONITOREO				
Nº	Subcomponentes	Ópt.	Act.	Dif.
1	Monitoreo Continuo por la administración	3%	3%	0%
2	Seguimiento Interno	4%	4%	0%
3	Evaluaciones Externas	3%	3%	0%
TOTAL		10%	10%	0%

EVALUACIÓN DE RIESGO				
Nº	Subcomponentes	Ópt.	Act.	Dif.
1	Objetivos de las Organizaciones	3%	2%	1%
2	Riesgos Potenciales para la organización	4%	2%	2%
3	Gestiones dirigidas al cambio	3%	2%	1%
TOTAL		10%	6%	4%

ACTIVIDADES DE CONTROL				
Nº	Subcomponentes	Ópt.	Act.	Dif.
1	Análisis de la Dirección	3%	1%	2%
2	Proceso de la información	5%	2%	3%
3	Indicadores de Rendimiento	4%	2%	2%
4	Disposiciones Legales Puntuales	2%	2%	0%
5	Criterios Técnicos de control interno	2%	1%	1%
6	Estándares Específicos	1%	1%	0%
7	Información Generada	1%	0,50%	0,50%
8	Rendimientos Esperados	1%	1%	0%
9	Otros Criterios de Control	1%	0,50%	0,50%
TOTAL		20%	11%	9%



Nº	Subcomponentes	Ópt.	Act.	Dif.
AMBIENTE DE CONTROL Y TRABAJO INSTITUCIONAL				
1	Integridad y Valores Éticos	18%	18%	0%
2	Estructura Organizativa	6%	5%	1%
3	Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida	7%	5%	2%
4	Administración de Recursos Humanos	6%	3%	3%
5	Competencia Profesional y Evaluación de Desempeño Individual	4%	2%	2%
6	Filosofía y Estilo de Dirección	2%	1%	1%
7	Consejo de Administración y Comités	3%	1%	2%
8	Transparencia	4%	1%	3%
TOTAL		50%	36%	14%

5.1.9. Interpretación de Resultados

Ambiente de control y Trabajo Institucional

Para llegar al 100% de efectividad en control interno, debe ponerse mayor atención en la diferencia encontrada del 14%; generada por una comunicación limitada en el departamento, falta de delimitación clara de funciones, el personal no se encuentra correctamente motivado, además de realizar evaluaciones de desempeño poco satisfactorias, y resistencia al cambio. Todos estos aspectos impiden llegar a un resultado óptimo generando un 36% de efectividad en el control interno.

Evaluación de los riesgos

Para llegar al 100% de efectividad en control interno, debe ponerse mayor atención en la diferencia encontrada del 4%; ocasionada por una falta de difusión de los objetivos organizacionales de forma completa, además de una deficiencia en prestar atención a los cambios externos; así como una mínima gestión de riesgos. Debido a la presencia de estas debilidades, la eficiencia del control interno se encuentra en un 6%.

Actividades de control

Para llegar al 100% de efectividad en control interno, debe ponerse mayor atención en la diferencia encontrada del 9%; generado por no se realizar una verificación en la calidad de la información (actualizada), sin que esta sea validada, lo que crea resultados incompletos y por tanto una información no real. Estos aspectos han generado una efectividad del control interno de 11% . Con la puesta en marcha de la propuesta, se logrará cubrir la diferencia generada; disminuyendo las debilidades expuestas.

Información y Comunicación

Para llegar al 100% de efectividad en control interno, debe ponerse mayor atención en la diferencia encontrada del 2%, debido a una comunicación limitada en el departamento, a más de generar informes poco reales, por la calidad de la información obtenida. Estas debilidades generan que la efectividad del control interno sea del 8%. A través de la aplicación de la propuesta se minimizarán las debilidades expuestas, logrando un control interno más eficiente.

Supervisión y Monitoreo

El control interno en base a este componente, es el ideal, existe un Manual de “Sistema de Monitoreo de Procesos y Resultados”, en el cual se establece el procedimiento ideal para realizar evaluaciones. Con la propuesta realizada, en base a este componente, se afirmará un buen monitoreo en el departamento.

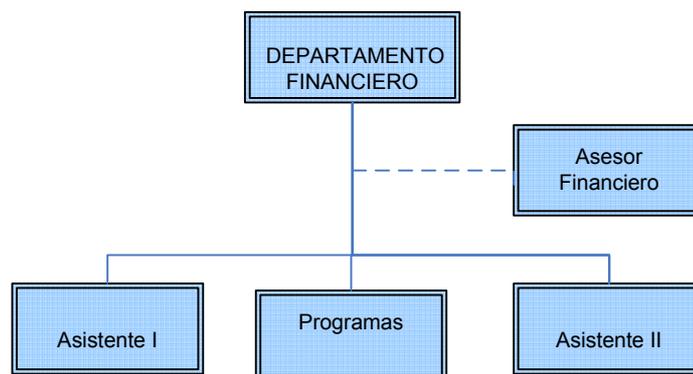
5.2. Departamento Financiero

El departamento financiero, es una parte muy importante en el desarrollo normal de las actividades de Aldeas Infantiles SOS Ecuador; su función al igual que el departamento pedagógico y el de recursos humanos, es dinámica; pues a través de su participación, se determina el crecimiento que se puede obtener en un año; a través de análisis financieros en base al cumplimiento del presupuesto.

Aldeas Infantiles SOS Ecuador, al recibir donaciones del exterior, debe transparentar el uso de este dinero, destinándolo a actividades que beneficien a los niño en su desarrollo integral.

5.2.1. Diseño del Organigrama Estructural del Departamento

A partir del organigrama estructural propuesto en el capítulo I, del presente trabajo; se expone el organigrama estructural del Departamento Financiero.



5.2.2. Objetivos de Control Interno

A continuación se exponen los objetivos de control interno para el departamento.

a. Autorización

El departamento financiero, tiene la responsabilidad de autorizar los desembolsos de dinero en la organización, de acuerdo a las diferentes requisiciones de pago que se efectúen.

Estas requisiciones antes de ser autorizadas, deben ser revisadas por el asesor financiero, y la directora nacional, para proceder a firmar (cuenta con firmas conjuntas), y de esta forma cumplir con una función importante del departamento.

El control existente en la etapa de autorización de pagos, debe ser minucioso, prestando mayor atención en aquellos desembolsos fuertes de efectivo; considerando a quien se emite el cheque y con que finalidad se efectuó el mencionado desembolso.

b. Procesamiento de Información

En el departamento, se efectúa la consolidación de información contable, de todos los programas (aldeas y centros sociales), y a través de su procesamiento se emiten informes económicos, basados en la ejecución presupuestaria de cada programa, los mismos que son emitidos para la toma de decisiones.

El control interno en la revisión de las transacciones realizadas con sus respectivos respaldos debe ser de alta calidad, enfocado en la reducción de errores en cuanto al ingreso de información al sistema contable.

c. Verificación y Asesoramiento

El departamento, por la naturaleza en la gestión operativa, debe evaluar las actividades que se llevan a cabo tanto en la Oficina Nacional, como en aldeas y centros sociales; a través de la verificación en la ejecución presupuestaria, emisión de documentación en fechas establecidas y formatos utilizados a nivel nacional diseñados y emitidos por el asesor financiero.

El departamento, a través de sus asistentes financieras, asesorarán a los contadores y administradores de aldeas y centros sociales, respectivamente; solucionando inquietudes que se presentan de forma constante.

d. Protección Física

La información contable procesada, debe constar con los respaldos necesarios en caso de pérdida, robo o mal uso. Dichos respaldos, deberán ser conservados en lugares seguros como un archivo pasivo (en el caso de documentación física) y back up's magnéticos en el caso de información, la cual debe ser almacenada en cajas fuertes de bancos.

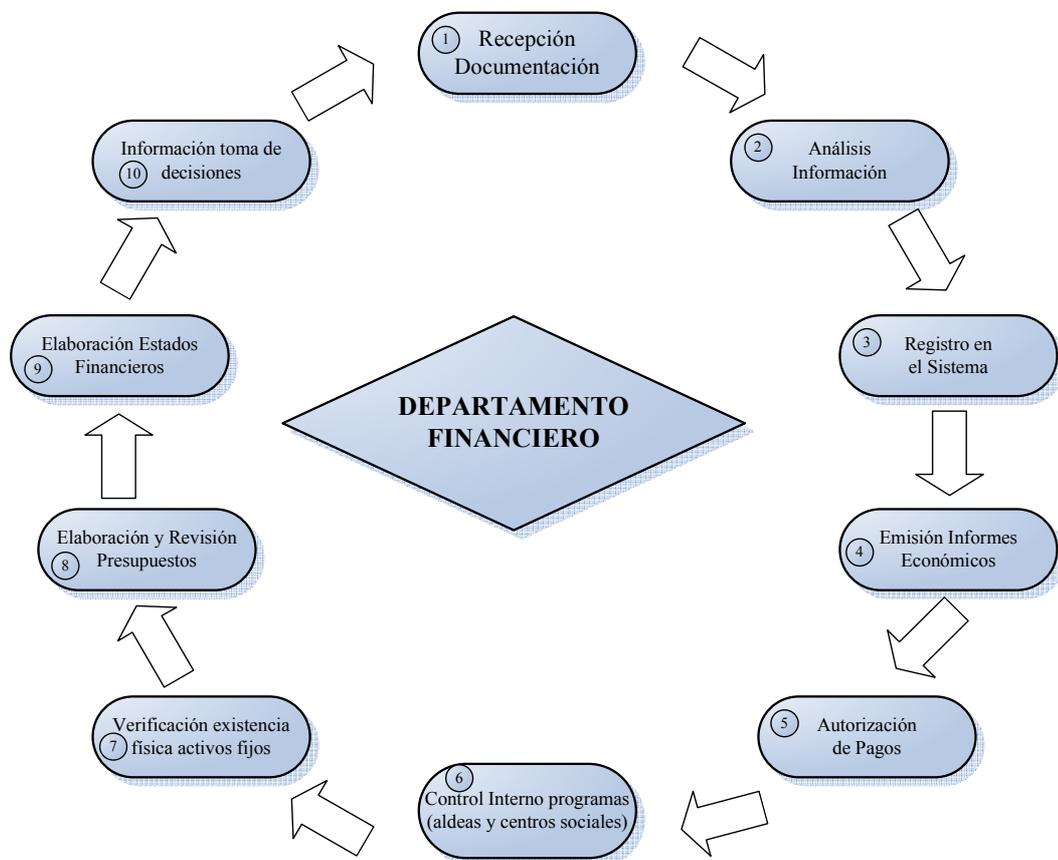
e. Control y protección de activos fijos

El departamento deberá validar la información que se encuentra en los cuadros de activos fijos entregados por los contadores de aldeas y administradores de centros sociales, con las existencias físicas de los mismos; así como las condiciones en las que se encuentra y la seguridad del lugar de donde se encuentra el activo.

5.2.3. Ciclo del Departamento Financiero

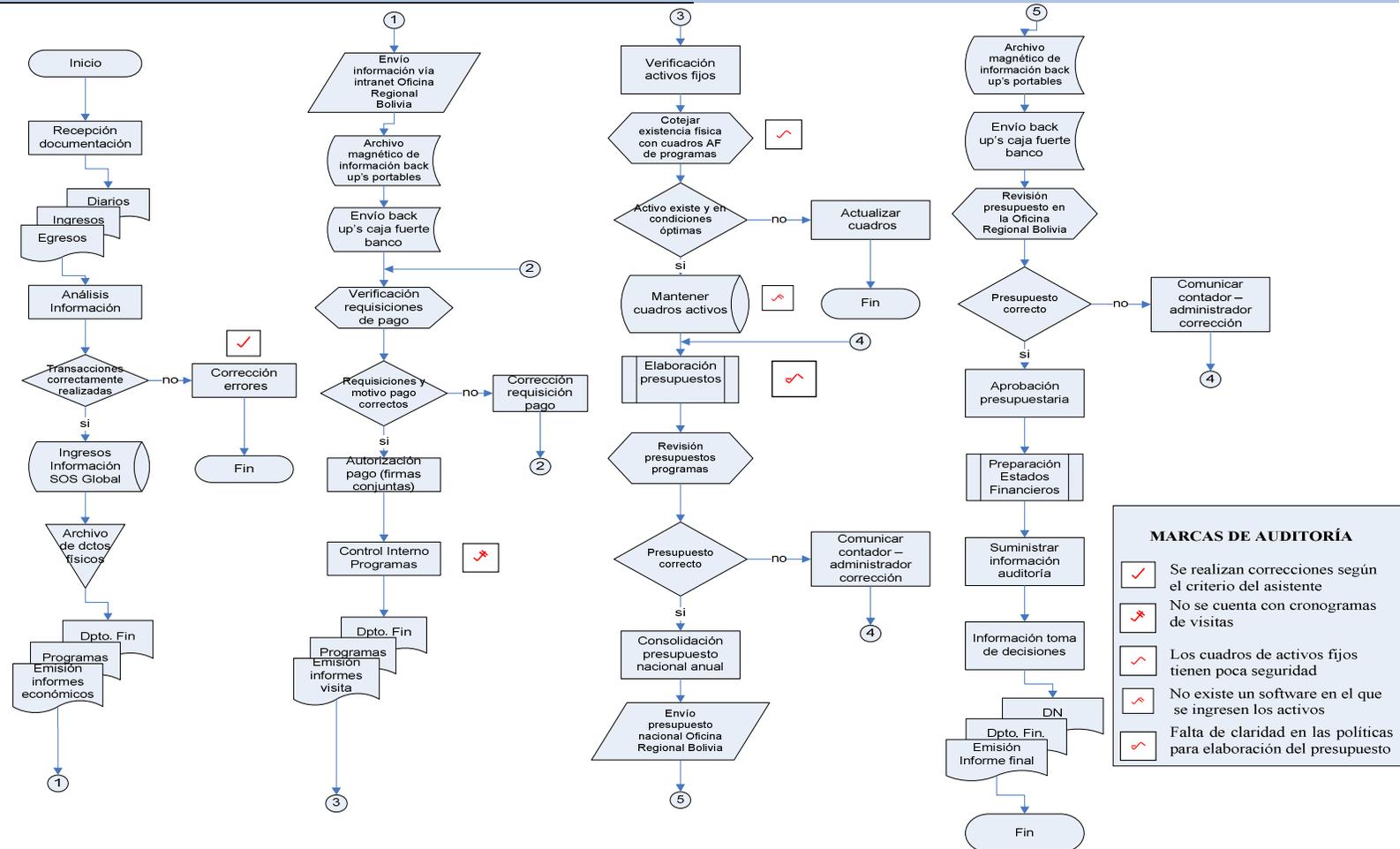
El ciclo del departamento, está considerado por las principales actividades operativas que se realizan; a través de las cuales el departamento cumple con la finalidad para el cual fue creado, apoyando en el desarrollo de la organización.

A continuación el gráfico del ciclo del departamento.



5.2.4. Flujo del Departamento Financiero

**ALDEAS INFANTILES SOS ECUADOR
FLUJOGRAMA ACTUAL DEPARTAMENTO FINANCIERO**



5.2.5. Debilidades Detectadas en Departamento Financiero

CN2. 1/3

ALDEAS INFANTILES SOS ECUADOR
CÉDULA NARRATIVA DE DEBILIDADES ENCONTRADAS EN EL DEPARTAMENTO FINANCIERO
EVALUADOR: María de los Ángeles Páliz Espinosa
OBJETIVO: Describir las debilidades encontradas según el flujograma realizado
<ul style="list-style-type: none">- Una vez revisada la documentación emitida por aldeas y centros sociales en lo referente a egresos, ingresos y diarios; y verificar la existencia de todos los soportes antes de realizar el registro transaccional; los errores en los registros contables son corregidos por la asistente financiera, lo que podría crear inconformidad en el registro real. - Para la ejecución del control interno a los programas, no se cuenta con un cronograma de visitas previamente establecido; lo que implica incumplimiento a los objetivos del departamento financiero; lo que genera un control interno deficiente, pues se produce desconocimiento en la realización de las actividades administrativas - financieras, que garanticen el uso óptimo de recursos; a mas de provocar, que los procedimientos realizados en los programas, no sean uniformes y poco eficientes.
Elaborado por: María de los Ángeles Páliz Supervisado por: Gabriela Espinosa Fecha: 14 – 02 – 09

ALDEAS INFANTILES SOS ECUADOR
CÉDULA NARRATIVA DE DEBILIDADES ENCONTRADAS EN EL DEPARTAMENTO FINANCIERO
EVALUADOR: María de los Ángeles Páliz Espinosa
OBJETIVO: Describir las debilidades encontradas según el flujograma realizado
<ul style="list-style-type: none"> - Los cuadros de activos fijos realizados por los contadores y administradores de aldeas y centros sociales, en formato Excel; los mismos que especifican el tipo de activo, descripción del activo, años de vida útil, cantidad, valor de adquisición, depreciación, depreciación acumulada y saldo en libros; no presenta ningún tipo de seguridad (claves de acceso, celdas bloqueadas); razón por la cual una persona ajena a la organización podría modificarlos, perjudicando la calidad de información que dichos cuadros contienen. - Lo detallado en el punto anterior, es provocado por la falta de un software o una aplicación mejorada en Excel, que garantice la calidad de información en activos fijos de la organización; el mismo que permita definir el valor de adquisición, depreciación y baja del activo fijo, de acuerdo a su naturaleza. Esta debilidad provoca retraso en la determinación de valores de depreciación; así como falta de control en la determinación real de activos en base a su condición y costos actuales.
Elaborado por: María de los Ángeles Páliz Supervisado por: Gabriela Espinosa Fecha: 14 – 02 – 09

ALDEAS INFANTILES SOS ECUADOR
CÉDULA NARRATIVA DE LAS DEBILIDADES DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO
EVALUADOR: María de los Ángeles Páliz Espinosa
OBJETIVO: Describir las debilidades encontradas según el flujograma realizado
<ul style="list-style-type: none">- En lo referente a la elaboración de presupuestos por parte de los contadores y administradores de aldeas y centros sociales, no se cuenta con políticas claras que colaboren a su realización, a más de violar el formato existente para la realización del mismo; lo que implica retrasos en la presentación de los presupuestos por programa, para su consolidación en la Oficina Nacional debido a la doble interpretación que podría darse o algún error el momento de consolidar; la información en el formato establecido por la Oficina Regional de Bolivia.
Elaborado por: María de los Ángeles Páliz Supervisado por: Gabriela Espinosa Fecha: 14 – 02 – 09

5.2.6. Diseño de Hojas de Hallazgos

HH4. 1/2

ALDEAS INFANTILES SOS ECUADOR
HOJA DE HALLAZGOS
<p style="text-align: center;">CORRECCIONES CONTABLES DE ACUERDO AL CRITERIO CONTABLE DE LAS ASISTENTES FINANCIERAS</p>
<p>Condición:</p> <p>Las asistentes financieras realizan correcciones contables, otorgando códigos de cuenta a los comprobantes enviados (egresos, ingresos, diarios) por contadores y administradores de aldeas y centros sociales respectivamente, en base a su criterio contable, anterior al ingreso de los registros al sistema.</p>
<p>Criterio:</p> <p>Referente a la política interna contable se expresa: “Evitar las correcciones contables a base de modificación de códigos de cuentas o reclasificación de las mismas con el objeto de lograr calidad de información y veracidad de esta”.</p>
<p>Causa:</p> <p>Desconocimiento de la política interna contable, por parte de los asistentes financieros en base a las correcciones a base de modificación de códigos de cuentas o reclasificación.</p>
<p>Efecto:</p> <p>Sobre y subvaloración de algunas partidas presupuestarias, debido a la modificación de códigos contables así como a la reclasificación de cuentas, que no representan el movimiento real esperado, alterando la materialidad (en algunos casos) de los estados financieros</p>
<p>Elaborado por: María de los Ángeles Páliz Supervisado por: Gabriela Espinosa Fecha: 15 – 02 – 09</p>

ALDEAS INFANTILES SOS ECUADOR
HOJA DE HALLAZGOS
CORRECCIONES CONTABLES DE ACUERDO AL CRITERIO CONTABLE DE LAS ASISTENTES FINANCIERAS
<p>Conclusión:</p> <p>Las asistentes financieras realizan correcciones contables, otorgando códigos de cuenta a los comprobantes enviados por contadores y administradores de los programas, en base a su criterio contable, anterior al ingreso de los registros al sistema; debido a la falta de difusión de la política contable interna en lo referente a correcciones y reclasificaciones lo que genera sobre y subvaloración de algunas partidas presupuestarias, alterando la materialidad (en algunos casos) de los estados financieros</p> <p>Recomendaciones:</p> <p>A la dirección:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informar a las asistentes financieras, que al encontrar un error transaccional, deben comunicarse con contadores y administradores de aldeas y centros sociales, respectivamente; comentar el error existente y llegar a un acuerdo para su corrección; no proceder solas en la corrección de los mismo, pues podrían modificar el registro real. - En las reuniones de contadores y administradores, realizadas una vez al año, exponer el tema, indicando los inconvenientes que se producen en el departamento financiero al corregir errores, enfatizando en que no se está cumpliendo con eficiencia en el desarrollo de las actividades para los cuales fueron contratados.
<p>Elaborado por: María de los Ángeles Páiz Supervisado por: Gabriela Espinosa Fecha: 15 – 02 – 09</p>

ALDEAS INFANTILES SOS ECUADOR
HOJA DE HALLAZGOS
FALTA DE CRONOGRAMAS PARA VISITAS DE CONTROL INTERNO A ALDEAS Y CENTROS SOCIALES
<p>Condición:</p> <p>El Departamento Financiero, no realiza visitas de control interno administrativo – financiero a aldeas y centros sociales, para verificar las actividades ejecutadas y evaluar la calidad de las mismas.</p> <p>Criterio:</p> <p>Respecto al objetivo del departamento financiero se señala: “Realizar visitas de control interno administrativo – contables, a los programas, mínimo dos veces al año en el que se verifique las actividades realizadas y la calidad de los procedimientos en el área administrativa - contable”</p> <p>Causa:</p> <p>No existen cronogramas a través de los cuales se realice una planificación de tiempos organizada y sistemática, que establezcan fechas específicas de visitas, para realizar un correcto control interno administrativo – financiero en aldeas y centros sociales.</p> <p>Efecto:</p> <p>Control interno dirigido a los programas (aldeas y centros sociales), sea deficiente, pues se produce desconocimiento en la realización de las actividades administrativas - financieras, que garanticen el uso óptimo de recursos, provocando que los procedimientos realizados no sean estándares y poco eficientes.</p>
<p>Elaborado por: María de los Ángeles Páliz Supervisado por: Gabriela Espinosa Fecha: 15 – 02 – 09</p>

ALDEAS INFANTILES SOS ECUADOR

HOJA DE HALLAZGOS

**FALTA DE CRONOGRAMAS PARA VISITAS DE CONTROL INTERNO
A ALDEAS Y CENTROS SOCIALES**

Conclusión:

El Departamento Financiero, no realiza visitas de control interno administrativo – financiero a aldeas y centros sociales, para verificar las actividades ejecutadas y evaluar la calidad de las mismas, por falta de cronogramas en los cuales se realice una planificación de evaluación; lo que ocasiona que el control interno dirigido a los programas, sea deficiente, pues se produce desconocimiento en la calidad de las actividades administrativas - financieras, que garanticen el uso óptimo de recursos, provocando que los procedimientos realizados no sean estándares y poco eficientes.

Recomendaciones:

A la dirección:

- Diseñar cronogramas de visitas a aldeas y centros sociales, en los que se detalle las actividades a ser monitoreadas con los respectivos tiempos. Estas visitas deberán ser realizadas dos veces por año en cada programa de tal forma que se puede conocer de mejor manera la calidad de control interno en cada aldea y centro social.
- En la primera visita de control interno se deben establecer parámetros para mejorar la calidad del mismo; mientras que en la segunda se realizará el seguimiento a los aspectos que debieron ser corregidos; comprobando de esta forma el apoyo que dan los contadores y administradores en la consecución de un control interno eficiente.

Elaborado por: María de los Ángeles Páliz

Supervisado por: Gabriela Espinosa

Fecha: 15 – 02 – 09

ALDEAS INFANTILES SOS ECUADOR

HOJA DE HALLAZGOS

INSEGURIDAD EN LOS ARCHIVOS AUTOMATIZADOS DE ACTIVOS
FIJOS PARA ALDEAS Y CENTROS SOCIALES**Condición:**

El Departamento Financiero ha diseñado plantillas para el control y registro de activos fijos, en formato Excel, para el uso exclusivo de contadores y administradores de aldeas y centros sociales; los mismos que no presentan ningún tipo de seguridad como claves de acceso y celdas bloqueadas.

Criterio:

Con respecto a la política contable interna de la organización, referente al diseño de formatos y plantillas se señala: “El diseño de formatos y plantillas para los fines que considere necesario el asesor financiero debe contar con las seguridades adecuadas como claves de acceso y bloqueo de celdas para garantizar la veracidad de la información”.

Causa:

Desconocimiento y falta difusión de la política contable en lo referente al tipo de seguridad que debe darse a los archivos automatizados en diseños de formatos y plantillas para el control y registro de activos fijos.

Efecto:

Información de activos fijos no real, por manipulación de plantillas de activos fijos por terceras personas, sobre o sub valorando los mismos.

Conclusión:

Las plantillas de activos fijos realizados por el Departamento Financiero para los contadores y administradores de aldeas y centros sociales, en formato Excel; no presenta ningún tipo de seguridad (claves de acceso, celdas bloqueadas); por no considerar la política interna de la organización; lo que genera que estos puedan ser sobre o sub valorados.

Elaborado por: María de los Ángeles Páiz

Supervisado por: Gabriela Espinosa

Fecha: 15 – 02 – 09

ALDEAS INFANTILES SOS ECUADOR

HOJA DE HALLAZGOS

**FALTA DE SEGURIDAD EN LOS ARCHIVOS AUTOMATIZADOS DE
ACTIVOS FIJOS DE ALDEAS Y CENTROS SOCIALES**

Recomendaciones:

A la dirección:

- Realizar el diseño de una herramienta completa en formato Excel, para el manejo de activos fijos por contadores y administradores de aldeas y centros sociales, en los cuales se mantengan los parámetros de: tipo de activo, descripción del activo, años de vida útil, cantidad, valor de adquisición, depreciación, depreciación acumulada y saldo en libros; incorporando claves de acceso y bloqueo de celdas; para de esta forma obtener información real que sea verificable.
- En las reuniones de contadores y administradores, realizadas una vez al año, exponer el la herramienta y el uso adecuado que debe darse; capacitando de esta forma al personal en la consecución de mejores resultados, enfocados en la eficiencia operativa.

Elaborado por: María de los Ángeles Páliz
Supervisado por: Gabriela Espinosa
Fecha: 15 – 02 – 09

ALDEAS INFANTILES SOS ECUADOR
HOJA DE HALLAZGOS
INEXISTENCIA DE UN SOFTWARE PARA LA ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS FIJOS
<p>Condición:</p> <p>El Departamento Financiero no cuenta con un software adecuado que permita definir valor de adquisición, depreciación, depreciación acumulada, saldo en libros y baja del activo fijo, de acuerdo a su naturaleza y las condiciones actuales del activo.</p>
<p>Criterio:</p> <p>Con referencia al objetivo del departamento financiero con enfoque a la protección física se señala: “ Contar con las herramientas necesarias para salvaguardar los recursos de la organización, a través del software y hardware ideales, previamente presupuestados”</p>
<p>Causa:</p> <p>No se cuenta con un software que permita controlar y salvaguardar los recursos de la organización a través del control y verificación de la condición del activo fijo.</p>
<p>Efecto:</p> <p>Retraso en la determinación de valores de depreciación; así como falta de control en la condición y costos reales del activo; a más de dificultar el control efectivo en la verificación de existencia de activos, generando observaciones por parte de auditoría externa en este concepto.</p>
<p>Conclusión:</p> <p>No existe un software adecuado que permita definir valor de adquisición, depreciación y baja del activo fijo, de acuerdo a su naturaleza; lo que provoca retraso en la determinación de valores de depreciación; así como falta de control en la condición real de activos en base a su condición y costos actuales; sin contar con el objetivo financiero.</p>
<p>Elaborado por: María de los Ángeles Páiz Supervisado por: Gabriela Espinosa Fecha: 15 – 02 – 09</p>

ALDEAS INFANTILES SOS ECUADOR
HOJA DE HALLAZGOS
INEXISTENCIA DE UN SOFTWARE PARA LA ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS FIJOS
Recomendaciones: A la dirección: <ul style="list-style-type: none">- En la aplicación del nuevo sistema contable “Navision”; a partir de enero del 2009, utilizar el módulo de activos fijos, para mantener un mejor control en la existencia de los mismos, a través de la incorporación de códigos, que colaboren en la verificación física de los mismos.
Elaborado por: María de los Ángeles Páliz Supervisado por: Gabriela Espinosa Fecha: 15 – 02 – 09

ALDEAS INFANTILES SOS ECUADOR
HOJA DE HALLAZGOS
LA ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS ES REALIZADA DE ACUERDO A CRITERIO PERSONAL
<p>Condición:</p> <p>Los presupuestos son elaborados en base al criterio personal y a la experiencia de contadores y administradores.</p> <p>Criterio:</p> <p>Respecto a la política de elaboración presupuestaria se expone: “Para la elaboración de presupuestos considerar la asignación de valores a cada partida presupuestaria conceptualizando el tipo de rubro, porcentaje de incremento en el valor de gastos (inflación, crecimiento demanda) y cobertura del programa”</p> <p>Causa:</p> <p>Falta de difusión y comunicación de las políticas presupuestarias; a contadores y administradores de aldeas y centros sociales.</p> <p>Efecto:</p> <p>Corrección de presupuestos de aldeas y centros sociales, varias veces antes de consolidarlos, provocando un retraso en la presentación de los mismos, por presencia de errores (asignación de valores a otras partidas presupuestarias) y omisión de rubros importantes.</p> <p>Conclusión:</p> <p>Los presupuestos son elaborados en base al criterio personal y a la experiencia de contadores y administradores, debido a la falta de comunicación de las políticas presupuestarias; a contadores y administradores de aldeas y centros sociales; lo que genera varias correcciones a los presupuestos antes de su consolidación.</p>
<p>Elaborado por: María de los Ángeles Páiz Supervisado por: Gabriela Espinosa Fecha: 15 – 02 – 09</p>

ALDEAS INFANTILES SOS ECUADOR**HOJA DE HALLAZGOS****LA ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS SON REALIZADAS DE ACUERDO A CRITERIO PERSONAL****Recomendación:**

A la dirección:

- En las reuniones de contadores y administradores, realizadas una vez al año, exponer el las políticas de elaboración de presupuestos aplicados para aldeas y centros sociales; realizar preguntas para confirmar la comprensión de estas; así como responder inquietudes de cualquier tipo.
- En las mencionadas reuniones, realizar ejercicios prácticos sobre la elaboración de presupuestos, en la que se apliquen las políticas para su diseño. Dinamizar la participación de contadores y administradores, a través de preguntas, y resolución de errores típicos que ellos mismos cometen, en el envío del presupuesto al departamento financiero, antes de su consolidación.

Elaborado por: María de los Ángeles Páliz

Supervisado por: Gabriela Espinosa

Fecha: 15 – 02 – 09

5.2.7. Propuesta de Sistema de Control Interno para el Departamento Financiero

En base a la evaluación de control interno a través de entrevistas y cuestionarios previamente realizados, y complementados con el desarrollo del flujograma de procesos al departamento, en el cual se pudo determinar las debilidades existentes, expuestas en las hojas de hallazgos; se realiza la propuesta del sistema de control interno en base a la combinación del Método COSO y MICIL. Mediante el Método COSO, se realizará la propuesta del sistema de control en base a sus cinco componentes, mientras que con el método MICIL, se elaborará una tabla de ponderaciones en base a los componentes y sub componentes; así como la representación de estos en la pirámide del MICIL.

5.2.7.1. Ambiente de Control y Trabajo Institucional

En base al conocimiento de este componente de control interno en el departamento, la propuesta basa los siguientes puntos:

- Transmitir a los colaboradores y al resto de la organización la importancia de un ambiente de trabajo ideal, armónico y de interacción; en donde se fomente la integridad y valores éticos; a través de reuniones bimestrales, en donde participe de forma dinámica y activa el personal, exponiendo sus consultas, inquietudes, últimos acontecimientos (relevantes) y preocupaciones. De esta forma, se logrará que el personal se encuentre motivado y mantenga interacción continua con todos los miembros.

- El asesor financiero debe mantener reuniones con la Directora Nacional, Sub Director Nacional y Asesora de Recursos Humanos; para definir las funciones específicas que cada contador y administrador de aldeas y centros sociales respectivamente, cumplirán, a partir de terminado el

proceso de reestructuración; funciones que deberán ser respaldadas con un contrato y de esta forma lograr que contadores y administradores; se dediquen plenamente a sus funciones.

- A través de reuniones con la asesora de recursos humanos y el personal financiero - contable, realizar estudios de perfil, y determinar la calidad del mismo, considerando parámetros de sub o sobrevaloración de acuerdo al cargo desempeñado; y de esta forma organizar el personal de acuerdo a capacidad y posibilidades de crecimiento y aportación en Aldeas Infantiles SOS Ecuador.
- Mantener al personal en constantes capacitaciones, sobre nuevas leyes, cambios en aspectos tributarios, normas: Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC'S) y Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF'S); de tal forma que se logre actualización constante en asistentes financieras, contadores y administradores; la misma que ayude al crecimiento y desempeño profesional del personal contable – financiero; así como al desarrollo de la organización.

5.2.7.2. Evaluación de riesgos

A través del conocimiento de este componente de control interno se propone:

- Contratar personal temporal en fechas de cierre de año; tiempo en el cual el trabajo se acumula, impidiendo cumplir con la presentación de informes y envío de información administrativa – financiera a la Oficina Regional → Bolivia. El personal debe ser competente, con un fuerte conocimiento contable y disposición inmediata en el desarrollo de las funciones a entregarse; contribuyendo de esta forma a agilizar el trabajo y la presentación de información clave.

- Desarrollar planes de control interno administrativo – financiero, dirigido a contadores y administradores, de aldeas y centros sociales; a través de reuniones entre el asesor financiero y las asistentes, en los que se propongan fechas y actividades a ejecutar; enfocados en la verificación de procedimientos y calidad de control interno en cada programa.

- Realizar reuniones entre el asesor financiero y las asistentes; para diseñar y definir políticas de control de activos; a través de propuestas y lluvia de ideas claras. Estas políticas deberán ser desarrolladas tomando en cuenta aspectos de: casos para que un bien sea considerado como un activo (monto, cantidad, tipo de bien), control interno que debe darse en traslado y venta de activos fijos, bajas de activos, depreciaciones, vida útil. De esta forma se espera que la calidad de control interno en activos mejore continuamente; así como las políticas sean rediseñadas de acuerdo al cambio de normas.

- Las políticas en realización de presupuestos para aldeas y centros sociales, deben ser difundidas en las reuniones que se realizan cada año; de forma que se establezcan límites e indicaciones para su preparación. La aplicación de las políticas de diseños presupuestarios, serán mejor captadas en la realización de un ejercicio práctico; en el cual se exponga los errores comunes que se generan así como las correcciones que deben darse a los mismos.

5.2.7.3. Actividades de Control

La dirección debe prestar atención a la siguiente propuesta, en base al conocimiento de este componente en el control interno del departamento.

- En los planes de control interno a ser ejecutados en aldeas y centros sociales, se debe considerar como parte del mismo la revisión de activos fijos. Por optimización de tiempo, se recomienda seleccionar una muestra, en base al inventario de estos; mediante la cual se verifique y valide la existencia del activo, la cantidad, la condición, serie, lugar donde se encuentra y utilización de este; logrando de esta forma tener mayor eficiencia en lo que refiere al control en activos fijos.
- En la aplicación del nuevo sistema contable “Navision”; a partir de enero del 2009, utilizar el módulo de activos fijos, para mantener un mejor control en la existencia de los mismos, a través de la incorporación de códigos, que colaboren en la verificación física de los mismos.
- Realizar el diseño de una herramienta completa en formato Excel, para el manejo de activos fijos por contadores y administradores de aldeas y centros sociales, en los cuales se mantengan los parámetros de: tipo de activo, descripción del activo, años de vida útil, cantidad, valor de adquisición, depreciación, depreciación acumulada y saldo en libros; incorporando claves de acceso y bloqueo de celdas; para de esta forma obtener información real que sea verificable.

5.2.7.4. Información y Comunicación

La comunicación e información, al ser el componente de control interno, más dinámico, debe transparentar las actividades que se llevan a cabo. A continuación la propuesta:

- En las reuniones realizadas de forma anual, con contadores y administradores de aldeas y centros sociales; exponer políticas, objetivos, planes y proyectos que se llevarán a cabo en el transcurso del año; llegando a acuerdos a través del cumplimiento de planes de control interno.
- Mantener una comunicación interna fuerte, a través de la emisión de reportes constantes en base al análisis de la ejecución presupuestaria; mediante indicadores en porcentajes sobre el uso de recursos y su optimización.

5.2.7.5. Supervisión y Monitoreo

Mediante este componente de control interno, se puede evaluar la calidad de resultados generados por los departamentos; así como de realizar seguimientos en los diferentes casos que se pueden presentar.

A continuación la propuesta:

- Diseñar cronogramas de visitas a aldeas y centros sociales, en los que se detalle las actividades a ser monitoreadas con los respectivos tiempos. Estas visitas deberán ser realizadas dos veces por año en cada programa de tal forma que se puede conocer de mejor manera la calidad de control interno en cada aldea y centro social; considerando las propuestas realizadas en los otros componentes.

5.2.8. Evaluación de Control Interno del Departamento Financiero

Como parte de la evaluación del control interno a continuación se presenta la tabla de ponderación, en base los componentes del Método MICIL; en la cual se detalla el porcentaje óptimo de cada componente el actual, y la diferencia que se producen entre estos; con su respectiva observación.

Tabla 23: Evaluación de Control Interno del Departamento Financiero

N°	Subcomponentes	Ópt.	Act.	Dif.	OBSERVACIONES
AMBIENTE DE CONTROL Y TRABAJO INSTITUCIONAL					
1	Integridad y Valores Éticos	18%	18%	0%	Los valores organizacionales son difundidos continuamente
2	Estructura Organizativa	6%	5%	1%	Estructura vertical poco comunicativa
3	Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida	7%	3%	4%	Falta delimitación de funciones
4	Administración de Recursos Humanos	6%	5%	1%	Falta de motivación
5	Competencia Profesional y Evaluación de Desempeño Individual	4%	1%	3%	Evaluaciones limitadas
6	Filosofía y Estilo de Dirección	2%	1%	1%	Resistencia al cambio
7	Consejo de Administración y Comités	3%	1%	2%	Comunicación limitada
8	Transparencia	4%	1%	3%	Retrasos en reportes
TOTAL		50%	35%	15%	
EVALUACIÓN DE RIESGO					
N°	Subcomponentes	Ópt.	Act.	Dif.	OBSERVACIONES
1	Objetivos de las Organizaciones	3%	2%	1%	No fomentados en su totalidad
2	Riesgos Potenciales para la organización	4%	0%	4%	Falta visión cambios externos
3	Gestiones dirigidas al cambio	3%	1,50%	1,50%	Mínima gestión en riesgos
TOTAL		10%	3,5%	6,50%	
ACTIVIDADES DE CONTROL					
N°	Subcomponentes	Ópt.	Act.	Dif.	OBSERVACIONES
1	Análisis de la Dirección	3%	1%	2%	Verificación componentes de cargo
2	Proceso de la información	5%	4%	1%	Validación de información mínima
3	Indicadores de Rendimiento	4%	2%	2%	Resultados incompletos
4	Disposiciones Legales Puntuales	2%	2%	0%	Políticas diseñadas claras
5	Criterios Técnicos de control interno	2%	0%	2%	Criterios claros
6	Estándares Específicos	1%	0%	1%	Correctamente definidos
7	Información Generada	1%	1%	0%	Información real
8	Rendimientos Esperados	1%	0%	1%	Cumplen con lo esperado
9	Otros Criterios de Control	1%	0%	1%	Conceptos claros
TOTAL		20%	10%	10%	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
N°	Subcomponentes	Ópt.	Act.	Dif.	OBSERVACIONES
1	Información en todos los niveles	4%	3%	1%	Falta de comunicación dinámica
2	Datos fundamentales en los estados financieros	1%	1%	0%	Información soportada en los EF
3	Herramientas para la supervisión	1%	1%	0%	Manuales de Monitoreo correctos
4	Información adicional y detallada	1%	0%	1%	Informes limitados
5	Comunicación de los objetivos de la organización	3%	3%	0%	Falta divulgación políticas internas
TOTAL		10%	8%	2%	
SUPERVISIÓN Y MONITOREO					
N°	Subcomponentes	Ópt.	Act.	Dif.	OBSERVACIONES
1	Monitoreo Continuo por la administración	3%	0%	3%	Visitas continuas, trabajo de campo
2	Seguimiento Interno	4%	3%	1%	Falta visitas internas
3	Evaluaciones Externas	3%	3%	0%	Cuenta con auditorias externas anuales
TOTAL		10%	6%	4%	

Tabla 24: Cuestionario Departamento Financiero

ALDEAS INFANTILES SOS ECUADOR						
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO						
ENTREVISTADO: Sr. Hernán Abril - Asesor Financiero						
AUDITOR: María de los Ángeles Páliz Espinosa						
OBJETIVOS:						
Determinar la relación entre los objetivos de la dirección y el departamento						
Determinar la estructura del departamento						
Determinar la ejecución de planes de inducción						
N°	PREGUNTAS	RESP.		POND.		OBSERVACIÓN
		SI	NO	OPT.	OBT.	
	AMBIENTE DE CONTROL			50	35	
1	La dirección del departamento desarrolla planes a corto, medio y largo plazo que apoyen el logro de la misión y las metas generales de la organización.	x		5	5	
2	Durante la ejecución de las actividades, se presta atención a los objetivos generales de la organización.	x		5	5	
3	Las tareas y actividades, tiene la correspondiente y adecuada asignación de recursos.	x		5	5	
4	Existen estándares de funcionamiento y procedimientos que dirijan la actividad del departamento.	x		5	5	
5	Las descripciones de los puestos de trabajo refleja las actividades realizadas en la práctica.		x	5		Debido a la reestructuración
6	Las funciones que ejecutan el personal de la organización, está basado en su perfil		x	5		En la actualidad no por los cambios estructurales
7	El personal del departamento es competente y hábil en su desempeño.	x		5	5	
8	El asesoramiento que presta el departamento a los programas es satisfactorio.	x		5	5	
9	Existe un manual de funciones para el departamento	x		5	5	
10	El personal de aldeas y centros sociales tiene fuertes conocimientos contables		x	5		En la mayoría de casos obsoletos
Elaborado por: María de los Ángeles Páliz						
Supervisado por: Gabriela Espinosa						
Fecha: 15 – 02 – 09						

ALDEAS INFANTILES SOS ECUADOR						
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO						
ENTREVISTADO: Sr. Hernán Abril - Asesor Financiero						
AUDITOR: María de los Ángeles Páliz Espinosa						
OBJETIVOS:						
Determinar la relación entre los objetivos de la dirección y el departamento						
Determinar la estructura del departamento						
Determinar la ejecución de planes de inducción						
N°	PREGUNTAS	RESP.		POND.		OBSERVACIÓN
		SI	NO	OPT.	OBT.	
EVALUACIÓN DE RIESGOS						
				10	3,75	
1	Las actividades realizadas por el departamento son entregadas en los tiempos establecidos.		x	1,25		En fechas especiales el trabajo se acumula
2	Se realizan planes de visitas al personal, para efectos de control en actividades administrativas financieras		x	1,25		No por exceso de trabajo
3	Se realizan planes de control interno para los demás departamentos y programas		x	1,25		La propuesta se hizo pero no se la realizó
4	Existen políticas detalladas sobre control de activos fijos		x	1,25		No están actualizadas
5	Se difunden políticas para la realización presupuestaria		x	1,25		En la mayoría de casos no
6	Se revisa el sustento en transacciones antes de su ingreso	x		1,25	1	
7	Se verifica que los comprobantes no tengan tachones, enmendaduras y estén totalizados	x		1,25	1	
8	Se capacita al personal en temas de actualidad contable que pudieran afectar con las actividades operativas de la organización	x		1,25	1	
ACTIVIDADES DE CONTROL						
				20	10	
1	Se realizan planes de monitoreo en actividades de contadores y administradores, en para aldeas y centros sociales		x	2,50		No por exceso de trabajo
2	Se cuenta con un sistema (software) para el ingresos de información	x		2,50	2,50	
3	Se maneja de forma correcta el plan de cuentas para las diferentes transacciones	x		2,50	2,50	
4	Se realiza control de activos fijos de forma periódica		x	2,50		No por la cantidad de trabajo que implica
5	Existe un software para el control de activos fijos		x	2,50		No por falta de presupuesto
6	Los cuadros para el manejo de activos fijos realizados en formato Excel, presentan seguridad (claves de ingreso, bloqueo de celdas)		x	2,50		Exceso confianza
7	Se realizan reuniones con todos los contadores y administradores, para establecer parámetros en el trabajo operacional.	x		2,50	2,50	
8	Se realizan análisis sobre la ejecución presupuestaria	x		2,50	2,50	
Elaborado por: María de los Ángeles Páliz Supervisado por: Gabriela Espinosa Fecha: 15 - 02 - 09						

ALDEAS INFANTILES SOS ECUADOR						
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO						
ENTREVISTADO: Sr. Hernán Abril - Asesor Financiero						
AUDITOR: María de los Ángeles Páiz Espinosa						
OBJETIVOS:						
Determinar la relación entre los objetivos de la dirección y el departamento						
Determinar la estructura del departamento						
Determinar la ejecución de planes de inducción						
N°	PREGUNTAS	RESP.		POND.		OBSERVACIÓN
		SI	NO	OPT.	OBT.	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				10	8	
1	Se emiten informes de resultados generados a la dirección de forma periódica	x		2	2	
2	Se divulgan nuevas políticas y directrices a todos los programas	x		2	2	
3	Aspectos de importancia son comunicados de forma directa y clara	x		2	2	
4	Se realizan reuniones en los que se divulgue políticas contables (activos fijos - presupuestos)		x	2		En los últimos encuentros de contadores se ha omitido
5	Se informan sobre temas actuales tributarios, normas y reformas	x		2	2	
SUPERVISION Y MONITOREO				10	6	
1	Se realizan visitas de forma periódica a los programas para evaluar su gestión administrativa financiera		x	2		No hay cronogramas
2	Los resultados logrados son evaluados, verificando sean los esperados.	x		2	2,00	
3	Existen procesos de retroalimentación	x		2	2,00	
4	Se cuenta con políticas y planes para monitoreo administrativo - financiero		x	2		No por el momento
5	Se emiten informes de sobre las evaluaciones realizadas a los proyectos	x		2	2,00	
TOTAL				100	62,75	
Elaborado por: María de los Ángeles Páiz						
Supervisado por: Gabriela Espinosa						
Fecha: 15 - 02 - 09						

Interpretación de Resultados

Para la interpretación de los resultados se considerará la siguiente matriz:

RIESGO DE CONTROL		
ALTO	MEDIO	BAJO
5 - 55	56 - 75	76 - 95
BAJO	MEDIO	ALTO
NIVEL DE CONFIANZA		

El riesgo determinado para el Departamento Financiero, en base a la realización del cuestionario expuesto; es un **riesgo de control medio, mientras que el nivel de confianza también es medio.**

Al ser un riesgo de control medio, existe la posibilidad que errores, en lo referente a los diferentes componentes de control interno (de acuerdo a las debilidades presentadas en el cuestionario → respuestas negativas); no sean detectados por el sistema de control de la organización; afectando a la gestión operativa del departamento; así como a quien asesora y de forma muy directa a los principales participantes de la organización: los niños.

Tabla 25: Entrevista Departamento Financiero

ENTREVISTA A LA ASESORA DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO		
ALDEAS INFANTILES SOS ECUADOR		
ENTREVISTADO: Sr. Hernán Abril		
EVALUADOR: María de los Ángeles Páliz Espinosa		
OBJETIVO: Determinar las condiciones generales del departamento		
Nº	PREGUNTA	RESPUESTA
1	¿Cuáles son los objetivos claves y responsabilidades del departamento financiero?	<ul style="list-style-type: none"> -Fomentar el control interno administrativo – financiero a nivel organizacional. -Establecer políticas presupuestarias, así como mantener un control sobre ejecución del presupuesto -Controlar los bienes físicos de la organización. -Fomentar la optimización de recursos a nivel organizativo.
2	¿Cuáles han sido los más importantes resultados en el año 2008?	Concretar convenios importantes con instituciones del estado, con fuertes y buenos resultados en la aportación presupuestaria.
3	¿Qué tipos de manuales de procedimientos y políticas rigen el funcionamiento del departamento?	<ul style="list-style-type: none"> - Manual Internacional de Finanzas - Directrices financieras - Manual de Procesos Financiero
4	¿Cuáles son los reportes locales que se emiten en el departamento? ¿Quién los realiza, quién los aprueba, y a quién se los envía?	<ul style="list-style-type: none"> - Informes Económicos mensuales. - Reportes de estadísticas costo niño mes. - Análisis ejecución presupuestaria Los realizan las asistentes financieras, los aprueba el asesor y se los envía a la Dirección Nacional y a la Oficina Regional.
5	¿Cómo evalúa la efectividad del área y sus miembros?	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad de informes - Sustento de información. - Capacidad de captación - Dedicación al trabajo
Elaborado por: María de los Ángeles Páliz Supervisado por: Gabriela Espinosa Fecha: 15 – 02 – 09		

ENTREVISTA A LA ASESORA DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO		
ALDEAS INFANTILES SOS ECUADOR		
ENTREVISTADO: Sr. Hernán Abril		
EVALUADOR: María de los Ángeles Páliz Espinosa		
OBJETIVO: Determinar las condiciones generales del departamento		
Nº	PREGUNTA	RESPUESTA
6	¿Cuáles son los riesgos claves en el departamento?	- Falta de Evaluaciones internas. - Poco control en activos fijos - Saturación de trabajo - Retrasos en presentación de información
7	¿Cuáles son los principales controles ejercidos en el departamento?	- Revisión documentación fuente y soporte. - Conciliaciones de cuentas - Evaluaciones de trabajo y retroalimentación
8	¿A que personal asesora el departamento financiero?	- Directores de Programa - Equipos Técnicos Administrativos - Directora y Sub Director Nacional
9	¿Qué tipo de control interno se da a los activos fijos?	Para el año 2009, se realizará un levantamiento de inventario para valorar activos, se empleará una persona que solo se dedique a ello.
10	¿Qué tipo de adaptación se dará al nuevo programa contable navision?	- Se realizarán prácticas paralelas con el programa SOS en el ingreso de información, así como en el plan de cuentas. Además de realizarán reuniones con todos los contadores y administradores para la equivalencia de las nuevas cuentas contables.
11	¿Qué procedimiento se da antes los cambios en leyes, normas y demás?	- El personal como parte de su desarrollo, tiene la obligación de capacitarse y proponer cursos para hacerlo. El departamento juntamente con el de RRHH, tiene total apertura para esto.
<p>Comentario: A través de la realización de la entrevista se pretende, determinar el conocimiento que tiene el asesor del departamento financiero de todas las actividades que se realizan; y la responsabilidad del mismo en la organización.</p> <p>De igual forma a través de la entrevista, la evaluadora, podrá obtener un conocimiento general del departamento, para poder establecer cuestionarios futuros, y de esta forma determinar la efectividad del control interno.</p>		
<p>Elaborado por: María de los Ángeles Páliz Supervisado por: Gabriela Espinosa Fecha: 15 – 02 – 09</p>		

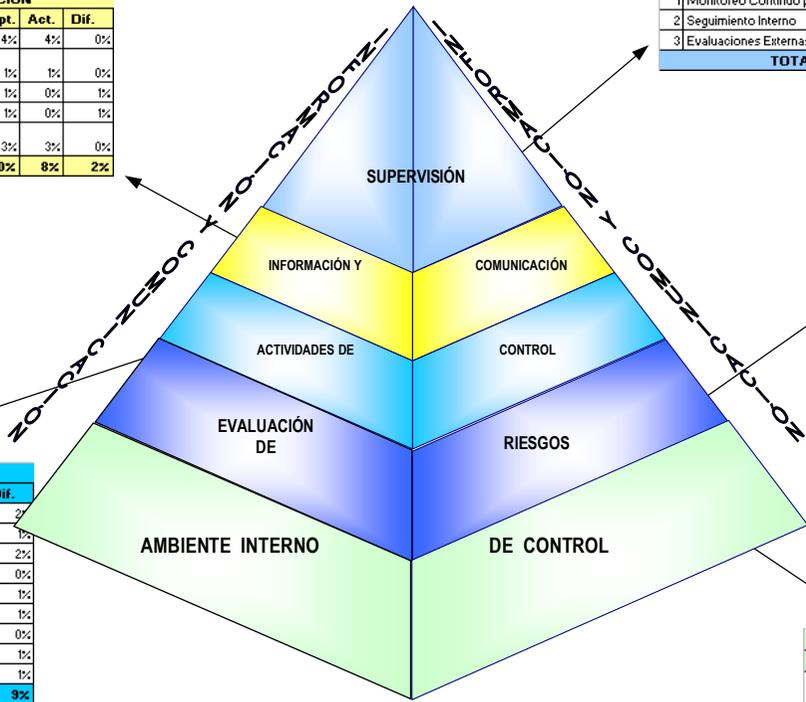
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				
Nº	Subcomponentes	Ópt.	Act.	Dif.
1	Información en todos los niveles	4%	4%	0%
2	Datos fundamentales en los estados financieros	1%	1%	0%
3	Herramientas para la supervisión	1%	0%	1%
4	Información adicional y detallada	1%	0%	1%
5	Comunicación de los objetivos de la organización	3%	3%	0%
TOTAL		10%	8%	2%

SUPERVISIÓN Y MONITOREO				
Nº	Subcomponentes	Ópt.	Act.	Dif.
1	Monitoreo Continuo por la administración	3%	0%	3%
2	Seguimiento Interno	4%	3%	1%
3	Evaluaciones Externas	3%	3%	0%
TOTAL		10%	6%	4%

EVALUACIÓN DE RIESGO				
Nº	Subcomponentes	Ópt.	Act.	Dif.
1	Objetivos de las Organizaciones	3%	2%	1%
2	Riesgos Potenciales para la organización	4%	0%	4%
3	Gestiones dirigidas al cambio	3%	1,50%	1,50%
TOTAL		10%	3,5%	6,50%

ACTIVIDADES DE CONTROL				
Nº	Subcomponentes	Ópt.	Act.	Dif.
1	Análisis de la Dirección	3%	1%	2%
2	Proceso de la información	5%	4%	1%
3	Indicadores de Rendimiento	4%	2%	2%
4	Disposiciones Legales Puntuales	2%	2%	0%
5	Criterios Técnicos de control interno	2%	1%	1%
6	Estándares Específicos	1%	0%	1%
7	Información Generada	1%	0%	0%
8	Rendimientos Esperados	1%	0%	1%
9	Otros Criterios de Control	1%	0%	1%
TOTAL		20%	10%	9%

AMBIENTE DE CONTROL Y TRABAJO INSTITUCIONAL				
Nº	Subcomponentes	Ópt.	Act.	Dif.
1	Integridad y Valores Éticos	18%	18%	0%
2	Estructura Organizativa	6%	5%	1%
3	Autoridad Asignada y Responsabilidad	7%	3%	4%
4	Administración de Recursos Humanos	6%	5%	1%
5	Competencia Profesional y Evaluación de Desempeño Individual	4%	1%	3%
6	Filosofía y Estilo de Dirección	2%	1%	1%
7	Consejo de Administración y Comités	3%	1%	2%
8	Transparencia	4%	1%	3%
TOTAL		50%	35%	15%



5.2.9. Interpretación de Resultados

Ambiente de control y Trabajo Institucional

Para llegar al 100% de efectividad en control interno, debe ponerse mayor atención en la diferencia encontrada del 15%; generada por una comunicación limitada en el departamento, la falta de segregación de funciones por el proceso de reestructuración que se está llevando a cabo, falta de programas de motivación al personal, incumplimiento en la presentación reportes. Todos estos aspectos impiden llegar a un resultado óptimo generando un 35% de efectividad en el control interno.

Evaluación de los riesgos

Para llegar al 100% de efectividad en control interno, debe ponerse mayor atención en la diferencia encontrada del 7%; ocasionada por una falta de difusión de políticas en el control de activos, en la preparación presupuestaria. Debido a la presencia de estas debilidades, la eficiencia del control interno se encuentra en un 3%. A través de la propuesta realizada, se pretende disminuir las debilidades mencionadas.

Actividades de control

Para llegar al 100% de efectividad en control interno, debe ponerse mayor atención en la diferencia encontrada del 10%; generado por falta de visitas de control interno administrativo – financiero a los programas, debilidad en el control interno de activos fijos, e inseguridad en el manejo de cuadros de activos fijos. Estos aspectos han generado una efectividad del control interno de 10%. Con la puesta en marcha de la propuesta, se logrará cubrir la diferencia generada; disminuyendo las debilidades expuestas.

Información y Comunicación

Para llegar al 100% de efectividad en control interno, debe ponerse mayor atención en la diferencia encontrada del 2%, debido a una comunicación limitada en el departamento, en la comunicación de políticas administrativas - financieras. Esta debilidad genera que la efectividad del control interno sea del 8%. A través de la aplicación de la propuesta se minimizarán las debilidades expuestas, logrando un control interno más eficiente.

Supervisión y Monitoreo

Para llegar al 100% de efectividad en control interno, debe ponerse mayor atención en la diferencia encontrada del 4%, debido a la falta de visitas en a los programas (aldeas y centros sociales), en base a un cronograma previamente establecido. Esta debilidad genera que la efectividad del control interno sea del 6%. A través de la aplicación de la propuesta se minimizarán las debilidades expuestas, logrando un control interno más eficiente.

5.3. Departamento de Recursos Humanos

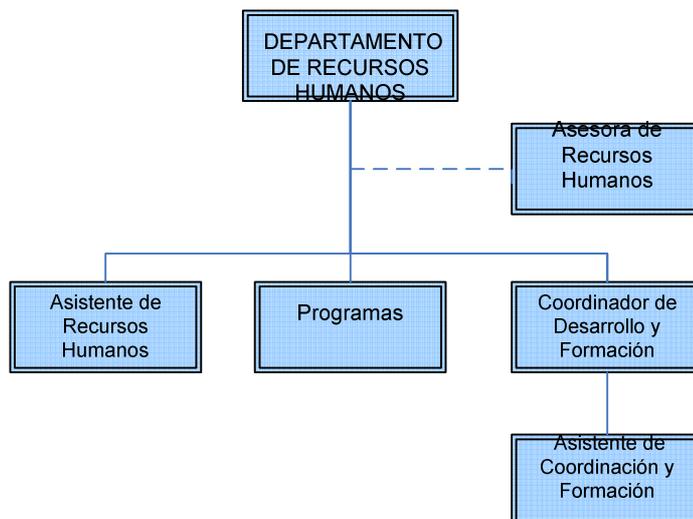
La Organización de Aldeas Infantiles SOS Ecuador aspira brindar un servicio de asistencia infantil de alta calidad. Para alcanzar esta meta, es fundamental que se emplee el suficiente personal, con las calificaciones, capacidades y el compromiso profesional necesarios.

Recursos Humanos, es un departamento muy importante, en la actividad de la organización, debido a que es el encargado de reclutar personal adecuado para cada cargo; así como motivar a los empleados para que estos permanezcan en sus actividades, creando una estabilidad laboral.

A través del sistema de control interno, se pretende garantizar la calidad en servicio a los niños; así como la calidad en contratación de personal para la ejecución de diversas funciones dentro de la organización. De igual forma mediante el sistema de control interno se pretende motivar al personal de calidad, desarrollarlo y mantenerlo en la organización.

5.3.1. Diseño del Organigrama Estructural del Departamento

A partir del organigrama estructural propuesto en el capítulo I, del presente trabajo; se expone el organigrama estructural del Departamento de Recursos Humanos.



5.3.2. Objetivos de Control Interno

A continuación se exponen los objetivos de control interno para el departamento.

a. Selección de personal

La calidad de servicio que se ofrezca en el cuidado de los niños, tanto en aldeas y centros sociales, dependerá de la calidad de profesionales con los que se cuente para cumplir con esta función tan delicada y de tanto esfuerzo.

El personal que tenga mayor contacto con niños (mamás, tías, directores); deberán contar con actitudes y capacidades profesionales ideales para promover la cultura de aprendizaje, desarrollo y creatividad en los niños; además de aceptar diferencias culturales, religiosas y raciales de los niños.

A través de un sistema de selección de personal correcto, se podrá contar con el necesario, en el cumplimiento de actividades, para capacitarlo, desarrollarlo y motivarlo para que permanezca en la organización apoyando a su crecimiento.

b. Descripción de puestos y funciones

Dentro de la gestión del departamento, se encuentra la importancia de describir las responsabilidades y el papel que el nuevo empleado va a ejecutar, en la organización de forma clara y concisa.

La inducción es parte de la descripción de puestos y funciones, la misma que debe tener el tiempo necesario para que el empleado comprenda la finalidad de la organización y la funcionalidad de su cargo encaminada a dicha finalidad.

c. Sistema Salarial transparente

El pago de sueldos al personal, debe tener un sistema claramente definido. Los sueldos se conforman de acuerdo a una escala salarial aprobada por la Dirección Nacional, en base a antigüedad y cargo; en el que los que se pague al empleado refleje el nivel de autoridad y crecimiento en la organización.

De igual forma el sistema salarial, debe ser considerado bajo el presupuesto anual de la organización y su ejecución se debe presentar mes a mes en el pago de nómina, de acuerdo al sueldo para cada trabajador.

El sistema salarial, además deberá considerar los pagos de aportes personales y personales → IESS y las retenciones de impuestos sobre ingresos → SRI.

d. Evaluaciones periódicas del desempeño laboral

Como parte del desarrollo profesional y personal del nuevo empleado, se deben realizar evaluaciones a los noventa días y al año, de su desempeño. A partir del año, la evaluación deberá cumplir con otros parámetros en los cuales se evalúe a mas profundidad su trabajo; considerando aspectos de tiempo y calidad de trabajo.

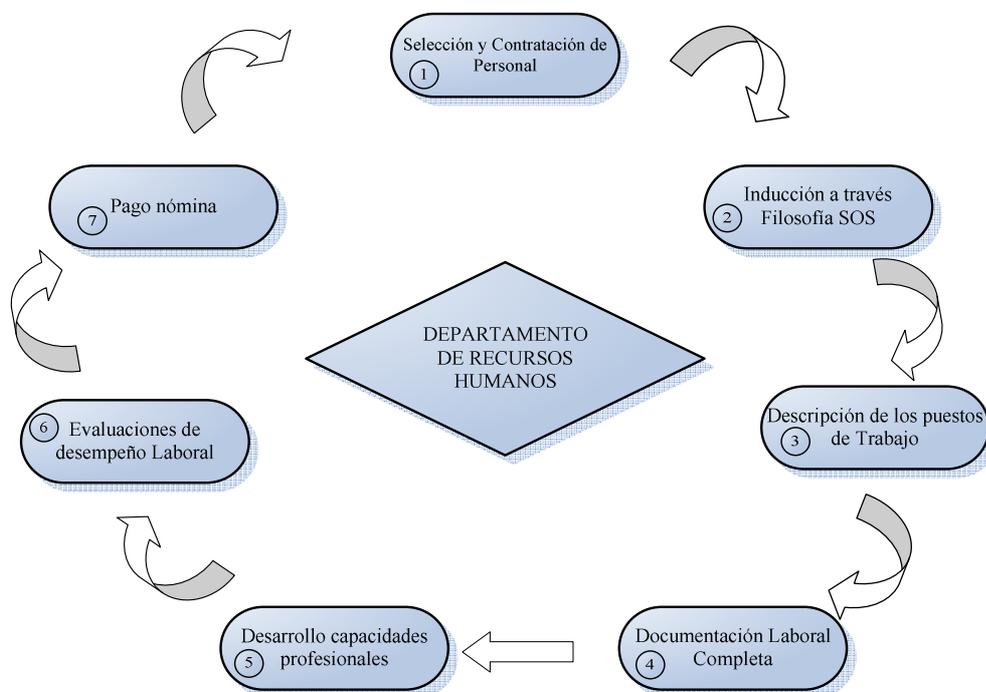
La evaluación de trabajo debe estar a cargo del empleado y su jefe inmediato, a fin de analizar el progreso alcanzado por el empleado y motivar en el trabajo, desarrollo de capacidades y cumplimiento de objetivos.

En la evaluación del personal, se debe reconocer las contribuciones individuales de cada uno y se identifican oportunidades de crecimiento y mejora, lo cual conduce a un mayor compromiso con la organización,

5.3.3. Ciclo del Departamento de Recursos Humanos

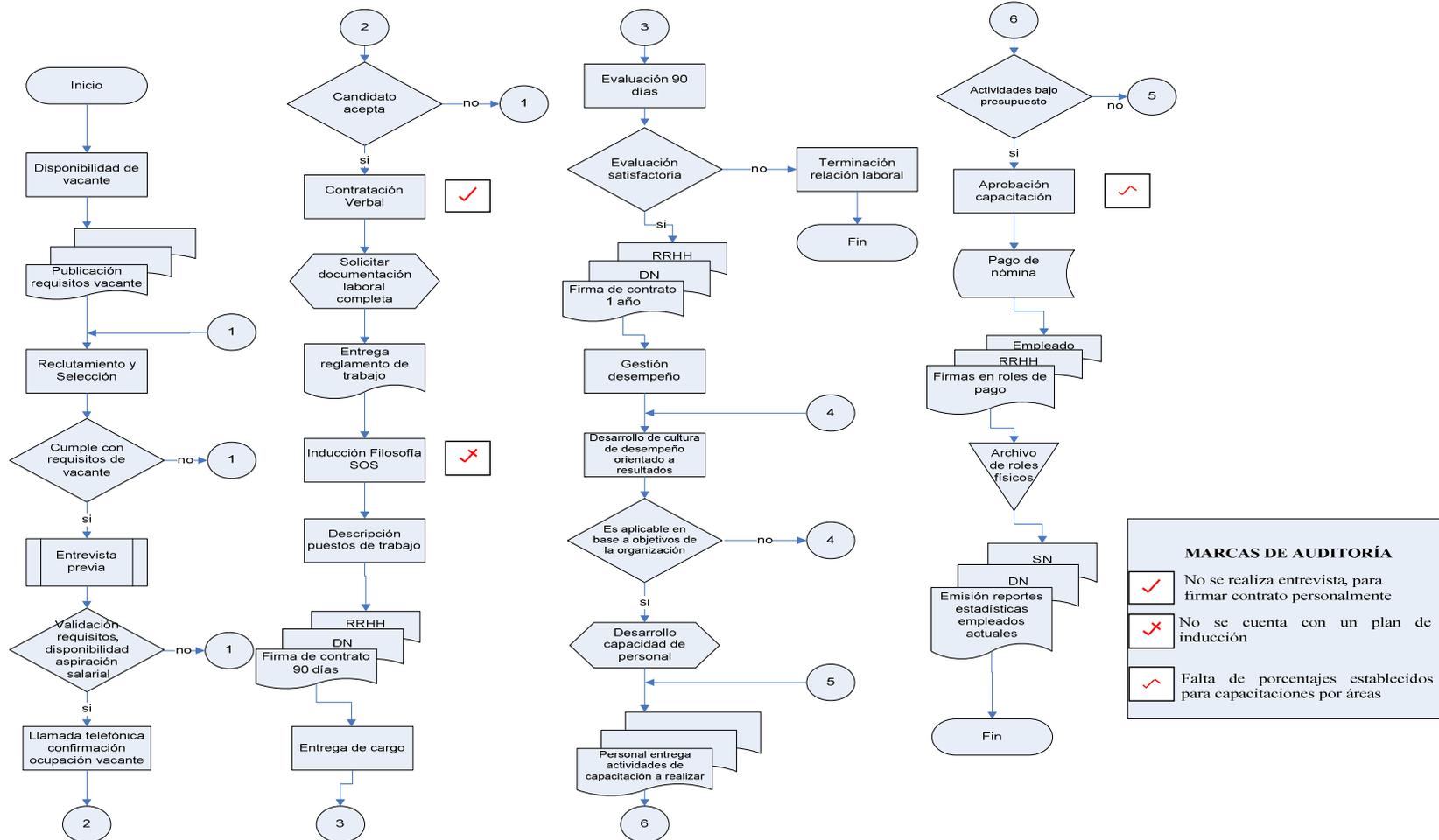
El ciclo del departamento, está considerado por las principales actividades operativas que se realizan; a través de las cuales el departamento cumple con la finalidad para el cual fue creado, apoyando en el desarrollo de la organización.

A continuación el gráfico del ciclo del departamento.



5.3.4. Flujograma del Departamento de Recursos Humanos

**ALDEAS INFANTILES SOS ECUADOR
FLUJOGRAMA ACTUAL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**



5.3.5. Debilidades Detectadas en el Departamento de Recursos Humanos

CN3. 1/2

ALDEAS INFANTILES SOS ECUADOR
CÉDULA NARRATIVA DE DEBILIDADES ENCONTRADAS EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
EVALUADOR: María de los Ángeles Páliz Espinosa
OBJETIVO: Describir las debilidades encontradas según el flujograma realizado
<ul style="list-style-type: none">- Al finalizar la etapa de entrevista inicial, para validar la información que el candidato presenta en su hoja de vida, así como la disponibilidad inmediata y su aspiración salarial, se realiza una llamada telefónica para confirmar que ha sido aceptado; sin embargo no se realiza una segunda entrevista en la cual se firme el contrato laboral; comprometiendo al nuevo empleado en la organización; transcurren quince días en la firma del contrato; lo que puede generar malestar e inconformidad en el colaborador. - Una vez culminada la entrega de documentación laboral, el nuevo colaborador es inducido por la persona que deja el cargo o por su jefe inmediato, según sea el caso. Esta inducción no es realizada a través de un plan previamente establecido; sino bajo parámetros de experiencia lo que puede ocasionar olvido en la indicación de temas relevantes, que pudieran afectar en el desarrollo de funciones futuras por el empleado.
Elaborado por: María de los Ángeles Páliz Supervisado por: Gabriela Espinosa Fecha: 14 – 02 – 09

ALDEAS INFANTILES SOS ECUADOR
CÉDULA NARRATIVA DE DEBILIDADES ENCONTRADAS EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
EVALUADOR: María de los Ángeles Páliz Espinosa
OBJETIVO: Describir las debilidades encontradas según el flujograma realizado
<p>- Las actividades de capacitación aprobadas por el departamento, no consideran porcentajes establecidos previamente por áreas en la organización; generando mayor desarrollo y crecimiento personal y profesional (según el tipo de curso) en unas áreas que otras; a más de un malestar interno, por interpretación en los empleados en la preferencia de desarrollo en ciertas áreas.</p> <p>COMENTARIO:</p> <p>En la realización del flujograma del departamento, en el conocimiento en la secuencia de las actividades ejecutadas, se determinaron cuatro debilidades, que demuestran la efectividad del control interno.</p> <p>A partir de la determinación de estas debilidades se pretende emitir las respectivas recomendaciones a la dirección para su corrección y futura prevención; en base al desarrollo y presentación de hojas de hallazgos.</p>
<p>Elaborado por: María de los Ángeles Páliz Supervisado por: Gabriela Espinosa Fecha: 14 – 02 – 09</p>

5.3.6. Diseño de Hojas de Hallazgos

HH9. 1/2

ALDEAS INFANTILES SOS ECUADOR
HOJA DE HALLAZGOS
<p style="text-align: center;">INEXISTENCIA DE UNA SEGUNDA ENTREVISTA LABORAL PARA LA ENTREGA DEL CONTRATO</p>
<p>Condición:</p> <p>El Departamento de Recursos Humanos, no realiza una segunda entrevista laboral, luego de la selección realizada para la vacante, evitando que el candidato ideal firme el contrato laboral, y comprometerlo con la organización; situación que se alarga 15 días luego de contratarlo verbalmente.</p>
<p>Criterio:</p> <p>Referente al Manual de Recursos Humanos, página 29 se señala: “Al terminar el proceso de selección se debe entregar a todos los nuevos colaboradores un contrato de trabajo. Ello constituye la confirmación legal de la contratación del colaborador y el reconocimiento, por parte de éste, de que acepta los términos y las condiciones de servicio. El contrato describe también la naturaleza del puesto de trabajo, el sueldo y los beneficios, así como las condiciones principales de servicio”</p>
<p>Causa:</p> <p>Falta de comunicación y difusión de lo expresado en el Manual de Recursos Humanos y su aplicación, en lo referente a la entrega de un contrato de trabajo, luego de terminado el proceso de selección.</p>
<p>Efecto:</p> <p>La inexistencia de una segunda entrevista laboral, para la firma del contrato, ocasiona falta de un compromiso legal con la organización, a más de crear desconfianza en el colaborador por su situación actual.</p>
<p>Elaborado por: María de los Ángeles Páiz Supervisado por: Gabriela Espinosa Fecha: 15 – 02 – 09</p>

ALDEAS INFANTILES SOS ECUADOR
HOJA DE HALLAZGOS
INEXISTENCIA DE UNA SEGUNDA ENTREVISTA LABORAL
<p>Conclusión:</p> <p>El Departamento de Recursos Humanos realiza contrataciones verbales sin la existencia de una segunda entrevista laboral, lo que no garantiza a la organización que el aspirante, se sienta comprometido con la misma; debido al desconocimiento en lo expuesto al Manual de Recursos Humanos.</p> <p>Recomendaciones:</p> <p>A la dirección:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar una llamada al candidato, mediante la cual se confirme que ha sido aceptado para el cargo que postuló; indicando que es necesario que se acerque a firmar el contrato de trabajo lo más pronto posible. Al firmar el contrato se le deberá indicar la fecha en la que iniciará a trabajar, así como quien será su personal a cargo o bajo quien se encuentra a cargo (según sea el caso). A partir de lo expuesto, se pretende comprometer al nuevo empleado, así como brindar seguridad laboral, de una forma correcta y transparente. - Presentar a los futuros compañeros de trabajo, el nuevo empleado, indicando al cargo que se ha hecho acreedor, cuando iniciará sus actividades y dándole la bienvenida a la organización. De esta forma, se logrará, demostrar un ambiente de trabajo armonioso y satisfactorio con la organización.
<p>Elaborado por: María de los Ángeles Páliz Supervisado por: Gabriela Espinosa Fecha: 15 – 02 – 09</p>

ALDEAS INFANTILES SOS ECUADOR
HOJA DE HALLAZGOS
INEXISTENCIA DE PLANES DE INDUCCIÓN
<p>Condición:</p> <p>El Departamento de Recursos Humanos, no cuenta con el diseño de planes de inducción, en los que se detalle las actividades para que el nuevo colaborador conozca a la organización así como las funciones que estarán bajo su responsabilidad.</p>
<p>Criterio:</p> <p>Referente al Reglamento Interno de Trabajo, expedido por el departamento en el año 1985, con una última actualización a septiembre del 2005 se expresa: “Realizar planes de inducción para el nuevo cargo y/o empleado, en el que se detalle las actividades a ser realizadas para el conocimiento de la organización; así como las funciones a ser ejecutadas”.</p>
<p>Causa:</p> <p>Falta de aplicación a lo detallado en el Reglamento Interno de Trabajo, en lo referente al plan de inducción del nuevo cargo y/o empleado, y basar el criterio de inducción en la experiencia de quien sale del cargo o jefe inmediato (según sea el caso); sin considerar la importancia de un plan de inducción.</p>
<p>Efecto:</p> <p>Desconocimiento en actividades claves que se pudieran desarrollar con posterioridad en el trabajo del nuevo colaborador, perjudicando su desempeño y los resultados esperados a más de provocar retraso en la adaptabilidad a la organización.</p>
<p>Elaborado por: María de los Ángeles Páliz Supervisado por: Gabriela Espinosa Fecha: 15 – 02 – 09</p>

ALDEAS INFANTILES SOS ECUADOR
HOJA DE HALLAZGOS
INEXISTENCIA DE PLANES DE INDUCCIÓN
<p>Conclusión:</p> <p>El Departamento de Recursos Humanos no cuenta con el diseño de un plan de inducción, provocando que el nuevo empleado sea inducido en sus funciones bajo parámetros de experiencia del jefe inmediato o de quien entrega el cargo (según sea el caso); debido a la falta de aplicación del Reglamento Interno de Trabajo, lo que genera retraso en resultados de desempeño y adaptabilidad a la organización.</p>
<p>Recomendaciones:</p> <p>A la dirección:</p> <ul style="list-style-type: none">- Desarrollar planes previos de inducción, en los que se establezcan temas a tratar; así como el tiempo que se estima en realizar la explicación de los mismos. Dichos planes deberán constar con fechas en las cuales el nuevo empleado, está listo para ejecutar las actividades para las cuales fue contratado. Deben constar además, con indicaciones de fechas para la presentación de informes, cierres de períodos entre otros.- Difundir la importancia de establecer planes de inducción, a través de reuniones con directores y jefes inmediatos; quienes serán los responsables inmediatos del diseño y puesta en marcha de dichos planes; su modificación y mejora.
<p>Elaborado por: María de los Ángeles Páliz Supervisado por: Gabriela Espinosa Fecha: 15 – 02 – 09</p>

ALDEAS INFANTILES SOS ECUADOR
HOJA DE HALLAZGOS
LOS PRESUPUESTOS DE CAPACITACIÓN NO SON ASIGNADOS EQUITATIVAMENTE PARA CADA ÁREA
<p>Condición:</p> <p>El Departamento de Recursos Humanos no define los porcentajes de capacitación para cada área en base al presupuesto anual; debido a que el valor de capacitación es expresado en forma total.</p> <p>Criterio:</p> <p>Respecto al Manual de Recursos Humanos - Compromiso de desarrollar la capacitación del personal, página 39, se expresa: “Las necesidades de capacitación y desarrollo de cada colaborador se deberán determinar anualmente como parte del proceso de evaluación del desempeño laboral. Una vez hecho esto, se trazarán planes de acción apropiados y se establecerán calendarios para su implementación. Deberá asignarse un presupuesto suficiente para asegurar una eficaz implementación de los programas de desarrollo del personal”</p> <p>Causa:</p> <p>Falta de difusión y comunicación del Manual de Recursos Humanos en lo referente a considerar con un presupuesto suficiente para asegurar una capacitación adecuada al personal.</p> <p>Efecto:</p> <p>Desarrollo de capacidades personales y profesionales (según el tipo de capacitación), en unas áreas más que en otras; además de crear inconformidad con el resto de la organización, en interpretar la preferencia de capacitación por ciertas áreas o departamentos.</p>
<p>Elaborado por: María de los Ángeles Páliz Supervisado por: Gabriela Espinosa Fecha: 15 – 02 – 09</p>

ALDEAS INFANTILES SOS ECUADOR
HOJA DE HALLAZGOS
FALTA DE DEFINICIÓN DE PORCENTAJES PRESUPUESTADOS DE CAPACITACIÓN PARA CADA ÁREA
<p>Conclusión:</p> <p>El Departamento de Recursos Humanos no define los porcentajes de capacitación para cada área en base al presupuesto anual; debido a que el valor de capacitación es expresado en forma total y sin considerar lo expuesto en el Manual de Recursos Humanos en lo referente a considerar un presupuesto suficiente para asegurar una capacitación adecuada al personal, lo que genera que unas áreas reciban mayor capacitación que otras.</p> <p>Recomendaciones:</p> <p>A la dirección:</p> <ul style="list-style-type: none">- Delimitar porcentajes de capacitación para cada área, detallados en el presupuesto anual de la organización; considerando aspectos de motivación y crecimiento personal y profesional; así como la contribución con la organización.- Difundir el porcentaje de capacitación que tiene cada área, para que se realicen propuestas de capacitación al departamento y se emitan cotizaciones de cursos; para que la asesora del departamento verifique los valores propuestos en capacitación con los disponibles en el presupuesto.
<p>Elaborado por: María de los Ángeles Páliz Supervisado por: Gabriela Espinosa Fecha: 15 – 02 – 09</p>

5.3.7. Propuesta de Sistema de Control Interno para el Departamento de Recursos Humanos

En base a la evaluación de control interno a través de entrevistas y cuestionarios previamente realizados y complementados con el desarrollo del flujograma de procesos al departamento, en el cual se pudo determinar las debilidades existentes, expuestas en la cédula narrativa; se realiza la propuesta del sistema de control interno en base a la combinación del Método COSO y MICIL. Mediante el Método COSO, se realizará la propuesta del sistema de control en base a sus cinco componentes, mientras que con el método MICIL, se elaborará una tabla de ponderaciones en base a los componentes y sub componentes; así como la representación de estos en la pirámide del MICIL.

5.3.7.1. Ambiente de Control y Trabajo Institucional

- Transmitir a los colaboradores y al resto de la organización la importancia de un ambiente de trabajo ideal, armónico y de interacción; en donde se fomente la integridad y valores éticos; a través de reuniones bimestrales, en donde participe de forma dinámica y activa el personal, exponiendo sus consultas, inquietudes, últimos acontecimientos (relevantes) y preocupaciones. De esta forma, se logrará que el personal se encuentre motivado y mantenga interacción continua con todos los miembros.
- Fomentar la comunicación entre los colaboradores del departamento, a través de charlas trimestrales, en las que se expongan propuestas y planes de desarrollo profesional, y personal; que apoyen al crecimiento organizacional, en la consecución y mejora de resultados; a través del conocimiento claro de los objetivos de la misma.

- Realizar reuniones claves, en las cuales, el Sub Director Nacional (quien está a cargo de la reestructuración) explique, comente transmita el modelo de reestructuración en aldeas y centros sociales; a la asesora de Recursos Humanos, de tal forma que se aclaren las nuevas funciones (segregación) de cada empleado, se las establezca de forma escrita y se las entregue al personal que continua en la organización; junto con la adecuación del contrato de trabajo (no como un extermio del contrato sino como un advalorum → ingresos de nuevas cláusulas); demostrando transparencia en el proceso, y brindando seguridad laboral al empleado.

- Mejorar el tipo de evaluación que se realiza a los empleados, bajo parámetros dinámicos que permitan al jefe inmediato y al empleado interactuar, en la resolución de la evaluación. Esta mejora se deberá realizar bajo propuestas entregadas por los mismos empleados a todo nivel (sugerencia vía mail); así como reuniones en las que se realice lluvia de ideas, con pensamientos en el desarrollo dinámico de un evaluación acompañada de un enfoque metódico (coordinado).

5.3.7.2. Evaluación de Riesgos

- Realizar cotizaciones de seguros de vida y de accidentes, que cubran al empleado en todo momento, como un incentivo de la organización. Este rubro, deberá ser considerado en el desarrollo del presupuesto anual, y en su ejecución, para transparentarlo. Es necesario considerar, que un incentivo de esta magnitud, compromete aún más al empleado con la organización.

- Revisar las consecuencias de la reestructuración, en el tema de funciones y sueldos; para que estos dos aspectos mantengan una coordinación directa y correcta. Visitar los programas (aldeas y centros sociales) y evaluar la calidad del nuevo modelo administrativo implantado; para reevaluar

sueldos y contratos de ser necesario; brindando de esta forma claridad y transparencia en el proceso de reestructuración en los empleados; a más de mantener el compromiso con la organización.

5.3.7.3. Actividades de Control

- Realizar planes de inducción, en el cual se especifiquen las actividades que el futuro empleado va a realizar, los tiempos en los cuales se estima en realizar la explicación de las mismas. Los planes deberán constar con fechas en las cuales el nuevo empleado, está listo para ejecutar las actividades para las cuales fue contratado. Deben constar además, con indicaciones de fechas para la presentación de informes, cierres de períodos entre otros.
- Establecer tiempos de evaluación al personal a parte de las ya realizadas después de los 90 días (contrato a prueba) y del año de trabajo; en las cuales se tomen las recomendaciones de nuevas propuestas y lluvia de ideas para mejorarlas (ambiente de control). Estas evaluaciones deben ser confirmadas por quienes las realizarán (jefe inmediato) y por el evaluado, para obtener los resultados necesarios en el tiempo ideal; que colabore al desempeño del departamento y del personal.
- Delimitar porcentajes de capacitación para cada área, los cuales deben ser detallados en el presupuesto anual de la organización; considerando aspectos de motivación y crecimiento personal y profesional; así como la contribución con la organización.

5.3.7.4. Información y Comunicación

La información es uno de los componentes más importantes de control interno. El departamento de Recursos Humanos, por su naturaleza, y por la actividad que realiza en la organización; debe considerar este componente de tal manera que ayude en el desarrollo del mismo y del resto del personal de la organización.

Considerando lo mencionado, se propone a la dirección:

- Mantener una comunicación dinámica con todo el personal, a través de un balcón de servicios; en el que se establezca la entrega de sugerencias y propuestas por todo el personal, comunicación de dudas, preocupaciones y demás aspectos que el personal pudiera presentar. Es necesario considerar como recomendación directa a la asesora del departamento, recordar al personal que esto no se realiza con la finalidad en la solución de todo tipo de problemas; sino como un aporte del personal hacia el departamento en la prevención de futuros problemas.

- Difundir el porcentaje de capacitación que tiene cada área, para que se realicen propuestas de capacitación al departamento y se emitan cotizaciones de cursos; para que la asesora del departamento verifique los valores propuestos en capacitación con los disponibles en el presupuesto y se realice la aprobación de los mismos.

5.3.7.5. Supervisión y Monitoreo

Mediante el componente de supervisión y de monitoreo de control interno, lo que se busca es evaluar las actividades realizadas por el personal, y cotejarlas con los resultados esperados de los encontrados.

Se recomienda a la dirección del departamento:

- Realizar un cronograma de visitas a los programas (aldeas y centros sociales), para establecer las condiciones laborales, a través de un trabajo de campo en el cual se lleve a cabo una interacción entre la persona evaluada y el evaluador evaluaciones al personal; exponiendo sus ideas, objetivos, malestares y preocupaciones. A través de ello, el personal va a sentir lo importante que es para la organización, creando vínculos de compromiso con la misma.

5.3.8. Evaluación de Control Interno del Departamento de Recursos Humanos

Como parte de la evaluación del control interno a continuación se presenta la tabla de ponderación, en base los componentes del Método MICIL; en la cual se detalla el porcentaje óptimo de cada componente el actual, y la diferencia que se producen entre estos; con su respectiva observación.

Tabla 26: Evaluación de Control Interno del Departamento de Recursos Humanos

Nº	Subcomponentes	Ópt.	Act.	Dif.	OBSERVACIONES
AMBIENTE DE CONTROL Y TRABAJO INSTITUCIONAL					
1	Integridad y Valores Éticos	18%	18%	0%	Los valores organizacionales son difundidos continuamente
2	Estructura Organizativa	6%	5%	1%	Estructura vertical poco comunicativa
3	Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida	7%	5%	2%	Falta delimitación de funciones
4	Administración de Recursos Humanos	6%	5%	1%	Falta de motivación
5	Competencia Profesional y Evaluación de Desempeño Individual	4%	2%	2%	Evaluaciones limitadas
6	Filosofía y Estilo de Dirección	2%	1%	1%	Resistencia al cambio
7	Consejo de Administración y Comités	3%	1%	2%	Comunicación limitada
8	Transparencia	4%	1%	3%	Retrasos en reportes
TOTAL		50%	38%	12%	
EVALUACIÓN DE RIESGO					
Nº	Subcomponentes	Ópt.	Act.	Dif.	
1	Objetivos de las Organizaciones	3%	2%	1%	No fomentados en su totalidad
2	Riesgos Potenciales para la organización	4%	1%	3%	Falta visión cambios externos
3	Gestiones dirigidas al cambio	3%	2%	1%	Minima gestión en riesgos
TOTAL		10%	5%	5%	
ACTIVIDADES DE CONTROL					
Nº	Subcomponentes	Ópt.	Act.	Dif.	
1	Análisis de la Dirección	3%	3%	0%	Verificación componentes de cargo
2	Proceso de la información	5%	4%	1%	Validación de información mínima
3	Indicadores de Rendimiento	4%	2%	2%	Resultados incompletos
4	Disposiciones Legales Puntuales	2%	2%	0%	Políticas diseñadas claras
5	Criterios Técnicos de control interno	2%	2%	0%	Criterios claros
6	Estándares Específicos	1%	1%	0%	Correctamente definidos
7	Información Generada	1%	1%	0%	Información real
8	Rendimientos Esperados	1%	1%	0%	Cumplen con lo esperado
9	Otros Criterios de Control	1%	1%	0%	Conceptos claros
TOTAL		20%	17%	3%	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
Nº	Subcomponentes	Ópt.	Act.	Dif.	
1	Información en todos los niveles	4%	3%	1%	Falta de comunicación dinámica
2	Datos fundamentales en los estados financieros	1%	1%	0%	Información soportada en los EF
3	Herramientas para la supervisión	1%	1%	0%	Manuales de Monitoreo correctos
4	Información adicional y detallada	1%	0%	1%	Informes limitados
5	Comunicación de los objetivos de la organización	3%	2%	1%	Falta divulgación políticas internas
TOTAL		10%	7%	3%	
SUPERVISIÓN Y MONITOREO					
Nº	Subcomponentes	Ópt.	Act.	Dif.	
1	Monitoreo Continuo por la administración	3%	2%	1%	Visitas continuas, trabajo de campo
2	Seguimiento Interno	4%	2%	2%	Falta visitas internas
3	Evaluaciones Externas	3%	3%	0%	Cuenta con auditorías externas anuales
TOTAL		10%	7%	3%	

Tabla 27: Cuestionario Recursos Humanos

CC3.1/3

ALDEAS INFANTILES SOS ECUADOR						
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS						
ENTREVISTADO: Sra. Catalina Bastidas - Asesora del Departamento RRHH						
AUDITOR: María de los Ángeles Páiz Espinosa						
OBJETIVOS:						
Determinar la relación entre los objetivos de la dirección y el departamento						
Determinar la estructura del departamento						
Determinar la ejecución de planes de inducción						
Nº	PREGUNTAS	RESP.		POND.		OBSERVACIÓN
		SI	NO	OPT.	OBT.	
	AMBIENTE DE CONTROL			50	38	
1	La dirección del departamento desarrolla planes a corto, medio y largo plazo que apoyen el logro de la misión y las metas generales de la organización.	x		4	4	
2	Durante la ejecución de las actividades, se presta atención a los objetivos generales de la organización.	x		4	4	
3	Las tareas y actividades, tiene la correspondiente y adecuada asignación de recursos.		x	4		Por consecuencias de la reestructuración
4	Existen estándares de funcionamiento y procedimientos que dirijan la actividad del departamento.	x		4	4	
5	Las descripciones de los puestos de trabajo reflejan las actividades realizadas en la práctica.		x	4		La reestructuración ha generado desactualización
6	La selección de personal se basa en criterios objetivos y tiene en cuenta la formación, experiencia y niveles de responsabilidad.	x		4	4	
7	El personal del departamento es competente y hábil en su desempeño.	x		4	4	
8	El asesoramiento que presta el departamento a los programas es satisfactorio.	x		4	4	
9	Existen procesos para determinar las necesidades de formación de los empleados en base a su experiencia.	x		4	4	
10	Se realiza actividades de inducción a todos los niveles de la organización		x	4		En unos niveles se realiza mas que en otros
11	Los planes de inducción se realizan bajo condiciones de motivación	x		4	4	
12	Existe evaluaciones en la realización y ejecución de planes de inducción	x		4	4	
Elaborado por: María de los Ángeles Páiz Supervisado por: Gabriela Espinosa Fecha: 15 - 02 - 09						

ALDEAS INFANTILES SOS ECUADOR						
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS						
ENTREVISTADO: Sra. Catalina Bastidas - Asesora del Departamento RRHH						
AUDITOR: María de los Ángeles Páliz Espinosa						
OBJETIVOS:						
Determinar la relación entre los objetivos de la dirección y el departamento						
Determinar la estructura del departamento						
Determinar la ejecución de planes de inducción						
N°	PREGUNTAS	RESP.		POND.		OBSERVACIÓN
		SI	NO	OPT.	OBT.	
	EVALUACIÓN DE RIESGOS			10	5	
1	Las actividades realizadas por el departamento son entregadas en los tiempos establecidos.	x		1	1	
2	Se realizan planes de contratación de personal	x		1	1	
3	Existen planes en caso de accidentes de trabajo		x	1		No existe un seguro
4	El personal se encuentra asegurado		x	1		No existe un seguro
5	Se mantienen presupuestos para capacitación al personal por áreas	x		1	1	
6	Se realizan actividades motivacionales al personal de forma constante		x	1		En la actualidad se han dejado de lado estas actividades
7	El departamento considera el medio para la contratación del personal		x	1		Se considera capacitación y disposición
8	Los sueldos van de la mano con las funciones que el personal realiza		x	1		Actualmente por la reestructuración no
9	Existe consistencia entre el presupuesto de sueldos y el valor de nómina	x		1	1	
10	El pago de nómina es realizado de forma puntual	x		1	1	
	ACTIVIDADES DE CONTROL			20	17	
1	Se realizan evaluaciones continuas al personal		x	3		Solamente hasta el año
2	Se manejan contratos para el personal.	x		1	1	
3	Se cuenta con un sistema (software)de nómina	x		4	4	
4	La organización mantiene incentivos para el personal	x		4	4	
5	El pago salarial cumple con el presupuesto asignado	x		4	4	
6	El personal se mantiene actualizado en aspectos legales	x		4	4	
Elaborado por: María de los Ángeles Páliz						
Supervisado por: Gabriela Espinosa						
Fecha: 15 - 02 - 09						

ALDEAS INFANTILES SOS ECUADOR						
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS						
ENTREVISTADO: Sra. Catalina Bastidas - Asesora del Departamento RRHH						
AUDITOR: María de los Ángeles Páiz Espinosa						
OBJETIVOS:						
Determinar la relación entre los objetivos de la dirección y el departamento						
Determinar la estructura del departamento						
Determinar la ejecución de planes de inducción						
N°	PREGUNTAS	RESP.		POND.		OBSERVACIÓN
		SI	NO	OPT.	OBT.	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				10	7	
1	Se emiten informes de resultados generados a la dirección de forma periódica	x		1,67	1,67	
2	Se divulgan nuevas políticas y directrices a todos los programas	x		1,67	1,67	
4	El canal de comunicación es directo y claro.		x	1,67		Solamente con jefes inmediatos
5	Se comunica de forma clara, aspectos relevantes para la toma de decisiones	x		1,67	1,67	
6	La información no satisfactoria es comunicada de forma inmediata para la toma de decisiones	x		1,67	1,67	
SUPERVISION Y MONITOREO				10	8	
1	Se realizan visitas de forma periódica a los programas para evaluar su gestión administrativa		x	1,67		Una vez al año
2	Los resultados logrados son evaluados, verificando sean los esperados.	x		1,67	1,67	
3	Existen procesos de retroalimentación	x		1,67	1,67	
4	La retroalimentación entre los programas y el departamento es satisfactoria	x		1,67	1,67	
5	Se realizan indicadores de gestión	x		1,67	1,67	
6	Se emiten informes finales			1,67	1,67	
TOTAL				100	74,50	
Elaborado por: María de los Ángeles Páiz						
Supervisado por: Gabriela Espinosa						
Fecha: 15 - 02 - 09						

🚦 Interpretación de resultados

Para la interpretación de los resultados se considerará la siguiente matriz:

RIESGO DE CONTROL		
ALTO	MEDIO	BAJO
5 - 55	56 - 75	76 - 95
BAJO	MEDIO	ALTO
NIVEL DE CONFIANZA		

El riesgo determinado para el Departamento de Recursos Humanos, en base a la realización del cuestionario expuesto; es un **riesgo de control medio, mientras que el nivel de confianza también es medio.**

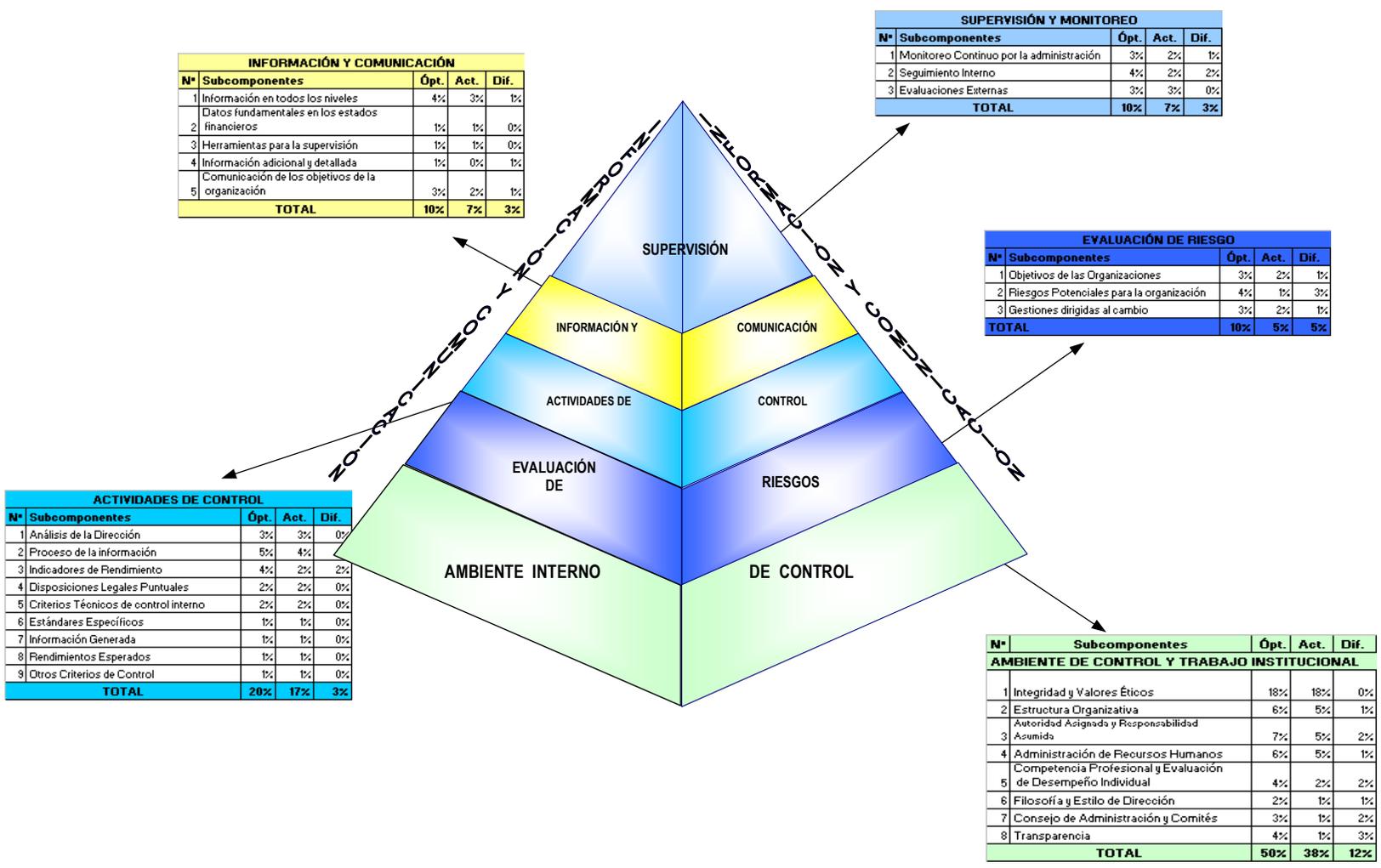
Al ser un riesgo de control medio, existe la posibilidad que errores, en lo referente a los diferentes componentes de control interno (de acuerdo a las debilidades presentadas en el cuestionario → respuestas negativas); no sean detectados por el sistema de control de la organización; afectando a la gestión operativa del departamento; así como a quien asesora y de forma muy directa a los principales participantes de la organización: los niños; debido a la calidad de en los profesionales contratados.

Tabla 28: Entrevista Departamento de Recursos Humanos

E3. 1/2

ENTREVISTA A LA ASESORA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS		
ALDEAS INFANTILES SOS ECUADOR		
ENTREVISTADO: Sra. Catalina Bastidas		
EVALUADOR: María de los Ángeles Páliz Espinosa		
OBJETIVO: Determinar las condiciones generales del departamento		
Nº	PREGUNTA	RESPUESTA
1	¿Cuáles son los objetivos claves y responsabilidades del departamento pedagógico?	-Alineamiento del desempeño individual de las gerencias a los objetivos estratégicos. -Generación de capacidad en administración del personal. -Desarrollo cultura de desempeño orientado a resultados.
2	¿Cuáles han sido los más importantes resultados en el año 2008?	Concretada una propuesta objetiva de gestión de desempeño, para directrices de programa (aldea y centros sociales)
3	¿Qué tipos de manuales de procedimientos y políticas rigen el funcionamiento del departamento?	- Manual Internacional de RRHH - Enfoque de desarrollo de RRHH - Estrategia regional de desempeño
4	¿Cuáles son los reportes locales que se emiten en el departamento? ¿Quién los realiza, quién los aprueba, y a quién se los envía?	- Nómina - Estadísticas del número de empleados - Administración de Personal, cargas, vacantes, contratación Los realiza el asistente de RRHH, y la asesora; son enviados al sub director nacional para su revisión y finalmente son enviados a la Oficina Regional.
5	¿Cómo evalúa la efectividad del área y sus miembros?	- Nivel de facilitamiento (destrezas, habilidades, línea gerencial). - Nivel de cumplimiento objetivos (evaluaciones áreas) - Nivel de rotación.
Elaborado por: María de los Ángeles Páliz Supervisado por: Gabriela Espinosa Fecha: 15 – 02 – 09		

ENTREVISTA A LA ASESORA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS		
ALDEAS INFANTILES SOS ECUADOR		
ENTREVISTADO: Sra. Catalina Bastidas		
EVALUADOR: María de los Ángeles Páiz Espinosa		
OBJETIVO: Determinar las condiciones generales del departamento		
Nº	PREGUNTA	RESPUESTA
6	¿Se aplican las políticas corporativas a nivel local? ¿Cómo se evalúa su cumplimiento?	Sí. Procesos e instrumentos que se verifican en la ON
7	¿Cuáles son los riesgos claves en el departamento?	- Centralización de funciones - Inadecuado uso de la información. - Pensar que RRHH, resuelve problemas
8	¿Cuáles son los principales controles ejercidos en el departamento?	- Manejo Legal - Manejo Salarial - Herramientas , Programa Operativo Anual (POA) - Cronogramas, Incentivos
9	¿A que personal asesora el departamento de Recursos Humanos?	- Directores de Programa - Equipos Técnicos Administrativos - Directora y Sub Director Nacional
10	¿En selección del personal. Se prioriza la capacidad del candidato (intelectual), que la capacidad de pago de la organización?	Se prioriza la disposición, más la capacidad. El pago se acuerda.
11	¿En capacitación al personal, cada área cuenta con un porcentaje establecido?	Cada programa tiene su presupuesto.
12	¿Las evaluaciones de personal que resultados establecen?	- Nivel de capacidad - Nivel de disposición
13	¿Cuáles son las razones de la excesiva rotación de personal?	- Condiciones Laborales - Cambio expectativas en la mujer - Volumen de trabajo
<p>Comentario: A través de la realización de la entrevista se pretende, determinar el conocimiento que tiene la asesora del departamento pedagógico de todas las actividades que se realizan; y la responsabilidad del mismo en la organización. De igual forma a través de la entrevista, la evaluadora, podrá obtener un conocimiento general del departamento, para poder establecer cuestionarios futuros, y de esta forma determinar la efectividad del control interno.</p>		
<p>Elaborado por: María de los Ángeles Páiz Supervisado por: Gabriela Espinosa Fecha: 15 – 02 – 09</p>		



INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				
N°	Subcomponentes	Ópt.	Act.	Dif.
1	Información en todos los niveles	4%	3%	1%
2	Datos fundamentales en los estados financieros	1%	1%	0%
3	Herramientas para la supervisión	1%	1%	0%
4	Información adicional y detallada	1%	0%	1%
5	Comunicación de los objetivos de la organización	3%	2%	1%
TOTAL		10%	7%	3%

SUPERVISIÓN Y MONITOREO				
N°	Subcomponentes	Ópt.	Act.	Dif.
1	Monitoreo Continuo por la administración	3%	2%	1%
2	Seguimiento Interno	4%	2%	2%
3	Evaluaciones Externas	3%	3%	0%
TOTAL		10%	7%	3%

EVALUACIÓN DE RIESGO				
N°	Subcomponentes	Ópt.	Act.	Dif.
1	Objetivos de las Organizaciones	3%	2%	1%
2	Riesgos Potenciales para la organización	4%	1%	3%
3	Gestiones dirigidas al cambio	3%	2%	1%
TOTAL		10%	5%	5%

ACTIVIDADES DE CONTROL				
N°	Subcomponentes	Ópt.	Act.	Dif.
1	Análisis de la Dirección	3%	3%	0%
2	Proceso de la información	5%	4%	
3	Indicadores de Rendimiento	4%	2%	2%
4	Disposiciones Legales Puntuales	2%	2%	0%
5	Criterios Técnicos de control interno	2%	2%	0%
6	Estándares Específicos	1%	1%	0%
7	Información Generada	1%	1%	0%
8	Rendimientos Esperados	1%	1%	0%
9	Otros Criterios de Control	1%	1%	0%
TOTAL		20%	17%	3%

N°	Subcomponentes	Ópt.	Act.	Dif.
AMBIENTE DE CONTROL Y TRABAJO INSTITUCIONAL				
1	Integridad y Valores Éticos	18%	18%	0%
2	Estructura Organizativa	6%	5%	1%
3	Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida	4%	5%	2%
4	Administración de Recursos Humanos	7%	5%	2%
5	Competencia Profesional y Evaluación de Desempeño Individual	6%	5%	1%
6	Filosofía y Estilo de Dirección	4%	2%	2%
7	Filosofía y Estilo de Dirección	2%	1%	1%
8	Consejo de Administración y Comités	3%	1%	2%
9	Transparencia	4%	1%	3%
TOTAL		50%	38%	12%

5.3.9. Interpretación de Resultados

Ambiente de control y Trabajo Institucional

Para llegar al 100% de efectividad en control interno, debe ponerse mayor atención en la diferencia encontrada del 12%; generada por una comunicación limitada en el departamento, la falta de segregación de funciones por el proceso de reestructuración que se está llevando a cabo, falta de programas de motivación al personal, además de realizar evaluaciones poco dinámicas sin que se establezcan tiempos reales. Todos estos aspectos impiden llegar a un resultado óptimo generando un 38% de efectividad en el control interno.

Evaluación de los riesgos

Para llegar al 100% de efectividad en control interno, debe ponerse mayor atención en la diferencia encontrada del 5%; ocasionada por una falta de difusión de los objetivos organizacionales, además de una debilidad en prestar atención a riesgos de trabajo al no contar con seguros de vida y trabajo para el personal; y la falta de gestión que se da a los mismos. Debido a la presencia de estas debilidades, la eficiencia del control interno se encuentra en un 5%.

Actividades de control

Para llegar al 100% de efectividad en control interno, debe ponerse mayor atención en la diferencia encontrada del 3%; generado por no se realizar evaluaciones dinámicas al personal y establecer períodos exactos para llevarlas a cabo. Estos aspectos han generado una efectividad del control interno de 17%. Con la puesta en marcha de la propuesta, se logrará cubrir la diferencia generada; disminuyendo las debilidades expuestas.

Información y Comunicación

Para llegar al 100% de efectividad en control interno, debe ponerse mayor atención en la diferencia encontrada del 3%, debido a una comunicación limitada en el departamento, al no ser clara y directa a todo nivel. Esta debilidad genera que la efectividad del control interno sea del 7%. A través de la aplicación de la propuesta se minimizarán las debilidades expuestas, logrando un control interno más eficiente.

Supervisión y Monitoreo

Para llegar al 100% de efectividad en control interno, debe ponerse mayor atención en la diferencia encontrada del 3%, debido a la falta de visitas en a los programas (aldeas y centros sociales), en base a un cronograma previamente establecido. Esta debilidad genera que la efectividad del control interno sea del 7%. A través de la aplicación de la propuesta se minimizarán las debilidades expuestas, logrando un control interno más eficiente.

5.4. Informe de Control Interno de los Departamentos Pedagógico, Financiero y de Recursos Humanos

Quito, 22 de febrero del 2009.

Señores

Directora y Subdirector Nacional

Aldeas Infantiles SOS Ecuador

Presente.-

Una vez efectuada la evaluación al control interno administrativo – financiero de la organización no gubernamental Aldeas Infantiles SOS Ecuador, con el fin de determinar una propuesta de un diseño de un sistema de control interno administrativo – financiero para los departamentos Pedagógico, Financiero y de Recursos Humanos.

La evaluación se realizó de acuerdo con las normas para el ejercicio profesional, en consecuencia se incluyeron herramientas y técnicas que se consideraron apropiadas en las circunstancias en las que se desarrolló el trabajo y la respectiva propuesta de un diseños de un sistema de control interno administrativo – contable de los tres departamentos; además se ha logrado determinar ciertos aspectos que generan malestar en la organización y que deberán ser contrarrestados mediante la aplicación de la propuesta.

El informe contiene comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejoras reales y potenciales, las cuales se discutirán con la dirección para su aplicación. A continuación se hacen constar los principales hallazgos, así como sus conclusiones y recomendaciones.

DEPARTAMENTO PEDAGÓGICO

1. Inexistencia de un estudio previo de costos de funcionamiento, para la creación de nuevos programas (aldeas, centros sociales y centros comunitarios)

La falta de difusión y comunicación de los parámetros establecidos en el Manual de Lineamientos Continentales, ocasiona que no se consideren los costos de funcionamiento de un programa dentro del estudio de factibilidad e implementación de los mismos, lo que genera aumento de varios gastos en la ejecución presupuestaria anual.

Recomendaciones:

A la dirección:

- Considerar los costos de funcionamiento dentro del estudio de factibilidad, como un estudio previo, en la creación y desarrollo de programas (aldeas, centros sociales y centros comunitarios), de tal forma que se considere los recursos necesarios para poner en marcha un proyecto o su crecimiento, asignándolos de la forma correcta y a su vez optimizándolos.
- Mantener el Manual de Lineamientos Continentales como herramienta inmediata de consulta; en el conocimiento de la secuencia de los procedimientos, que se llevan a cabo en el Departamento Pedagógico, para evitar la omisión de uno o varios de ellos, y de esta manera disminuir el riesgo de problemas a nivel administrativo – financiero, como en el caso de un estudio de costos previos.

- Realizar el estudio de factibilidad con un presupuesto anual asignado, para cumplir con una ejecución presupuestaria clara y objetiva, que apoye en el desarrollo del departamento en su gestión administrativa – financiera

2. Inexistencia de políticas de autogestión para los programas (aldeas y centros sociales), que apoyen en la consecución del objetivo estratégico con perspectiva de recaudación de fondos

La falta de creación y difusión de políticas de autogestión en aldeas y centros sociales impide la creación de recursos propios para la organización, sin colaborar con el presupuesto anual de la organización; creando dependencia en subsidios gubernamentales, a más de disminuir la gestión administrativa financiera en los programas.

Recomendaciones:

A la dirección:

- Crear y difundir políticas de autogestión, en los programas (aldeas y centros sociales), a través de reuniones con los directivos de cada programa y un representante del departamento; fomentando la cultura de creación de recursos propios; que apoyen al desarrollo organizacional a través del presupuesto anual.
- Al aplicar el modelo de Acogimiento Familiar y Fortalecimiento familiar en aldeas y centros sociales, respectivamente; realizar charlas de motivación en las cuales se exponga la importancia de acompañar el modelo pedagógico con ideas de autogestión; de tal forma que el desarrollo pedagógico, mantenga una estrecha relación con la cultura de autogestión y apoye al proceso de crecimiento de los niños, como al organizacional.

- El departamento pedagógico debe mantener asesorías constantes con el departamento financiero, en el cual se establezcan estrategias de autogestión (programas microempresarios), para aplicarlas en aldeas y centros sociales, basados en desarrollo integral de niños y jóvenes y en la colaboración de diseño, desarrollo y ejecución del presupuesto.

3. Bases de datos desactualizadas en programas

Las bases de datos estadísticos, en lo referente a información sobre niños en condiciones de orfandad y desnutrición no son actualizadas en aldeas y centros sociales, debido al desconocimiento en lo expresado en el Manual de Sistema de Monitoreo de Procesos y Resultados; a más de que en las visitas a los programas se omite la verificación en la calidad de los datos estadísticos; entregados por los directores de programas, generando información no contable ni real.

Recomendaciones:

A la dirección:

- Verificar la calidad de la información entregada por directores de aldeas y centros sociales, a través de su validación y constatación de la fuente de la misma; para de esta forma establecer bases de datos actualizadas útiles, en el desarrollo de estudios, informes y análisis posteriores; en los cuales se priorice veracidad, calidad y actualización; considerando la utilidad que podrán dar a estos, terceras personas (miembros de la organización, bancos, instituciones de apoyo, estudiantes).
- Considerar los parámetros establecidos en el Manual “Sistema de Monitoreo de Procesos y Resultados”, al realizar visitas a aldeas y centros sociales, para considerar los procedimientos que se deben ejecutar, en

seguimiento de actividades y verificación de las mismas; así como en el cotejo de resultados entregados con los esperados.

DEPARTAMENTO FINANCIERO

1. Correcciones contables de acuerdo al criterio contable de las asistentes financieras

Las asistentes financieras realizan correcciones contables, otorgando códigos de cuenta a los comprobantes enviados por contadores y administradores de los programas, en base a su criterio contable, anterior al ingreso de los registros al sistema; debido a la falta de difusión de la política contable interna en lo referente a correcciones y reclasificaciones lo que genera sobre y subvaloración de algunas partidas presupuestarias, alterando la materialidad (en algunos casos) de los estados financieros

Recomendaciones:

A la dirección:

- Informar a las asistentes financieras, que al encontrar un error transaccional, deben comunicarse con contadores y administradores de aldeas y centros sociales, respectivamente; comentar el error existente y llegar a un acuerdo para su corrección; no proceder solas en la corrección de los mismo, pues podrían modificar el registro real.
- En las reuniones de contadores y administradores, realizadas una vez al año, exponer el tema, indicando los inconvenientes que se producen en el departamento financiero al corregir errores, enfatizando en que no se está cumpliendo con eficiencia en el desarrollo de las actividades para los cuales fueron contratados.

2. Falta de cronogramas para visitas de control interno a aldeas y centros sociales

El Departamento Financiero, no realiza visitas de control interno administrativo – financiero a aldeas y centros sociales, para verificar las actividades ejecutadas y evaluar la calidad de las mismas, por falta de cronogramas en los cuales se realice una planificación de evaluación; lo que ocasiona que el control interno dirigido a los programas, sea deficiente, pues se produce desconocimiento en la calidad de las actividades administrativas - financieras, que garanticen el uso óptimo de recursos, provocando que los procedimientos realizados no sean estándares y poco eficientes.

Recomendaciones:

A la dirección:

- Diseñar cronogramas de visitas a aldeas y centros sociales, en los que se detalle las actividades a ser monitoreadas con los respectivos tiempos. Estas visitas deberán ser realizadas dos veces por año en cada programa de tal forma que se puede conocer de mejor manera la calidad de control interno en cada aldea y centro social.
- En la primera visita de control interno se deben establecer parámetros para mejorar la calidad del mismo; mientras que en la segunda se realizará el seguimiento a los aspectos que debieron ser corregidos; comprobando de esta forma el apoyo que dan los contadores y administradores en la consecución de un control interno eficiente.

3. Inseguridad en los archivos automatizados de activos fijos para aldeas y centros sociales

Las plantillas de activos fijos realizados por el Departamento Financiero para los contadores y administradores de aldeas y centros sociales, en formato Excel; no presenta ningún tipo de seguridad (claves de acceso, celdas bloqueadas); por no considerar la política interna de la organización; lo que genera que estos puedan ser sobre o sub valorados.

Recomendaciones:

A la dirección:

- Realizar el diseño de una herramienta completa en formato Excel, para el manejo de activos fijos por contadores y administradores de aldeas y centros sociales, en los
- activo, descripción del activo, años de vida útil, cantidad, valor de adquisición, depreciación, depreciación acumulada y saldo en libros; incorporando claves de acceso y bloqueo de celdas; para de esta forma obtener información real que sea verificable.
- En las reuniones de contadores y administradores, realizadas una vez al año, exponer el la herramienta y el uso adecuado que debe darse; capacitando de esta forma al personal en la consecución de mejores resultados, enfocados en la eficiencia operativa.

4. Inexistencia de un software para la administración de activos fijos

No existe un software adecuado que permita definir valor de adquisición, depreciación y baja del activo fijo, de acuerdo a su naturaleza; lo que provoca retraso en la determinación de valores de depreciación; así como falta de control en la condición real de activos en base a su condición y costos actuales; sin contar con el objetivo financiero.

Recomendaciones:

A la dirección:

- En la aplicación del nuevo sistema contable “Navision”; a partir de enero del 2009, utilizar el módulo de activos fijos, para mantener un mejor control en la existencia de los mismos, a través de la incorporación de códigos, que colaboren en la verificación física de los mismos.

5. La elaboración de presupuestos es realizada de acuerdo a criterio personal

Los presupuestos son elaborados en base al criterio personal y a la experiencia de contadores y administradores, debido a la falta de comunicación de las políticas presupuestarias; a contadores y administradores de aldeas y centros sociales; lo que genera varias correcciones a los presupuestos antes de su consolidación.

Recomendación:

A la dirección:

- En las reuniones de contadores y administradores, realizadas una vez al año, exponer el las políticas de elaboración de presupuestos aplicados para

aldeas y centros sociales; realizar preguntas para confirmar la comprensión de estas; así como responder inquietudes de cualquier tipo.

- En las mencionadas reuniones, realizar ejercicios prácticos sobre la elaboración de presupuestos, en la que se apliquen las políticas para su diseño. Dinamizar la participación de contadores y administradores, a través de preguntas, y resolución de errores típicos que ellos mismos cometen, en el envío del presupuesto al departamento financiero, antes de su consolidación.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

1. Inexistencia de una segunda entrevista laboral para la entrega del contrato

El Departamento de Recursos Humanos realiza contrataciones verbales sin la existencia de una segunda entrevista laboral, lo que no garantiza a la organización que el aspirante, se sienta comprometido con la misma; debido al desconocimiento en lo expuesto al Manual de Recursos Humanos.

Recomendaciones:

A la dirección:

- Realizar una llamada al candidato, mediante la cual se confirme que ha sido aceptado para el cargo que postuló; indicando que es necesario que se acerque a firmar el contrato de trabajo lo más pronto posible. Al firmar el contrato se le deberá indicar la fecha en la que iniciará a trabajar, así como quien será su personal a cargo o bajo quien se encuentra a cargo (según sea el caso). A partir de lo expuesto, se pretende comprometer al nuevo

empleado, así como brindar seguridad laboral, de una forma correcta y transparente.

- Presentar a los futuros compañeros de trabajo, el nuevo empleado, indicando al cargo que se ha hecho acreedor, cuando iniciará sus actividades y dándole la bienvenida a la organización. De esta forma, se logrará, demostrar un ambiente de trabajo armonioso y satisfactorio con la organización.

2. Inexistencia de planes de inducción

El Departamento de Recursos Humanos no cuenta con el diseño de un plan de inducción, provocando que el nuevo empleado sea inducido en sus funciones bajo parámetros de experiencia del jefe inmediato o de quien entrega el cargo (según sea el caso); debido a la falta de aplicación del Reglamento Interno de Trabajo, lo que genera retraso en resultados de desempeño y adaptabilidad a la organización.

Recomendaciones:

A la dirección:

- Desarrollar planes previos de inducción, en los que se establezcan temas a tratar; así como el tiempo que se estima en realizar la explicación de los mismos. Dichos planes deberán constar con fechas en las cuales el nuevo empleado, está listo para ejecutar las actividades para las cuales fue contratado. Deben constar además, con indicaciones de fechas para la presentación de informes, cierres de períodos entre otros.
- Difundir la importancia de establecer planes de inducción, a través de reuniones con directores y jefes inmediatos; quienes serán los responsables

inmediatos del diseño y puesta en marcha de dichos planes; su modificación y mejora.

3. Los presupuestos de capacitación no son asignados equitativamente para cada área

El Departamento de Recursos Humanos no define los porcentajes de capacitación para cada área en base al presupuesto anual; debido a que el valor de capacitación es expresado en forma total y sin considerar lo expuesto en el Manual de Recursos Humanos en lo referente a considerar un presupuesto suficiente para asegurar una capacitación adecuada al personal, lo que genera que unas áreas reciban mayor capacitación que otras.

Recomendaciones:

A la dirección:

- Delimitar porcentajes de capacitación para cada área, detallados en el presupuesto anual de la organización; considerando aspectos de motivación y crecimiento personal y profesional; así como la contribución con la organización.

- Difundir el porcentaje de capacitación que tiene cada área, para que se realicen propuestas de capacitación al departamento y se emitan cotizaciones de cursos; para que la asesora del departamento verifique los valores propuestos en capacitación con los disponibles en el presupuesto.

Se reitera además el compromiso de asesorar a la Dirección para contribuir al desarrollo de la organización, y a la vez se deja constancia del reconocimiento por la total colaboración que se ha recibido por parte del personal de la empresa para la realización del trabajo.

Atentamente,

María de los Ángeles Páliz Espinosa
GMP METOLOGY AUDITORES S.A

CAPÍTULO 6

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

1. El diseño de un sistema de control interno, en Aldeas Infantiles SOS Ecuador, dirigido a los departamentos pedagógico, financiero, y de recursos humanos colaborará con la gestión operativa de la organización y en la ayuda del cumplimiento de objetivos de la misma, con el desarrollo integral de niños y niñas.
2. La dirección de la organización es la encargada de llevar a cabo el sistema de control interno, de su implementación desarrollo y mejora continua; el cual acompañe al fin de la misma: el desarrollo integral de niños y niñas y jóvenes.
3. La combinación del Método COSO y MICIL, enfocado a la actividad de la organización, permite que la propuesta realizada sea verídica y oportuna a la realidad y al medio en el que se desenvuelve Aldeas Infantiles SOS Ecuador.
4. La aplicación de un diseño de un sistema de control interno administrativo – financiero, disminuye el riesgo de error, que pudiera afectar a la operatividad de los departamentos pedagógico, financiero y de recursos humanos; así como al cumplimiento de objetivos organizacionales.
5. Los proyectos de autogestión, apoyan en la consecución de recursos propios, y en el desarrollo de varias actividades, financiadas por la propia

organización; proyectando la capacidad de generación administrativa - financiera benéfica para la gestión operativa de Aldeas Infantiles SOS Ecuador.

6. La implementación de un software de activos fijos, colabora de forma oportuna en el control de los mismos; debido a la factibilidad de creación de bases de datos automatizadas, que permiten conocer el valor de adquisición, vida útil, valor de depreciación; ayudando a obtener información veraz y confiable.
7. Un proceso de reestructuración, en lo referente al cambio de funciones en el personal, cuenta con contratos detallados en los que se especifiquen los cambios necesarios; brindando seguridad laboral en todos los niveles.

6.2. RECOMENDACIONES

1. La propuesta realizada debe ser considerada, para aplicarla como parte de una implantación de control interno dirigida a los departamentos Pedagógico, Financiero y de Recursos Humanos; de tal forma que la gestión administrativa – financiera sea eficiente, eficaz y económica; la ideal para contribuir al cumplimiento de objetivos.
2. La dirección, luego de reuniones en las cuales se realice debates en la factibilidad de la propuesta realizada debe invertir en su realización; de tal forma que se fortalezca el control interno a nivel organizativo y por tanto la organización pueda realizar sus actividades operativas con un mejor enfoque.
3. La combinación del Método COSO y MICIL, en la implementación de la propuesta debe mantenerse; debido a la utilidad proporcionada como a la calidad de resultados generados; de igual forma en futuras propuestas se deben realizar actualizaciones en base a los mismos métodos, considerando las debilidades presentes y la reducción de errores.
4. El control interno administrativo –financiero debe ser permanente, el mismo que ayude a evaluar la calidad en las actividades operativas, minimice riesgos y apoye en la consecución de objetivos organizacionales; fomentando la importancia de ser practicado a todo nivel.
5. La creación de proyectos de autogestión, debe ser fomentada a través de reuniones departamentales; enfocadas en el planteamiento de objetivos y cumplimiento de resultados; para luego difundirlas en los programas en donde serán aplicados.

6. Adquirir un software para el control de activos fijos, de acuerdo a la necesidades de la organización; el mismo que se encuentre considerado en el presupuesto anual y que acompañe a los objetivos del departamento financiero.

7. Respaldar y transparentar el proceso de reestructuración a través de la elaboración de contratos claros, en los que se especifique las funciones actuales del personal, en los diferentes niveles organizacionales, los cuales brindarán seguridad y estabilidad laboral.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Actividad.- Es el conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir las metas de operación, que consiste en la ejecución de ciertos procesos o tareas (mediante la utilización de los recursos humanos, materiales, técnicos, y financieros asignados a la actividad con un costo determinado), y que queda a cargo de una entidad administrativa de nivel intermedio o bajo.

Aldea.- Es el conjunto de casas, en don las familias comparten experiencias y se ayudan unas otras. Son integrantes y miembros activos de su comunidad local. A través de su familia, su aldea y su comunidad, cada niño aprende a participar activamente en la sociedad.

Auditor.- Es la persona capacitada y experimentada que se designa por una autoridad competente, para revisar, examinar y evaluar los resultados de la gestión administrativa y financiera de una entidad con el propósito de informar o dictaminar acerca de ellas, realizando las observaciones y recomendaciones pertinentes para mejorar su eficacia y eficiencia en su desempeño.

Casa.- Es el hogar de la familia, con su propio sentir, su ritmo y rutina. Bajo este techo, los niños y niñas disfrutan de un verdadero sentido de seguridad y pertenencia. Los niños y niñas crecen y aprenden juntos, compartiendo responsabilidades, así como todas las energías y penas de la vida cotidiana.

Centro Comunitario.- Los Centros Comunitarios cumplen la misma tarea de cuidado diario a niños y niñas entre 1 y 12 años y brindan similares beneficios que los Centros Sociales SOS para el desarrollo de la mujer, familia y comunidad. Los Centros Comunitarios, a diferencia de los Centros Sociales funcionan en con madres comunitarias, quienes son capacitadas por las educadoras de los Centros Sociales SOS y dirigidas por el Comité Familiar.

Centro Social.- La finalidad de los Centros Sociales SOS es contribuir a la disminución de los índices de abandono infantil en la comunidad donde opera el programa. Su función es la del cuidado diario de niños, provenientes de familias de bajos recursos.

Eficacia.- Es la capacidad de lograr un efecto deseado o esperado, alcanzando los objetivos propuestos. Es una medida del logro de resultado. Está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas

Eficiencia.- Hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos. A la utilización correcta de los recursos disponible. Significa utilización de los recursos de la sociedad de la manera más eficaz posible para satisfacer las necesidades y los deseos de los individuos

Economía.- El estudio de la manera o el modo en que las entidades gestionan sus recursos escasos para satisfacer las necesidades materiales de sus miembros y de la transformación de los recursos naturales en productos y servicios finales que son distribuidos y/o usados por los individuos que conforman la sociedad.

Estrategia.- Se refiere al diseño del plan de acción dentro de una empresa para el logro de sus metas y objetivos. Es el proceso seleccionado mediante el cual se espera lograr alcanzar un estado futuro.

Filosofía Organizacional.- Es el conjunto de normas, política, y valores que forman parte de una entidad y deben ser cumplidas por todos sus miembros.

Hermanas y Hermanos SOS.- Niños y niñas de diferentes edades viven juntos como hermanos y hermanas; los hermanos y hermanas biológicas simples permanecen dentro de la misma familia SOS.

Inventario de Activos Fijos.-Es un documento, en el cual se registra la existencia de activos fijos, su adquisición, depreciación, estado y el lugar en el que se encuentra. De ser necesario, también el lugar al que fue transferido.

Mamá SOS.- Es una mamá adoptiva que establece una relación estrecha con cada niño y niña que se le confía, brindando la seguridad, el amor y la estabilidad que ellos necesitan. Es una profesional en la atención infantil, ella vive juntamente con los niños guiando su desarrollo y conduciendo su hogar de forma independiente; además de conocer y respetar los antecedentes familiares de los niños, sus raíces culturales y su religión.

ONG.- Organización no Gubernamental. Es una entidad de carácter privado, con fines y objetivos humanitarios y sociales definidos por sus integrantes, creada independientemente de los gobiernos locales, regionales y nacionales, así como también de los organismos internacionales. Jurídicamente adopta diferentes estatus, tales como asociación, fundación, corporación y cooperativa, entre otras formas.

Plan.- Documento que contempla en forma ordenada y coherente las metas, estrategias, directrices y tácticas en tiempo y espacio, así como los instrumentos, mecanismos y acciones que se utilizarán para llegar a los fines deseados. Un plan es un instrumento dinámico sujeto a modificaciones en sus componentes en función de la evaluación periódica de sus resultados.

Riesgo.- esta íntimamente relacionado al de incertidumbre, o falta de certeza, de algo pueda acontecer y generar una pérdida del mismo.

Riesgo Inherente.- Existe la posibilidad de que este error sea propio de la naturaleza del negocio o de las transacciones que realiza la empresa. Es la

susceptibilidad de que existan errores importantes en un segmento antes de considerar la eficiencia de la estructura de control interno

Riesgo de Control.- Es la posibilidad de que un error, existente no sea detectado ni corregido por el sistema de control de una organización. Representa una evaluación de la eficacia de la estructura de control interno de la organización para prevenir o detectar. Cuanto más eficaz sea la estructura del control interno, menor será el factor de riesgo que podría asignarse al riesgo de control

Riesgo de Detección.- Se asume por parte de los auditores, en la evaluación de control interno no se detecten deficiencias en el sistema de control interno. El riesgo inherente y el de control existen independientemente de la evaluación de control interno que se lleve a cabo; el auditor lo que hace es evaluarlo; y se diferencian del riesgo de detección en que el auditor solo puede estimarlos pero no controlarlos. La evaluación lo que permite es dar a conocerlos, pero no reducirlos ni modificarlos.

Riesgo de Auditoría.- Es la posibilidad de que el auditor pueda dar una opinión sin recomendaciones, debido a los sistemas de información del ente auditado por contener errores y desviaciones de importancia relativa.

SOS.- Es la señal de socorro más utilizada internacionalmente. Presenta varios significados Save Our Souls (salven nuestras almas), Save Our Ship (salven nuestro barco Save or Socom (salvadnos o morimos) en inglés. Otras alternativas en español son Socorro Oh Socorro, Socorro o Sucumbo, Sálvenos o Sufriremos.

BIBLIOGRAFÍA

6. Alvin A. Arens, James K. Loebbecke, “Auditoría un Enfoque Integral”, Edición: sexta, Editorial Pearson Educación, 2000.
7. Whittington, Ray y Pany, Kart, “Auditoría un Enfoque Integral” Edición: Doceava, Editorial Irwin McGraw Hill Interamericana S.A, 2000.
8. Franklin Benjamín, “Auditoría Administrativa”, Edición Primera, Editorial Irwin McGraw Hill Interamericana S.A, 2001.
9. Münch Galindo García Martínez, “Fundamentos de Administración”, Edición primera, Editorial Trillas, 2001.
10. Milton K. Maldonado E, Auditoría de Gestión, Edición: sexta, Editorial Producción Digitales Abya – Yala, 2006.
11. Muñoz Razo Carlos, Auditoría de Sistemas Computacionales, Edición: primera, Editorial Pearson Educación, 2002.
12. Doctor Badillo, Jorge “Guías de Auditoría de Gestión de la Calidad”, Edición: Primera, 2008.
13. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, “Normas y Procedimientos de Auditoría, Comisión y Procedimientos de Auditoría”, Edición: Segunda, 2000.
14. SOS – KINDERDORF, Verlag Innsbruck – München, Hermann Gmeiner Las Aldeas Infantiles SOS” (Folleto).

Páginas Web

4. <http://dgplades.salud.gob.mx/2006/htdocs/hg/Nuevas/ho2.pdf>
5. http://controlinterno.udea.edu.co/enc_dafp.htm
6. <http://www.mmrree.gov.ec/ineci/ongs/indice.asp>
7. <http://www.mintrab.gov.ec/MinisterioDeTrabajo/index.htm>
8. <http://translate.google.com.ec/translate?hl=es&sl=en&u=http://www.children.org/&sa=X&oi=translate&resnum=1&ct=result&prev=/search%3Fq%3Dchildren%2Binternational%26hl%3Des>
9. <http://translate.google.com.ec/translate?hl=es&sl=en&u=http://www.christianchildrensfund.org/&sa=X&oi=translate&resnum=1&ct=result&prev=/search%3Fq%3Dwww.christianchildrensfund.org%26hl%3Des>
10. http://www.ninosconfuturo.org/recaudacion_fondos/index.shtml
11. <http://www.fdwaal.org/>
12. http://www.sofofa.cl/BIBLIOTECA_Archivos/Eventos/2005/11/Control_Interno_SFF_KPMG/Luis_Castellani.pdf
13. http://sistema.ciat.org/Bibdocs/Revistas/Revista_19/el_sistema_de_control_interno_en_la_administracion_tributaria_enfoque_sist%C3%A9mico.pdf
14. http://www.degerencia.com/articulo/los_cinco_componentes_del_control_interno

15. <http://www.mercadotendencias.com/informe-coso-limitaciones-del-control-interno/>

16. [http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no11/controlinterno.h
tm](http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no11/controlinterno.htm)