



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

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

**PROPUESTA DE DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL
INTERNO ADMINISTRATIVO POR EL MÉTODO MICIL
PARA EL DEPARTAMENTO DE FINANZAS Y CONTROL DE
LA EMPRESA AGA DEL ECUADOR S.A. SUBSIDIARIA DE
LINDE GAS ALEMANIA, UBICADA EN QUITO, PROVINCIA
DE PICHINCHA**

AUTORA: ADRIANA RAQUEL CORREA GUERRA

Tesis presentada como requisito previo a la obtención del grado de:

**INGENIERA EN FINANZAS CONTADORA PÚBLICA -
AUDITORA**

AÑO 2008

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

ADRIANA RAQUEL CORREA GUERRA

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “**Propuesta de Diseño de un Sistema de Control Interno Administrativo por el método MICIL para el departamento de Finanzas y Control de la empresa AGA del Ecuador S. A. subsidiaria de Linde Gas Alemania, ubicada en 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, 10 de Septiembre del 2008

ADRIANA RAQUEL CORREA GUERRA

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA C.P.A.

CERTIFICADO

DRA. EUGENIA CAMACHO, MSC

ING. CARLOS SIERRA, CPA.

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “**Propuesta de Diseño de un Sistema de Control Interno Administrativo por el método MICIL para el departamento de Finanzas y Control de la empresa AGA del Ecuador S. A. subsidiaria de Linde Gas Alemania, ubicada en Quito, provincia de Pichincha**”, realizado por ADRIANA RAQUEL CORREA GUERRA, 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 alta confiabilidad de sus resultados y a la efectividad en operaciones que garantiza su aplicación si 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 ADRIANA RAQUEL CORREA GUERRA que lo entregue a DR. RODRIGO AGUILERA, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, 10 de Septiembre de 2008

DRA. EUGENIA CAMACHO

DIRECTOR

ING. CARLOS SIERRA CPA.

CODIRECTOR

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA C.P.A.**

AUTORIZACIÓN

Yo, ADRIANA RAQUEL CORREA GUERRA

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo **“Propuesta de Diseño de un Sistema de Control Interno Administrativo por el método MICIL para el departamento de Finanzas y Control de la empresa AGA del Ecuador S. A. subsidiaria de Linde Gas Alemania, ubicada en Quito, provincia de Pichincha”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 10 de Septiembre de 2008

ADRIANA RAQUEL CORREA GUERRA

DEDICATORIA

La presente Tesis la dedico a mi madre, quien ha estado a junto a mí en cada paso, me ha dado su apoyo incondicional en todo tiempo y a quien le debo muchos esfuerzos y consejos sabios, gracias por ese ejemplo de integridad, sacrificio y sabiduría; a mis abuelitos quienes han constituido un soporte básico para mi desarrollo, su cariño y cuidado han aportado para concluir una etapa más de mi vida , y a mis maestros quienes me han permitido enriquecerme con sus conocimientos y experiencia.

Adriana Raquel

AGRADECIMIENTO

Expreso un profundo agradecimiento a Dios por tantas bendiciones recibidas a lo largo de mi vida, a mi madre por ser mi respaldo constante, mi fuente de aspiraciones y mi aliento en los momentos difíciles; a mis abuelitos, unos seres muy especiales que han estado en cada triunfo y caída durante todas las etapas de mi formación.

Agradezco también a mis maestros quienes me entregaron con dedicación las herramientas adecuadas para desarrollarme como profesional, en especial a mi Directora Dra. Eugenia Camacho, quien con su experiencia y preparación ha sabido guiarme hasta el final.

A mi familia en general, les hago llegar un profundo agradecimiento por estar a mi lado brindándome ayuda en cada momento y simplemente por haber podido contar con todos ellos GRACIAS.

Adriana Raquel

ÍNDICE

RESUMEN.....	1
SUMMARY	4

CAPÍTULO 1

1	ASPECTOS GENERALES.....	8
1.1	Antecedentes	8
1.1.1	Base Legal de la Empresa.....	9
1.1.2	Objetivos de la Empresa.....	18
1.2	La Empresa.....	19
1.2.1	Clasificación de las Empresas	19
1.2.2	Reseña Histórica.....	25
1.2.3	Organigrama	29
1.2.3.1	Estructural.....	30
1.2.3.2	Funcional	31
1.2.3.3	De Personal	32

CAPÍTULO 2

2	ANÁLISIS SITUACIONAL	34
2.1	Análisis Interno	37
2.1.1	Áreas Administrativas	37
2.1.1.1	Área de Contabilidad.....	37
2.1.1.2	Área de Cartera.....	40
2.1.1.3	Área de Tesorería.....	40
2.1.1.4	Área Legal.....	41
2.2	Análisis Externo	41
2.2.1	Influencias Macroambientales.....	41
2.2.1.1	Factor Político	54
2.2.1.2	Factor Económico	56
2.2.1.3	Factor Social	58

CAPÍTULO 3

3	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	59
3.1	Misión.....	59
3.2	Visión.....	59
3.3	Objetivos	60
3.4	Políticas	61
3.5	Estrategias	61
3.6	Principios y Valores	62
3.6.1	Principios	62
3.6.2	Valores	65
3.7	ANÁLISIS FODA	66

CAPITULO 4

4	METODOLOGÍA PARA LA APLICACIÓN DEL MÉTODO MICIL (MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO PARA LATINOAMÉRICA).....	67
4.1	Metodología Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL) (Antecedentes).....	67
4.2	Enfoque y filosofía del Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL)	70
4.3	Componentes y Factores Básicos del Micil.....	76
4.3.1	Entorno o Ambiente de Control y Trabajo Institucional.....	78
4.3.2	Evaluación de Riesgos para Obtener los Objetivos	81
4.3.3	Actividades de Control para Minimizar los Riesgos	84
4.3.4	Información y Comunicación para Fomentar la Transparencia	88
4.3.5	Supervisión Interna Continua y Externa Periódica	92

CAPITULO 5

5	CASO PRÁCTICO: DISEÑO DE CONTROL INTERNO POR EL MÉTODO MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO PARA LATINOAMÉRICA (MICIL)	95
5.1	Área de Contabilidad.....	95
5.1.1	Naturaleza y Funciones	95
5.1.2	Características del Área	97
5.1.3	Objetivos de Control Interno.....	100
5.1.4	Ciclo del área de Contabilidad.....	101
5.1.4.1	Diagramas de Flujo y Simbología.....	102
5.1.4.2	Debilidades Detectadas en el Área de Contabilidad	104
5.1.5	Propuesta de Sistema de Control Interno para el Área de Contabilidad	105
5.1.5.1	Entorno o Ambiente de Control y Trabajo Institucional.....	105
5.1.5.2	Evaluación de los Riesgos para Obtener Resultados	108
5.1.5.3	Actividades de Control para Minimizar los Riesgos	110
5.1.5.4	Información y Comunicación para Fomentar la Transparencia ...	113
5.1.5.5	Supervisión Interna Continua y Externa Periódica	115
5.2	Área de Tesorería.....	120
5.2.1	Naturaleza y Funciones	120
5.2.2	Características del Área	121
5.2.3	Objetivos de Control Interno.....	124
5.2.4	Ciclo del Área de Tesorería.....	125
5.2.5	Debilidades Detectadas en el Área de Tesorería	127
5.2.6	Propuesta de Sistema de Control Interno para el Área de Tesorería	128
5.2.6.1	Entorno o Ambiente de Control y Trabajo Institucional.....	128
5.2.6.2	Evaluación de los Riesgos para Obtener Resultados	130
5.2.6.3	Actividades de Control para Minimizar los Riesgos	131
5.2.6.4	Información y Comunicación para Fomentar la Transparencia ...	133

5.2.6.5	Supervisión Interna Continua y Externa Periódica	134
5.3	Área de Legal.....	138
5.3.1	Naturaleza y Funciones	138
5.3.2	Características del Área	140
5.3.3	Objetivos de Control Interno.....	143
5.3.4	Ciclo del Área Legal.....	144
5.3.5	Debilidades Detectadas en el Área de Legal	146
5.3.6	Propuesta de Sistema de Control Interno para el Área Legal.....	146
5.3.6.1	Entorno o Ambiente de Control y Trabajo Institucional.....	146
5.3.6.2	Evaluación de los Riesgos para Obtener Resultados	148
5.3.6.3	Actividades de Control para Minimizar los Riesgos	149
5.3.6.4	Información y Comunicación para Fomentar la Transparencia ...	151
5.3.6.5	Supervisión Interna Continua y Externa Periódica	152
5.4	Área de Cartera.....	156
5.4.1	Naturaleza y Funciones	156
5.4.2	Características del Área	157
5.4.3	Objetivos de Control Interno.....	160
5.4.4	Ciclo del área Cartera	161
5.4.5	Debilidades Detectadas en el Área de Cartera	163
5.4.6	Propuesta de Sistema de Control Interno para el Área de Cartera	163
5.4.6.1	Entorno o Ambiente de Control y Trabajo Institucional.....	163
5.4.6.2	Evaluación de los Riesgos para Obtener Resultados	165
5.4.6.3	Actividades de Control para Minimizar los Riesgos	166
5.4.6.4	Información y Comunicación para Fomentar la Transparencia ...	168
5.4.6.5	Supervisión Interna Continua y Externa Periódica	169

CAPÍTULO 6

6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	174
6.1	Conclusiones	174
6.2	Recomendaciones	175

GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	178
---------------------------	-----

BIBLIOGRAFÍA.....	182
-------------------	-----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1	Vista Planta de Guayaquil	28
Gráfico No. 2	Planta de AGA Guayaquil	36
Gráfico No. 3	Posicionamiento de Mercado Ecuador	57
Gráfico No. 4	Posicionamiento de Mercado Mundial	57

RESUMEN

El método utilizado para la presente propuesta de control interno tiene como justificación la organización geográfica de AGA, que se compone de siete grandes regiones siendo una de ellas la Región Sudamérica, que abarca Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Perú, Uruguay y Venezuela. De allí que la aplicación del método MICIL es la más adecuada por tener un enfoque regional destinado a Latinoamérica.

En el capítulo 1 se detalla que AGA del Ecuador S. A. es una empresa industrial legalmente constituida, se dedica a la producción y comercialización de gases industriales, medicinales. AGA es una Subsidiaria de The Linde Group cuya matriz se ubica en Alemania, y cuyos orígenes tuvieron lugar en el año 1912 en Suecia, y en Ecuador en el año 1962.

En el Capítulo 2 se detallan las áreas que serán objeto de análisis en el Departamento de Finanzas y Control, el cual se divide en cuatro áreas que son: Área de Contabilidad, Área de Tesorería, Área de Cartera y Área Legal.

En Contabilidad se realizan todas las actividades relacionadas al proceso contable hasta llegar a los estados financieros, esta área cuenta con cuatro soportes fundamentales que son: Proveedores y Activos Fijos, Administración del Efectivo e Impuestos, Costos y Precios, y Soporte Financiero.

En Tesorería se manejan los procesos relacionados a pagos y transferencias bancarias, en el área de Cartera lo que involucra cobranzas y concesiones crediticias y en Legal la parte contractual, judicial y societaria de la organización.

En el área de Contabilidad se detectaron falencias en la revisión de la documentación que respalda cada operación, y una falencia potencial mostrando que el análisis de consistencia de cuentas de gasto lo realiza una sola persona,

previa la presentación de los estados financieros e informes de costos lo cual puede ocasionar errores en saldos y resultados irreales.

En Tesorería la principal falencia se determinó tomando en cuenta que existe una sola persona responsable de todos los procesos de pagos, lo que podría generar pagos injustificados y fraudes que afecten significativamente a la organización.

En el área Legal es necesario mejorar el monitoreo de los contratos con clientes, los contratos pasan por un proceso de correcciones y firmas de autorización, que no se verifican.

La gestión de Cobros dentro del área de Cartera área se ha venido manejando de una manera adecuada, sin embargo una gran falencia es el control de depósitos que no se realizan en el tiempo establecido y por las personas autorizadas.

En el capítulo 3 se analiza la planificación estratégica, esto es, la misión, visión, políticas, valores, principios y un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas para la Organización

En el capítulo 4 se establece que el Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL) constituye el resultado una serie de investigaciones e informes que partiendo del COSO, permiten realizar evaluaciones más detalladas e integrales otorgando un alto nivel de efectividad, permitiendo operar con eficiencia y transparencia. A diferencia de los métodos desarrollados en tiempos pasados, el MICIL puede enfocarse a escala global y específica.

En el capítulo 5 se presenta los cinco componentes del MICIL en base de los cuales se realiza la evaluación respectiva detectando los niveles óptimos y deficiencias de acuerdo al área. Estos componentes son:

- Ambiente de control y trabajo institucional
- Evaluación de riesgos para obtener los objetivos
- Actividades de control para minimizar los riesgos
- Información y Comunicación para fomentar la transparencia.
- Supervisión interna continua y externa periódica

De acuerdo a estos componentes, y a las falencias de cada área se establecieron entre las principales, las siguientes propuestas en el orden designado:

- Desarrollar un código de ética y difundirlo formalmente a toda la organización para alinear a todos los integrantes de cada departamento a los mismos principios, valores y generar un ambiente de trabajo adecuado y agradable.
- Implementar sistemas de evaluación de riesgo tanto para resultados como para procesos, involucrando activamente al personal de manera que se administre el riesgo de manera adecuada y se tomen acciones preventivas y correctivas.
- Incursionar en nuevas metodologías de Control implementando actividades que permitan minimizar al máximo los riesgos potenciales de la organización.
- Fomentar el dinamismo en la comunicación rompiendo las barreras entre niveles jerárquicos y creando canales comunicativos horizontales.
- Realizar auto-evaluaciones permanentes utilizando herramientas innovadoras que den paso a un monitoreo cercano a los procesos y actividades de cada área.

SUMMARY

AGA del Ecuador S. A. is a legally constituted industrial company, their activities are related to the production and commercialization of industrial and healthcare gases, welding, and another products and services belonging to its business lines that are divided in two big groups: Healthcare and Industrial. AGA is a Subsidiary of The Linde Group, whose womb is located in Germany, and whose origins had place in the year 1912 in Sweden, and in Ecuador in the year 1962.

Also, In reference to the geographical organization, the company is composed of seven big regions belonging one to them the South America Region, that embrace Argentina, Brazil, Chile, Colombia, Ecuador, Peru, Uruguay and Venezuela. MICIL method is the most appropriate and exact method to apply in this region because its regional focus is dedicated to Latin America.

The department which was the reason of this analysis and the present investigation is Finance and Control, which is divided in four areas that are: Area of Accounting, Area of Treasury, Collection Área and Legal Area.

In Accounting they are carried out all the activities related to the countable process until arriving to the financial states, this area has four fundamental supports that are: Suppliers and Fixed Assets, Administration of the Cash Flow and Taxes, Costs and Prices; and Financial Support – Registration of financial data for the company Agua y Gas de Sillunchi (Subsidiary of AGA, Machachi) - and Imports.

In Treasury the most important activities are in the processes related to payments and bank transfers, the Collection Area involves collections and credit concessions; and in Legal Área their functions are related to the contractual, judicial and association aspects of the company.

In Accounting Area their fails was detected additionally in the revision of the documentation that supports each operation, weaknesses they exist in the process of liberation of registration lots, and a potential errors it is that the analysis of consistency of expense bills carries out it a single person, previous the presentation and the financial states and reports of costs that which can cause errors in balances and unreal results..

In Treasury the one problem was determined taking into account that a single person responsible for all the processes of payments exists, what could generate unjustified payments and frauds that affect significantly to the organization.

In Legal area is necessary to improve monitoring of contracts with clients, bigger communication should exist among the first person that takes contact with the client and this area, the contracts pass by process of corrections and authorization signatures that are not verified.

The administration of Collections inside the Collection Area it has come managing in an appropriate way, however a great difficult is the control of deposits that you/they are not carried out in the established time and for authorized people.

The Integrated Method of Internal Control for Latin America (MICIL) constitutes the result of a lot investigations and reports that leaving of COSO (Committee of Sponsoring Organizations), they allow to carry out detailed evaluations and integrals granting a high level of effectiveness, allowing to operate with efficiency and transparency.

Contrary to the methods developed in last times, the MICIL method can be focused to global and specific scale. To Global scale: toward the powers of a State, to different sectors of the economy, to the public entities, to the different activities of the private companies, corporations, municipalities. To specific

scale: it allows to be focused to operation units and/or the main activities considered generic model of organization.

The MICIL method presents five components each one contains the respective evaluation detecting the good levels and deficiencies according to the area. These components are:

- Atmosphere of control and institutional work
- Evaluation of risks to obtain objectives
- Control activities to minimize risks
- Information and Communication to foment transparency.
- External Periodic Supervision and internal continuous supervision.

According to these components, and to the problems of each area founded, the next following proposals in the designated order:

- To develop an ethic code and to diffuse it formally to the whole organization to align all the members from each department to the same principles, values and to generate an atmosphere of appropriate and pleasant work.
- To implement systems of risk evaluations to obtain results to each processes, involving the personnel actively so that the risk in an appropriate way is administered and take preventive and corrective actions.
- To intrude in new methodologies of Control implementing activities that allow to minimize at the maximum, the potential risks of the organization.
- To foment the dynamism in the communication breaking the barriers among hierarchical levels and creating horizontal talkative channels.

- To develop permanent auto-evaluations using innovative tools that open the way to a permanent monitoring to the processes and activities of each area.

CAPÍTULO 1

1 ASPECTOS GENERALES

1.1 Antecedentes

Son notables los cambios que se han dado en los ámbitos político, económico y social; cambios que inciden directamente en las organizaciones, llevándolas a tomar decisiones drásticas acerca del planteamiento estratégico y en el manejo de cada una de sus áreas o departamentos, es por este motivo que cada vez más toda Administración busca innovar con alternativas efectivas para el mejor desempeño de sus actividades, así como la implementación de técnicas actualizadas para un mejor control sobre sus activos; de esta manera, conforme avanzan las investigaciones, los directivos se interesan en conseguir las mejores herramientas que minimicen riesgos e incertidumbre respecto a la marcha de la empresa.

Las falencias detectadas en el Sistema de Control Interno constituyen una de las problemáticas que ha llamado la atención de los directivos y funcionarios, los cuales se enfocan en innovar filosofías de trabajo que orienten el desarrollo de la actividad empresarial hacia estándares superiores de organización. Esto ha fomentado la necesidad de incorporar mecanismos para motivar a los miembros de una entidad al aporte de proyectos de innovación en procesos.

De acuerdo a esto, se dio origen a la presente investigación, la cual se proyecta desde la implementación del control interno hacia las posibilidades de su perfeccionamiento de manera permanente, utilizando como herramienta la evaluación y la auto-evaluación.

Son tantos los requerimientos y preocupaciones que surgen en las empresas que desde hace un tiempo se implementó el Control Interno, como un sistema

regulador, el cual ha evolucionado por las diferentes condiciones que se presentan en la economía de acuerdo a los cambios permanentes que sufre, y cada vez se involucra más el hecho real de que los mercados se internacionalizan con rapidez y las empresas tienen más opciones de descentralización y vinculación a las exigencias de la competencia internacional, es por esto que un control eficaz y oportuno de la actividad económica es primordial sea cual fuere el nivel o ámbito.

Por los motivos especificados será necesaria una efectiva técnica de control para promover la eficiencia en los procesos y procedimientos de una organización, y para conseguir esto es necesario el diseño de un sistema de control interno que aporte al cumplimiento de metas y objetivos de una empresa de acuerdo al tipo de operaciones que realice, algo más personalizado.

La aplicación de un sistema de control interno es fundamental en una empresa industrial y transnacional como AGA DEL ECUADOR S. A. tomando en cuenta la trascendencia de su actividad en el mercado y que debe adaptarse a la gestión de Control de la Superintendencia de Compañías, la misma que en base a sus principios y base legal es evaluada periódicamente en los ámbitos como: Responsabilidad Financiera, economía, eficacia, eficiencia y cumplimiento.

Es importante mencionar además que todos los controles deben alinearse a políticas y procedimientos establecidos por la Matriz de Linde en Alemania, cuya gestión reguladora también se realiza de manera periódica.

1.1.1 Base Legal de la Empresa

La base legal con la que cuenta AGA del Ecuador y por la cual es regulada la componen las siguientes leyes, normas, estatutos, códigos y reglamentos:

- **Ley de Compañías**

Dentro de esta ley se establecen los tipos de compañías y los requisitos para conformar cada una de ellas, esta ley regirá todas las formas de organizaciones que puedan constituir una entidad económica. La manera de unir los capitales y las diferentes maneras de agruparse para conformar una sociedad, sus funciones y desempeño se encuentran normados por esta Ley.

En la Constitución de AGA del Ecuador se establece la Sociedad Anónima estipulada claramente por la Ley de compañías, por lo cual deberá tomar en consideración esta ley para su marcha y desempeño.

La sección cuarta de la Ley es bajo la cual principalmente se rige la constitución de AGA, así como sus obligaciones y estatutos.

- **Ley de Aguas**

La Ley en mención regula el aprovechamiento de las aguas marítimas, superficiales, subterráneas y atmosféricas del territorio nacional, en todos sus estados físicos y formas.

AGA del Ecuador obtiene sus materias primas principales del agua y del aire por lo tanto es necesario obtener los permisos necesarios para la explotación de pozos, aguas subterráneas, entre otros recursos hídricos.

En el Art. 5 se dispone lo siguiente:

“Por derecho de aprovechamiento se entenderá la autorización administrativa, intransferible, para el uso de las aguas con los requisitos prescritos en esta Ley; salvo el caso de transferencia de dominio, con la sola presentación del título de propiedad del predio por parte de su adquirente, el

CNRH traspasará automáticamente la concesión del derecho de uso del agua en forma total o proporcional a la superficie vendida al nuevo titular.”

Dentro de los procesos industriales utilizados en AGA se realiza la explotación de aguas en las plantas principales, para lo cual es necesario obtener las autorizaciones pertinentes en el Consejo Nacional de Recursos Hídricos.

- **Ley de Seguridad Social**

Esta ley versa sobre los derechos de Seguro General Obligatorio que deben poseer todas las personas contratadas por cualquier tipo o modalidad por un patrono, teniéndose como ente regulador al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Adicionalmente se estipulan los derechos como, atención médica, préstamos quirografarios e hipotecarios, montepío, jubilación, entre otro; a los que tiene acceso al asegurado y como hacerlos cumplir.

La aplicación de esta ley en AGA es de manera general y obligatoria, tanto para el personal contratado directamente como para el personal tercerizado, por lo tanto las aportaciones se encuentran actualizadas para todos los empleados por igual. Es importante mencionar que la gestión de Recursos Humanos hace cumplir a cabalidad esta ley.

- **Ley de Régimen Tributario Interno**

La Ley de Régimen Tributario Interno contempla la normativa sobre las actividades que generan tributos, para esto tenemos especificados los impuestos que gravan determinadas actividades o productos, como es el caso del Impuesto a la Renta, Impuesto al Valor Agregado, entre los principales gravámenes que deben declararse periódicamente al Servicio de Rentas Internas.

AGA por ser una empresa Industrial calificada como Contribuyente Especial, tiene mucha responsabilidad y obligatoriedad en la declaración mensual de impuestos, incluyendo los anexos necesarios e información adicional que requiere el SRI.

- **LOGGE (Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado)**

Esta Ley Rige a la Contraloría General del Estado y sus actividades, sin embargo uno de los conceptos aplicables para todos los ámbitos de otras organizaciones es el Control Interno y algunas de sus conceptualizaciones y aplicaciones.

De acuerdo a esto tomamos como importante la Sección 1 que versa sobre el Control Interno:

“Concepto y elementos del Control Interno.- El control interno constituye un proceso aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada institución, que proporciona seguridad razonable de que se protegen los recursos públicos y se alcancen los objetivos institucionales. Constituyen elementos del control interno: el entorno de control, la organización, la idoneidad del personal, el cumplimiento de los objetivos institucionales, los riesgos institucionales en el logro de tales objetivos y las medidas adoptadas para afrontarlos, el sistema de información, el cumplimiento de las normas jurídicas y técnicas; y, la corrección oportuna de las deficiencias de control.

El control interno será responsabilidad de cada institución del Estado y tendrá como finalidad primordial crear las condiciones para el ejercicio del control externo a cargo de la Contraloría General del Estado.

Tiempos de control.- El ejercicio del control interno se aplicará en forma previa, continua y posterior:

a). *Control previo.-* Los servidores de la institución, analizarán las actividades institucionales propuestas, antes de su autorización o ejecución, respecto a su legalidad, veracidad, conveniencia, oportunidad, pertinencia y conformidad con los planes y presupuestos institucionales;

b). *Control continuo.-* Los servidores de la institución, en forma continua inspeccionarán y constatarán la oportunidad, calidad y cantidad de obras, bienes y servicios que se recibieren o prestaren de conformidad con la ley, los términos contractuales y las autorizaciones respectivas; y,

c). *Control posterior.-* La unidad de auditoría interna será responsable del control posterior interno ante las respectivas autoridades y se aplicará a las actividades institucionales, con posterioridad a su ejecución.”¹

- **Ley de Propiedad Intelectual**

De acuerdo a esta Ley el Estado reconoce, regula y garantiza la propiedad intelectual adquirida de conformidad con la ley, las Decisiones de la Comisión de la Comunidad Andina y los convenios internacionales vigentes en el Ecuador.

Esta Ley es importante debido a que AGA maneja varias fórmulas, marcas, nombres, entre otros que deben ser protegidos contra toda violación, así como respetar ciertas propiedades de terceros, por lo tanto es importante la aplicabilidad y obtención de autorizaciones necesarias en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual.

¹ Cfr. LOCGE. **LEY N. 2002-73.** Publicada en el suplemento del Reg. Oficial N° 595 del 12 de Junio-2002

- **Código del Trabajo**

El Código del Trabajo se estableció con el objeto de regular las relaciones entre empleadores y trabajadores las cuales se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

Todas las normas relativas al trabajo contenidas en leyes especiales o en convenios internacionales ratificados por el Ecuador, serán aplicadas en los casos específicos a las que ellas se refieren.

Actualmente es muy importante tomar en cuenta las leyes y reformas estipuladas respecto al Código del trabajo, en AGA la contratación es colectiva actualmente así como existen ciertas áreas que eran tercerizadas, sin embargo es importante recalcar que de acuerdo a las últimas reformas y mandatos establecidos por la Asamblea Constituyente, se cambió este tipo de contratación.

Algunos de los artículos principales relacionados con la contratación aplicable a AGA son los siguientes:

El Artículo 220 que habla sobre el Contrato colectivo establece que es el convenio celebrado entre uno o más empleadores o asociaciones empleadoras y una o más asociaciones de trabajadores legalmente constituidas, con el objeto de establecer las condiciones o bases conforme a las cuales han de celebrarse en lo sucesivo, entre el mismo empleador y los trabajadores representados por la asociación contratante, los contratos individuales de trabajo determinados en el pacto.

En los Artículos 221-225 se mencionan los procedimientos que se deben seguir para la contratación Colectiva como lo es la Asociación, Capacidad para contratar, proyecto del contrato, entre otros.

Todos estos artículos relacionados con el Contrato Colectivo deben ser tomados en cuenta por forma de contratación actual en AGA, así también por la parte de la tercerización, la cual según los nuevos mandatos fue eliminada.

ORGANISMOS DE CONTROL



Superintendencia de Compañías.- La Superintendencia de Compañías constituye un organismo técnico y con autonomía administrativa, económica y financiera, que vigila y controla la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías y otras entidades en las circunstancias y condiciones establecidas por la ley.

Bajo la Normativa de la Superintendencia de Compañías se encuentra toda organización de entes económicos en sus diferentes conformaciones y actividades.

AGA se encuentra vigilada y controlada por esta entidad debido a su condición de Entidad Privada y Sociedad Anónima por lo cual sus estatutos y actividades tendrán que estar bajo la Ley de Compañías cuyo ente regulador es la Superintendencia de Compañías.

Es importante mencionar que para toda obtención de permisos y para licitaciones con organismos públicos, AGA requiere de obtener periódicamente el certificado de cumplimiento de la Superintendencia de Compañías, por lo que la empresa está en constante actualización con este ente de control.



Servicio de Rentas Internas.- Es el Organismo fiscal recaudador de impuestos, al cual deben rendirse cuentas relacionadas a la tributación de acuerdo a las actividades y naturaleza de la empresa.

Para esta entidad AGA es considerada como Contribuyente Especial teniendo como responsabilidad principal la declaración puntual de sus impuestos así como la entrega de información adicional requerida por el SRI.

Todo lo relacionado al aspecto tributario tiene un alto impacto en los resultados de la empresa por lo que se pone especial énfasis en los procesos y recursos empleados en esta actividad.

AGA presenta mensualmente los Anexos Transaccionales simplificados ATS, así como formularios para retenciones de Impuesto a la renta por pagos al exterior, algo que se instituyó en las últimas reformas del gobierno.



Ministerio del Trabajo.- Esta entidad se encarga de regular las relaciones laborales entre Empleador y Trabajador, se encarga de hacer cumplir las sanciones a aplicarse en caso de inobservancia de la Ley establecida en el Código del Trabajo.

AGA se encuentra controlada por este Ministerio debido a las relaciones contractuales que existen con sus trabajadores, que en este caso son de tipo colectivo, y también la regulación sobre eliminación de la tercerización y beneficios de ley.

En vista de todos los cambios que se dictaron respecto a la intermediación laboral, AGA se acogió a la absorción del 98% de sus empleados

tercerizados por disposición de la matriz, pero con apertura a reestructuraciones.



Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.- El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social 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.

AGA debe aportar al IESS lo estipulado en la ley lo cual le permitirá al trabajador tener acceso a los derechos que le otorga la Ley de Seguridad Social.



Linde Gas – Alemania.- Es la matriz del Grupo The Linde Group a la cual AGA del Ecuador debe entregar reportes mensuales del desempeño y gestión de todos los departamentos, es de gran importancia la información entregada debido a que ésta reflejara la eficiencia, eficacia y calidad con la que se están realizando las actividades.

Todos los cambios estructurales y legales son exclusiva y estrictamente autorizados por Linde de Alemania, así como la planificación estratégica y Administración del Recurso Humano.

Los procesos y resultados de cada subsidiaria incluyendo Ecuador son permanentemente evaluados y supervisados por la matriz.

1.1.2 Objetivos de la Empresa

- Insertar al mercado los mejores productos en Gases industriales y Medicinales así como un servicio personalizado, a través de una gestión integral de ventas y asesoría al cliente.
- Desarrollar herramientas tecnológicas avanzadas para el mercado Industrial y Medicinal en cuanto a instalaciones y equipos se refiere, dando un valor agregado en cada una de las líneas de productos y servicios
- Potenciar el mercado de soldadura y electrodos brindando mayores opciones de negocio y soluciones industriales a todo el mercado.
- Generar un compromiso con el recurso humano disponible utilizando el empowerment y la evaluación permanente de gestión como herramientas para un adecuado desarrollo del personal de la empresa.
- Liderar el mercado de Gases y Soldadura manteniendo activas las políticas internas y las gestiones medioambientales para una operación integral y resultados transparentes para la sociedad.
- Implementar nuevas Líneas de productos y servicios tanto en el área medicinal como en el área industrial, diversificando los orígenes de ingresos, lo cual permitirá llegar a nuevos segmentos incrementando la sustentabilidad.
- Promover a la participación proactiva del recurso humano en las políticas establecidas y valores pertenecientes a la cultura global de la organización, creando integración y un ambiente equitativo.

1.2 La Empresa

“La empresa es un grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.”²

1.2.1 Clasificación de las Empresas

Bajos diferentes criterios se clasifican las empresas:

a) Según la procedencia del capital

Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y del carácter a quienes dirijan sus actividades, las empresas pueden clasificarse en:

- **Públicas:** en este tipo de empresas el capital pertenece al Estado y, generalmente, su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social.
- **Privadas:** lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es eminentemente lucrativa.

Pueden ser nacionales, cuando los inversionistas son nacionales o nacionales y extranjeros, y transnacionales, cuando el capital es preponderantemente de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen.

Bajo este criterio AGA del Ecuador se encuentra clasificada dentro del grupo de empresas Privadas Transnacionales.

² [www.ciudadcolorada.com]

b) Según su Naturaleza o De acuerdo a la actividad o giro

Las empresas de acuerdo al criterio de clasificación de la actividad que realizan o desarrollan se dividen en tres tipos o clases (pertenecen a las empresas de carácter privado), que son las siguientes:

Industriales

La actividad primordial de éste tipo de empresas es la producción de bienes o productos mediante la transformación y /o extracción de materias primas. Son de dos tipos:

Primarias

- **Extractivas:** explotan los recursos naturales,
- **Ganaderas:** explotan la ganadería
- **Agrícolas:** explotan la agricultura.

Secundarias

- **Manufactureras:** son empresas que transforman las materias primas en productos terminados.
- **Construcción:** se dedican a la realización de obras públicas y privadas.

Comerciales

Son intermediarios entre productor y consumidor; su función primordial es la compra – venta de productos terminados en el lugar y monto adecuado (comerciantes). Son de tres tipos:

De servicio

Son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y que persiguen fines lucrativos.

De acuerdo a esta clasificación AGA es una empresa Comercial Secundaria de manufactura.

c) Según la integración del capital

- **-Unipersonales.-** Todas aquellas empresas en las que el capital se conforma con el aporte de una sola persona

- **-Sociedades o compañías.-** Constituyen las empresas en las cuales el capital se conforma mediante el aporte de varias personas naturales o jurídicas y tienen la siguiente subdivisión:
 - **Sociedades de Personas.-** En Comandita Simple y Nombre Colectivo

 - **Sociedades de capital.-** Sociedad Anónima, Economía Mixta, Compañía Limitada y en Comandita por Acciones.

Según este tipo de clasificación AGA es una Sociedad de tipo Sociedad Anónima.

d) Según la magnitud de la empresa

- Financiero
- Personal ocupado
- Producción
- Ventas

- Criterio de Nacional Financiera

AGA del Ecuador se encuentra clasificada como una empresa de gran magnitud por sus volúmenes de producción y ventas.

MAPA CONCEPTUAL CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

Dimensión: Grande, pequeña y mediana.

Grande: Son aquellas empresas que están dotadas de una gran capacidad tecnológica, potencial humano y una mayor cantidad de capital, así como también requieren de un riguroso, estricto y cabal cumplimiento de las actividades de planeación, organización, ejecución y control, para así alcanzar los objetivos trazados.

Pequeña: Son aquellas empresas que no requieren de tanta capacidad tecnológica, potencial humano e inversión de capital, para llevar a cabo sus actividades económicas.

Mediana: Son aquellas empresas que requieren de una mediana capacidad tecnológica, potencial humano e inversión de capital para cumplir con sus actividades.

Forma Jurídica:

Sociedad de Personas: Son aquellas sociedades donde el interés que prevalece para asociarse la constituye la persona, el socio.

Sociedad en Nombre Colectivo: Son aquellas sociedades en el cual lo principal es el prestigio o participación de la persona como tal, está formada por dos o más personas con un fin lucrativo

Sociedad en Comandita Simple: Son aquellas sociedades que están formadas por dos tipos de socios: Socios comanditarios, solo responden por los actos de la sociedad con el capital que pusieron o debieron poner en ella, y socios comanditantes, responden ilimitada y subsidiariamente.

Firma Unipersonal: Son entidades conformadas por una sola persona, cuyo propietario es un solo individuo. La persona responde solidaria, ilimitada y subsidiariamente ante cualquier obligación con terceros.

Sociedades de Capital: En estas sociedades el interés que prevalece para asociarse, lo constituye el patrimonio, sin interesar la persona que lo aporte o adquiera las acciones.

Sociedades Anónimas: las obligaciones sociales están garantizadas por un capital determinado y en la que los socios no están obligados, sino por el monto de su acción. Es administrada por uno o más administradores temporales, revocables, socios o no socios. El capital social esta dividido en acciones.

Sociedades en Comandita por acciones: el capital social está representado por acciones. La responsabilidad de los socios está limitada por el valor de sus acciones, las cuales constituyen el derecho de los accionistas a la cuota que le corresponde sobre el patrimonio común y sobre los beneficios obtenidos.

Compañía Anónima: En el cual las obligaciones sociales están garantizadas por un capital determinado y en las que los socios no estan obligados, sino por el monto de su acción

Sociedades de Responsabilidad limitada (S.R.L.): Son aquellas sociedades en la cual el capital está dividido en cuotas de participación, las cuales no son títulos negociables y un socio para venderlos requiere del consentimiento de los demás socios (característica de la sociedad de personas).

Empresa individual: persona física que ejerce habitualmente en nombre propio una actividad empresarial. No existe ningún trámite previo que condicione la adquisición del carácter de empresario individual. Los empresarios individuales no están obligados a inscribirse en el Registro Mercantil, si bien pueden hacerlo si lo consideran oportuno

Actividades Económicas:

Industrial: Son empresas que se encargan de la producción de bienes.

Comerciales: Son aquellas empresas que se dedican a la prestación de servicios

1.2.2 Reseña Histórica

La historia de AGA AB procedente de Suecia abarca casi un siglo de creatividad, progreso técnico y expansión internacional. Su desarrollo se sustentó principalmente en las nuevas oportunidades generadas a partir del gas acetileno. Las brillantes invenciones de Gustaf Dalén –reconocido con el Premio Nobel de Física en 1912–, que implicaron una nueva tecnología para los faros marítimos, marcaron el comienzo de un extenso desarrollo en un gran número de áreas.

A partir de cuatro creaciones principales –los aparatos reflectores, la válvula solar, la mezcladora Dalén, y los componentes AGA– la compañía desarrolló operaciones altamente diversificadas, como lo fueron: los sistemas de señales, equipamientos para soldadura, radiadores, aparatos fílmicos, radios, televisores, autos y equipamientos para medicina.

El funcionamiento de AGA fue modernizado a fines de los años setenta, siendo en la actualidad una de las compañías de gas con más alto nivel de especialización en el desarrollo y aplicación de sus conocimientos en un importante número de áreas, tales como: la industria de la alimentación, medicina, corte y soldadura, la preservación del medio ambiente y la metalurgia, así como en los procesos de la industria química y electrónica.

Aga se constituye en Quito inicialmente como Fábrica Nacional de Oxígeno Compañía Anónima (FANOX C.A.) con un capital inicial de quinientos mil sucres (S/.500.000) suscrito y pagado con tres socios distribuyéndose de la siguiente manera: Dos socios con aportes de diez mil sucres (S/.10.000) cada uno y un tercero con aporte de cuatrocientos ochenta mil sucres (S/.480.000).

Dentro de los estatutos principales que se establecieron en la constitución tenemos en resumen los siguientes:

- La compañía se dedicará a la producción y comercialización de oxígeno, acetileno, y otros gases, así como actividades de compra venta de insumos relacionados dentro o fuera del país.
- La duración de la compañía será de veinte años a partir del 1ero de abril de mil novecientos cincuenta y siete, pudiendo prorrogarse este plazo si así lo resolviere la Junta General.
- El capital de S/. 500.000 se divide en cien acciones de cinco mil sucres cada una, las acciones serán al portador, todas gozarán de iguales derechos y son indivisibles.
- La sociedad será administrada por la Junta general (conformada por los tenedores de acciones), el Directorio y el Gerente.
- Los accionistas podrán estar representados por apoderados especiales, accionistas también, determinado con una carta poder.

AGA del Ecuador inicia sus operaciones en la producción de gases en el año 1962, poniendo en funcionamiento una planta de marca Riboira, la cual producía 1 cilindro de 6 m³ por hora. Luego, en 1978, se monta la primera planta de producción de gases líquidos marca AGA en el país en la ciudad de Guayaquil, denominada “Planta Atún”, la cual producía 6 tpd (toneladas métricas por día).

En 1965 y con apenas 5 operadores, inicia sus operaciones la planta de electrodos de AGA Ecuador. En el año 1970 se amplía la misma en lo que se denomina unidad de trefilación, logrando mejorar la calidad del electrodo y una disminución de costos. Un año más tarde se cambió la prensa extractora a una 10 veces mayor, incrementando significativamente la producción, lo que permitió posicionar el electrodo AGA en el mercado ecuatoriano manteniendo el liderazgo hasta la actualidad.

En el año 1988, AGA pone en funcionamiento la más grande y moderna planta de producción de gases del aire del país en la ciudad de Guayaquil. Esta planta, a la que se denominó “Planta Galápagos”, producía oxígeno y nitrógeno en estado líquido. Adicionalmente, en 1990, se le incorporaron los equipos necesarios para la producción de argón en estado gaseoso. La planta fue construida en Alemania por nuestra matriz Linde y sus equipos principales fueron fabricados por las más prestigiosas marcas del mundo, tales como Atlas Copco, Siemes, AGA CRYO, ASEA y LUWA. Diseñada con las más importantes innovaciones técnicas de la época, produce, desde entonces, oxígeno con 99.9% de pureza y nitrógeno con 5ppm de impurezas como máximo.

Años más tarde, en mayo de 1999, se pone en funcionamiento la segunda etapa del proyecto el cual se conoce como “Planta Galápagos II”. El objetivo de este emprendimiento era duplicar la capacidad de producción de gases del aire, resultado del constante crecimiento de la demanda de sus clientes tanto en el área medicinal como industrial.

El origen de la actual planta de dióxido de carbono se remonta a 1942 -mucho antes que AGA inicie sus operaciones en el país- comenzando a funcionar como una empresa familiar bajo el nombre de “Agua y Gas de Sillunchi”. En 1998 AGA S. A. adquiere todas las acciones de “Sillunchi”, la que representa la tercera empresa a nivel mundial que produce el dióxido de carbono de fuentes naturales. Localizada en la ciudad de Machachi -40 Km. al sur de Quito- actualmente produce y comercializa CO₂ en estado líquido y sólido (hielo seco), aunque en la antigüedad también comercializaba carbonato de calcio y agua mineral a granel para prestigiosas embotelladoras.

Como miembro de la División Linde Gas del Grupo Linde, AGA, en Ecuador introduce al mercado una completa gama de productos y servicios para la industria, la medicina, ciencia e investigación y la protección del medioambiente.

Con una vasta trayectoria iniciada en 1962, AGA contribuye al crecimiento de la industria nacional optimizando los procesos productivos de nuestros clientes, mediante un extenso rango de aplicaciones de gases, de acuerdo a estándares de calidad internacionalmente reconocidos, y asistencia técnica profesional para cada una de sus necesidades.

Gráfico No. 1 Vista Planta de Acetileno Guayaquil – AGA



Vista de la Planta de Gases localizado en Guayaquil - Ecuador

Una amplia cobertura geográfica que brinda presencia y respaldo a lo largo del territorio nacional, un sólido equipo de especialistas dispuestos para la atención del cliente y el suministro de tecnología de última generación, son parte de las razones que posicionan a AGA en Ecuador como el proveedor integral de gases de las principales empresas del país.

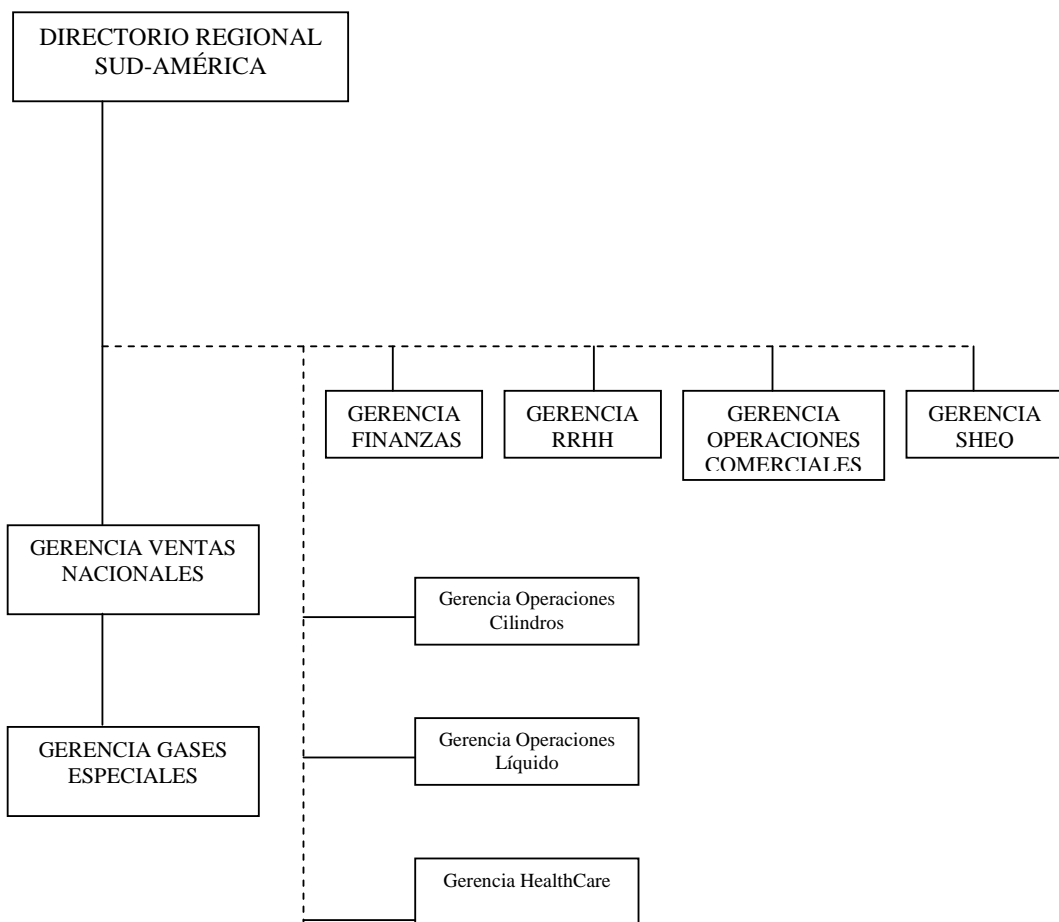
1.2.3 Organigrama

Constituyen una representación gráfica de la estructura de una organización, es donde se pone de manifiesto la relación formal existente entre las diversas unidades que la integran, sus principales funciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada cargo. Son considerados instrumentos auxiliares del administrador, a través de los cuales se fija la posición, la acción y la responsabilidad de cada servicio.

1.2.3.1 Estructural

Es una representación gráfica que muestra el modo de dividir el trabajo en una organización

AGA DEL ECUADOR S. A.
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL (ACTUAL)
AÑO 2007

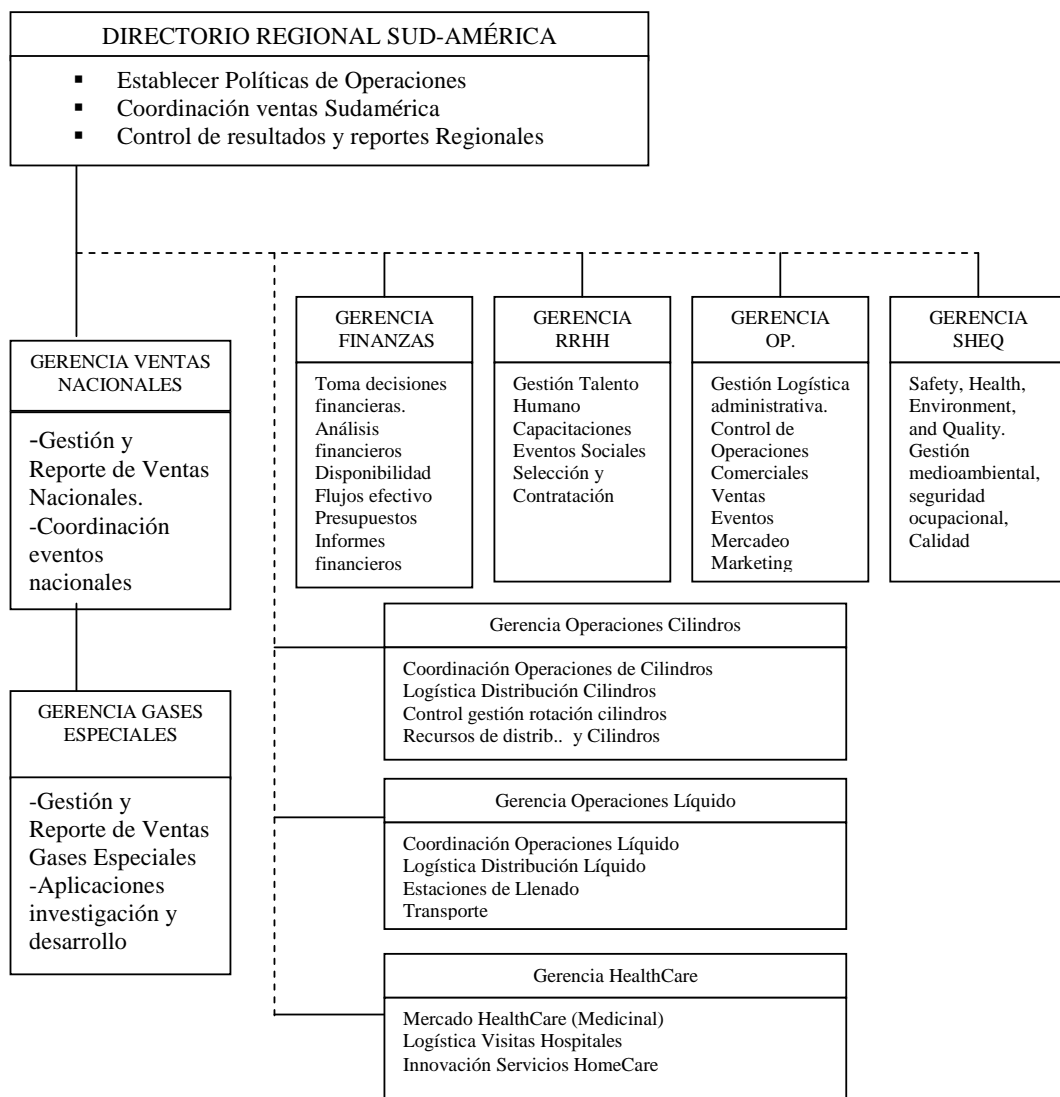


Fuente: AGA S.A.
Realizado por: RRHH

1.2.3.2 Funcional

Es una representación gráfica de las actividades agrupadas en departamentos por habilidades y tareas comunes de trabajo.

AGA DEL ECUADOR S. A. ORGANIGRAMA FUNCIONAL AÑO 2007

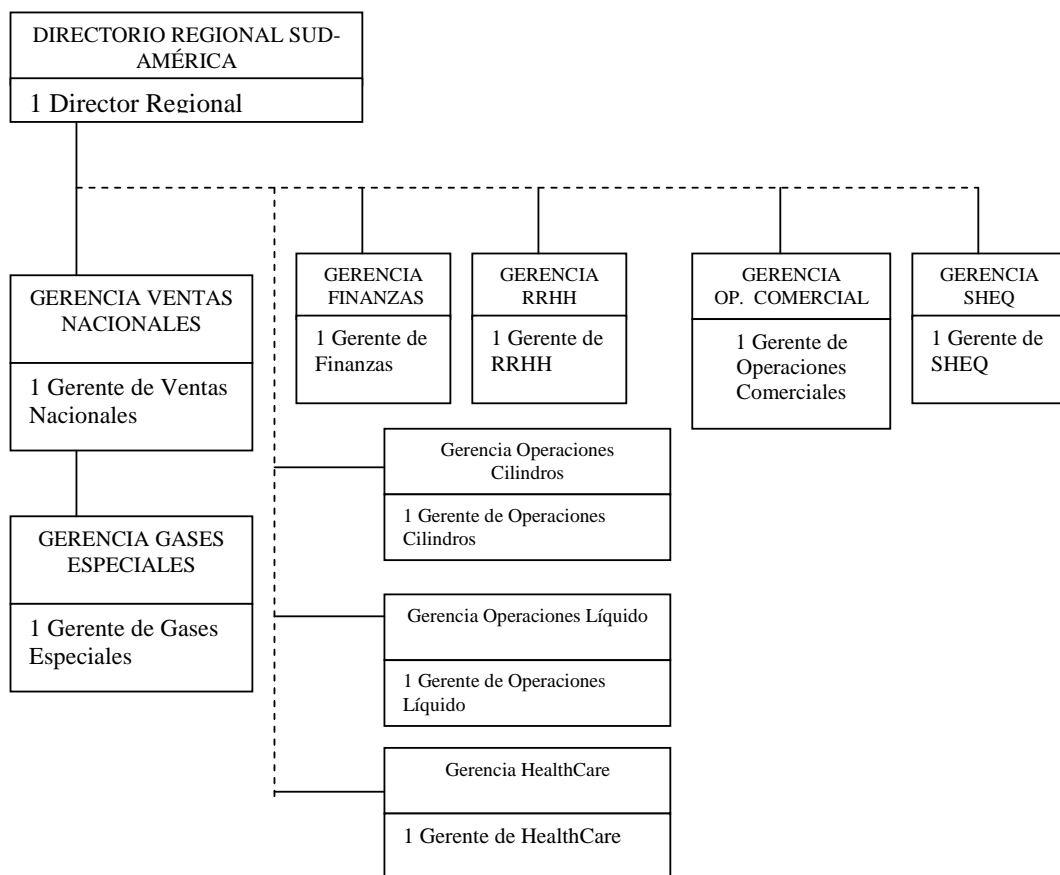


Fuente: AGA S.A.
Realizado por: RRHH

1.2.3.3 De Personal

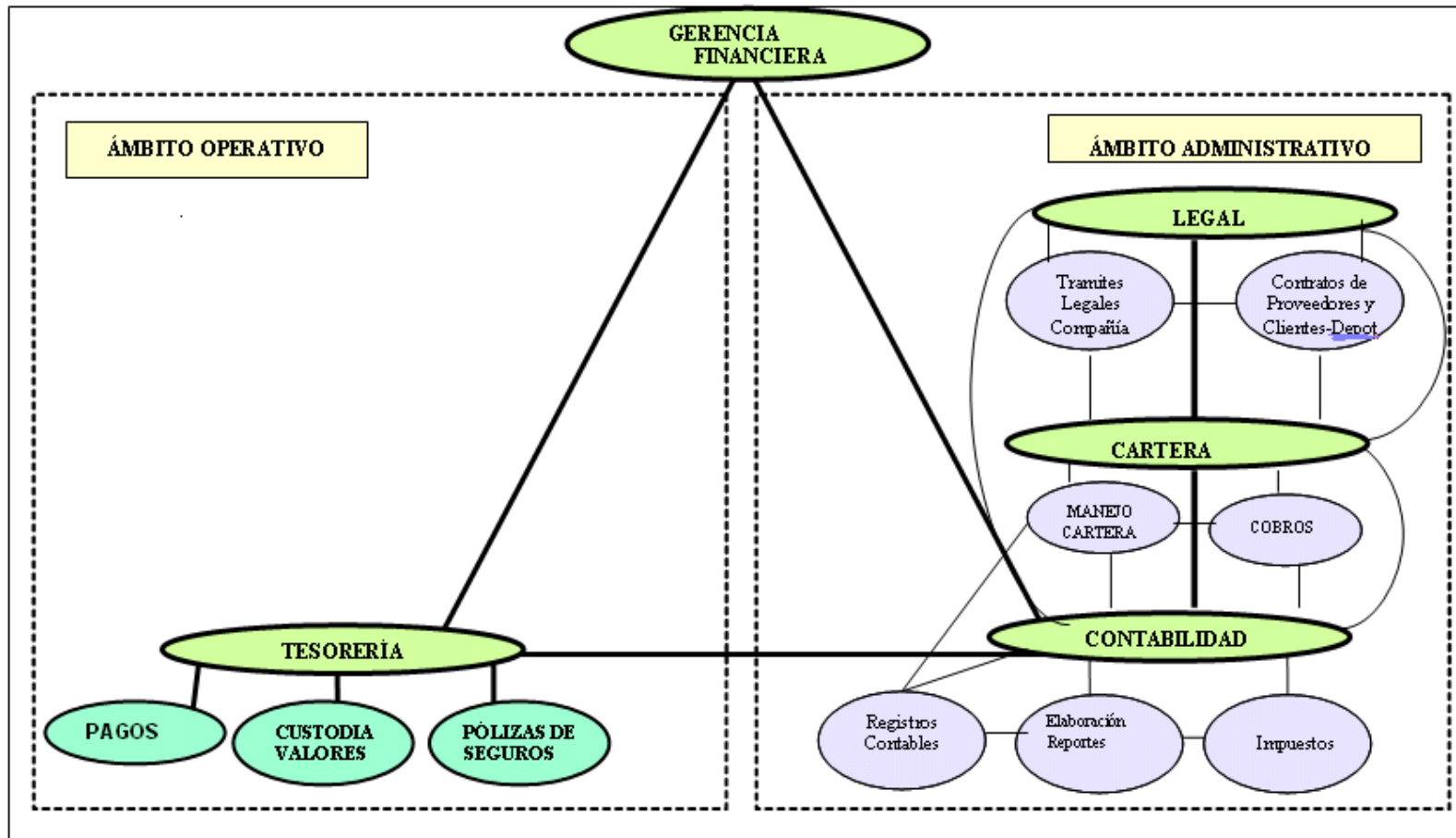
Representación gráfica de la división del trabajo en la organización detallando el personal dentro de cada área.

AGA DEL ECUADOR S. A. ORGANIGRAMA PERSONAL AÑO 2007



Fuente: AGA S.A.
Realizado por: RRHH

AGA DEL ECUADOR S.A.
 DIAGRAMA DE PROCESOS
 (PROPUESTO)



CAPÍTULO 2

2 ANÁLISIS SITUACIONAL

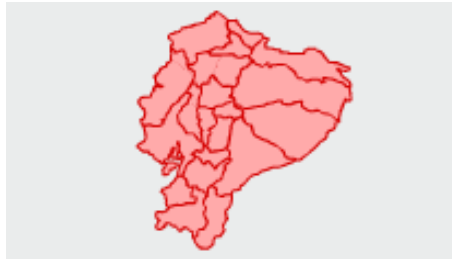
El grupo Linde es un valioso conjunto de negocios y marcas, cada uno con su propia historia y orgulloso legado. Sus fortalezas provienen más de 50.000 personas, distribuidas a lo largo de 70 países, cada uno una capacidad única para contribuir y agregar valor.

Dentro de este grupo AGA del Ecuador ha tenido un gran desarrollo a lo largo de su historia y todos sus procesos se han sometido a rigurosas evaluaciones para mejorarlos y llegar a los estándares más altos del mercado.



Actualmente, AGA atiende a más de 1.5 millones de clientes en Europa, América, Asia y Australia, generando en el 2002, ventas por 3.880 billones de Euros.

En Ecuador AGA tiene varias sucursales en diferentes provincias con el objeto de llegar al cliente de una manera más rápida y oportuna. Los canales de distribución tienen una alta cobertura, sin embargo, pueden ser mejorados.



AGA, como parte de la División Linde Gas del Grupo Linde, es una compañía líder en el mercado, con amplias operaciones en más de 70 países. Sus productos, compuestos por gases industriales y medicinales de alta calidad, tecnología de aplicaciones, equipamientos y una amplia gama de servicios, permiten a sus clientes una mayor rentabilidad y eficiencia en sus negocios, así como un mayor cuidado al medio ambiente.

Adicionalmente AGA se encuentra catalogada como la principal empresa de desarrollo tecnológico para procesos industriales, dentro de su mercado, otorgando a sus clientes las mejores soluciones para sus negocios.

Los departamentos que componen la estructura de AGA son: OPERACIONES COMERCIALES, FINANZAS Y CONTROL, COMPRAS, OPERACIONES CILINDROS, OPERACIONES LÍQUIDO, HELATHCARE, RECURSOS HUMANOS, y SHEQ (Safety, Health, Environment and Quality), cuyas funciones son esenciales para el progreso global de la organización.

Entre los mencionados Finanzas y Control tiene un rol importantísimo en las operaciones diarias del negocio, en este departamento se procesan información financiera que sirve de base para los reportes que se envían a la matriz, y para todos los indicadores que reflejan en cifras el éxito de la empresa.

AGA S.A. produce y comercializa en Ecuador, desde el año 1962, una amplia gama de gases industriales y medicinales, los que dan solución a las diferentes necesidades de nuestros clientes.

Dispone de una alta tecnología y una extensa experiencia en el campo de los gases, para dar respuesta a los requerimientos del mercado, así como de un servicio de excelencia en el que la calidad y la orientación al cliente son nuestros principales objetivos.

La Seguridad y la preocupación por el Medio Ambiente también son para AGA un reto, por el cual existe el compromiso de potenciar y desarrollar soluciones que mejoren dichos aspectos.

Gráfico No. 2 Planta de AGA en Guayaquil



Las operaciones actualmente están agrupadas en dos grandes divisiones que actúan con gran independencia: la división de Gases Industriales y la división de Gases Medicinales (*Healthcare*).

Además, en lo que hace a la organización geográfica, la compañía se compone de siete grandes regiones siendo una de ellas la Región Sudamérica, que abarca Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Perú, Uruguay y Venezuela.

Es en esta región donde la división industrial representa casi el 80 % de la facturación total.

2.1 Análisis Interno

2.1.1 Áreas Administrativas

Las Áreas detalladas a continuación serán objeto de análisis para el presente diseño de Control interno:

2.1.1.1 Área de Contabilidad

Dentro de ésta área se manejan los procesos contables de una manera sistematizada y conectada con los procesos de otras áreas utilizando herramientas informáticas, se encuentran inmersos los siguientes procesos:

- **Soporte de Análisis de Costos y Precios**

En esta sección existe mucha consistencia en los procesos, el analista responsable de esta función se encuentra muy capacitado y ejecuta cada una de las actividades de manera efectiva, proporcionando información confiable y oportuna para los reportes financieros que se entregan mensualmente.

La información oportuna es fundamental debido a que en este puesto se generan los costos para cada uno de los productos y los datos que se procesan deben ser completamente depurados y correctos para obtener resultados reales. La ventaja de la eficiencia en estas actividades es la automatización del procesamiento de información y la aplicación de herramientas como software especializado, que combinado con un

aprovechamiento adecuado, dará como resultado un conjunto de reportes con un margen de error mínimo. La importancia que se da a esta posición es necesaria debido a que de los costos se parte para obtener el éxito en rentabilidad.

Adicionalmente es necesario mencionar que todos los procesos que maneja el Analista de Costos serán evaluados a posterior por la Contadora General quien podrá establecer si la información se encuentra validada.

La debilidad identificada puede ser que una sola persona obtiene y entrega la información concerniente a costos, lo cual podría generar retrasos para la gestión de ventas, servicio al cliente y actualización de listas de precios, cuya información básica parte de esta área.

- **Análisis de Activos Fijos**

Para esta sección se pudieron encontrar varias debilidades, se detectó que los procesos de inventarios de activos fijos se encuentran inconclusos, debido a que existen varios activos no identificados y sin custodios, el cruce de información no tiene consistencia. Otra de las falencias es la falta de control en los activos de Equipos de Computación, debido a que estos no tienen un aprovechamiento al cien por ciento y se encuentran muchos subutilizados en las bodegas. Adicionalmente no existe una permanente actualización de transferencia de custodios o de movimientos de activos a otras oficinas u otras sucursales.

Todo esto se debe a que la persona que tiene a cargo Activos Fijos también tiene bajo su responsabilidad el área de Proveedores, por lo que no existe una correcta distribución de actividades para el personal disponible.

- **Contabilidad de Agua y Gas de Sillunchi (Subsidiaria Machachi)**

Los procesos que se manejan en esta sección se encuentran correctamente ejecutados, Agua y Gas de Sillunchi no tiene su propio sistema contable para efectos de ahorro de recursos, sin embargo como su operación es relativamente pequeña, una sola persona se encarga de la contabilidad de esta Subsidiaria.

En este punto de soporte también se ejecutan procesos de liquidación de importaciones y registros de gastos de viaje y liquidaciones de gastos de personal para reembolsos a través de tesorería.

- **Análisis Proveedores**

Dentro de esta sección se han encontrado varias falencias debido a que no se cumplen las políticas establecidas para el manejo de Proveedores, esto se debe a que no todo el personal se encuentra alineado bajo las políticas establecidas, adicionalmente no se hace énfasis permanente en los controles que se requieren para un proceso óptimo, y adicionalmente se permiten inobservancias de estos controles.

Es importante mencionar que existen sistemas operativos de soporte como lo es el RCP (Reporte de Compras por Pedido), el cual permite realizar un seguimiento de las etapas que atraviesa una orden de compra hasta llegar a su aprobación de gerencia. Este documento se implementó como control para el pago de Facturas de proveedores sean de bienes o de servicios, sin embargo, ocasionalmente no se siguen las etapas necesarias de aprobación.

- **Administración del Efectivo**

Las actividades críticas de esta área se enfocan a las Conciliaciones de Bancos y Cuadros de cajas, tanto de Quito como de todas las sucursales,

existe mucha falta de control interno en cuanto a validación de Cajas diarias, así como una gran falencia en control de depósitos inmediatos. La persona encargada no es suficiente para abarcar con toda la información que se maneja.

2.1.1.2 Área de Cartera

Dentro de ésta área se realiza la gestión de Cobranzas y Control de recuperación de cartera a Nivel Nacional a través de empresas contratadas especializadas en Cobranza, así también se realiza el análisis de cuentas vencidas y de clientes para concesiones de crédito.

Las falencias que se detectaron en ésta área es la falta de control de las empresas que se encargan de las cobranzas, debido a la carencia de mecanismos de validación de lo cobrado versus lo depositado y versus el saldo de cada cliente de cartera.

Se debe mencionar que hace muy poco tiempo se produjo un desfaldo de fondos por parte del área de Cartera en Guayaquil, esto generó una alarma para la implementación de nuevos controles que permitan disminuir el riesgo. Fue la primera vez que se dio un suceso de tal magnitud, repercutiendo en la toma de decisiones y reestructuraciones del área.

2.1.1.3 Área de Tesorería

En ésta área se manejan pago a Proveedores, Gestión de Caja Chica para todas las Sucursales, emisión de cheques manuales, Devoluciones de Garantías, Transferencias a Relacionadas, Pagos de Liquidación de Gastos a empleados, entre otros.

Las dificultades que se presentan es la duplicidad de pagos que surgen cuando una factura no se ingresó con el número correcto. Adicionalmente la falta de disponibilidad de información de pagos debido a que existe una sola persona en Tesorería, lo cual genera retrasos en procesos de registro y pago, especialmente de devoluciones de garantías a clientes.

2.1.1.4 Área Legal

El manejo de Contratos con Clientes, Proveedores y Sucursales se realiza en esta área, así como el control de obtención de permisos para sucursales, manejo de trámites legales, obtención de Permisos Municipales, Actualización de información Legal-Societaria, y actividades relacionales con gestión Legal de juicios.

Debido a la permanente asesoría Legal que se tiene disponible las actividades realizadas en esta sección, mantienen una fluidez y efectividad adecuadas.

2.2 Análisis Externo

2.2.1 Influencias Macroambientales

Una de las principales afecciones que ha tenido AGA del Ecuador ha sido el retardado desarrollo de la industria, teniendo que importar del exterior todo lo que involucra tecnología de producción, maquinarias, repuestos, y determinadas materias primas que generan más costo para llegar al precio final, y adicionalmente restan puntos al margen de utilidad que se obtiene como resultado.

Toda la inversión en Activos Fijos relacionados con la producción, proviene de la matriz o de subsidiarias de otros países, mientras en las empresas relacionadas se generan nuevos avances tecnológicos, en el nuestro dependemos de que otros las realicen.

“La percepción de los inversionistas nacionales y extranjeros respecto a los riesgos de realizar inversiones en los países en desarrollo, ha provocado una fuga de capitales en dirección de los refugios considerados más seguros: los países industrializados en general.” Wilma Salgado

Mientras el número de países en desarrollo que caen en crisis económicas profundas aumenta, los países industrializados, sobre todo Estados Unidos y los europeos, se benefician de la caída de los precios de los productos primarios que golpea a los primeros, mientras contribuye a disminuir los costos de producción y al control de la inflación en estos últimos; y, de la fuga de capitales en busca de seguridad, que da un golpe mortal a los países en desarrollo, mientras beneficia a los países industrializados, dando impulso a la actividad de sus mercados de valores cuyos índices, continúan en consecuencia, en ascenso.

A manera de historia entre junio de 1997 y abril de 1998, los precios de los productos básicos distintos del petróleo disminuyeron el 10%, mientras que el precio del petróleo se contrajo a la mitad entre octubre de 1997 y diciembre de 1998, llegando a su nivel más bajo en doce años. La caída de los precios del petróleo beneficia a los países industrializados importadores de combustibles, al abaratar sus costos de producción, constituyendo un estímulo a la producción, al mismo tiempo que contribuye al control de la inflación.

Por otra parte, la percepción de los inversionistas nacionales y extranjeros respecto a los riesgos de realizar inversiones en los países en desarrollo, ha provocado una fuga de capitales en dirección de los refugios considerados más seguros: los países industrializados en general, cuyos papeles en los mercados de valores, se han valorizado en consecuencia. Y aunque los bonos de los principales países industrializados del mundo han tendido a revalorizarse, ninguno lo ha hecho tanto como los bonos del Tesoro norteamericano y los Bunds alemanes. La libre circulación internacional de capitales impulsada por los países industrializados y los organismos multilaterales en todo el mundo desde hace una década, beneficia a los países industrializados, al facilitar dicha fuga de capitales.

En esas condiciones, los países en desarrollo son los que están sufriendo los costos económicos y sociales de la actual crisis económica que se desató en los países en desarrollo de Asia, a mediados de 1997, y que desde entonces no ha dejado de extenderse. En efecto, la lista de países en desarrollo que se sumen en crisis profundas, continúa creciendo.

La restauración del acceso de los países en desarrollo a los mercados financieros internacionales, es una tarea urgente que compete a la comunidad financiera internacional, no solamente a los países en desarrollo, como una condición necesaria para impedir la profundización y difusión de la crisis a otros países. Mientras no se restaure el acceso de los países en desarrollo a los mercados financieros internacionales, no es posible continuar cumpliendo con el pago del servicio de la deuda externa, en base al ajuste interno, bajo el riesgo de colocar una presión excesiva sobre la economía nacional, sumiéndola en una profunda recesión, aumento del desempleo, empobrecimiento y violencia social, más aún si el costo del ajuste, continua recayendo como hasta ahora, sobre los sectores menos favorecidos de la sociedad. Al final, una economía empobrecida termina por incumplir con el servicio de la deuda, por incapacidad de pago, transformándose la crisis de iliquidez en crisis de insolvencia, en la que si bien los deudores cargamos con la mayor parte de las pérdidas, arrastramos con nosotros a los acreedores, como ya sucedió durante la década de los ochenta.

LAS CAUSAS ESTRUCTURALES DE LA ACTUAL CRISIS DE LOS PAISES EN DESARROLLO

La crisis en la que se encuentran sumidos la mayoría de países en desarrollo, muestra el fracaso de las reformas estructurales impulsadas en la última década, por los organismos multilaterales como el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo, apoyados por los países industrializados y adoptados por los gobiernos de los países en desarrollo, que llegaron a ser consideradas como la única vía posible de alcanzar el desarrollo

económico. Dichas reformas incluyeron: la liberalización comercial, liberalización y desregulación financiera, reformas laborales y reducción del tamaño del Estado y de su injerencia reguladora, incluyendo despido de empleados públicos, privatización de empresas públicas y disminución del número de entidades públicas. La actual crisis, es en consecuencia la crisis de las reformas impulsadas por los países industrializados y los organismos multilaterales en los países en desarrollo, para apoyar el avance del proceso de globalización, de la manera en que dicho proceso ha sido conducido por los países industrializados, para su beneficio.

Las reformas estructurales se implantaron a diferente velocidad en los países, con el apoyo y presión de los organismos multilaterales: FMI, Banco Mundial, BID, etc. Dichos organismos, incluso concedieron préstamos destinados a montar oficinas encargadas exclusivamente de impulsar la implementación de las reformas estructurales en dichos países.

La liberalización comercial de los países en desarrollo fue unilateral, puesto que los países industrializados continuaron aumentando las barreras al ingreso a sus mercados de productos importados, en los que sus productores iban perdiendo competitividad, aún cuando dichas barreras adoptaron nuevas formas, distintas de los aranceles, tales como: medidas fitosanitarias, medidas antidumping, restricciones voluntarias de exportaciones, cuotas, etc. Estas medidas, a las cuales se han ido añadiendo nuevas variedades en los años noventa, de acuerdo con una investigación realizada por el propio Acuerdo General de Aranceles Aduaneros y Comercio -GATT- a inicios de los ochenta, ya ascendían a un verdadero arsenal de alrededor de 800 variedades de medidas, que limitan las posibilidades de aumentar las exportaciones por parte de los países en desarrollo.

A las limitaciones impuestas por el neoproteccionismo de los países industrializados, se suma la tendencia a la caída de los precios de las exportaciones de productos primarios que viene registrándose, con pequeñas

interrupciones desde inicios de los años setenta, asociada a los cambios tecnológicos registrados en la producción y a las políticas aplicadas por los países industrializados, que al mismo tiempo que aumentaron la oferta de productos primarios - por mejoras en la productividad -, disminuyeron su demanda, por la introducción de productos sintéticos que los reemplazaron, o por innovaciones tecnológicas ahorradoras de su consumo - miniaturización de productos electrónicos, por ejemplo.

El deterioro de los términos de intercambio afectó a los países exportadores de productos primarios, dentro de los cuales se encuentran la mayoría de países en desarrollo que basan sus ingresos por exportaciones todavía en productos primarios.

El crecimiento de las importaciones superó entonces al de las exportaciones, dando lugar a un creciente déficit comercial, al cual se sumó el crónico déficit en la balanza de servicios, por el peso de la deuda externa, con el consecuente déficit en la cuenta corriente de la balanza de pagos, que requería cada vez de mayores ingresos de capital extranjero para su financiamiento.

La economía de los países en desarrollo, se convirtió entonces, en adicta al ingreso de capital extranjero o su grado de adicción aumentó, en el caso de los países cuyo déficit comercial ha sido crónico. A medida que crecía el déficit comercial, se requería un mayor ingreso de capital extranjero para financiarlo. La apertura comercial unilateral y la posición deudora de dichos países, agudizó el desequilibrio de las balanzas de pagos, aumentando la vulnerabilidad de dichas economías frente a los cambios de dirección de los movimientos internacionales de capitales. Si dichos capitales no ingresan en las cantidades suficientes para financiar el déficit en cuenta corriente, o más aún, si se registra una fuga de capitales, dichas economías se precipitan en severas crisis, como las que están golpeando a la mayoría de países en desarrollo actualmente.

EFFECTOS DE LA LIBERALIZACION COMERCIAL Y FINANCIERA SOBRE LOS PAISES EN DESARROLLO

En síntesis, si la liberalización comercial unilateral, provocó el crecimiento del déficit comercial de los países en desarrollo, aumentando su necesidad de financiamiento externo; la liberalización financiera, no estimuló la inversión productiva, ni la generación de empleos, como ofrecía la teoría vendida por los países industrializados, sino que dio lugar al auge de la especulación financiera, en inversiones de corto plazo atraídas por las diferencias en las tasas de interés - que no han tendido a igualarse a nivel internacional como también lo ofrecía la teoría - y por las fabulosas utilidades que permitió la especulación en los mercados de valores, en operaciones asociadas a las privatizaciones.

La liberalización comercial por su carácter unilateral, amplió el mercado de los países industrializados, con el consecuente déficit en la balanza comercial de los países en desarrollo; mientras la liberalización financiera, integró a los países en desarrollo a la vorágine especulativa desatada desde los años ochenta en los países industrializados con las reformas financieras de Thatcher en Inglaterra y de Reagan en Estados Unidos, ampliando la frontera para que los grandes capitales especulativos de los países industrializados, a los cuales se sumaron los capitales especulativos de los propios países en desarrollo, obtengan ingentes utilidades, en operaciones asociadas a los procesos de privatización y a los diferenciales en tasas de interés entre países. Los recursos de las privatizaciones y los recursos que se ahorraban mediante la disminución del número de empleados públicos y el achicamiento del aparato estatal, no sirvieron en consecuencia, para mejorar la capacidad productiva local, ni para construir la infraestructura con graves deficiencias sobre todo en los países de América Latina, peor aún para emprender acciones que permitan disminuir el número de pobres en la región, sino que se reciclaron hacia los países industrializados, como pago por el servicio de la deuda, que continuó creciendo en el transcurso de los años noventa, y como utilidades financieras de los especuladores en los mercados de valores, o en los mercados de

capitales, como depósitos en los instrumentos de inversión de corto plazo que proliferaron asociados a las reformas financieras impulsadas.

El porcentaje de hogares en situación de pobreza en América Latina, de acuerdo con la información de la CEPAL, ascendió al 39% en 1994, cifra superior al nivel anterior a la crisis de la deuda, que era del 35% en 1980, y solo ligeramente inferior al nivel de 1990, del 42%, a pesar del crecimiento económico importante registrado en la región entre 1990 y 1994, del 4.2% anual en promedio. Más aún, el número absoluto de pobres en América Latina continuó creciendo, pasando de 197 millones de personas en 1990 a 209 millones en 1994, esto es tres millones adicionales por año, o 5.7 pobres adicionales por minuto.

En las actuales condiciones de crisis económica, la pobreza tanto en términos absolutos como relativos, debe estar aumentando en forma acelerada, más aún cuando el peso del ajuste no involucra a los sectores locales favorecidos durante la etapa de ingreso de capitales, esto es a los intermediarios financieros, quienes son socorridos con los recursos del Banco Central, sino que recae sobre la población y el resto de los empresarios no financieros. Los estudios que relacionan crecimiento y pobreza, han llegado a la conclusión de que "cualquier factor que reduce la tasa de crecimiento o que causa una recesión perjudica a los pobres. Aún más dado que la desigualdad tiende a aumentar durante períodos recesivos, los pobres sufren sus consecuencias más que otros grupos. Ningún programa social de emergencia o política social especialmente diseñada para aliviar la pobreza puede compensar completamente el efecto que tiene en los pobres la recesión económica. El mantenimiento del salario mínimo..... y programas de empleo de emergencia son meros paliativos.... La única política efectiva es lograr que la economía vuelva a crecer de manera sostenida".

De acuerdo con estimaciones de la UNCTAD, la economía mundial debería crecer al 3% anual en promedio, para poder reducir el desempleo en los países industrializados y la pobreza en los países en desarrollo. Aún cuando, éstos

últimos, según la misma fuente, necesitarían un crecimiento anual de alrededor del 6% para disminuir la brecha social y tecnológica, así como la renta per cápita frente a los países industrializados.

EL CONTAGIO INTERNACIONAL DE LA ACTUAL CRISIS

Si bien las reformas estructurales realizadas en los países en desarrollo crearon las condiciones propicias para el estallido de crisis, al aumentar la vulnerabilidad de estos países frente al cambio de dirección de las corrientes de capital, por la magnitud de los déficit en la cuenta corriente de la balanza de pagos y el carácter especulativo y altamente inestable del capital de corto plazo con el que se financiaron en su mayor parte dichos déficit, la actual crisis, que está golpeando cada vez a un mayor número de países en desarrollo, se desató en los países asiáticos, a mediados de 1997.

La crisis asiática, considerada por el FMI y el Banco Mundial, como "trastornos pasajeros que únicamente podían provocar una reducción temporal del crecimiento en la región" ha tenido una duración y repercusiones superiores a las originalmente estimadas por los organismos multilaterales, afectando el funcionamiento tanto del comercio como de las finanzas internacionales.

En lo que corresponde al comercio, la crisis asiática tuvo un doble efecto: se comprimieron sus importaciones, dando lugar a la caída de los precios de los productos primarios, como el petróleo, el cobre, etc. lo que significa disminución de los ingresos por exportaciones de la mayoría de países en desarrollo; y, por otro lado, tendieron a aumentar sus exportaciones, abaratadas por la magnitud de las devaluaciones registradas. La magnitud de su impacto ha sido diferenciado, de acuerdo con la magnitud de los intercambios comerciales con los países asiáticos, pero sobre todo, de acuerdo con la magnitud del déficit en cuenta corriente y la consecuente necesidad de financiamiento externo.

En lo que corresponde a las finanzas internacionales, la crisis asiática, generó una profunda desconfianza de los inversionistas internacionales en los países en desarrollo en general, dando lugar a salidas masivas de capitales sobre todo a partir del estallido de la crisis rusa, y a crecientes dificultades de acceso a los mercados internacionales de capital.

La disminución de ingresos por exportaciones, ha profundizado los déficit comerciales, sobre todo en los países de América Latina, en condiciones en que no es factible conseguir acceso al financiamiento externo en las proporciones requeridas, registrándose un desequilibrio entre la limitada oferta de divisas y la creciente demanda de las mismas, manifestándose esa presión sobre los tipos de cambio de las monedas nacionales.

Algunos gobiernos de América Latina, reaccionaron en el transcurso de 1998, poniendo énfasis en el control del tipo de cambio, mediante la política de bandas cambiarias, la aplicación de políticas fiscales restrictivas y la intervención de los bancos centrales vendiendo dólares de la reserva monetaria internacional tratando de contrarrestar la presión sobre el tipo de cambio y elevando las tasas de interés locales para tratar de retener a los capitales. Dichas medidas dieron lugar a una pérdida de las reservas monetarias internacionales, la disminución de la demanda interna y un freno al crecimiento económico, pero no lograron detener la fuga de capitales.

Desde enero de 1999, se ha registrado la tendencia a un cambio de prioridades, dejando flotar las monedas, con cierta intervención del Banco Central para evitar que la cotización de las monedas nacionales se salga de control, a pesar de lo cual, las cotizaciones de las monedas nacionales en los países más afectados por la crisis, se han desplomado. La crisis continua profundizándose, sobre todo en América Latina, reflejándose en una profunda recesión, aumento del desempleo, tendencias inflacionistas generalizadas y dificultades en controlar el déficit fiscal,

a pesar de que su control constituye la preocupación central de los gobernantes y del Fondo Monetario Internacional.

En los países asiáticos en desarrollo, se ha logrado una cierta estabilización de la cotización de sus monedas, pero la reactivación productiva aún no se encuentra a la vuelta de la esquina, a pesar de la magnitud de la recesión registrada en dichas economías en el transcurso de 1998.

EL CASO DE BRASIL

Los intentos de Brasil, la economía más grande de la región, por mantener la cotización del real dentro de las bandas cambiarias, en base a medidas de austeridad fiscal y a la elevación de las tasas de interés locales, no logró detener la fuga de capitales, y finalmente, a mediados de enero de 1999, el Banco Central de Brasil, abandonó las bandas cambiarias y adoptó la flotación del real. La fuga de capitales, sin embargo, continuó, aún cuando lo hizo a menor ritmo. En los días previos a la devaluación del real, Brasil habría perdido alrededor de 5 mil millones de dólares - un promedio de mil millones diarios -, cifra que cayó a 324 millones diarios en la semana posterior a la devaluación. La fuga de capitales que continúa registrándose, muestra la desconfianza de los propios brasileños en dicha economía, puesto que la mayor parte de capitales de inversionistas extranjeros, de acuerdo con analistas económicos locales, ya habrían abandonado Brasil durante la crisis rusa. Entre Agosto y Octubre de 1998, Brasil perdió el 40% de sus reservas internacionales, esto es 27.800 millones de dólares, restándole un saldo de 41.500 millones de dólares. La fuga de capitales impide a Brasil, lograr la estabilidad de la cotización del real, que desde mediados de enero en que se abandonó la política de bandas cambiarias y se adoptó la flotación, ha pasado de 1.32 reales por dólar a 2.22 reales al 5 de marzo de 1999, lo que significa que el real se ha devaluado en el 68% en menos de dos meses.

Brasil negoció con el Fondo Monetario Internacional un paquete de rescate por US\$ 41.500 millones en noviembre de 1998, habiendo recibido la primera cuota de 9.000 millones de dólares, condicionados los siguientes desembolsos al cumplimiento de determinadas metas, sobre todo en términos fiscales. Después de que Brasil abandonó su antigua estrategia de mantener el real dentro de una banda frente al dólar, y asumió la flotación a mediados de Enero, inició una larga renegociación con el FMI de un nuevo plan económico, previo el segundo desembolso de 9.300 millones de dólares, que apenas se está concretando en la primera semana de marzo.

En el nuevo plan económico, se colocó al control de la inflación como la principal prioridad económica del país, aumentando las tasas de interés lo que sea necesario para controlar el medio circulante, restringiendo el crédito y reduciendo el déficit fiscal. En realidad, la meta establecida es obtener un superávit primario en el presupuesto, (es decir antes de los costos de deuda), de entre 3 y 3.5% del Producto Interno Bruto para 1999. Lograr dicho superávit primario requerirá de un drástico ajuste, puesto que en 1998, Brasil tuvo un déficit de alrededor del 8% del PIB. El resultado será una profunda recesión económica, aumento del desempleo y de la pobreza, es decir más subdesarrollo.

La tasa de interés de referencia del Banco Central se encuentra en el 49.75%, luego de la última elevación registrada en la primera semana de marzo, en que se encontraba en el 39%. En septiembre de 1998, dicha tasa era del 29.75%.

El programa económico acordado con el FMI, muestra que esa institución no ha modificado la receta tradicional de ajuste de las economías locales, que recargan su peso sobre la producción y el empleo locales, que sufrirán una drástica contracción, como mecanismo para generar los excedentes que permitan continuar cumpliendo con el pago del servicio de la deuda.

El panorama de la economía mundial, muestra la existencia de grandes peligros, de que la crisis que actualmente afecta a la mayoría de países en desarrollo y a los países de Europa del Este, pueda convertirse en una crisis mundial, si se registra un accidente en los mercados de valores de Estados Unidos y de Europa, que frene el crecimiento del consumo interno y provoque una recesión en esos países.

La superación de la crisis, por parte de los países asiáticos y de los países en desarrollo en general, está mostrando ser mucho más difícil frente a la crisis mexicana de fines de 1994 y 1995, por la presencia de múltiples elementos que las diferencian:

La actual crisis económica que afecta a los países en desarrollo, muestra las deficiencias del sistema monetario y financiero internacional, al ser posible que los agentes privados limiten unilateralmente el acceso al financiamiento internacional por parte de los países que no somos emisores de monedas duras, aceptadas internacionalmente, sin que las instituciones creadas en la posguerra para contrarrestar el comportamiento pro - cíclico del capital privado, tengan la capacidad de cumplir la función para la que fueron creadas, más que de una manera muy limitada.

La actual crisis, muestra los límites de la liberalización comercial y de la liberalización financiera, impulsadas por los organismos multilaterales y los países industrializados en todo el mundo, que no dieron lugar más que al deterioro de la posición comercial de los países en desarrollo, que en consecuencia experimentaron grandes déficit, financiados con el ingreso de capitales, en su mayor parte especulativos y de corto plazo, acentuándose la vulnerabilidad de los países en desarrollo frente a la posible salida de dichos capitales. La desregulación financiera, posibilitó además los excesos por parte del capital financiero y bancario, que canalizaron el financiamiento externo en créditos en moneda extranjera, sin medir el riesgo de incumplimiento de sus deudores frente a una posible devaluación, y sin preocuparse por el impacto de dichos créditos sobre

la capacidad productiva, dando lugar a la formación de burbujas especulativas en los mercados de valores y en los mercados de bienes raíces, burbujas que estallaron cuando se secó el flujo de financiamiento externo. Las crisis financieras, han afectado severamente a las inversiones productivas, a pesar de lo cual los paquetes de salvataje han estado orientados a salvar a los banqueros pero no a los productores. Más aún, la intervención del FMI con su tradicional paquete de medidas recesivo, ha profundizado la crisis, afectando en consecuencia a los productores, que se encuentran desprotegidos frente a los excesos del capital financiero.

Los arquitectos del Sistema Monetario Internacional que se instauró en la posguerra, extrajeron como una de las lecciones de la gran depresión de los años treinta, de que había que limitar severamente o impedir los movimientos internacionales de capitales especulativos de corto plazo, por su efecto desestabilizador sobre la economía mundial, al mismo tiempo que se debía preservar y estimular los movimientos de capital vinculados al comercio y a la inversión extranjera directa, para lo cual además de crear los organismos multilaterales, impusieron severas regulaciones a los movimientos internacionales de capital de corto plazo. Esta importante lección, ha sido olvidada por los países industrializados y por los organismos multilaterales que promovieron la liberalización de los movimientos internacionales de capital, sin diferencias de plazos ni de funciones. Los movimientos de capital de corto plazo se mueven exclusivamente por consideraciones especulativas, en busca de la máxima rentabilidad financiera en el menor tiempo posible, generando incertidumbre, altísima inestabilidad y caos en la economía mundial, como está sucediendo actualmente.

La magnitud de la contracción de la actividad económica en los países asiáticos muestra que en dicha región logró imponerse el tradicional ajuste recesivo promovido por el FMI, con un impacto negativo sobre la economía mundial, dada la magnitud de la reducción de las importaciones, que en un primer momento han

afectado en mayor proporción a los demás países en desarrollo. La consecuente contracción de las importaciones que seguirá a las devaluaciones y a la contracción de las economías latinoamericanas, impactarán sobre las exportaciones de los países industrializados. Hasta ahora, la caída de los precios de los productos primarios, pero sobre todo la concentración de los capitales especulativos en los propios países industrializados, alimentada por la fuga de capitales procedentes de los países en desarrollo, han constituido un estímulo al crecimiento de los países industrializados, cuya demanda interna impulsada por las ganancias en los mercados de valores, ha compensado la caída de las exportaciones a los países asiáticos sumidos en la crisis.

La manera en que se está encarando la actual crisis económica de los países en desarrollo, es una repetición de la manera en que se encaró la crisis de la deuda en los años ochenta, en el sentido de que se está haciendo recaer el peso del ajuste sobre los países en crisis, dando lugar a una profunda recesión. Sus repercusiones internacionales podrían también repetirse: caída de las exportaciones de sus socios comerciales industrializados, caída de la rentabilidad de la inversión extranjera directa, incapacidad de pago del servicio de la deuda externa; y, en consecuencia, transmisión de las tendencias recesivas hacia los socios comerciales industrializados.

2.2.1.1 Factor Político

Una vez que se ha dado la espalda a un TLC con Estados Unidos, se va a “mirar a los costados”, esto es hacia el Pacífico: China, Indonesia y la India, y hacia la Amazonía, con una población más fácilmente abastecible desde territorio nacional, que de los centros industrializados de Brasil, Perú o Colombia.

Un desafío importante que va a tener el Gobierno es cómo tornar internacionalmente competitivas a las actividades escogidas, una vez que las

políticas públicas en proceso de adopción, apuntan más hacia redistribuir el ingreso, que a mejorar el entorno productivo.

Este año el costo salarial mínimo sube 17,6%, dentro de un proceso cuatrienal, en que el incremento de costos laborales será 71%.

Eso acaba con las industrias fundamentadas en mano de obra barata, la estrategia que sigue China, y con la que se iniciaron Corea del Sur, Malasia, Taiwán, quienes tan solo en una etapa ulterior migraron a actividades de mayor valor agregado y sueldos más altos.

Es necesario recordar que a principios de los setenta, con el primer boom petrolero en que se construyó el Quito contemporáneo, hasta los túneles de la capital emplearon mano de obra coreana, más barata que la nacional.

La confección, caballo de batalla de las economías que despegan, no es viable en estas condiciones salariales

Con la flamante reforma tributaria, las empresas tienen que tributar a la renta aunque no generen utilidades, y sobre el endeudamiento externo, si este es muy importante en relación al capital social.

Adiós a la estrategia de sacrificar rendimiento, para captar participación en el mercado: solo caben industrias rentables desde los primeros días.

Una industria chocolatera integrada, destinada a captar mercado internacional, no podría ser rentable sino en un mediano plazo, y por lo tanto, los impuestos la hundirán.

En el caso de AGA por el tipo de productos que expende (oxígeno medicinal) tiene una gran ventaja en vista de que el consumidor no podrá dejar de consumirlos, en vista de que es una decisión de “vida o muerte” para muchos.

En todo caso, es un signo positivo para la producción que el Presidente se proponga montar un andamiaje de políticas que atraigan inversión a actividades que se perciban como ganadoras.

A pesar de la inestabilidad Política y poca gobernabilidad en nuestro país, AGA a permanecido en el mercado tratando de adaptarse a los cambios permanentes que surgen en cada Gobierno, la ventaja es que muchos de los productos que son parte de su éxito no pueden dejar de ser adquiridos por el consumidor.

La poca continuidad de los gobiernos ha incidido de manera significativa en las estrategias administrativas, financieras y de mercado que se toma como organización. Una de las Leyes que últimamente tuvo mucha incidencia fue respecto a la tercerización, y a pesar de que el personal fue incorporado en su totalidad, paulatinamente surgirán reestructuraciones y disminución de personal.

2.2.1.2 Factor Económico

A pesar de la inestabilidad económica que ha sufrido nuestro país AGA ha sido una de las pocas organizaciones que se ha mantenido a flote y con éxito.

La inversión extranjera que ha atraído desde su creación ha sido importante a la hora de aportar a la economía nacional muchos sectores económicos tienen como fuente principal de negocio, los productos y servicios que proporciona AGA al mercado.

Gráfico No. 3 Posicionamiento de Mercado Ecuador

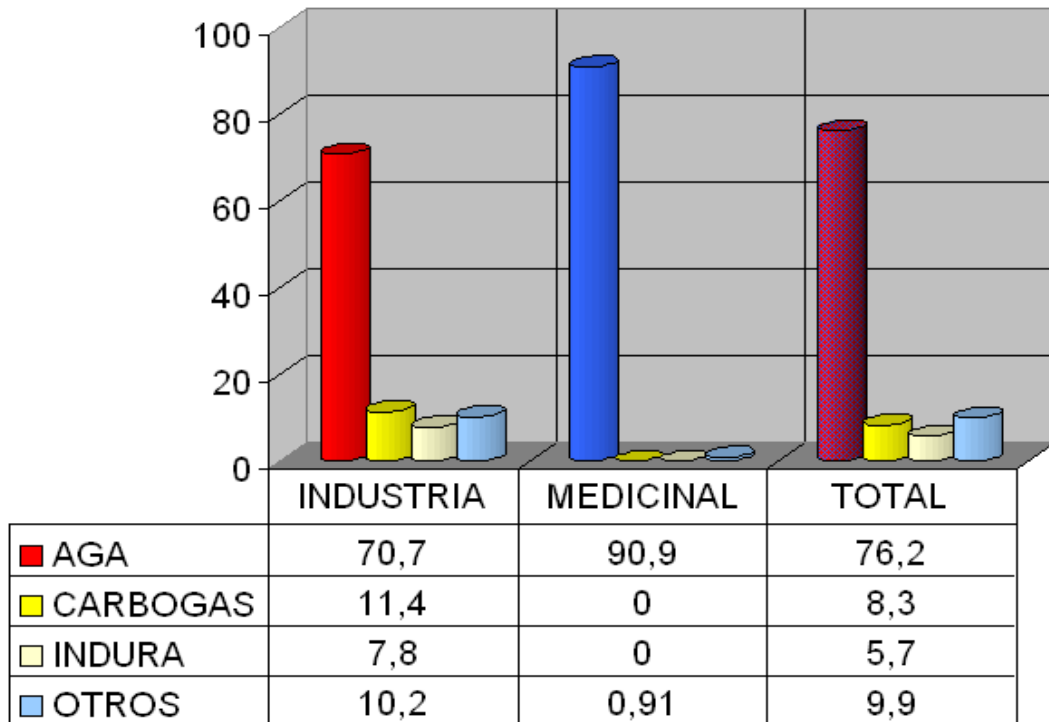
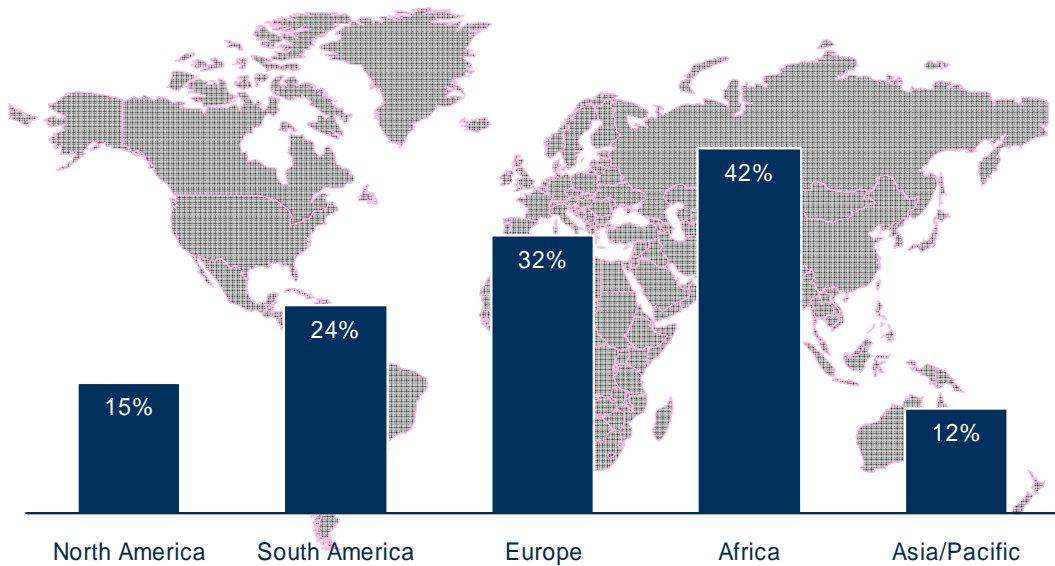


Gráfico No. 4 Posicionamiento de Mercado a Nivel Mundial



2.2.1.3 Factor Social

La responsabilidad social que se maneja como política en AGA, es parte de cada uno de sus procesos, teniendo en cuenta que la empresa tiene un compromiso especial con el bienestar de todo el recurso humano, así como con el medioambiente.

AGA ha tenido un vínculo muy estrecho con la Sociedad debido a su actividad y trascendencia en el mercado siendo fuente de empleo.

Desde su fundación AGA ha tenido muchos aportes a obras sociales de manera directa e indirecta realizando donaciones a Hospitales, y haciendo una labor conjunta con el Trabajo social de los mismos.

Se mantienen acuerdos y descuentos especiales con clientes atendidos en Hospitales del IESS, Junta de Beneficencia Guayaquil, Hosp. Baca Ortiz, Patronatos, etc. Otorgando beneficios en toda la línea medicinal

CAPITULO 3

3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1 Misión

Concepto.- La misión constituye la razón de existir de una organización, la manera en que aportará a la satisfacción de necesidades o expectativas de la sociedad, empleados, trabajadores, directivos y medio ambiente.

Misión de la Institución

Ser una compañía de gases y soldadura cuya prioridad es exceder las expectativas de los clientes, suministrando soluciones integrales, rentables e innovadoras y con los más altos estándares de seguridad y calidad.

La pasión por la gente permite consolidar un equipo Humano altamente capacitado, comprometido, motivado e inspirado en valores. Son una garantía para fortalecer la posición competitiva, implementando nuevas tecnologías y asumiendo la responsabilidad que adquirió con el Estado, la Comunidad, los Accionistas, los Proveedores y el Medio Ambiente.

3.2 Visión

Concepto: La visión es la descripción de la imagen que la organización tiene respecto de sí misma o de lo que desea ser a alcanzar en el largo plazo

Visión de la Institución

“Liderando por siempre”

AGA mantendrá su posición de líder en el mercado de gases y soldadura y será reconocida por sus clientes como su mejor socio de negocios.

Mejor socio de negocios significa ser percibido como la Compañía de Gases:

- Con mejor servicio al cliente en atención, rapidez y asesoría
- Con los mayores estándares de calidad, seguridad y medio ambiente
- Con las mejores soluciones tecnológicas
- Que ofrece el mayor valor agregado a sus clientes

Seremos el grupo líder global en gases e ingeniería, admirado por nuestra gente, que provee soluciones innovadoras que marcan una diferencia en el mundo.

3.3 Objetivos

- Proporcionar al mercado los mejores productos en Gases industriales y Medicinales así como un servicio personalizado, a través de una gestión integral de ventas y asesoría al cliente.
- Otorgar herramientas tecnológicas avanzadas para el mercado Industrial y Medicinal en cuanto a instalaciones y equipos se refiere, dando un valor agregado en cada una de las líneas de productos y servicios
- Potenciar el mercado de soldadura y electrodos brindando mayores opciones de negocio y soluciones industriales a todo el mercado.
- Generar un compromiso con el recurso humano disponible utilizando el empowerment y la evaluación permanente de gestión como herramientas para un adecuado desarrollo del personal de la empresa.

- Liderar el mercado de Gases y Soldadura manteniendo activas las políticas internas y las gestiones medioambientales para una operación integral y resultados transparentes para la sociedad.

3.4 Políticas

- **Política de Seguridad – Medio Ambiente y Calidad**

El compromiso de la Dirección de AGA, con respecto al Sistema de Gestión de la Calidad, se ven reflejados al establecer la Política de la Calidad de la empresa.

AGA se asegura que la Política de Seguridad, Salud Ocupacional, Medio Ambiente y Calidad sea comunicada y entendida en toda la organización a través de al menos una de las siguientes metodologías:

- Avisos estandarizados en las oficinas de AGA,
 - Medios electrónicos (Intranet),
 - Medio Físicos (revista interna de la compañía),
 - Capacitación interna,
 - Inducción a nuevos trabajadores,
 - Presentación de la Política de SHEQ en reuniones a los trabajadores,
 - Video Corporativo y Local.
- **Política de SHEQ: En el grupo Linde no queremos causar daño a las personas ni al medio ambiente**

3.5 Estrategias

- Fortalecer el mercado de clientes Home Care para cubrir el 25% restante del nicho de clientes a nivel nacional

- Buscar un mecanismo de abastecimiento inmediato de productos para cubrir con las exigencias de todo el mercado
- Realizar una investigación respecto a la competencia para satisfacer al cliente con un mejor servicio y cubrir con ese segmento de mercado perdido
- Realizar evaluaciones de desempeño permanentes para obtener resultados inmediatos y mitigar falencias de manera oportuna

3.6 Principios y Valores

3.6.1 Principios

- **Pasión por la Excelencia**

Este valor tiene como fundamento en relación a la visión que es ser el grupo líder en ingeniería y gases a nivel mundial y para esto se requiere de excelencia, así como la pasión por contribuir y ganar, adicionalmente es importante mencionar que AGA quiere convertirse en una organización de alto desempeño y mantener siempre ese foco.

Los valores de respaldo para este principio son la mejora continua, el compromiso y el coraje.

Respecto a la conducta.

- Se buscará la excelencia en todo proceso.
- Se realizará una mejora continua en todos los aspectos de nuestra organización, procesos y operaciones y utilizando la metodología Six Sigma como herramienta de ayuda.

- Se buscarán oportunidades para un proceso integral de aprendizaje sinérgico y en todos los niveles, tanto externo como de los clientes, competidores y otras industrias.
- Se promoverá el desarrollo y capacitación a los empleados para alcanzar un nivel de desempeño superior. Así como el reconocimiento y recompensa de equipos humanos de alto desempeño.
- Se rechaza la mediocridad y la soberbia.

- **Innovar para los clientes**

La razón de ser de la existencia en AGA son los clientes y por ende son la clave del éxito presente y futuro. Es necesaria la innovación en cada área del negocio para retener a clientes actuales y afianzarse en nuevos mercados y segmento de clientes. Adicionalmente se ofrecen servicios de excelencia a los clientes internos para que puedan brindar un mejor servicio de excelencia a los clientes internos par que brinden un mejor servicio a los clientes externos.

Los valores de respaldo para este principio son: Intimidad con el cliente, creatividad, aprendizaje y capacidad de respuesta.

Respecto a la conducta.

- Cumplimiento de promesas hechas al cliente.
- Lograr que al cliente le resulte más sencillo hacer negocios con AGA.
- Brindar soluciones con valor agregado a los clientes

- Anticipar las necesidades de los clientes y mercados, destinando tiempo a los clientes y comprendiendo sus necesidades.
- Crear un clima que respalda la innovación.

- **Empowerment a las personas**

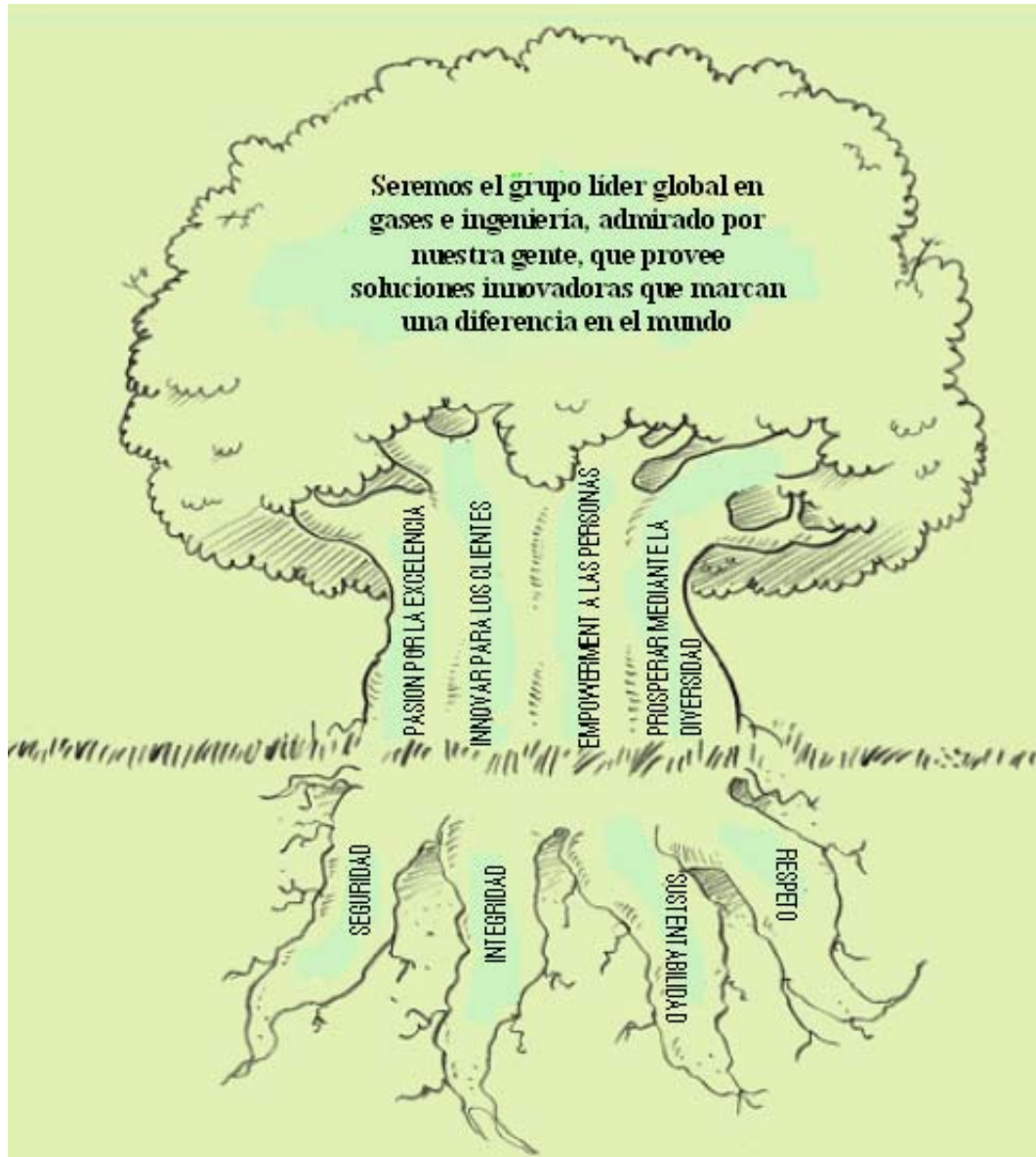
Para este principio existen bases sólidas de compromiso de la empresa con sus empleados. El recurso humano es el creador del éxito presente y futuro. Se cree en la capacidad de las personas, así como en su responsabilidad para marcar la diferencia. Así también la confianza en la gente es muy importante, así como el facultar a los individuos y equipos para hacer lo correcto.

Los valores que respaldan este principio son la responsabilidad, la confianza y la transparencia.

- **Prosperar mediante la diversidad**

Una ventaja competitiva es la diversidad de empleados, sus capacidades, el perfil global de la compañía y la gama de actividades de negocios que posee. El potencial de la gente es el mayor aporte. Se cree que el desarrollo de la diversidad de género produce beneficios para el negocio.

3.6.2 Valores



- **Seguridad:** La seguridad estará como factor primordial para todos los procesos, inclusive será de prioridad la seguridad y no el negocio.
- **Integridad:** En todas las áreas y procesos de la organización se tomará como base de acción la integridad en todo sentido.

- **Sustentabilidad:** Todo negocio o plan de negocio no será intermitente sino tendrá un desarrollo sustentable a largo plazo.
- **Respeto:** Toda relación en AGA se soportará en un ambiente de respeto.

3.7 ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alineación global a políticas y filosofía de The linde Group por parte de todo el recurso humano de la organización. ▪ Campaña permanente de calidad en todos los procesos ▪ Tecnología avanzada que permite optimizar servicios y satisfacer las exigencias del mercado. ▪ Cubre el 75% del mercado nacional en gases y soldadura. ▪ Posee una sólida imagen de calidad y buen servicio. ▪ Existen convenios de concesión de productos y servicios con Hospitales de Iess, Junta de beneficencia en Guayaquil y otras instituciones asegurando ventas a mediano y largo plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No existe una aplicación integral de todos los sistemas informáticos disponibles, es decir, son subutilizados. ▪ No dispone de evaluaciones permanentes de gestión y desempeño con sus respectivos indicadores. ▪ Existen falencias en procesos contables. ▪ No existe una retroalimentación respecto a quejas de clientes. ▪ Se presentan repetidamente problemas en logística de distribución retrasando entregas a clientes.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se tiene acceso permanente a innovación en filosofía gerencial a nivel mundial por toda la cobertura de mercado y por alineación con la matriz en Alemania. ▪ Se tienen proyecciones de mercado en relación a combustibles para aviones y vehículos terrestres a través del nitrógeno y el CO2. ▪ Existen grandes posibilidades de llegar a cubrir el 85% del mercado si se ejecutan proyectos en etapa de desarrollo, a mediano y largo plazo; en relación a explotación de pozos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La falta de abastecimiento inmediato por pedidos adicionales, no permite cubrir con todos los requerimientos del mercado. ▪ A pesar de tener una competencia significa, existe un nicho de mercado que no se ha cubierto y las empresas de la competencia están con miras a crecer. ▪ Los cambios políticos y económicos cada vez influyen más en los presupuestos anuales lo cual resta beneficios a la organización y crea un ambiente de incertidumbre al recurso humano.

CAPITULO 4

4 METODOLOGÍA PARA LA APLICACIÓN DEL MÉTODO MICIL (MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO PARA LATINOAMÉRICA)

4.1 Metodología Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL) (Antecedentes)

A nivel administrativo la toma de decisiones se vuelve crítica sin importar el tamaño de la organización, por lo que muchas empresas se ven obligadas a mantener controles internos en sus diferentes actividades, los mismos que son ejecutados por todos los niveles jerárquicos, es decir, todo el personal en general dentro de la organización, el objetivo es asegurar la razonabilidad de sus operaciones de una manera eficiente y efectiva, además la confiabilidad de la información financiera y de gestión, la protección de sus activos y el cumplimiento de las disposiciones legales reglamentarias, todo esto para dar paso la consecución de objetivos propuestos.

Es por esto que debido a una serie de problemas identificados en el Gobierno de los Estados Unidos de América en la década de los 80, la Comisión del Senado de los EUA, *Treadway Commission* gestionó la formación del “*Committee of Sponsoring Organizations*” (Comité de Organizaciones Patrocinadoras), conocido por sus siglas en inglés, COSO. Este Comité realizó una investigación sobre el conocimiento, aplicación y mejora de los criterios de control interno en varios sectores empresariales, incluyendo temas relacionados con el mejoramiento técnico y el alcance de las funciones de diseño, implantación y evaluación de los controles internos integrados de las organizaciones.

La metodología COSO tiene una estructura básica para la aplicación a las organizaciones, pero muy clara a su vez, es así como dentro de la Auditoría tenemos la aplicación del control interno ya sea financiero o administrativo, mediante el cual se establecen políticas y procedimientos que servirán de lineamientos para la optimización de los recursos disponibles y poder determinar la exactitud y veracidad de la información, y con esto fomentar la eficiencia en las operaciones para el cumplimiento de objetivos propuestos.

Tomando como base para el desarrollo y definición del Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL) se utilizará la estructura del Informe COSO, identificando a sus componentes principales. Estos componentes se encuentran interrelacionados en el proceso de las operaciones de las empresas u organismos y consideramos que son de aplicación general. De manera específica son útiles para el diseño del marco integrado de control interno y de manera general para programar y ejecutar la auto evaluación y la evaluación externa de su funcionamiento y operación. El proceso y los componentes definidos por el Informe COCO (Criteria of Control) están relacionados en forma muy estrecha al marco definido por el Informe COSO, y se observa las cualidades y características orientadas a la evaluación de varios de los factores incorporados al marco integrado de control interno y es el enfoque a utilizar en la presentación del Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL).

Existe la posibilidad de realizar adecuaciones a la realidad y requerimientos de las organizaciones y empresas que operan en América Latina, las que se introducirán al desarrollar los factores que integran los cinco componentes del control interno.

Cabe destacar la importancia que tienen los cinco componentes en el diseño del sistema de control interno institucional. Los niveles administrativos de las entidades tienen la responsabilidad de realizar un análisis del diseño del control interno que está funcionando y los componentes básicos detallados en este capítulo.

Dentro de toda organización, sin hacer distinción de la actividad o del sector al que pertenezca, se requiere definir y desarrollar los siguientes componentes en el marco integrado de control interno:

- a) Ambiente de Control y Trabajo,
- b) Evaluación de Riesgos,
- c) Actividades de Control
- d) Información y Comunicación, y,
- e) Supervisión.

“El Informe COSO define al control interno como un proceso que se efectúa por el consejo de directores, la administración, u otro personal de una entidad, diseñado para proveer seguridad razonable en relación al logro de los objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones
- Confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y regularidades aplicables”³

Una vez realizadas varias investigaciones sobre sistemas de control interno se llegó a establecer el Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL), y a pesar de haberse generado varios puntos de discusión en varios seminarios, y en la normativa que sobre la materia han emitido varias Instituciones Superiores de Auditoría (ISAS) de América Latina, se logro unificar y complementar criterios de los organismos profesionales de contadores públicos y de otras disciplinas, las universidades y las facultades con especialidades en administración, derecho, finanzas, economía y contabilidad.

En el año 2000 el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway desarrolla el Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica

³ Control Interno Estructura Conceptual Integrada, segunda edición, Coopers & Lybrand.

(MICIL), constituyéndose en Un modelo con bases estandarizadas de control interno aplicables a las diferentes organizaciones existentes según su ámbito.

“El MICIL incorpora los componentes y las actividades que vinculan a toda la organización. Las actividades de contexto constituyen las relaciones externas con otras entidades vinculadas por sus operaciones como los accionistas e inversionistas, las instituciones financieras, los organismos gubernamentales relacionados, la competencia y los potenciales usuarios importantes de bienes o servicios producidos.”⁴

Es necesario aclarar que los mismos cinco componentes establecidos en el informe COSO, se encuentran también en el MICIL, sin embargo, estos tienen un enfoque más amplio y mejorado, teniendo en cuenta las actividades especializadas de los procesos administrativos

4.2 Enfoque y filosofía del Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL)

En una primera etapa, el marco integrado de control interno fue desarrollado por los requerimientos de los auditores externos, como base para determinar el grado de confiabilidad en las operaciones realizadas y las registradas, a partir de su evaluación. Con el desarrollo de las funciones de control y auditoría profesional las organizaciones han llegado a crear y constituir las “**direcciones ejecutivas de auditoría interna**” (DEAI) de las entidades y empresas, cuya principal actividad está dirigida a la evaluación del control interno orientado hacia la evaluación de los riesgos respecto al eficiente uso de los recursos, el eficaz logro de los objetivos para los cuales se creó la entidad.

⁴ Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica Sep-2004 FLAI-AIC-SI SE PUEDE-USAID

Las Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (NEPAI) emitidas por el Instituto de Auditores Internos, (IIA de sus siglas del inglés) de los Estados Unidos de América, obligatorias para los profesionales a partir de enero del 2002, incluyen la definición del control interno tomada del Informe COSO y los cuatro objetivos del control interno de las entidades.

Los organismos profesionales de varios países industrializados han realizado estudios y trabajado en los modelos de control interno. El Informe COSO es el resultado de la investigación realizada en busca de una mayor disciplina y aplicación de los criterios que permitan asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales. Los resultados de la investigación demostraron el conocimiento adecuado y la aplicación satisfactoria de los principales criterios de control interno, en la administración de las grandes empresas.

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

La información que aparece en la prensa todos los días, los programas de investigación de casos presentados en la televisión, el tema de los diálogos entre profesionales y funcionarios de la administración pública y de las empresas privadas, la manera de realizar las actividades un porcentaje de la población, entre otras, regularmente están enfocadas bajo criterios que indican actuaciones erradas y, en casos, irregulares, debido al incumplimiento de leyes, reglamentos y normas. La mayoría de ellas, relacionadas con las normas de control interno de las organizaciones y de los criterios que los ciudadanos debemos aplicar en nuestras actividades personales y profesionales. Muchas situaciones del diario convivir de la sociedad demuestran una actitud con limitaciones en los valores y otras que carecen de la ética necesaria.

Limitaciones de control interno para organismos son titulares individuales.

El control interno integrado, según el Informe COSO, está dirigido a las corporaciones, es decir organismos privados y públicos que funcionan bajo la orientación y supervisión de una Junta, Consejo o Comité Directivo, donde se definen las políticas para que la gerencia general o la presidencia ejecutiva realice las operaciones y cumpla los objetivos de la organización. Este tipo de organización es la que mejor se adapta y presenta oportunidades para el funcionamiento del control interno. No obstante, los últimos acontecimientos negativos que en el ámbito internacional, demuestran que el control interno no funcionó.

Aplicación del marco integrado de control interno para Latinoamérica.

Las investigaciones realizadas para definir los nuevos conceptos de control interno estuvieron dirigidas a las **grandes corporaciones**, donde el cumplimiento de los requerimientos técnicos se manifestó fueron satisfactorios. Para las pequeñas y medianas empresas son aplicables el enfoque, el concepto, los componentes, los factores y las herramientas del marco integrado de control interno. Las adaptaciones necesarias para un diseño a la medida en éstas organizaciones y, para proyectar un diseño y evaluación eficiente están relacionados con los factores y los criterios a ser evaluados. Los factores que integran cada componente del control interno, requieren adaptarse, primero en cuanto a los requerimientos de diseño y luego respecto a la evaluación.

Los cinco componentes del control Interno son totalmente aplicables para las medianas y pequeñas organizaciones, no obstante, el detalle y contenido de los factores que conforman cada componente se describe en un instructivo o manual para promover su aplicación por todo el personal. En la administración pública, por ejemplo: un municipio mediano o pequeño tiene limitaciones para disponer de un código de conducta ética propio, sin embargo se sujetará al emitido por la

organización que agrupa a las municipalidades. Además, se puede ubicar los requerimientos contenidos en la ley de creación de la municipalidad y otras disposiciones relacionadas para elaborar un resumen de los aspectos básicos del código a ser difundido y aplicado. Lo importante es que el personal directivo y operativo lo conozca y aplique los principios éticos y los valores en el cumplimiento de sus funciones.

En el sector privado, una mediana o pequeña empresa generalmente pertenece a un propietario individual que estará en condiciones de instruir al personal sobre la conducta ética y los valores a aplicar en el cumplimiento de sus funciones, así como los instrumentos emitidos por los organismos de supervisión. En el caso del propietario, el control interno estará orientado a vigilar su patrimonio, proteger sus activos y tomar decisiones que afecten positivamente sus operaciones. El marco integrado de control interno definido y desarrollado en los siguientes capítulos es aplicable a las medianas y pequeñas organizaciones, considerando los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos administrados y evitando los procedimientos complicados para las operaciones de la empresa.

La normativa profesional relacionada con el MICIL

La normativa profesional emitida por la contaduría pública se ha relacionado con la definición de los principios de contabilidad generalmente aceptados (PCGA) hoy desglosados en las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) promulgadas por la Federación Internacional de Contadores (IFAC de sus siglas en inglés) y las Normas Internacionales de Auditoría (NIA) dirigidas a la auditoría de los estados financieros y promulgadas por el mismo organismo, con un ámbito internacional para su aplicación. En estos días la aplicación no consistente de las NIC por las corporaciones multinacionales o por las empresas nacionales ha creado dificultades en la presentación de los resultados financieros, tan importantes que ha llevado a declararse en bancarrota a varias organizaciones importantes, ocasionando pérdidas significativas en la cotización de las acciones

adquiridas por muchos inversionistas. La causa principal es la generación de información que demostró una posición financiera sólida, resultados de operaciones rentables y competitivos financieramente, basándose en decisiones que arreglaron o maquillaron la información de conocimiento del público y la base para estudiar y decidir donde invertir, mediante la compra de acciones o de documentos de renta fija emitidos por estas organizaciones.

Diseño del marco integrado de control interno

El Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL) establece los criterios básicos que deben incorporarse en el diseño del control interno de las instituciones. Un diagnóstico referido a la aplicación de dichos criterios es la base para actualizar el diseño y funcionamiento del control interno. La actualización es un proceso permanente y, en casos, es mejorado de manera continua y poco formal al definir las prácticas más efectivas para realizar un trabajo. Por ejemplo: la difusión y la capacitación del MICIL sobre el personal, incluyendo los nuevos conceptos, componentes, factores y otras herramientas, sin necesidad de que sea un criterio de aplicación obligada.

¿Cómo realizar la difusión?

Un resumen ejecutivo del MICIL debe estar disponible para los principales ejecutivos de la organización. Además, debe elaborarse una presentación sencilla para el personal operativo y de apoyo a fin de que se sensibilice con sus contenidos y sea el camino para que se apropie de la misión, objetivos y metas de la institución. El modelo genérico de organización es la base para orientar las actividades a considerar en el diseño del marco integrado de control interno en detalle al nivel de actividades, el mismo que es la base para la evaluación. Las principales actividades a diseñar son los servicios o productos elaborados por la organización, complementadas por las actividades administrativas y los procesos financieros de una organización.

Auto evaluación del MICIL

La auto evaluación del MICIL, de la institución o de las actividades importantes, son prácticas recomendadas como apoyo a la gestión eficiente en las organizaciones. La auto evaluación, a ser ejecutada por la administración de la entidad, se sugiere hacerla considerando los resultados obtenidos en el primer semestre de operaciones, como base para evaluar el grado de obtención de sus objetivos intermedios. El informe debe estar disponible para los auditores externos y se completaría hasta el 30 de septiembre de cada año. La facilitación de los procesos de auto evaluación es un punto relevante que debe ser apoyado por las direcciones ejecutivas de auditoría interna (DEAI) y el apoyo del nivel superior de la entidad, para garantizar una aplicación disciplinada y positiva del proceso.

La auto evaluación puede aplicarse en cualquier momento, cuando la dirección superior o el encargado de dirigir el proceso lo determine, principalmente para actividades específicas que lo requieran.

El método, las herramientas y los procesos son parte de un documento adicional que esta en preparación y estará disponible una vez que se haya diseñado y aplicado el marco integrado de control interno en las organizaciones.

Evaluación independiente del MICIL

La evaluación del MICIL es un procedimiento obligatorio de auditoría que ha sido aplicado por los auditores internos y los externos al realizar la auditoría con diferentes enfoques o especializaciones.

- A partir de las herramientas desarrolladas y disponibles para su aplicación adaptada a las condiciones específicas de cada organización, es un paso importante para las actividades de control. El auditor externo de manera

obligatoria debe emitir un informe con los resultados importantes que identifiquen las fortalezas de control interno de la empresa y los factores que requieren ser apoyados para mejorar y asegurar su funcionamiento efectivo.

- Requerimiento obligatorio al realizar la auditoría a los estados financieros y de manera similar al ejecutar la auditoría de gestión y otras especialidades.
- En el ámbito institucional está dirigida al diseño y la implantación de los criterios relacionados con los cinco componentes, los factores y los criterios claves, y calificar el control interno general, por componentes y por factores.

4.3 Componentes y Factores Básicos del Micil

Qué son los componentes del marco integrado de control interno?

Los cinco componentes incorporados en la pirámide de control interno permiten observar de manera objetiva la relación existente entre cada uno de ellos, cuando el segmento asignado a cada uno se junta con otro u otros componentes y la manera como la debilidad o la ausencia de uno de ellos, promueve el desarrollo o facilita el deterioro del conjunto.

Los componentes de control interno presentan un esquema que partiendo del ambiente de control como la parte más amplia de la pirámide auspicia el funcionamiento efectivo de los cuatro componentes (evaluación de riesgo, actividades de control, información y comunicación y supervisión) que se asientan sobre él, llegando hasta el final y asegurando su funcionamiento en todos los niveles de la organización.

El componente información y comunicación es el más dinámico y permite su interrelación desde la base de la pirámide (ambiente de control) hasta la cúspide (supervisión). Mediante los reportes procesados para los diferentes niveles y en varias instancias; regresa a la base de la pirámide a través de la comunicación que se procesa desde la supervisión hacia los tres componentes y así completar el proceso al llegar a la base de pirámide. En mayor detalle, puede decirse que por la ubicación del componente y la relación que demuestra entre la base y la cima, la información se genera en componentes, Ambiente de control, evaluación de riesgo y actividades de control, y relacionados con la información en la línea ascendente hasta el nivel de supervisión quien recibe, analiza y toma decisiones con base en los datos procesados e informados. Por el lado derecho de la pirámide, de arriba hacia abajo, se observa una columna similar con la palabra “comunicación”, relacionando los componentes actividades de control y evaluación del riesgo para fortalecer el cumplimiento de los objetivos de la organización, considerando los cuatro objetivos generales del control interno.

A continuación se detallan los factores del control interno clasificados por los componentes.

El MICIL incluye los cinco componentes de control interno que constituyen la base para construir la pirámide con similares contenidos en los cuatro costados, en una demostración de la solidez del control interno institucional para el funcionamiento participativo, organizado, sistematizado, disciplinado y sensibilizado (empoderamiento) del recurso humano para el logro de los objetivos de la organización. Los componentes de control interno son los requisitos básicos para el diseño y funcionamiento del MICIL de una organización o de una actividad importante y son:

- Ambiente de control y trabajo institucional
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control

- Información y comunicación
- Supervisión

4.3.1 Entorno o Ambiente de Control y Trabajo Institucional

Ambiente de control y Trabajo Institucional.- Constituyen lineamientos de comportamiento, filosofía y organización del entorno de trabajo, teniendo influencia directa sobre la comprensión y aplicación del control interno en el personal según su autoridad y responsabilidades.

“El entorno de control marca las pautas de comportamiento de una organización, y tiene una influencia directa en el nivel de concientización del personal respecto al control. Constituye la base de todos los demás elementos del control interno, aportando disciplina y estructura. Entre los factores que constituyen el entorno de control se encuentran la honradez, los valores éticos y la capacidad del personal; la filosofía de la dirección y su forma de actuar; la manera en que la dirección distribuye la autoridad y la responsabilidad y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados, así como la atención y orientación que proporciona el consejo de administración.”

Podemos manifestar que el entorno de control y trabajo está dirigido a la manera como se gerencia, dirige y supervisa el funcionamiento de la entidad. No obstante, el diseño principal del marco integrado de control interno de una entidad o empresa está al conformarla, mismo que en muchos casos constituye la causa de varios problemas de operación, principalmente por la aplicación de los criterios de orden legal. En América Latina, tanto el diseño y la implantación del control interno, así como la evaluación del mismo se basa en muchos criterios técnicos en la empresa privada y en el cumplimiento legal y reglamentario para las entidades públicas. Los criterios técnicos o normativos, en casos, son referenciales, ya que de existir una disposición legal o reglamentaria sobre la materia, prevalecen estas

últimas. De todas maneras, basados en el Informe COSO, lo consideramos adecuado con algunas variaciones y se ratifica su aplicación.

Los subcomponentes que integran el Ambiente de Control y Trabajo institucional son:

- **Integridad y Valores Éticos**

El diseño y aplicación del control interno integrado de una organización se sustenta en los valores y los principios éticos conocidos y aplicados por su personal y en las políticas definidas formalmente para la prestación de servicios o la producción y distribución de los bienes producidos.

- **Estructura Organizativa**

La adecuación de la estructura organizativa de una institución en gran medida depende de la naturaleza de sus actividades, el tamaño de sus operaciones y su independencia. En general, la estructura organizativa formal de las organizaciones está resumida en el documento de creación, una ley en el caso de las entidades públicas, o el estatuto de constitución para las organizaciones privadas.

- **Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida**

La asignación de autoridad entre los principales funcionarios de la organización está formalizada en el documento de la creación de la organización. Para el funcionamiento de la entidad es necesario puntualizar la autoridad en las diferentes unidades operativas que se integran para su funcionamiento adecuado, basados en la naturaleza de las actividades ejecutadas y el grado de responsabilidad que cada una asume.

- **Administración de los Recursos Humanos**

El recurso más importante de las organizaciones es el personal que la conforma. El ambiente de control estará totalmente fortalecido si la organización administra de manera eficiente y eficaz este recurso, la que parte del establecimiento de las necesidades de personal y del perfil de funcionarios y empleados requeridos.

- **Competencia Profesional y Evaluación del Desempeño Individual**

Los conocimientos y habilidades para desarrollar las tareas en una posición, dentro de una organización son fundamentales para garantizar su funcionamiento y la calidad de los servicios entregados o de los bienes producidos.

- **Filosofía y Estilo de la Dirección**

La filosofía y el estilo de gestión de la dirección están relacionados con la forma en que la organización es administrada, incluyendo la evaluación del riesgo empresarial asumido. Una organización que ha logrado el éxito a partir de correr riesgos importantes, puede tener una perspectiva diferente sobre el marco integrado de control interno, en comparación a una administración que haya pasado situaciones adversas.

- **Consejo de Administración y Comités**

El Consejo de Administración (junta directiva, directorio, comisión, comité, etc) representa a los propietarios más importantes de la organización en la gestión empresarial. 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,

como en el caso del control (comité de auditoría) y en la administración de los recursos relevantes (humanos, adquisiciones, desarrollo de tecnología y otros).

- **Rendición de Cuentas y Transparencia**

La relación fundamental entre la base de la pirámide: “entorno o ambiente de control y trabajo” de la organización y la cúspide de la misma, el Consejo de Administración, esta constituida por el factor Integridad y Valores Éticos, que permitirá catalizar la voluntad y el cumplimiento de la administración relacionada con la rendición de cuentas respecto a los resultados financieros y de gestión de las operaciones; situación que permitirá promover la transparencia en el manejo de las organizaciones.

Factores a Evaluar:

- Indicadores de cumplimiento
- Distribución de Responsabilidad y autoridad
- Atención y orientación que proporciona el consejo de administración

Todo esto enfocado a cada subcomponente.

4.3.2 Evaluación de Riesgos para Obtener los Objetivos

Cada actividad dentro de la organización tendrá su nivel de riesgo, en este componente se identificará y analizará cada uno de los factores que puedan incidir negativamente en la consecución de objetivos. Todo riesgo encontrado deberá ser gestionado para minimizar su efecto, la administración deberá plantear pautas para su manejo.

“Toda entidad debe hacer frente a una serie de riesgos, tanto de origen interno como externo, que deben evaluarse. Una condición previa a la evaluación de los riesgos es el establecimiento de objetivos en cada nivel de la organización y que sean coherentes entre sí. La evaluación del riesgo consiste en la identificación y análisis de los factores que podrían afectar la consecución de los objetivos y, sobre la base de dicho análisis, determinar la forma en que los riesgos deben ser gestionados.”

Toda actividad importante, en la medida de su complejidad, se encuentra sujeta a riesgos en los diferentes niveles del proceso de las operaciones y de acuerdo a la estructura organizativa definida y utilizada. Se puede asegurar que no existe una forma práctica y real de reducir el riesgo totalmente.

La dirección superior de las organizaciones debe determinar el nivel de riesgo que considera aceptable y esforzarse por mantenerlo en los límites marcados o bajo control. A manera de ejemplo, una institución provee servicios hoteleros debería establecer el riesgo que asume al establecer el nivel de ocupación aceptable de habitaciones instaladas y disponibles en el año. Es evidente que el nivel de ocupación dependerá de varios elementos internos y externos y sus proyecciones para el siguiente año.

Los subcomponentes fundamentales que son parte del **componente evaluación del riesgo** dirigido al logro de los objetivos y se consideran en el diseño del MICIL son los siguientes:

a) Objetivos de las organizaciones

La definición del control interno integrado establece las categorías generales de los objetivos del mismo y pueden servir de referencia básica para que la administración defina los objetivos para la organización de manera puntual. En resumen los objetivos generales del control interno son:

- Eficiencia y efectividad de las operaciones de la organización.
- 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 debe examinar en detalle los riesgos existentes en todos los niveles de la organización y tomar las medidas oportunas para gestionarlos. La identificación y el análisis de los riesgos es un proceso interactivo, continuo y fundamental del control interno gestionado por la dirección. La función de auditoría interna constituye un apoyo continuo en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes ubicados en las entidades.

c) Gestiones dirigidas al cambio

Los cambios generados en las actividades desarrolladas por las organizaciones hace que el marco integrado de control interno establecido se desactualice. Habrá que analizar los cambios operados y tomar las acciones para actualizarlo y posiblemente mejorarlo. Los procesos de información constituyen la base para identificar los cambios operados en los usuarios, en las actividades y en las condiciones de operación. El cambio de tecnología en los procesos de producción, normativa y reglamentaciones e instituciones que presten los mismos servicios son puntos de referencia.

Factores a Evaluar:

- Indicadores de eficiencia y efectividad en operaciones para el establecimiento de objetivos
- Medición de objetivos de Salvaguarda de recursos
- Medición de objetivos de cumplimiento legal
- Estimación de la importancia del Riesgo Alto, medio, Bajo.
- Evaluación de la probabilidad (frecuencia) de que el riesgo se materialice, se produzca o se presente.
- Análisis de la situación y establecimiento de medidas para gestionar el riesgo y determinar acciones que se pueden adoptar.

4.3.3 Actividades de Control para Minimizar los Riesgos

Las actividades de control constituyen las políticas y los procedimientos que pretenden asegurar que se cumplen las directrices de la dirección. También tienden a asegurar que se toman las medidas necesarias para afrontar los riesgos que ponen en peligro la consecución de los objetivos de la entidad.

Las actividades de control son emitidas por la dirección superior para implantar las políticas para asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización y las instrucciones emanadas de la dirección con el propósito de controlar los riesgos identificados y que podrían afectar el cumplimiento de dichos objetivos.

Las actividades de control importantes estarán relacionadas con áreas de operación, principalmente dirigido a las actividades que generan valor agregado a las organizaciones, por ejemplo la preparación de informes operativos sobre la prestación de servicios o la producción de bienes.

Cabe destacar, la existencia de las siguientes actividades de control que son aplicadas por el personal de las organizaciones en todos los niveles:

- **Repetición** de las acciones aplicadas durante el procesamiento de las operaciones para validar los datos y los controles aplicados.
- **Validación** mediante la autorización, comparación y verificación de la pertinencia y la legalidad de la transacción.
- **Aseguramiento** mediante la aplicación de los controles establecidos para reducir los riesgos y los errores en la ejecución de las actividades.
- **Especialización funcional** insertada en la estructura de la organización como la separación de funciones, la supervisión de los procesos, las evaluaciones ejecutadas por la Auditoría Interna y otras.

El componente actividades de control establece los siguientes subcomponentes aplicables al marco integrado de control interno institucional:

a) Análisis de la dirección

Los resultados generados por el componente “información y comunicación” que lo analizaremos a continuación, permiten dar seguimiento al comportamiento, cumplimiento y avances logrados considerando los presupuestos programados; las previsiones de comportamiento financiero, económico y tecnológico; los resultados proyectados en los presupuestos a base de las operaciones de años anteriores y la información disponible de los competidores.

b) Proceso de la información

La disponibilidad de información oportuna en el proceso de ejecución de las operaciones de un negocio es fundamental y la participación de los niveles de operación es la base para garantizar los datos, obtenerlos en forma oportuna, distribuirlos a todas las unidades relacionadas y fundamentalmente a los niveles directivos, donde se toman las decisiones importantes.

c) Indicadores de rendimiento

Los indicadores de rendimiento son establecidos en varios instrumentos formales y de referencia, sin embargo la planificación de las operaciones basada en las experiencias y el estudio de procesos específicos, resultados obtenidos de los informes de operaciones y financieros reales, serán la base para la aplicación de acciones correctivas y al logro de los objetivos de la organización.

d) Disposiciones legales puntuales

El instrumento formal que crea una organización o empresa es la ley o el estatuto de conformación, donde se define en términos globales sus principales objetivos y es la base para su organización y funcionamiento. El cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y contractuales aplicables es un objetivo del control interno que debe incorporarse en su diseño e implantarse en las actividades.

e) Criterios técnicos de control interno

Al nivel de los componentes, factores y actividades relevantes están definidos varios criterios técnicos 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. Este objetivo debe ser cubierto por el encargado de la dirección ejecutiva de auditoría interna y mediante la auto evaluación ejecutada por la propia administración.

f) Estándares específicos

Los informes operativos o de rendimiento establecen los principales contenidos de interés para los usuarios de la información y deben estar incluidos en forma clara y lo suficientemente desglosada.

Existen varios estándares específicos relacionados con las actividades que generan valor agregado a la empresa u organización y deben incluirse al diseñar los procedimientos a ser aplicados en la ejecución de las operaciones.

g) Información generada

Las bases de información histórica producida por la empresa u organización proveen relevantes indicadores mediante los presupuestos de operaciones y la proyección de los resultados esperados, datos fundamentales para valorar la empresa y las acciones que se cotizan en los mercados de valores.

h) Rendimientos esperados

La proyección de los rendimientos esperados a 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 se utiliza en varios aspectos. Uno de ellos, dar confianza a los accionistas en el funcionamiento de la organización y obtener una mejor cotización de las acciones basándose en resultados conservadores.

i) Otros criterios de control

En forma paralela a la evaluación de los riesgos, la dirección debe establecer, definir y aplicar un plan de acción para afrontar los riesgos y garantizando el cumplimiento de los objetivos de la empresa en el tiempo programado o la introducción de los correctivos necesarios.

Factores a Evaluar:

- **Repetición** de las acciones aplicadas durante el procesamiento de las operaciones para validar datos y los controles aplicados.
- **Validación** mediante la autorización, comparación y verificación de la pertinencia y legalidad de la transacción.
- **Aseguramiento** mediante la aplicación de los controles establecidos para reducir los riesgos y los errores en la ejecución de las actividades.
- **Especialización funcional** insertada en la estructura de la organización como la separación de funciones, la supervisión de los procesos, las evaluaciones ejecutadas por la auditoría interna y otras.

4.3.4 Información y Comunicación para Fomentar la Transparencia

Un componente importante es la Comunicación clara y oportuna en todos los niveles de la organización, dicha información debe ser identificada, capturada, procesada y comunicada al personal dando apertura a la retroalimentación.

El componente dinámico del marco integrado de control interno es la “información y comunicación”, 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 importante el establecimiento de una comunicación eficaz en un sentido amplio, que signifique una circulación de la información (formal e informal) en varias direcciones, es decir ascendente, transversal, horizontal y descendente. La dirección superior debe transmitir un mensaje claro a todo el personal sobre la importancia de las responsabilidades de cada uno en materia de compartir la información con fines de control.

Asimismo, es necesaria la comunicación eficaz con terceros: usuarios (clientes), proveedores, organismos de control y propietarios (accionistas). El diseño del marco integrado de control interno requiere que las organizaciones produzcan información relevante, operacional, administrativa, financiera y estadística sobre las actividades internas y la relacionada con los acontecimientos externos.

La revisión, documentación, registro, información y validación de las operaciones son tareas ejecutadas por el personal al interior de la organización y están relacionadas con las transacciones (compra y venta de bienes y servicios) y las operaciones (producción o prestación de bienes y servicios).

Los informes deben contener datos relevantes para posibilitar la gestión eficaz de la gerencia y su calidad contener los siguientes atributos:

- Cantidad suficiente para la toma de decisiones.
- Información disponible en tiempo oportuno.
- Datos actualizados y que corresponden a fechas recientes.

- Los datos incluidos son correctos.
- La información es obtenida fácilmente por las personas autorizadas.

Los principales subcomponentes que conforman el componente información y comunicación son:

a) Información en todos los niveles

La información relevante como resultado de las operaciones que generan valor agregado, de la gestión y de los procesos financieros que se produce periódicamente es difundida en forma estructurada a los niveles responsables de las unidades de producción y administración y luego diseminada al resto del personal bajo su dirección.

b) Datos fundamentales en los estados financieros

Un elemento principal del componente información y comunicación son los estados financieros. Estos son el medio más conocido y divulgado para la presentación de los resultados de operación de una organización. No obstante, la información integrada en dichos documentos puede tener diferentes estructuras y contenidos que la hacen incompleta, a pesar de ser extensos y adjuntar información de detalle.

c) Herramienta para la 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

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.

De manera similar, una comunicación amplia, que incluya las expectativas y responsabilidades de las personas y de los grupos relacionados con los objetivos de la empresa, debe estar disponible.

Factores a evaluar:

- Medición de efectividad de transmisión de información interna vs. Incidencia

- Medición de efectividad de transmisión de información externa vs. Incidencia

4.3.5 Supervisión Interna Continua y Externa Periódica

La oportunidad y efectividad de un sistema de Control interno solo podrá reflejar sus efectos si existe una adecuada y permanente evaluación del mismo. Este componente permitirá identificar aquellos controles débiles, insuficientes o necesarios para realizar acciones correctivas en los mismos.

El marco integrado de control interno diseñado y aplicado en la ejecución de las operaciones de una organización evoluciona con el paso del tiempo y de igual manera los cambios en los métodos para ejecutar las operaciones. Procedimientos que fueron eficaces en un determinado momento, pueden perder su eficacia o simplemente dejan de aplicarse por ser innecesarios, sin que se introduzcan los mecanismos de reemplazo requeridos.

El componente de control interno denominado supervisión permite evaluar si este continua funcionando de manera adecuada o es necesario introducir cambios. El proceso de supervisión comprende la evaluación, por los niveles adecuados, sobre el diseño, funcionamiento y manera como se adoptan las medidas para actualizarlo o corregirlo.

Las operaciones de supervisión como componente del marco integrado de control interno se concreta en los siguientes subcomponentes:

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 y otras tareas que dan seguimiento a los controles internos diseñados y aplicados.

Varios ejemplos de la supervisión aplicada en el proceso de ejecución de las operaciones señalamos a continuación:

- 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 o lotes de producción 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.
- Una estructura organizativa racional que incluya las actividades de supervisión apropiadas permiten comprobar que las funciones de control se ejecutan y que en caso de deficiencias importantes sean identificadas.
- 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.
- Una declaración periódica del personal sobre el conocimiento y cumplimiento del código de conducta es una práctica recomendable y 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 varían según la magnitud del riesgo a ser controlado y la importancia de los controles requeridos para reducir los riesgos. Los requerimientos de evaluación son fundamentados en el análisis de los riesgos de la empresa para el cumplimiento de sus objetivos primarios, considerando los elementos de alarma temprana incorporados en la información producida y los indicadores de referencia establecidos.

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. La evaluación del control interno como parte de una auditoría externa toma como base los procedimientos aplicados por la administración de la empresa. Puede estar dirigida la evaluación a la validación de los procesos aplicados por el seguimiento interno.

Lo anterior, hace evidente la necesidad de mantener la documentación que evidencia el proceso, los criterios utilizados, la integración de la muestra del personal que participó en la auto evaluación y los informes resultantes del trabajo desarrollado.

Factores a Evaluar:

- Análisis de permanencia de evaluaciones internas.
- Medición de periodicidad de evaluaciones externas.

CAPITULO 5

5 CASO PRÁCTICO: DISEÑO DE CONTROL INTERNO POR EL MÉTODO MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO PARA LATINOAMÉRICA (MICIL)

5.1 Área de Contabilidad

5.1.1 Naturaleza y Funciones

El área de Contabilidad es una de las áreas más importantes en una organización debido a que es la encargada de realizar todo el proceso de registro contable hasta llegar a los informes financieros, mejorando su productividad a través de la óptima administración de los recursos que contribuyan a reflejar la situación real de la empresa cuantificando los resultados que se constituyan en herramientas para la toma de decisiones para la administración.

La importancia de la existencia de la gestión de Contabilidad radica no solamente por su participación en la elaboración y aplicación de la estrategia de la empresa, sino también por su efecto directo en el crecimiento de la productividad de la misma.

El departamento contable tiene además un enfoque de control que regula varios procesos a nivel de toda la organización en especial control de gastos administrativos, adicionalmente existen ciertas políticas y procedimientos que son controlados a todas las áreas de la empresa; en especial por las exigencias de reportes a la matriz en Alemania. De esta manera es función relevante de Contabilidad cumplir con el proceso contable bajo las normas establecidas y entregando información de manera oportuna controlando los procedimientos y otorgando las suficientes herramientas informativas para la toma de decisiones.

Esta área se subdivide en cuatro importantes soportes como lo son: Proveedores y Activos Fijos, Administración del efectivo y Tributación, Costos y Precios, y Soporte Financiero Subsidiaria Agua y Gas de Sillunchi; cada uno de estos soportes realizan actividades específicas interrelacionadas para cumplir con todo el ciclo contable.

Otra actividad importante por la cual existe el área de Contabilidad es porque efectúa la formulación de estrategias financieras que permitan maximizar el aprovechamiento de recursos y evaluando indicadores respecto a flujos financieros, es decir, el Área de Contabilidad está siempre pendiente de brindar los medios necesarios para entregar informes financieros en calidad de herramientas dinámicas de soporte para la gestión gerencial, lo que directamente constituye un beneficio para la organización e inclusive una ventaja competitiva manejando con transparencia los procesos.

Un punto importante en esta área es el aspecto tributario, en los últimos tiempos el Servicio de Rentas Internas ha realizado una gestión muy efectiva respecto al control de contribuyentes, por lo cual el área contable se ha visto inmersa en los cambios y reformas que se han dado, y que han requerido de esfuerzos adicionales y reestructuraciones para entregar toda la información necesaria para declaraciones de impuestos.

Contabilidad se relaciona con todos los departamentos de la empresa debido a que en cada uno de ellos siempre se realizarán actividades que involucren facturas, compras, ventas, documentos contables, entre otros, que permitan aportar en conjunto para la consecución de los objetivos de su departamento y en general al de la organización.

Existe una relación permanente con otras áreas de finanzas, por ejemplo con Cartera es muy importante la interacción debido al control de cuentas por cobrar así como flujos de caja y proyecciones financieras; con el área de Tesorería tiene

una relación fundamental debido a que todos los pagos de proveedores y desembolsos de dinero se realizan a través de esta área.

La interrelación con el área de Legal es básica también debido a que el control contractual y trámites legales es importante para la presentación de estados financieros, trámites de permisos con entidades reguladoras, así como contratos de clientes y proveedores.

5.1.2 Características del Área

Funciones principales

El área de Contabilidad interviene en las actividades de la empresa en la elaboración de la planificación de la estrategia institucional, además de la administración de los procesos y recursos financieros de cada área. Las funciones primordiales están encaminadas a cumplir con los objetivos que se ha determinado la empresa, de esta manera se han establecido las siguientes:

- Planificación estratégica de la gestión.
- Establecer planes, directrices, actividades estratégicas y metas del área para alcanzar los objetivos.
- Reportar estados financieros mensuales, trimestrales y anuales a la matriz en Linde Alemania.
- Planificar y administrar los flujos financieros.
- Evaluar impacto de los resultados (indicadores financieros)
- Realizar presupuestos anuales.
- Control de inversiones Capex para todos los departamentos.
- Declaraciones tributarias al Servicio de Rentas Internas.
- Determinación de Costos de productos y servicios.
- Administración de Activos Fijos a Nivel Nacional.

Estas funciones están relacionadas varios procesos ejecutados en las otras áreas financieras como Tesorería, Legal y Cartera.

En general tiene también relación con otros departamentos puesto que en Contabilidad se realizan varios controles como Gastos de Personal e inversiones de todos los Departamentos de la empresa, adicionalmente la generación de información se basa en la gestión administrativa de cada departamento, así como la obtención de Costos que se basa en varios parámetros como. Producción, Estación de Llenado, Ventas, Contabilidad, etc.

Documentos y formas

Los documentos y formas que manejan en el área de Contabilidad se muestran a continuación.

- Estados Financieros como: Estado de Situación, Estado de Resultados, Estado de Flujos de Efectivo, Estado de Evolución de Patrimonio.
- Formatos de Declaración de Impuestos para: IVA, Impuesto a la Renta, Formatos de declaración de Retenciones para Importaciones.
- Reportes de Gastos para empleados.
- Facturas
- Liquidaciones de Compras y Servicios.
- Reportes de Ventas y Bajas de Activos Fijos.
- Reportes diarios de caja de todas las sucursales.
- Reporte de Historial de Proveedores.
- Reportes de Liquidaciones de Importación.
- Ingresos de Inventarios para Repuestos, Materias Primas y Producto terminados
- Reporte de Capex (inversiones por departamento)
- Reporte IIAS (Activos Fijos para la Matriz Alemania)

- Reporte Financieros
- Diarios Contables por Lotes
- RCP (Registro de Compras por Pedido)
- Reportes de provisiones de pago
- Solicitudes de Anticipos para Empleados y Proveedores
- Reportes de Provisiones de cuentas de Gasto
- Archivo de Facturas Pagadas a Proveedores
- Archivo de Cajas a sucursales
- Presupuestos anuales del área
- Reportes gastos vouchers

Base de datos

El sistema informático que maneja el área de Contabilidad es el sistema Microsoft Business Solomon que es un software integral en donde se ingresa y procesa la información concerniente a Contabilidad, el cual permite obtener reportes que interactúan con otros software de soporte de otros Departamentos, como el de ventas.

Enlaces con otras áreas

Los enlaces que mantiene Contabilidad en lo que se refiere al desarrollo de actividades que tengan secuencia o relación directa con otro departamento, son aquellas que se relacionen con actividades de Pagos a Proveedores, transacciones contables, etc., teniendo enlace directamente con departamentos como el de Ventas, Contabilidad, Compras, Importaciones, etc.

Se enlaza con el departamento de Operaciones y distribución tomando en cuenta que los Costos se generan principalmente en ésta área.

Se enlaza además con las diferentes gerencias de la empresa para la elaboración de presupuestos, proyecciones financieras y para el control de Capex.

5.1.3 Objetivos de Control Interno

Autorización: La jefatura de Contabilidad está encargada de establecer los objetivos, planes, directrices, actividades estratégicas y metas propias del área para alcanzar los objetivos institucionales; es por ello que es el responsable de autorizar todas las actividades que permitan el desarrollo de los planes del área. Entre ellas se encuentran Inventarios, pagos, reportes financieros, declaraciones tributarias, control de gastos.

Procesamiento de información.- La información que se genera en el área de Contabilidad y que sirve para la ejecución de una actividad en otro departamento, es procesada debido a que con ella se pueden ejecutar otros procesos, como es el caso del reporte que entrega Contabilidad a la Gerencia Financiera y al Comité Gerencial acerca de los ingresos y gastos que se tomarán en cuenta para la elaboración de presupuestos.

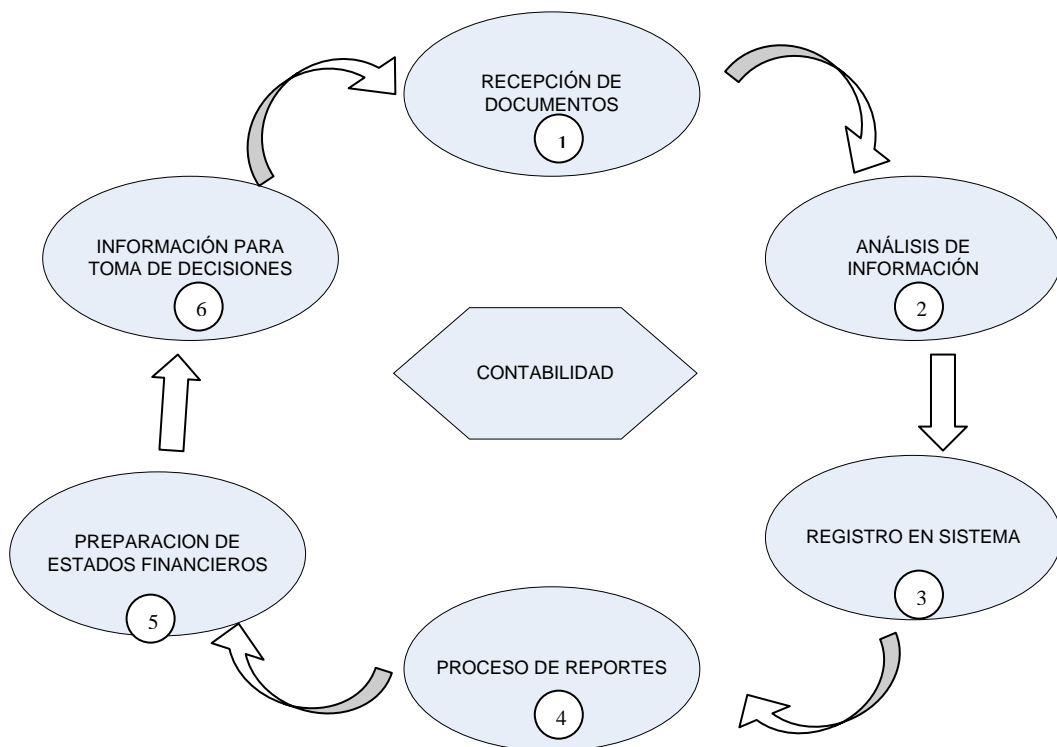
Clasificación.- Las actividades e información en general que maneja el departamento están clasificadas y agrupadas según su relación, es decir de acuerdo a la actividad en general, de esta manera lo que corresponde a Activos Fijos tiene un módulo especial para su control y administración, así como las necesidades o requerimientos que otros departamentos tengan. Esta clasificación se determina gracias a la variedad de controles y registros que se manejan en el área.

Verificación y evaluación.- Las actividades que se efectúan en el área de Contabilidad es verificada y evaluada, de esta manera se pueden determinar errores durante la ejecución de las mismas, es decir que entre ellas se mantiene

respaldos como es el caso del archivo de reportes que se genera de manera quincenal.

Protección Física.- La información procesada en el área de Contabilidad deben tener seguridades, de esta manera se puede evitar que esta sea manipulada. En el área este tipo de seguridades se mantiene tanto en forma sistemática en lo que respecta a claves de uso del ordenador en el cual se encuentran almacenados la información de las actividades propias del área y también en archivos físicos que se encuentran protegidos en un determinado espacio físico de todo el departamento. Adicional a esto existen “back up” magnéticos que se entregan semanalmente a Tevcol.


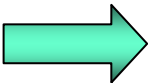
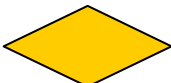





5.1.4Ciclo del área de Contabilidad

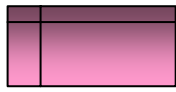


5.1.4.1 Diagramas de Flujo y Simbología

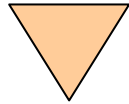
El flujograma es una representación secuencial de los pasos a seguir en un proceso, su utilidad radica en representar como funciona realmente un proceso, y de esta manera poder identificar problemas en la secuencia de los mismos para poder tomar las debidas acciones correctivas.

De esta manera podemos identificar los símbolos que se utilizan para poder elaborar los diagramas de flujo, encontrándose los siguientes

	→	Proceso: cambio de ítem o posición en la información
	→	Flecha: indica el movimiento entre una localidad a otra
	→	Decisión: señala el momento de una toma de decisión
	→	Documento: este gráfico representa cuando una operación debe tener un soporte documentado.
	→	Almacenamiento de Datos: incluye una operación de almacenamiento incidente.
	→	Conector: el proceso o resultado pasa a otra instancia u otra etapa.
	→	Inicio-Fin: Se utiliza para definir el inicio o fin de un proceso.
	→	Preparación: Este símbolo indica la preparación de algún proceso o procedimiento.

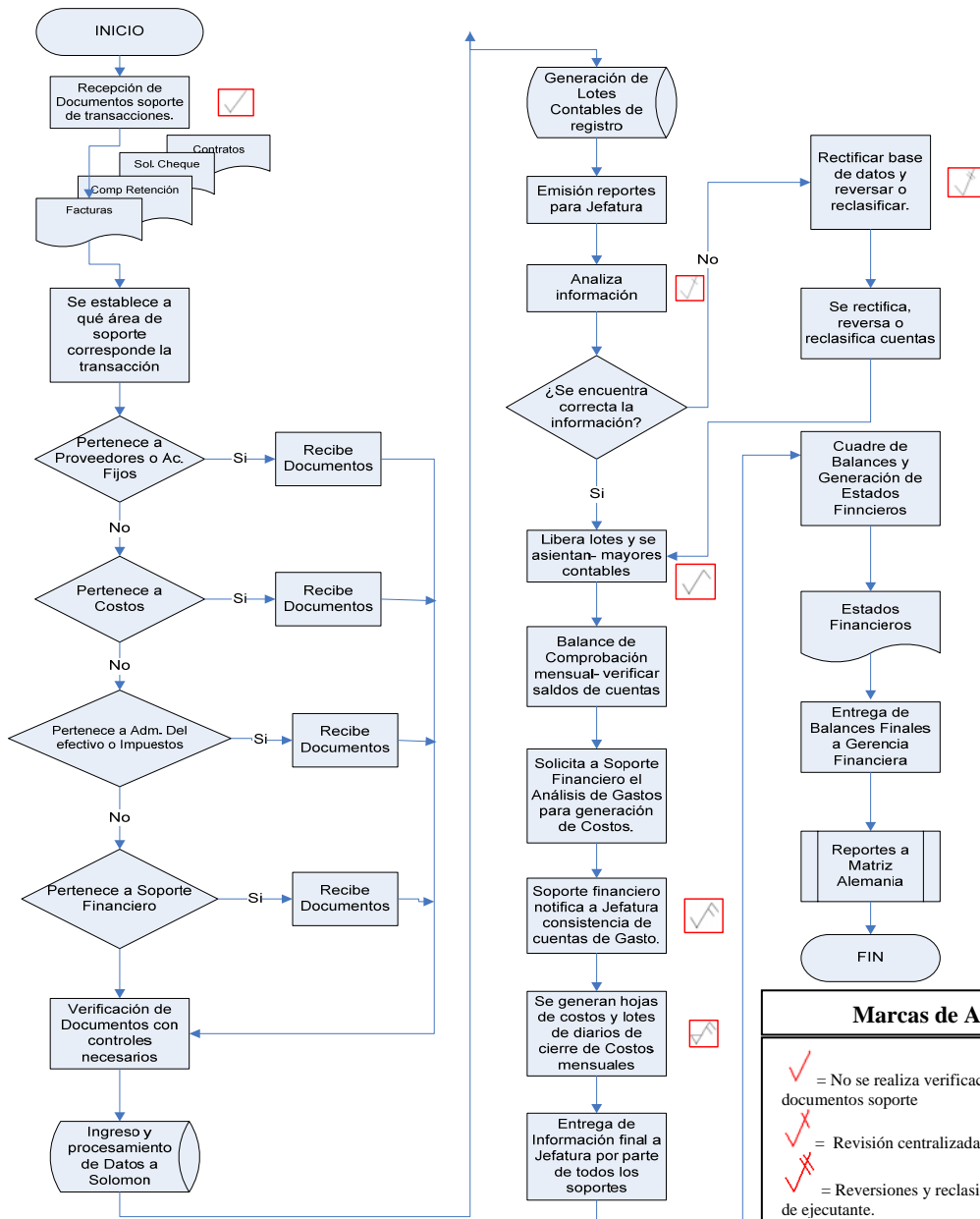


Almacenamiento Interno: Se indica que la información generada será almacenada internamente.



Archivo: Indica que un documento deberá ser archivado

FLUJOGRAMA ACTUAL PROCESO CONTABLE



FUENTE: Departamento Financiero, Área de Contabilidad AGA S.A.
ELABORADO POR: Adriana Correa

Marcas de Auditoría	
✓	= No se realiza verificación y control de documentos soporte
✓✓	= Revisión centralizada
✓✓✓	= Reversiones y reclasificaciones a criterio de ejecutante.
✓✓✓✓	= Liberación de lotes centralizada
✓✓✓✓✓	= Una persona verifica consistencia
✓✓✓✓✓✓	= Costos se generan en base a info de una sola persona

5.1.4.2 Debilidades Detectadas en el Área de Contabilidad

- Al momento de recibir la documentación soporte de transacciones no se realiza la verificación de estos documentos siendo fundamental que contengan aprobaciones de gerencia de las respectivas áreas así como adjuntos controles de sistema, tanto de órdenes de compras o servicios, como de inversiones Capex constituyéndose en controles necesarios desde el momento de la recepción, constituyéndose en una falencia y ocasionando que exista un retraso al momento de que cada soporte procede a registrar dicha documentación.
- Todas las transacciones ingresadas en el Sistema Contable Solomon se sujetan a la revisión de la Contadora General, que en este caso sólo a su criterio podrá determinar si las cuentas fueron utilizadas adecuadamente, esto puede ocasionar que existan saldos de cuentas errados tomando en cuenta que la Jefatura no revisa el cien por ciento de los registros.
- Una vez que se haya determinado que existen errores en registros o ingresos de transacciones se solicita a la persona ejecutante se realice las reclasificaciones o reversiones necesarias, sin embargo, esto queda a su criterio, recalcando que no siempre se tratan de errores de forma sino más bien de concepto.
- Todo lote corresponde a una transacción, sea de diario o de proveedores, el cual pasa por tres etapas: registrado, liberado, y asentado; el responsable registra y la jefatura se encarga de la liberación y asiento de lotes, esto puede constituir en una debilidad debido a que nuevamente existe una centralización de decisión lo cual puede ocasionar inconsistencias en reportes.

- Las cuentas de Gastos son rubros críticos en los resultados de la empresa, se realiza una revisión mensual antes de que se generen las hojas de costos y una sola persona verifica la consistencia de cuentas de gastos, lo cual puede dar paso a errores o inconsistencias no detectadas, cuentas con saldos irreales que inciden en el costeo de productos y servicios.
- La persona que se encarga de los Costos no realiza una revisión adicional de los saldos de las cuentas de gasto así como de su consistencia, por lo que las hojas de costos se generan en base a la información revisada por el soporte financiero, esto involucra que posibles errores no sean detectados a tiempo y los precios no sean de acuerdo a los costos reales.

5.1.5 Propuesta de Sistema de Control Interno para el Área de Contabilidad

5.1.5.1 Entorno o Ambiente de Control y Trabajo Institucional

Como cimiento y base de toda la estructura de control interno, se sugiere al Área de Contabilidad transmitir a sus áreas relacionadas y a toda la organización, la importancia de crear un ambiente adecuado y de armonía para una buena interacción, dando paso a relaciones adecuadas, buena comunicación y práctica de valores que permitirán generar una actitud preactiva para todo el personal. Es importante romper las barreras de posiciones o niveles jerárquicos al momento de emprender campañas de cultura organizacional lo cual llevará a un compromiso equitativo de los integrantes de cada grupo de trabajo. El entorno o ambiente de control constituirá un elemento medular para el desarrollo de los otros componentes. Entre los subcomponentes tenemos:

1.- Integridad y valores éticos

- Realizar una difusión recordatoria dentro del área respecto al compromiso que tiene con la organización, así como los valores que involucran cada una de las actividades, para lograr un ambiente de unión y trabajo en equipo.
- Crear un código interno de ética para el área de Contabilidad llegando hasta las actividades más pequeñas para comprometer a todo el personal de esta área.
- Efectuar una retroalimentación de la práctica de cada uno de los valores y políticas con el jefe inmediato, de manera que se pueda identificar a tiempo las necesidades y las capacidades para guiarlos en la integración de la empresa.

2. Estructura organizativa

- Incentivar a los miembros del área a armonizar una estructura horizontal y comunicativa para una solución conjunta de problemas y llegar a los objetivos de área, aportando a los organizacionales.
- Promover la apertura de aportes en ideas de mejora sin hacer distinción de niveles organizacionales, para la práctica constante de valores, así como el cumplimiento de políticas tanto en el área de Contabilidad como en las áreas relacionadas.

3. Autoridad asignada y responsabilidad asumida

- Delinear las funciones a cumplir en todos los niveles así como las políticas y valores involucrados en cada una de sus actividades resaltando que deben prevalecer en cada proceso.

- Difundir a todos los miembros de la empresa cuales son las actividades y controles del área; de esta manera cada empleado conocerá el nivel de responsabilidad e incidencia de sus actividades al proceso Contable.

4. Administración de los Recursos Humanos

- Establecer controles en actividades de administración de recursos tomando en cuenta la disponibilidad y responsabilidad de cada una de los soportes asignados.

5.- Competencia Profesional y evaluación del desempeño individual

- Fomentar la competencia profesional se efectuará a través de capacitaciones que se realicen a favor de integrante del área según su desempeño, siempre buscando que los resultados de la capacitación se vean reflejados en una mayor efectividad en sus operaciones. Así como, determinar los resultados midiendo el nivel de mejoría en la ejecución de sus actividades con el fin de conocer cual es su capacidad en el desempeño de sus funciones.

6. Filosofía y estilo de la gestión de la dirección

- Fijar como responsabilidad del área el informar a toda la organización las políticas internas y del Departamento en Conjunto de manera que sepan cuales son las normas que deben seguir.
- Efectuar una adecuada inducción al personal nuevo del área para alinearlos a la cultura organizacional y el ambiente bajo el cual se opera.

7.- El consejo de administración y los comités

- Mantener informado al Comité Gerencial a través de los reportes e informes que entregue el área de Contabilidad, dando a conocer los avances y campañas que se efectúen en cuanto a cultura, valores y políticas, de esta manera la toma de decisiones por parte de los directivos, será mas acertada.
- Reportar oportunamente los Resultados en operaciones a los comités para el desarrollo de las actividades y proyectos.

8.- Rendición de cuentas y transparencia

- Presentar los Estados Financieros adecuada y oportunamente a la gerencia, así como todos los reportes que exige la matriz en los plazos estipulados. Así como entregar reportes a la gerencia de Finanzas que es la autoridad inmediata del área de Contabilidad, los cuales reflejen los resultados de actividad propia del área y que permita a la gerencia verificar el cumplimiento de los objetivos acorde a lo planificado.

5.1.5.2 Evaluación de los Riesgos para Obtener Resultados

La dirección deberá establecer de una manera más clara sus objetivos con miras que cada uno de los empleados puedan sentirse involucrados y comprometidos para la ejecución de sus actividades con una mayor cobertura y efectividad, dentro de los subcomponentes que permiten llevar a cabo las actividades de este componente son:

1.- Objetivos de las organizaciones

- Lograr la participación activa del personal en el desarrollo de las actividades de la empresa para el logro de los objetivos, ellos podrán ser partícipes cuando se estructuren nuevas metas y objetivos.
- De acuerdo a los objetivos que persiga la organización fomentar los objetivos internos del área de Contabilidad para que cada individuo colabore según sus propios objetivos personales al logro de los generales.
- Establecer claramente los objetivos del área Contable con el fin de salvaguardar los Recursos materiales, financieros, humanos y tecnológicos de la compañía.

2.- Riesgos potenciales para la organización

- Identificar los riesgos potenciales que se puedan presentar en el área tales como riesgos tributarios y de Salvaguarda de Activos para contrarrestarlos con acciones preventivas y así minimizar posibles impactos.
- Junto con el establecimiento de los riesgos que se puedan presentar identificar acciones correctivas y oportunas para hacer frente al riesgo.
- Promover la generación de ideas para implantar nuevas acciones que proyecten cambios positivos en el proceso encaminados a la minimización de riesgos.

3.- Gestiones dirigida al cambio

- Promover la generación de ideas para implantar nuevas acciones que proyecten cambios positivos en el proceso encaminados a la minimización de riesgos.

- Informar a la Gerencia Financiera acerca de los cambios propuestos para la mejora de las actividades del área para la actualización permanente de manuales de procedimientos.
- Participar activamente en actividades dinámicas como talleres de capacitación de integración, para mantener actualizado al personal del área.
- Promover el cumplimiento integral de las políticas internas, así como de la ejecución de actividades con enfoque a la excelencia y a la proactividad.

5.1.5.3 Actividades de Control para Minimizar los Riesgos

Las actividades de control son ejecutadas por el personal de la empresa de tal manera que estas deben estar enfocadas en las acciones para hacer frente a los riesgos que determinen los involucrados

1.- Análisis de la dirección

- Analizar si el desarrollo de las actividades esta encaminado al logro de los objetivos del área y ligados a los de la empresa.
- Elaborar reportes dinámicos e integrales en los cuales se identifiquen estrategias de mejora para las actividades de manera que la gerencia pueda tomar decisiones oportunamente.
- Planificar los presupuestos del área de Contabilidad de acuerdo a los recursos económicos, materiales y humanos con los que cuenta.

2.-Proceso de la información

- Efectuar diseños de tiempos de respuesta en cuanto a solicitud de ejecución de actividades, proyectos y demás toma de decisiones realizando un análisis

de la fluidez y claridad de la información que se genera en cada subárea de soporte.

- Proporcionar la información suficiente y necesaria a la gerencia cuando esta lo determine, con el objeto de mantener transparencia en la presentación de la misma.
- Delegar funcionarios de cada área para que realicen campañas informativas a todo el personal, con el fin de que cada miembro de la empresa sepa en forma general las actividades de cada departamento, con esto todos los empleados podrán entregar con mayor criterio la información requerida en el área.

3.-Indicadores de rendimiento

- Establecer los indicadores de rendimiento en base a las diversas actividades que efectúa el área dependiendo el grado de incidencia de las mismas, como la atención al cliente interno en la solución de conflictos.

4. Disposiciones Legales Puntuales

- Ejecutar las actividades del área de Contabilidad de acuerdo a los objetivos que se reflejan en los estatutos de constitución de la empresa.
- Cumplir las políticas que rigen a la empresa además de los objetivos que persigue el área de Contabilidad.

5. Criterios Técnicos de control interno

- Evaluar los resultados que se obtengan de las operaciones propias del área de Contabilidad a través de controles internos periódicos que serán de

responsabilidad de la dirección de la misma y conjuntamente con la Gerencia además del apoyo de la auditoría interna.

- Difundir a los integrantes del equipo los principales conceptos e importancia del Control Interno de manera que cada miembro tenga una mayor amplitud de criterio para la ejecución de sus funciones.

6. Estándares específicos

- Establecer estándares específicos para evaluar los aportes del área a la gestión general de la empresa, en base a indicadores que midan grados de aportación en relación con los de otras áreas.

7. Información generada

- Realizar revisiones respecto a la estructura de informes generados para desarrollar mejoras, de manera que la interpretación sea más sencilla y dinámica.
- Verificar periódicamente que los datos que se encuentran como base para la generación de reportes estén correctamente enlazados y en el formato adecuado para constatar la veracidad de la información.

8. Rendimientos esperados

- Efectuar reportes acerca de los rendimientos que ha conseguido el área en base a lo que se ha planificado, estos reportes serán fuente importante para la toma de decisiones en primera instancia de la Gerencia y luego de la junta directiva.

9. Otros criterios de control

- Establecer un Plan de Contingencias, de acuerdo a los proyectos del área de Contabilidad, que cubran los riesgos que puedan presentarse en la ejecución de los mismos y que permita tomar acciones oportunamente para enfrentar los riesgos.

5.1.5.4 Información y Comunicación para Fomentar la Transparencia

La información y comunicación de la empresa debe ser ejercida en todos los niveles de la misma, debe iniciar desde la alta autoridad hasta los niveles más bajos, y viceversa logrando un sistema comunicativo sinérgico y dinámico. Tenemos los siguientes subcomponentes.

1. Información en todos los niveles

- Mantener una información actualizada de todas las fuentes primordiales para el desarrollo de las actividades de Contabilidad como los es el caso de las bases de datos de proveedores además de documentación de respaldo de Activos Fijos.
- Comunicar a los integrantes del área y otros departamentos los logros obtenidos por la empresa acerca de los resultados en el mercado y de las actividades desarrollados por el área de Contabilidad.
- Fomentar la comunicación activa entre todos los departamentos de la empresa a través de una acción oportuna de Contabilidad, en la solución de problemas que se generen en los departamentos.

2. Datos fundamentales en los estados financieros

- Mantener una información confiable dentro de los procesos que se efectúan en Contabilidad de manera que brinden la confianza para reflejados finalmente en las notas a los estados financieros de la empresa.

3. Herramientas para la supervisión

- Implementar evaluaciones periódicas que permitan supervisar las actividades y resultados de los funcionarios del área de Contabilidad, de manera que determine el nivel de desempeño que ejerzan en sus labores y si ellas están encaminadas en el logro de los objetivos internos y globales.
- Evaluar los resultados que consigue el área a través de la información que proporcione la misma en la elaboración de los reportes junto con lo alcanzado vs. lo planificado.

4. Información adicional y detallada

- Presentar un informe a la junta directiva acerca de las metas alcanzadas durante el período de acción de la empresa, la misma que deberá tener respaldos que sustenten los resultados presentados, con el objeto de proponer estrategias de mejora.

5. Comunicación de los objetivos de la organización

- Coordinar conjuntamente con todas las áreas integrantes de Finanzas charlas informativas periódicas que permitan a todos los miembros tener conocimiento de los objetivos de la organización y cómo pueden aportar al logro de los mismos.

- Promover una retroalimentación respecto a los objetivos planteados versus el nivel de cumplimiento desde cada área de soporte, con el objeto de lograr el perfeccionamiento en los procesos.

5.1.5.5 Supervisión Interna Continua y Externa Periódica

Este componente permitirá evaluar si los resultados de la aplicación del control interno están funcionando acorde a lo planeado y de no ser así adoptar las medidas necesarias para su correcto funcionamiento, los subcomponentes son los siguientes:

1. Monitoreo continuo por la administración

- Efectuar seguimientos a las actividades realizadas en el área de Contabilidad de manera que se pueda mantener una supervisión a cargo de la dirección del área y esta a su vez por la gerencia.

2. Seguimiento interno

- Mantener una auto-evaluación del control interno ejecutado en el área para determinar si las acciones que se toman para enfrentar los riesgos son las adecuadas, esta actividad estará a cargo principalmente de la gerencia del área.
- El seguimiento interno también deberá ejercerse por parte de la auditoría interna de la empresa, evaluando los riesgos que se determinen y el nivel de acciones oportunas para los mismos.

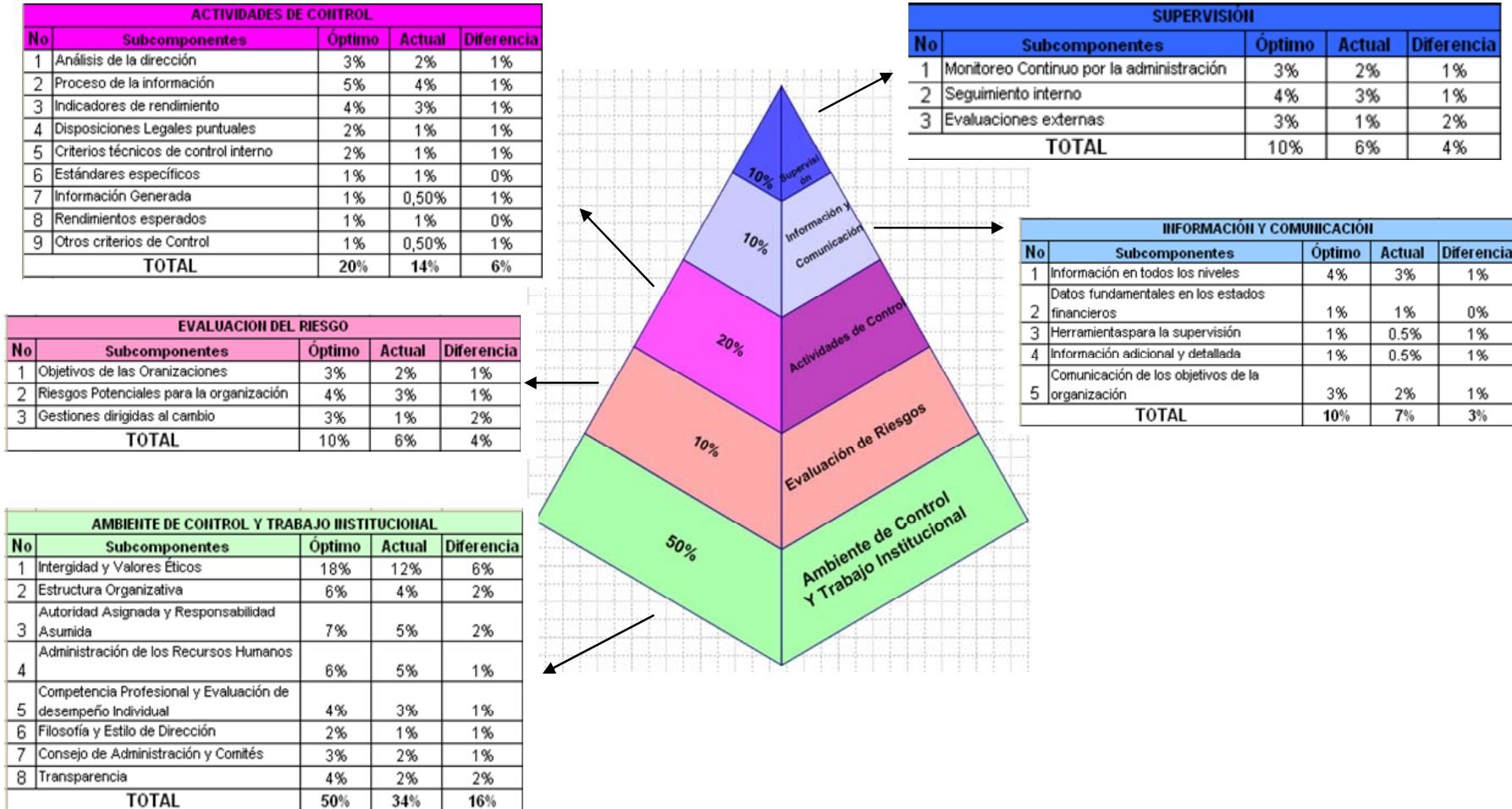
3. Evaluaciones externas

- Incluir en los requerimientos para evaluaciones externas (auditorías), actividades específicas para evaluación de controles que están ejecutando, con el objeto de verificar su efectividad en los procesos.
- Proporcionar la información requerida para las evaluaciones externas, de manera oportuna y ágil con el efecto de reflejar transparencia en las operaciones.

Evaluación de Control Interno del Área de Contabilidad

No.	Componente	Óptimo	Actual	Diferencia	Observaciones
1	AMBIENTE DE CONTROL Y TRABAJO INSTITUCIONAL	50%	34%	16%	
	Integridad y Valores Éticos	18%	12%	6%	No existe un código de ética establecido
	Estructura Organizativa	6%	4%	2%	Estructura vertical poco comunicativa
	Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida	7%	5%	2%	No se determina funciones específicas junto a valores aplicables
	Administración de los Recursos	6%	5%	1%	No se establecen planes de Incentivos
	Competencia Profesional y Evaluación de desempeño Individual	4%	3%	1%	Las evaluaciones de desempeño son limitadas
	Filosofía y Estilo de Dirección	2%	1%	1%	Ne se difunde métodos de evaluación ni estilos de dirección
	Consejo de Administración y Comités	3%	2%	1%	La comunicación con los comités de gerencia y gestión es limitada
	Transparencia	4%	2%	2%	Existen retrasos en el envío de reportes a la Matriz
2	EVALUACION DEL RIESGO	10%	6%	4%	
	Objetivos de las Organizaciones	3%	2%	1%	No se fomenta participación de empleados en formulación de objetivos
	Riesgos Potenciales para la Gestiones dirigidas al cambio	4%	3%	1%	Mínima administración de riesgos
		3%	1%	2%	Falta de participación en preyectos de acciones de mejora
3	ACTIVIDADES DE CONTROL	20%	14%	6%	
	Análisis de la dirección	3%	2%	1%	No existe seguimiento y análisis permanente de procedimientos y medición de objetivos
	Proceso de la información	5%	4%	1%	Falta de diseños evaluativos de tiempos de respuesta en entrega de información
	Indicadores de rendimiento	4%	3%	1%	Indicadores de rendimiento generalizados
	Disposiciones Legales puntuales	2%	1%	1%	No se cumplen todas las políticas
	Criterios técnicos de control interno	2%	1%	1%	No se difunden principios básicos de control interno
	Estándares específicos	1%	1%	0%	Están correctamente definidos los estándares de medición
	Información Generada	1%	0,50%	1%	Implementar sistema de retroalimentación
	Rendimientos esperados	1%	1%	0%	Los rendimientos esperados cumplen las expectativas pero deben ser más difundidos
	Otros criterios de Control	1%	0,50%	1%	No se innovan procedimientos para control
4	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	10%	7%	3%	
	Información en todos los niveles	4%	3%	1%	No se mantiene una comunicación dinámica en todos los niveles
	Datos fundamentales en los estados financieros	1%	1%	0%	No se soportan notas a estados financieros
	Herramientas para la supervisión	1%	0,5%	1%	No se realizan evaluaciones periódicas
	Información adicional y detallada	1%	0,5%	1%	No existen informes operacionales respecto a las unidades de soporte
	Comunicación de los objetivos de la organización	3%	2%	1%	No es de conocimiento general el plan estrategico y objetivos organizaiconales
5	SUPERVISIÓN	10%	6%	4%	
	Monitoreo Continuo por la administración	3%	2%	1%	No se realiza seguimientos de actividades
	Seguimiento interno	4%	3%	1%	Ne se efectúan autoevaluaciones de control interno
	Evaluaciones externas	3%	1%	2%	No se realiza énfasis en control interno durante la relización de evaluaciones externas

PIRÁMIDE DE CONTROL INTERNO MICIL AREA DE CONTABILIDAD



Interpretación de Resultados

- 1. Ambiente de Control y Trabajo Institucional:** Se detectó una falta de integridad y valores éticos, que pudo ser causada por la carencia de un código de ética, adicionalmente la comunicación en una sola dirección también deteriora el ambiente de trabajo, otro aspecto importante es la comunicación de resultados y retroalimentación respecto a los mismos, todos estos puntos desfavorables no permiten que se cumpla con el óptimo llegando a un 34% de efectividad en el control interno. Tomándose en cuenta que con la propuesta realizada se completará el 16% de diferencia causado por las falencias.
- 2. Evaluación de los riesgos para obtener resultados:** Existe una imposición de objetivos a cumplir lo cual no permite una alineación por parte de los empleados, adicional a esto no se realiza una Administración del Riesgo, ni un planteamiento de acciones correctivas, lo cual crea una diferencia del 4% frente al óptimo que es el 10%; esta diferencia será contrarrestada con el plan propuesto. El 6% de efectividad de control interno logrado no es un porcentaje aceptable, por lo que es importante la aplicación inmediata de las acciones correctivas.
- 3. Actividades de Control:** Se encontró una efectividad del control interno del 14% frente al óptimo que es el 20%, produciéndose una diferencia del 6% causada por una falta de seguimiento a la ejecución de los procesos por parte de la dirección, también por la carencia de indicadores de rendimiento especializados par el área y adicionalmente por no tener una base de conocimientos técnicos de control interno por parte de los miembros de Contabilidad; sin embargo con la propuesta de control interno se logrará cubrir esas falencias.

4. Información y Comunicación para fomentar la transparencia: La falta de una comunicación dinámica, de periodicidad en evaluaciones como herramienta de supervisión y la carencia de una difusión general de los objetivos de la organización ocasionan una diferencia del 3% en efectividad del control interno frente a un cumplimiento del 7%, lo cual no es malo pero si debe ser mejorado y para esto se realizó la propuesta respectiva con el objeto de cubrir ese 3% de falencias.

5. Supervisión interna continua y externa periódica: La efectividad del control interno óptima para este componente es del 10%, y la alcanzada es del 6%; no se logra el óptimo a causa de la falta de auto-evaluaciones periódicas y carencia de énfasis en el control interno cuando se efectúan evaluaciones externas, adicionalmente es importante mencionar que no se realiza un seguimiento de las actividades a manera de supervisión por parte de las jefaturas, todas estas falencias crean una diferencia del 4% siendo un porcentaje considerable que será contrarrestado con las acciones propuestas.

5.2 Área de Tesorería

5.2.1 Naturaleza y Funciones

El área de Tesorería es aquella encargada de todos los movimientos de dinero relacionados con pagos dentro de la organización, en esta área se prevén las necesidades de recursos monetarios inmediatos y a mediano plazo para cubrir con las obligaciones con el personal y con terceros, promoviendo el mejoramiento de los flujos de efectivo por la importancia de éstos para tomar decisiones; no solamente sobre los aspectos en la práctica de las operaciones propias de la empresa, sino también decisiones de como evolucionar con las necesidades que se presenten a futuro.

Esta área lleva a cabo cuatro actividades fundamentales las cuales consisten en: administrar el recurso monetario de pagos, coordinar con el área de Contabilidad Transferencias a Empresas Relacionadas, coordinar con el área de Recursos humanos las transferencias de Nómina, y controlar las Cajas chicas de todas las sucursales a nivel Nacional.

Tesorería existe debido a la necesidad de contar con un área que brinde soporte a las actividades correspondientes a pagos y transferencias por requerimientos y transacciones de todos los departamentos, por lo que coordina con todas las áreas lo concerniente a pagos y transferencias para evitar posibles incumplimientos de obligaciones monetarias y de esta manera tomar las acciones correctivas.

En lo referente a la administración financiera que efectúa esta área brinda soporte a la elaboración de la misma, dentro de ella evalúa los resultados con relación a los objetivos y metas en cuanto a flujos de caja, además de estructurar políticas y procedimientos para efectuar los pagos tanto a Proveedores como empleados, y principalmente a filiales relacionadas dentro de la región de Sudamérica.

Una actividad importante que se realiza en Tesorería es el manejo de pólizas de seguros contra incendios, contractuales, contra robo, etc.; su actualización y seguimiento en relación a siniestros se encuentra administrada por esta área.

5.2.2 Características del Área

Funciones principales

El área de Tesorería participa en la elaboración y administración de la planificación financiera además de la elaboración de reportes a la Gerencia Financiera en cuanto a Movimientos bancarios, costos de transacciones, cartas de crédito, los cuales están ligados estrechamente a todos los proyectos que se

planifican y desarrollan en la empresa los mismos que cuentan con montos de presupuesto aprobados y esto también debe controlarse.

Entre las principales funciones que tiene el área de Tesorería se encuentran las que se enumeran a continuación:

- Participar en la elaboración del Presupuesto Financiero
- Establecer junto a la Gerencia Financiera políticas y controles para pagos de Proveedores.
- Realizar Flujos de Caja periódicos proyectados.
- Monitorear los movimientos bancarios.
- Evaluar cumplimiento de obligaciones por prioridades.
- Planificar mediante cronogramas los pagos según la negociación o política de la empresa-
- Realizar informes de pagos semanales para presentar a la Gerencia.
- Emitir cheques de devolución de garantía para clientes.
- Realizar transferencias de Nómina de manera quincenal.
- Controlar que todos los pagos ingresados en contabilidad contengan los controles necesarios para su cancelación
- Revisión de Reembolsos de Caja chica para todas las sucursales.
- Realizar de manera conjunta con la gerencia la negociación en cuanto a Pólizas de Seguros.
- Controlar el reporte y seguimiento de siniestros.
- Emisión de Retenciones en la fuente a través del sistema para todos los Proveedores.

Las funciones que desarrolla el área de Tesorería están relacionadas con toda la empresa en general, debido a que es un área de apoyo para la operación diaria de pagos que se presenten con el resto de departamentos.

Documentos y Formas

Los documentos y formas que manejan en el área de Tesorerías son los siguientes:

- Cheques
- Cartas de crédito
- Retenciones en la fuente
- Solicitudes de Cheque.
- Solicitud de gasto por Caja Chica.
- Reportes de Pagos Semanales y Mensuales.
- Informes de Flujos de Caja.
- Formatos de anticipos de empleados.
- Respaldos de transferencias bancarias.
- Archivo de Pólizas de Seguro.
- Formatos de Reclamos por siniestros
- Formatos e Reembolso de Caja Chica con soportes.
- Reportes de Transferencias de Nómina
- Formato de estados de Flujo de Efectivo
- Solicitudes de transferencias para pagos de importaciones.
- Informe certificados anulados
- Certificados para referencias crediticias
- Presupuestos anuales del área

Base de Datos

Las bases de datos que se manejan en el área de Tesorería están ligadas a al sistema Solomon que utiliza Contabilidad, el mismo que le ayuda a desarrollar la calificación de directrices debido a que este cuenta con la información de registros contables.

También es fuente de información primordial el Internet el mismo que permite al área Realizar transacciones vía electrónica que es la que más se maneja.

Enlaces con otras áreas

El área de Tesorería esta enlazada con todos los departamentos de la organización debido a que los desembolsos se realizan una vez realizadas las transacciones con Proveedores, Empleados, Devoluciones, transferencias y pagos al exterior son centralizados a través de esta área.

Una relación primordial existe con el departamento de Compras e Importaciones debido a la incidencia en operaciones de esta área, y a la cantidad de transacciones relacionadas con pagos de Proveedores tanto Nacionales como del exterior.

5.2.3Objetivos de Control Interno

Autorización: La Jefatura de Tesorería es la encargada de efectuar la planificación de pagos y movimientos bancarios previa aprobación de la gerencia financiera en la empresa, por lo que es la responsable de coordinar todas las actividades de desembolsos de dinero para cubrir con obligaciones con terceros y con empleados y contratistas, además realiza supervisión sobre el cumplimiento de controles internos en cuanto al registro, soporte y pagos a Proveedores.

Procesamiento de información.- El procesamiento de la información se da en la entrega de planes de pagos una vez aprobados se lo presenta al Comité Gerencial para su aprobación, luego de ello comienza el proceso de ejecución en base archivos de transferencias electrónicas. Posteriormente se realiza la notificación de pagos.

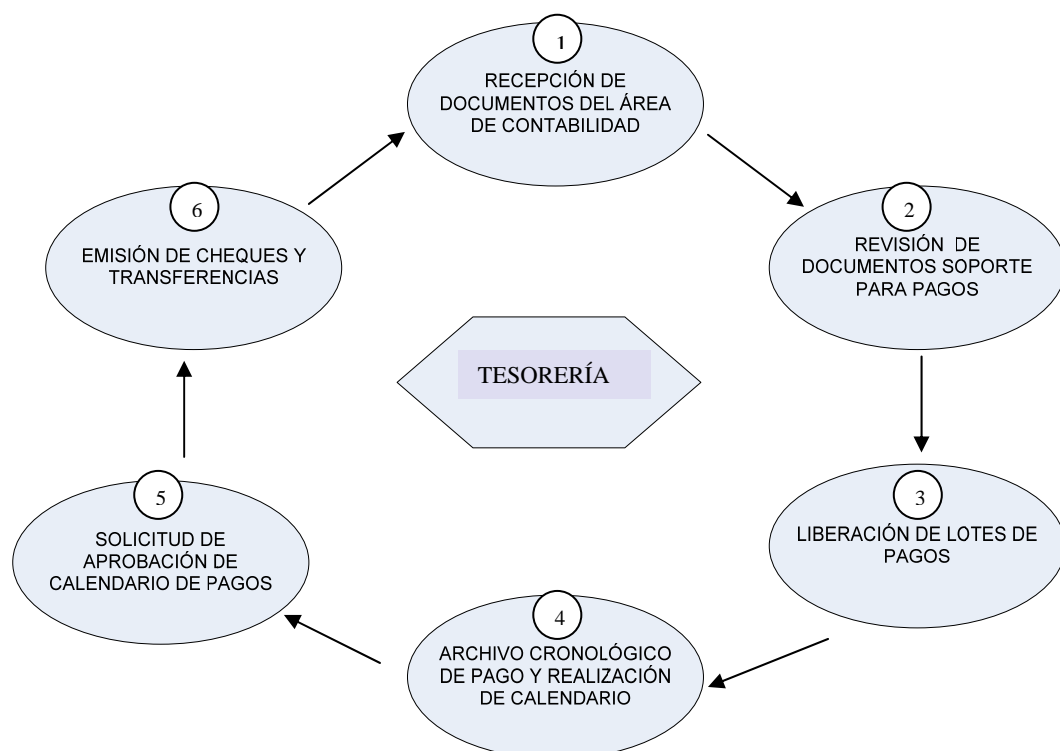
Clasificación.- La clasificación de la información que se genera en el área de Tesorería se realiza agrupando de acuerdo a la relación que tienen entre ellas de

esta manera se manejan dos tipos generales de información las que son de pagos y transferencias

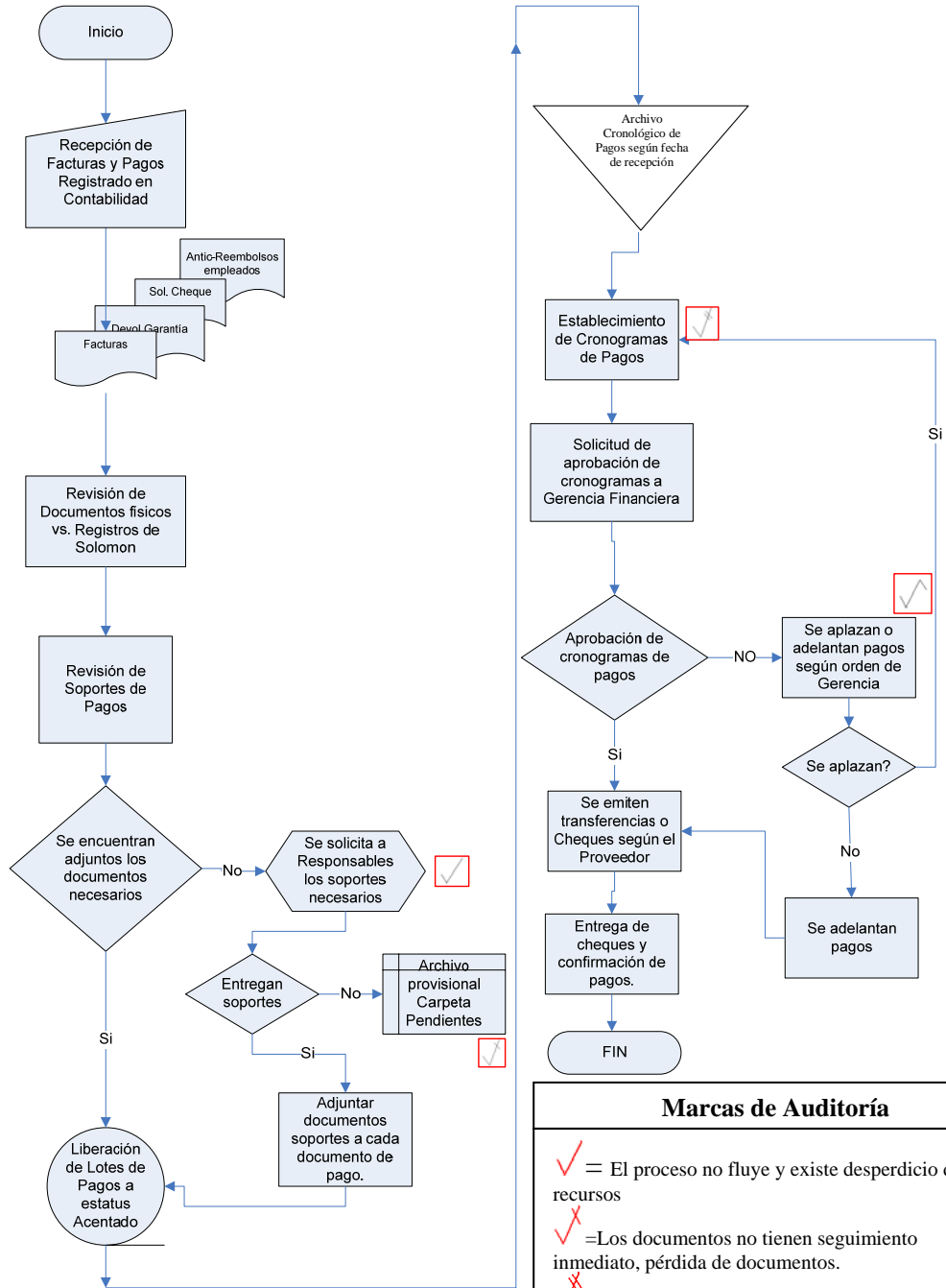
Verificación y evaluación.- Las actividades que se efectúan en el área de Tesorería son verificadas y evaluadas de esta manera se pueden determinar errores durante la ejecución de las mismas, se efectúa controles a anticipos o prepagos y se coordina la entrega de reportes según sea el área involucrada.

Protección Física.- La seguridad que tiene el área de Tesorería es la que le brinda la empresa, por medio de claves de acceso a los computadores del área y que tienen acceso los funcionarios del área, trimestralmente se efectúa un back up de la información que en ella se generan, de manera que se pueda tener un respaldo si se presentara algún inconveniente en el manejo de la información computarizada.

5.2.4Ciclo del Área de Tesorería



FLUJOGRAMA ACTUAL ÁREA DE TESORERÍA



FUENTE: Departamento Financiero, Área de Contabilidad AGA S.A.
ELABORADO POR: Adriana Correa

Marcas de Auditoría	
✓	= El proceso no fluye y existe desperdicio de recursos
✓	= Los documentos no tienen seguimiento inmediato, pérdida de documentos.
✓	= Los cronogramas se establecen a criterio del Tesorero,
✓	= La decisión de aplazamiento de pagos la realiza sólo la Gerencia financiera

5.2.5 Debilidades Detectadas en el Área de Tesorería

- En la revisión que se realiza de los documentos para pago, en caso de no tener todos los requisitos necesarios, la tesorera solicita a los responsables del trámite se adjunten los controles requeridos, esto genera un desperdicio de recursos (tiempo, documentos, servicios básicos) debido a que cada responsable debería encargarse de adjuntar todo lo necesario para que el proceso fluya adecuadamente, adicional a esto la persona que ingresa el pago debe verificar que tenga las aprobaciones necesarias.
- La documentación que no tiene aquellos documentos soportes y no son adjuntados de inmediato por el responsable, se archivan temporalmente en una carpeta de pagos pendientes, lo cual genera pérdidas de los mismos, retrasos en los pagos, desperdicio de recursos, y molestias a los proveedores por la falta de pago.
- La tesorera es la encargada de elaborar los cronogramas de pagos en base a la fecha de recepción, como lo establece la política, sin embargo esto no se cumple debido a la inexistencia de un documento escrito acerca de los lineamientos y políticas que rigen los procesos; lo cual genera problemas con la transparencia en los pagos.
- La aprobación del cronograma de pagos la realiza la gerencia financiera, ésta decide si determinados pagos se aplazan o adelantan según prioridades, sin embargo, éstas no están establecidas por política o lineamientos y generalmente queda a criterio de la gerencia financiera, recalcando que esta decisión puede ser desviada de acuerdo a determinados intereses.

5.2.6 Propuesta de Sistema de Control Interno para el Área de Tesorería

Es indispensable que en ésta área por tener actividades tan delicadas, como es el manejo de fondos, tenga un cimiento reforzado en valores y cumplimiento de políticas y normas establecidas, lamentablemente existe sólo una persona responsable directa de todas las actividades lo cual puede generar un cierto riesgo en cuanto a transparencia se refiere, sin embargo, no se detectan falencias que puedan incidir gravemente en el proceso.

5.2.6.1 Entorno o Ambiente de Control y Trabajo Institucional

Es recomendable que tanto los valores como los principios y normas se practiquen en su totalidad, adicionalmente es importante que cada actividad tenga los controles necesarios para generar una base sólida e el área.

1. Integridad y valores éticos

- Promover los valores y cumplimiento de políticas para fomentar la transparencia en la ejecución de las actividades de tesorería, de manera que se refleje una imagen íntegra hacia las demás áreas.

2. Estructura organizativa

- Contratar por lo menos una persona adicional de soporte para que intervenga en el proceso de pagos con el efecto de mejorar la distribución de funciones y aumentar la transparencia.

3. Autoridad asignada y responsabilidad asumida

- Tanto la autoridad como la responsabilidad la asume una sola persona por lo cual se sugiere un recurso adicional en cuanto a personal se refiere, con esto se logrará una mejor asunción de responsabilidades y ejecución de actividades.

4. Administración de los Recursos de Humanos

- Fomentar mecanismos de incentivo para el recurso humano disponible en el área de acuerdo a su desempeño.

5. Competencia Profesional y evaluación del desempeño individual

- Se reitera la sugerencia de contratar una persona adicional para el área de tesorería debido a que de esta manera se fomentará la competencia profesional, tomando en cuenta que si sólo una persona está encargada de esta área no se tendrá una mejora continua.

6. Filosofía y estilo de la gestión de la dirección

- Generar información acerca de las políticas internas de l área y difundirlas con el objeto de que el personal concientice la importancia de su desempeño.
- Promover el cumplimiento de políticas establecidas por la dirección así como sugerencias de mejora para optimización de recursos.

7. El Consejo de administración y los comités

- Mantener una relación oportuna con el comité gerencial el cuál es el encargado de aprobar los pagos que se planifican en el área de Tesorería, de esta forma se puede evitar pérdidas de tiempo innecesarias.

8. Rendición de Cuentas y transparencia

- Entregar los flujos de efectivo de manera adecuada y en los plazos estipulados por la gerencia.
- Realizar reportes de movimientos bancarios semanalmente para mantener informada a la gerencia.

5.2.6.2 Evaluación de los Riesgos para Obtener Resultados

1. Objetivos de la organización

- Se recomienda plantear objetivos internos en el área de Tesorería de manera explícita y documentada, direccionados a los objetivos generales de la organización.

2. Riesgos potenciales para la organización

- Definir la ocurrencia de riesgos en el sistema de pagos, identificando las consecuencias de los mismos y estableciendo acciones correctivas para evitar su ocurrencia.

3. Gestiones dirigidas al cambio

- Informar al área de Tesorería los cambios que se realicen en cada departamento, de manera que se puedan mantener actualizados.
- Los proyectos que se implementen deben comunicarse a los empleados de la empresa, para determinar que todos en conjunto son parte del mejoramiento y crecimiento de la empresa.

5.2.6.3 Actividades de Control para Minimizar los Riesgos

1. Análisis de la dirección

- Realizar un análisis de las actividades desarrolladas en Tesorería en base a lo indicado en los manuales de procesos y a las políticas establecidas.

2. Proceso de la información

- El proceso de la información se debe iniciar en la definición de los manuales de la empresa para determinar la forma de ejecutar las actividades de los empleados de la empresa.
- La información acerca de los nuevos proyectos se debe transmitir a toda la organización a través de seminarios.

3. Indicadores de rendimiento

- Se sugiere plantear indicadores de rendimiento para análisis de pagos.

4. Disposiciones Legales Puntuales

- Actualizar las disposiciones reglamentarias que se establezcan en la empresa y que se refleje en las políticas de la misma.

5. Criterios de control interno

- Promover la difusión de conceptos y aplicaciones del control interno dentro del área con el fin de fomentar cumplimiento de objetivos.

6. Estándares específicos

- Se recomienda establecer estándares para manejo de procedimientos en relación al establecimiento de cronogramas, así como las políticas bajo las cuales se determinan

7. Información generada

- Los reportes que se generan para la gerencia no son periódicos ni continuos lo cual no obstruye la fluidez de información y por ende de evaluación.

8. Rendimientos esperados

- Los rendimientos esperados generalmente son óptimos, sin embargo, para mejorarlos se los puede evaluar a través de los reportes de avance de proyectos que entrega el área de Tesorería a las autoridades pertinentes.

9. Otros criterios de control

- Efectuar la evaluación de las directrices de control mensualmente para poder identificar riesgos en una manera oportuna.

5.2.6.4 Información y Comunicación para Fomentar la Transparencia

1. Información en todos los niveles

- Fomentar la comunicación de información en forma horizontal y vertical, debido a que de esta manera la interacción y fluidez de información será más ágil y abarcará mayores procesos.

2. Datos fundamentales en los estados financieros

- Verificar que los saldos de las cuentas a cargo, tengan consistencia y veracidad para reflejar información real en los estados financieros.

3. Herramientas para la supervisión

- Establecer herramientas adecuadas para la supervisión de los procesos en tesorería a través de indicadores de gestión adecuados.

4. Información adicional detallada

- Presenta informes de gestión del área y entregar a la gerencia, a la junta directiva y autoridades pertinentes con el objeto de incrementar los juicios de valor para la toma de decisiones.

5. Comunicación de los objetivos de la organización

- Proporcionar información concerniente a los procesos que se ejecutan en el área y los resultados de la evaluación de las directrices.

- Solicitar a las áreas pertinentes el apoyo para poder ejecutar los procesos del área de una manera eficiente y eficaz.

5.2.6.5 Supervisión Interna Continua y Externa Periódica

1. Monitoreo continuo por la administración

- Realizar evaluaciones permanentes y actividades de seguimiento en la ejecución de procesos, así como del cumplimiento de políticas, con el efecto toma acciones preventivas y correctivas para posibles falencias a presentarse.

2. Seguimiento interno

- Mantener el auto evaluación del control interno para determinar acciones correctivas, por parte de la gerencia del área y la auditoría interna.

3. Evaluaciones externas

- Presentar la información actualizada en evaluaciones externas, así como reflejar transparencia en operaciones, con el efecto de aportar al cumplimiento de las evaluaciones de manera integral.

Evaluación de Control Interno del Área de Tesorería

No.	Componente	Óptimo	Actual	Diferencia	Observaciones
1	AMBIENTE DE CONTROL Y TRABAJO INSTITUCIONAL	50%	35%	15%	
	Integridad y Valores Éticos	15%	13%	2%	No existe un código de ética establecido
	Estructura Organizativa	8%	3%	5%	Existe una sola persona responsable de todos los procesos
	Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida	7%	6%	1%	Solo una persona asume autoridad y responsabilidad
	Administración de los Recursos Humanos	6%	5%	1%	No se establecen planes de Incentivos, ni recursos suficientes
	Competencia Profesional y Evaluación de desempeño Individual	4%	2%	2%	No se realizan evaluaciones por competencias a causa de la falta de recurso humano
	Filosofía y Estilo de Dirección	2%	1%	1%	Ne se difunde métodos de evaluación ni estilos de dirección
	Consejo de Administración y Comités	3%	2%	1%	La comunicación con los comités de gerencia y gestión es limitada
	Transparencia	5%	3%	2%	No se entregan flujos de efectivo oportunamente
EVALUACION DEL RIESGO					
2	EVALUACION DEL RIESGO	10%	7%	3%	
	Objetivos de las Oranizaciones	3%	2%	1%	Carencia de objetivos internos del área
	Riesgos Potenciales para la organización	4%	3%	1%	No se definen ni identifican riesgos y su posible ocurrencia
	Gestiones dirigidas al cambio	3%	2%	1%	No se comunican acciones de mejora en los procesos.
ACTIVIDADES DE CONTROL					
3	ACTIVIDADES DE CONTROL	20%	14%	6%	
	Análisis de la dirección	3%	2%	1%	No existe seguimiento y análisis permanente de procedimientos y medición de objetivos
	Proceso de la información	5%	4%	1%	Carencia de diagramas y manuales de flujo de información
	Indicadores de rendimiento	4%	3%	1%	No se manejan Indicadores de rendimiento
	Disposiciones Legales puntuales	2%	1%	1%	No se cumplen todas las políticas - desactualización.
	Criterios técnicos de control interno	1%	1%	0%	No se difunden principios básicos de control interno
	Estándares específicos	2%	1%	1%	No se definen estándares
	Información Generada	1%	0,50%	1%	No se generan reportes periódicos
	Rendimientos esperados	1%	1%	0%	Los rendimientos esperados cumplen las expectativas pero deben ser más difundidos
Otros criterios de Control	1%	0,50%	1%	No se realizan evaluaciones de control interno	
IFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
4	IFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	10%	5%	5%	
	Información en todos los niveles	4%	2%	2%	No se mantiene una comunicación dinámica en todos los niveles
	Datos fundamentales en los estados financieros	1%	0%	1%	Carencia de procedimientos de verificación de saldos
	Herramientas para la supervisión	1%	0,5%	1%	No se utilizan herramientas de evaluación ni indicadores.
	Información adicional y detallada	1%	0,5%	1%	No se transmite información detallada, solo general.
	Comunicación de los objetivos de la organización	3%	2%	1%	No se informan objetivos del área ni se verifica alineación con objetivos generales.
SUPERVISIÓN					
5	SUPERVISIÓN	10%	5%	5%	
	Monitoreo Continuo por la administración	3%	2%	1%	Carencia de evaluaciones continuas
	Seguimiento interno	4%	2%	2%	Ne se efectúan autoevaluaciones de control interno
	Evaluaciones externas	3%	1%	2%	No se presenta información completa ni actualizada

PIRÁMIDE DE CONTROL INTERNO MICIL AREA DE TESORERÍA

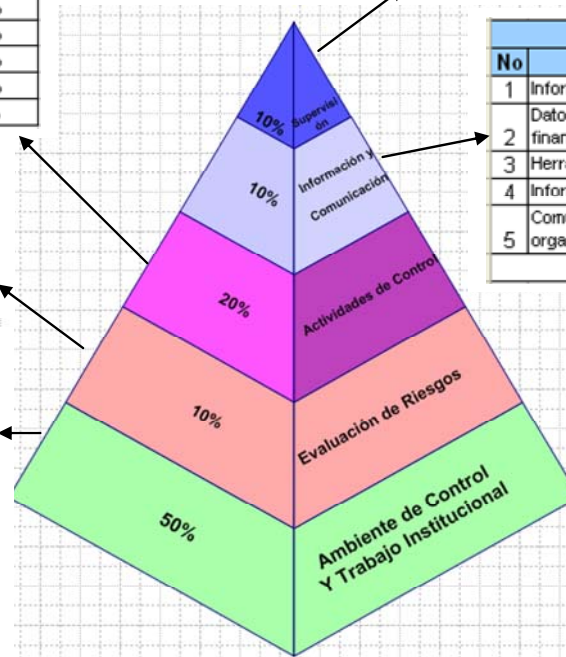
ACTIVIDADES DE CONTROL				
No	Subcomponentes	Óptimo	Actual	Diferencia
1	Análisis de la dirección	3%	2%	1%
2	Proceso de la información	5%	4%	1%
3	Indicadores de rendimiento	2%	1%	1%
4	Disposiciones Legales puntuales	4%	3%	1%
5	Criterios técnicos de control interno	1%	1%	0%
6	Estándares específicos	1%	1%	0%
7	Información Generada	2%	1%	1%
8	Rendimientos esperados	1%	1%	0%
9	Otros criterios de Control	1%	0%	1%
TOTAL		20%	14%	6%

SUPERVISIÓN				
No	Subcomponentes	Óptimo	Actual	Diferencia
1	Monitoreo Continuo por la administración	4%	3%	1%
2	Seguimiento interno	4%	3%	1%
3	Evaluaciones externas	2%	1%	1%
TOTAL		10%	7%	3%

EVALUACION DEL RIESGO				
No	Subcomponentes	Óptimo	Actual	Diferencia
1	Objetivos de las Organizaciones	4%	2%	2%
2	Riesgos Potenciales para la organización	3%	2%	1%
3	Gestiones dirigidas al cambio	3%	2%	1%
TOTAL		10%	6%	4%

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				
No	Subcomponentes	Óptimo	Actual	Diferencia
1	Información en todos los niveles	3%	2%	1%
2	Datos fundamentales en los estados financieros	1%	0%	1%
3	Herramientas para la supervisión	1%	0,5%	1%
4	Información adicional y detallada	2%	1,5%	1%
5	Comunicación de los objetivos de la organización	3%	2%	1%
TOTAL		10%	6%	4%

AMBIENTE DE CONTROL Y TRABAJO INSTITUCIONAL				
No	Subcomponentes	Óptimo	Actual	Diferencia
1	Integridad y Valores Éticos	16%	15%	1%
2	Estructura Organizativa	7%	3%	4%
3	Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida	6%	5%	1%
4	Administración de los Recursos Humanos	6%	5%	1%
5	Competencia Profesional y Evaluación de desempeño Individual	4%	2%	2%
6	Filosofía y Estilo de Dirección	3%	1%	2%
7	Consejo de Administración y Comités	3%	2%	1%
8	Transparencia	5%	3%	2%
TOTAL		50%	36%	14%



Interpretación de Resultados

- 1. Ambiente de Control y Trabajo Institucional:** En este componente se detectó una debilidad reflejada en un 15% alcanzando únicamente el 35% de efectividad en el control interno, respecto al óptimo (50%), a causa de la falta de un código de ética que establezca valores y principios internos para una alineación por parte de los integrantes del área, sin embargo la diferencia generada se contrarresta con las acciones propuestas.
- 2. Evaluación de los riesgos para obtener resultados:** Se encontró una falencia correspondiente al 3% a causa de la falta de objetivos internos, definición y administración de riesgos y de comunicación de acciones de mejora, lo cual implica una efectividad del control interno del 7% sin llegar al óptimo que es el 10%.
- 3. Actividades de Control:** Se encontró una efectividad del control interno del 14% frente al óptimo que es el 20%, produciéndose una diferencia del 6% causada por una falta de análisis permanente en la ejecución de objetivos y medición de procesos, carencia de manuales y flujogramas de información para su respectivo seguimiento. Sin embargo con la propuesta de control interno se logrará cubrir las falencias que se dan actualmente.
- 4. Información y Comunicación para fomentar la transparencia:** Existe una falencia de la mitad de las acciones para la correcta aplicación del control interno, es decir, la diferencia con el óptimo (10%) es del 5% correspondiente a la falta de comunicación y dinamismo en la información, así como la falta de utilización de herramientas de evaluación. A pesar de las debilidades presentadas estas podrán disminuirse una vez aplicada la propuesta de control interno.

5. Supervisión interna continua y externa periódica: La efectividad del control interno óptima para este componente es del 10%, y la alcanzada es del 5%; no se logra el óptimo a causa de la falta de evaluaciones continuas y carencia de auto-evaluaciones, adicionalmente es importante mencionar que no se presenta la información completa solicitada en las evaluaciones externas, todas estas falencias crean una diferencia del 5% siendo un porcentaje considerable que será contrarrestado con las acciones propuestas.

5.3 Área de Legal

5.3.1 Naturaleza y Funciones

El área de legal es un área crítica, tanto para el departamento financiero como para la organización, esta área fue creada como un área de control, así como para regularizar todo lo relacionado con aspectos contractuales, permisos de funcionamiento, temas societarios, representación legal y otros asuntos que requieren de un tratamiento específico y un manejo adecuado, es por esto que esta área tiene su razón de ser.

Es de suma importancia la gestión de Legal debido a que en ésta área se realizan las revisiones necesarias de las cláusulas integrantes de cada contrato que firma AGA del Ecuador tanto con Proveedores como con clientes.

El departamento legal tiene además un enfoque de control que regula varios procesos a nivel de toda la organización en especial actualización de bases de contratos de Proveedores, Clientes, Depot, Servicios, Temporales, adicionalmente todo lo relacionado con la parte societaria, Representación Legal, Permisos de Funcionamiento, Patentes, entre otros documentos legales que son administrados y custodiados en esta área.

De acuerdo a lo mencionado es función relevante del Área Legal cumplir administrar las relaciones contractuales y tener todos los documentos soportes bajo las normas establecidas y entregando información de manera oportuna controlando los procedimientos y otorgando las suficientes herramientas informativas para la toma de decisiones.

Otra actividad importante por la cual existe el área de Legal es el monitoreo de las relaciones jurídicas y contractuales con las subsidiarias y principalmente con la Matriz en Alemania. Legal tiene como función mantener actualizadas las bases de datos correspondientes la toma de decisiones en Juntas directivas y cambios estructurales o de accionistas.

Es de suma importancia al rol que desempeña el área Legal dentro de la empresa debido a la incidencia dentro de los riesgos legales que se pueden suscitar, principalmente en caso de incumplimiento de contrato o falta de algún requisito para su validez.

El área Legal se relaciona con otros departamentos de la empresa debido a que en cada uno de ellos siempre se realizarán actividades que involucren trámites legales, actualización de contratos, verificación de firmas, o trámites de Representación Legal, entre otros, por lo que existe una relación permanente con otras áreas de finanzas, y de la empresa como Operaciones Comerciales (Contratos Proveedores, Trámites de Gerencia, Permisos y Licitaciones); por ejemplo con Contabilidad es frecuente la interacción debido al control de cumplimiento de contratos con Proveedores tanto de bienes como de Servicios, Contratos de obras de Construcción (anticipos de obras y cumplimiento de fechas establecidas).

La interrelación con la Gerencia Financiera es permanente debido a que las revisiones y Firmas de contratos los realiza directamente la Gerente de finanzas así como el control contractual y trámites legales es importante para la

presentación de estados financieros, trámites de permisos con entidades reguladoras, contratos de clientes y proveedores.

5.3.2 Características del Área

Funciones principales

El área Legal influye en las actividades de la empresa en la estructuración y seguimiento de contratos hasta la recolección de firmas y archivo, además de la actualización de los formatos, digitalización y administración de los mismos. Las funciones primordiales están encaminadas a cumplir con los objetivos que se ha determinado la empresa, de esta manera se han establecido las siguientes:

- Elaboración de formatos establecidos como directrices para contratos con clientes, proveedores.
- Revisión de cláusulas adicionales solicitadas por la contraparte del contrato.
- Aprobación de Contratos Gerencia Financiera previa revisión final y acuerdo de las partes.
- Recolección de firmas de acuerdo al departamento relacionado.
- Digitalización de contratos en la base Legal
- Seguimiento de trámites para obtención de permisos con entidades reguladoras.
- Archivo de contratos de clientes, proveedores, etc.
- Actualización de documentos de Representación Legal, Copias Notariadas de Poderes, Aumentos de Capital, y aquellos relacionados con temas societarios.
- Control de vigencia contractual y cumplimiento de cláusulas.
- Notarización de documentos requeridos para trámites internos de la empresa.

- Legalización de trámites relacionados con la explotación de pozos con el CNRH.

Estas funciones están relacionadas varios procesos ejecutados en las otras áreas financieras como Contabilidad, Tesorería, y Cartera.

Todas las actividades realizadas en el área Legal son indispensables para la correcta marcha de la empresa y para la disminución de riesgos judiciales, para esto se cuenta con la asesoría de reconocidas firmas de Abogados.

Documentos y formas

Los documentos y formas que manejan en el área Legal se muestran a continuación.

- Formatos de Contratos de Arrendamiento, Suministro, Comodato y otros para clientes.
- Formatos de Contratos de Compra-Venta, Servicios, Construcción, Instalación, Transporte, etc.; para Proveedores.
- Actas de entrega-recepción de obras.
- Adendums ampliatorios o derogatorios.
- Certificados de cumplimiento con Superintendencia de Compañías.
- Copias Notarizaadas de Aumentos de Capital..
- Reformas de Estatutos.
- Copias Notariadas de representante Legal y Poderes Especiales.
- Libro de Accionistas.
- Contratos con Relacionadas y Subsidiaras de Linde.
- Registros electrónicos de Digitalización de Contratos.
- Archivo General de Contratos.
- Casos de litigios Legales cerrados y abiertos.

- Archivo de Permisos Municipales por sucursal.
- Archivo de Constitución y Reforma de estatutos.

Base de datos

El sistema informático que maneja el área Legal es el sistema IBM Lotus Notes que es un software integral en donde se digitalizan y registran uno a uno los contratos de manera que se puedan consultar a través de la base de datos, sin necesidad de buscar en el archivo físico.

Enlaces con otras áreas

Los enlaces que mantiene el área Legal en lo que se refiere al desarrollo de actividades que tengan secuencia o relación directa con otro departamento, son aquellas que tengan sustento contractual o requisitos de documentación legal para la obtención de determinado permiso.

Se enlaza con el departamento de Operaciones Comerciales para la licitación y contratación por parte de entidades públicas como Hospitales del Iess, debido a que los requisitos constituyen varios documentos legales y notarizados.

Tiene también una interacción frecuente con el área de Ventas respecto a las relaciones contractuales con Clientes.

Adicionalmente se relaciona de manera frecuente con el área de Contabilidad por el control de Pagos y anticipos en contratos con Proveedores.

Esta área además sirve como soporte fundamental para la Gerencia Financiera para control de riesgo legal y de cumplimiento contractual.

5.3.3 Objetivos de Control Interno

Autorización: El Área Legal tiene como función principal la administración, monitoreo y control de los procesos legales de la empresa, todo tipo de autorización o firmas se lo realiza exclusiva y estrictamente a través de la Gerencia Financiera y otras Gerencias Autorizadas para Representación Legal.

Procesamiento de información.- La información que se maneja en el área legal es cautelosamente administrada y archivada, toda la base de datos correspondiente a digitalización de contratos y documentos legales se encuentra bloqueada de manera que sólo tienen acceso determinadas gerencias o personal autorizado.

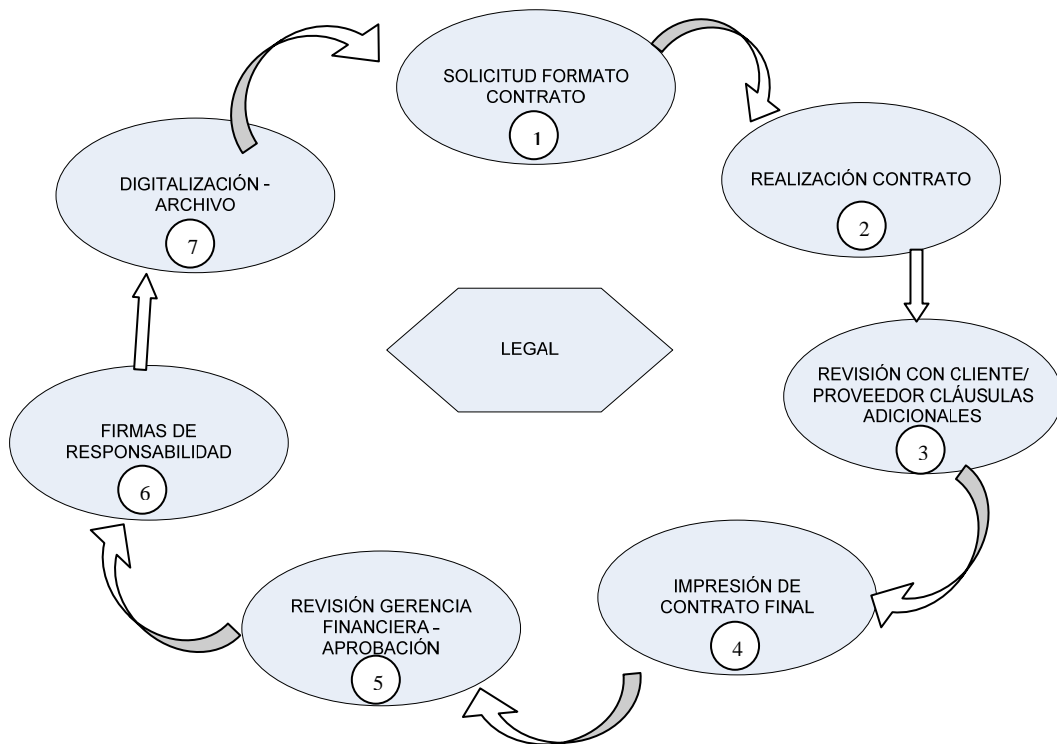
Clasificación.- Toda la información y documentación legal se encuentra clasificada según su tipificación y departamento al que pertenece, el archivo físico se encuentra organizado de acuerdo a cronología, alfabeto y área al que corresponde el contrato o documento legal; de manera que sea transparente el acceso a información según su ámbito. Los juicios y casos especiales que se encuentran cerrados se archivan en un área especial y bajo reservado conocimiento.

Verificación y evaluación.- Todos los procesos que se manejan en el área Legal son de especial cuidado, por lo que tienen un seguimiento especial por la Gerencia Financiera y otros integrantes del comité gerencial realizándose verificaciones permanentes de actualización de requisitos, permisos, notarización de poderes, certificados de cumplimiento, entre otros documentos que son de fundamental importancia para la buena marcha de la organización.

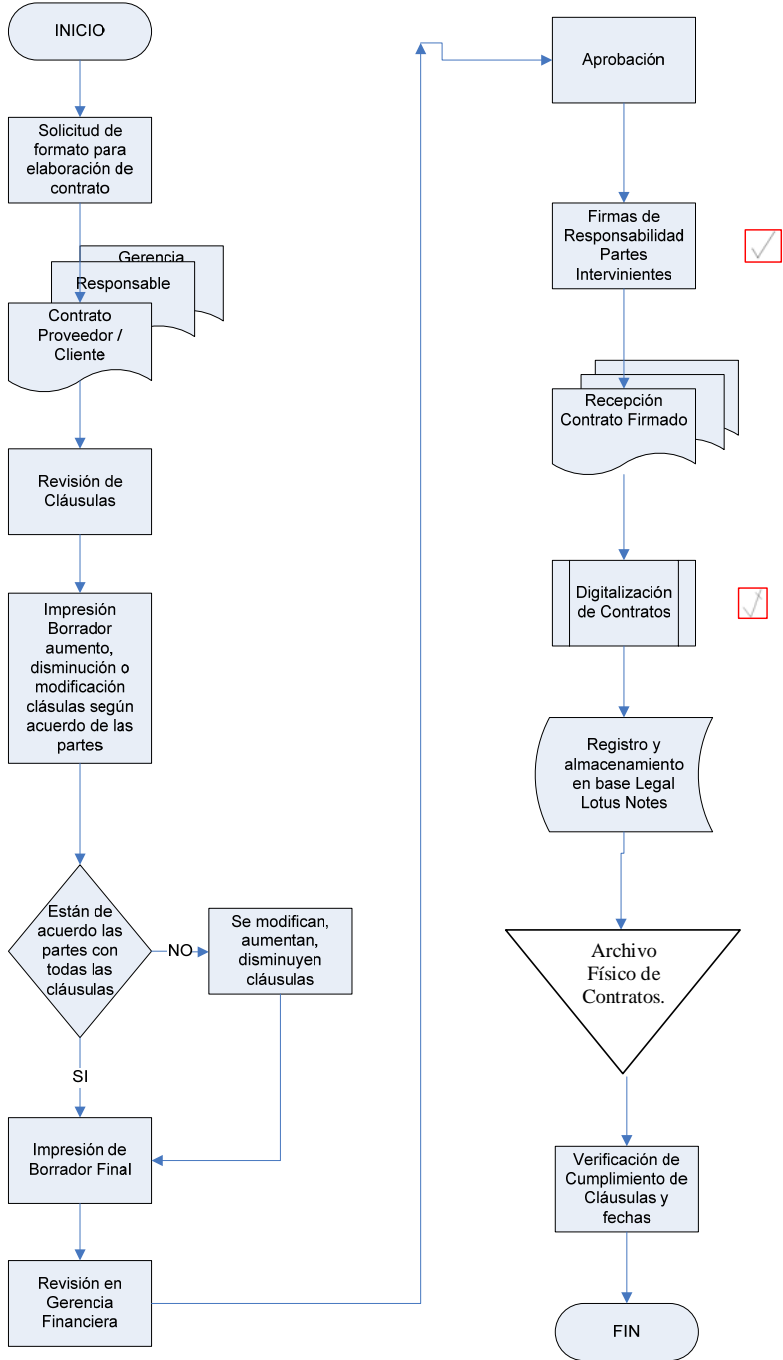
Protección Física.- La información y documentación que se maneja en el área Legal es de suma importancia por lo que es administrada con los respaldos necesarios, todo contrato y documento legal relacionado con el tema societario es

digitalizado íntegramente con firmas y sellos de manera que se pueda resguardar un respaldo en caso de pérdida por sucesos imprevistos.

5.3.4Ciclo del Área Legal



FLUJOGRAMA ACTUAL ÁREA DE LEGAL



FUENTE: Departamento Financiero, Área de Contabilidad AGA S.A.
ELABORADO POR: Adriana Correa

Marcas de Auditoría	
✓	= Debe existir control externo Legal
✗	= Antes de la digitalización se debe realizar reconocimiento de firmas.

5.3.5 Debilidades Detectadas en el Área de Legal

- Una vez revisadas las cláusulas e impreso el borrador del contrato se envía dicho contrato a Revisión en la Gerencia financiera, la cual procederá a revisar y aprobar, para posteriormente ser firmado por las partes intervinientes; este proceso debería tener una revisión adicional por parte de Abogados externos para evitar posibles riesgos en caso de Litigios legales.
- Posterior a la firma del contrato se recibe en el Área Legal para su digitalización e ingreso a la base Legal de Lotus Notes, sin embargo, no existe una verificación de firmas y de veracidad de que el contrato fue autorizado y atravesó todas las etapas de aprobación, lo cual podría involucrar una falsificación de firmas o cambio de cláusulas, esto involucraría perjuicios para la organización en caso de incumplimiento.

5.3.6 Propuesta de Sistema de Control Interno para el Área Legal

El Control interno en esta área es fundamental en vista de los riesgos que involucran falencias o debilidades, en cuanto a posibles litigios legales, de esta manera se hace especial énfasis a las actividades relacionadas con contratos para reducir estos posibles riesgos.

5.3.6.1 Entorno o Ambiente de Control y Trabajo Institucional

Dentro del área Legal existen sólo dos personas cuyas funciones se ven directamente influidas por los demás departamentos de Finanzas, los valores y principios sí se practican, sin embargo existen falencias en cuanto a ciertos procedimientos.

1. Integridad y valores éticos

- Promover la creación de políticas y valores específicos aplicables al área Legal tomando en cuenta la incidencia de las actividades y su importancia en el proceso global de la organización.

2. Estructura organizativa

- Delimitar adecuadamente la estructura que rige actualmente, en cuanto a niveles jerárquicos con el objeto de establecer claramente funciones y autoridades.

3. Autoridad asignada y responsabilidad asumida

- Establecer niveles de responsabilidad en el área Legal debido a que existen dos personas para todas las actividades que se desarrollan, con esto se logrará una mejor interacción entre los integrantes del área.

4. Administración de los Recursos Humanos

- Promover planes de capacitación para el recurso humano del área, y solicitar un sistema de evaluaciones de desempeño para un mayor bienestar del personal.

5. Competencia Profesional y evaluación del desempeño individual

- Realizar evaluaciones permanentes en cuanto a gestión y desempeño, con el objeto de crear un cierto nivel de competencia en los integrantes del área.

6. Filosofía y estilo de la gestión de la dirección

- Promover el cumplimiento de políticas difundidas por la dirección así como sugerencias de mejora para optimización de recursos.

7. El Consejo de administración y los comités

- Mantener una actualización constante de la base de datos para que el Comité Gerencial pueda monitorear el cumplimiento de Contratos y hacer un seguimiento de trámites legales pendientes.

8. Rendición de Cuentas y transparencia

- Entregar reportes de entrega-recepción de contratos a la Gerencia financiera, así como aquellos que presentan conflictos para un control oportuno de los mismos.

5.3.6.2 Evaluación de los Riesgos para Obtener Resultados

1. Objetivos de la organización

- Plantear objetivos internos en el área de Legal de manera explícita y documentada, direccionados a los objetivos generales de la organización.

2. Riesgos potenciales para la organización

- Determinar posibles riesgos así como acciones preventivas para litigios legales con el fin de prever posibles pérdidas y problemas judiciales.

3. Gestiones dirigidas al cambio

- Desarrollar acciones relacionadas con la mejora de procesos y ahorro de recursos, para promover cambios positivos en los procesos del área.

5.3.6.3 Actividades de Control para Minimizar los Riesgos

1. Análisis de la dirección

- Fomentar un permanente análisis por parte de la dirección, en cuanto a control de contratos, y establecer mayores controles y monitoreo de cumplimiento, así como beneficios y costos contractuales, con esto se logrará mayor control y efectividad en las actividades.

2. Proceso de la información

- Realizar una discriminación respecto a los usuarios que tienen acceso a la base de datos Legal con el objeto de resguardar la información contractual y societaria, que constituye parte estratégica del negocio.

3. Indicadores de rendimiento

- Implementar indicadores de rendimiento para los procesos Legales, lo cual permita una medición y evaluación de los mismos.

4. Disposiciones Legales Puntuales

- Actualizar las disposiciones reglamentarias que se establezcan en la empresa y que se refleje en las políticas de la misma.

5. Criterios de control interno

- Evaluar los resultados de las actividades que se desarrollan en el departamento mediante actividades de control y seguimiento para verificar si están encaminadas al logro del objetivo general.

6. Estándares específicos

- Evaluar estándares determinados para medir el grado de aporte del área respecto las demás áreas del departamento.

7. Información generada

- Realizar una estandarización de reportes para la toma de decisiones gerencial con el efecto de reflejar oportunamente la información procesada en cada área de soporte.

8. Rendimientos esperados

- Realizar análisis de rendimientos esperados, y establecer parámetros de medición de cumplimiento contractual tanto para clientes como para Proveedores, con el efecto de mejorar los resultados.

9. Otros criterios de control

- Efectuar la evaluación de indicadores de cumplimiento mensualmente para poder identificar riesgos en una manera oportuna.

5.3.6.4 Información y Comunicación para Fomentar la Transparencia

1. Información en todos los niveles

- Incentivar la participación de otras áreas para mantener una información actualizada de los manuales de procedimientos en todas las áreas de la empresa.

2. Datos fundamentales en los estados financieros

- Proporcionar a la Gerencia la información relevante respecto a la ejecución de contratos, así como valores en anticipo y valores adicionales al precio estipulado en el contrato, con el efecto de tener saldos reales asignados a las cuentas correspondientes.

3. Herramientas para la supervisión

- Supervisar mensualmente a través de los indicadores a los funcionarios del área de Legal, y al personal en general para determinar el nivel de desempeño en su gestión y verificar si las actividades están encaminadas en el logro de los objetivos del área.

4. Información adicional detallada

- La presentación de informes de gestión del área es indispensable entregar a la gerencia a la junta directiva y autoridades pertinentes.

5. Comunicación de los objetivos de la organización

- Proporcionar información concerniente a los procesos que se ejecutan en el área y los resultados de la evaluación de las directrices.
- Solicitar a las áreas pertinentes el apoyo para poder ejecutar los procesos del área de una manera eficiente y eficaz.

5.3.6.5 Supervisión Interna Continua y Externa Periódica

1. Monitoreo continuo por la administración

- Efectuar seguimientos a las actividades realizadas en el área Legal de manera que se pueda mantener una supervisión que estará a cargo de la dirección del área y ésta a su vez por la gerencia.

2. Seguimiento interno

- Mantener la auto-evaluación del control interno para determinar acciones correctivas, por parte de la gerencia del área y la auditoría interna.

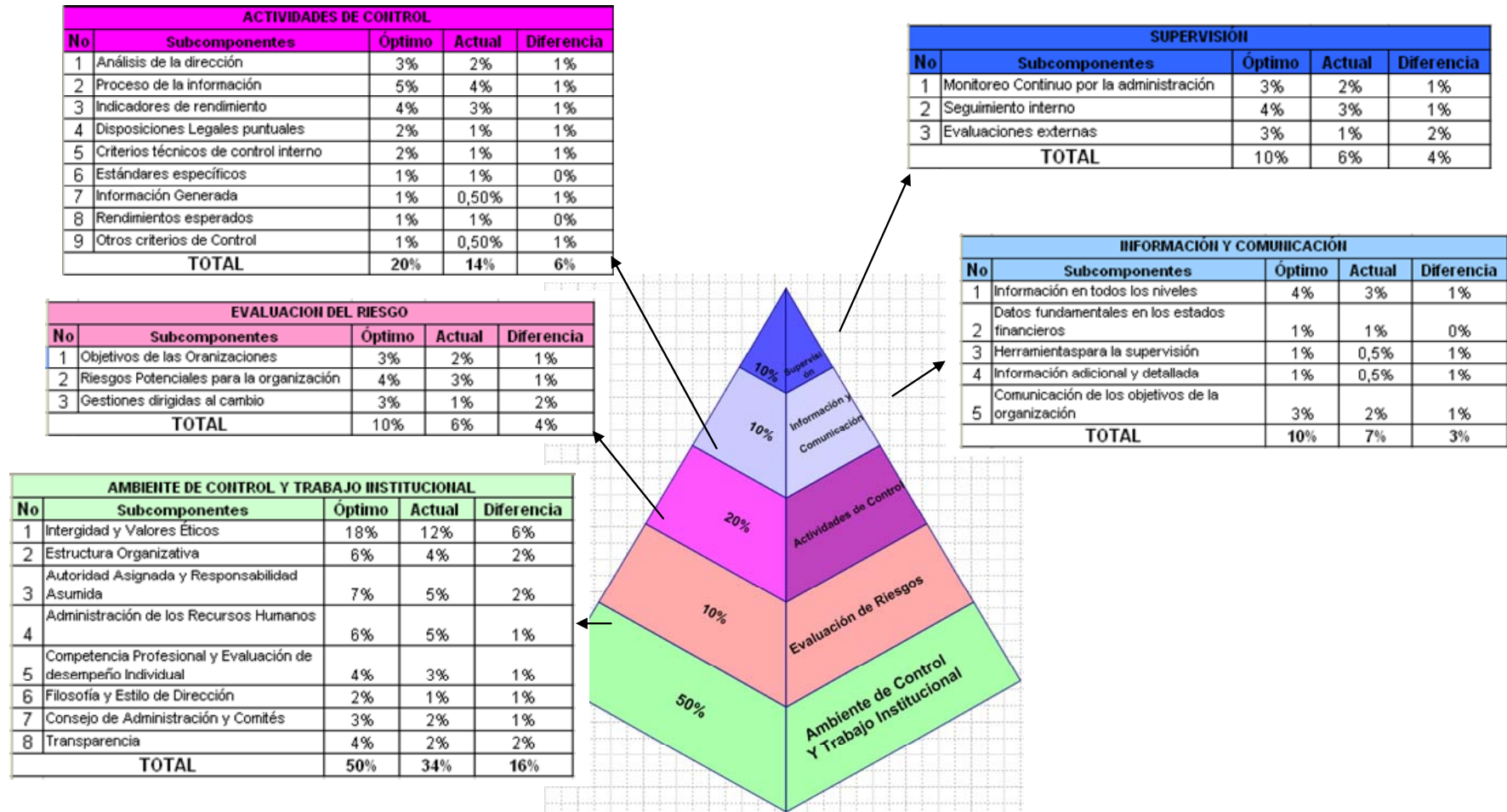
3. Evaluaciones externas

- Presentar la información adecuadamente clasificada y a disposición de los auditores cuando se lo requiera para una correcta ejecución auditorías internas y externas que se realizan de manera permanente

Evaluación de Control Interno del Área Legal

No.	Componente	Óptimo	Actual	Diferencia	Observaciones
1	AMBIENTE DE CONTROL Y TRABAJO INSTITUCIONAL	50%	34%	16%	
	Integridad y Valores Éticos	18%	12%	6%	No existen políticas y valores específicos para el área
	Estructura Organizativa	6%	4%	2%	No se delimitan adecuadamente los niveles
	Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida	7%	5%	2%	Falta de responsabilidades específicas
	Administración de los Recursos Humanos	6%	5%	1%	Carencia de planes de capacitación para el área
	Competencia Profesional y Evaluación de desempeño Individual	4%	3%	1%	No se efectúan evaluaciones de desempeño, lo cual no genera competencia
	Filosofía y Estilo de Dirección	2%	1%	1%	No se difunden políticas de dirección
	Consejo de Administración y Comités	3%	2%	1%	No existe una retroalimentación permanente respecto a la actualización de la base de datos de contratos
	Transparencia	4%	2%	2%	No se entregan reportes de contratos con su respectivo estatus
EVALUACION DEL RIESGO					
2	EVALUACION DEL RIESGO	10%	6%	4%	
	Objetivos de las Organizaciones	3%	2%	1%	No se plantean objetivos internos
	Riesgos Potenciales para la organización	4%	3%	1%	No se determinan posibles riesgos
	Gestiones dirigidas al cambio	3%	1%	2%	Falta de desarrollo de planes de acción para mejorar procesos
ACTIVIDADES DE CONTROL					
3	ACTIVIDADES DE CONTROL	20%	14%	6%	
	Análisis de la dirección	3%	2%	1%	No se realizan análisis ni seguimiento de contratos
	Proceso de la información	5%	4%	1%	No se analizan controles de acceso y usuarios de la base de contratos
	Indicadores de rendimiento	4%	3%	1%	No existen indicadores de rendimiento
	Disposiciones Legales puntuales	2%	1%	1%	No se cumplen todas las políticas
	Criterios técnicos de control interno	2%	1%	1%	No se evalúan criterios de control interno
	Estándares específicos	1%	1%	0%	Existen Estándares correctamente definidos, fortalecer medición
	Información Generada	1%	0.50%	1%	NO existe estandarización de reportes
	Rendimientos esperados	1%	1%	0%	Los rendimientos esperados cumplen las expectativas pero deben ser más difundidos
Otros criterios de Control	1%	0.50%	1%	No se evalúan controles	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
4	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	10%	7%	3%	
	Información en todos los niveles	4%	3%	1%	No existen participación integran con áreas relacionadas
	Datos fundamentales en los estados financieros	1%	1%	0%	SE soportan todos los saldos relacionados a contratos
	Herramientas para la supervisión	1%	0.5%	1%	No se establecen mecanismos de supervisión.
	Información adicional y detallada	1%	0.5%	1%	No existen informes operacionales respecto a las unidades de soporte
Comunicación de los objetivos de la organización	3%	2%	1%	No es de conocimiento general el plan estratégico y objetivos internos	
SUPERVISIÓN					
5	SUPERVISIÓN	10%	6%	4%	
	Monitoreo Continuo por la administración	3%	2%	1%	No se realiza seguimientos de actividades
	Seguimiento interno	4%	3%	1%	Ne se efectúan autoevaluaciones de control interno
	Evaluaciones externas	3%	1%	2%	Falta de organización en información entregada en exámenes externos

PIRÁMIDE DE CONTROL INTERNO MICIL ÁREA LEGAL



Interpretación de Resultados

- 1. Ambiente de Control y Trabajo Institucional:** Para este componente se detectó una debilidad reflejada en un 16% alcanzando únicamente el 34% de efectividad en el control interno, respecto al óptimo (50%), esta debilidad es ocasionada por la falta de un código de ética que establezca valores y principios internos para una alineación por parte de los integrantes del área, adicional a esto se puede mencionar que el hecho de que exista una sola persona responsable en ésta área no genera un ambiente que pueda ser evaluado.
- 2. Evaluación de los riesgos para obtener resultados:** Se encontró una falencia correspondiente al 4% de la inexistencia de una definición y administración de riesgos y de comunicación de acciones de mejora, lo cual implica una efectividad del control interno del 6% sin llegar al óptimo que es el 10%.
- 3. Actividades de Control:** Se encontró una efectividad del control interno del 14% frente al óptimo que es el 20%, produciéndose una diferencia del 6% causada por las deficientes actividades de control interno que se ejecutan así como una falta de análisis permanente en la ejecución de objetivos y medición de procesos. Sin embargo con la propuesta de control interno se logrará cubrir las falencias que se dan actualmente.
- 4. Información y Comunicación para fomentar la transparencia:** Existe una falencia del 3% de las acciones para la correcta aplicación del control interno, es decir, el porcentaje actual es relativamente favorable (7%) pero no es producto de una buena fluidez de información, sino la ausencia de recurso humano en el área.

Las deficiencias corresponden a la falta de comunicación y dinamismo en la información, así como la falta de utilización de herramientas de evaluación. A pesar de las debilidades presentadas estas podrán disminuirse una vez aplicada la propuesta de control interno.

- 5. Supervisión interna continua y externa periódica:** La efectividad del control interno óptima para este componente es del 10%, y la alcanzada es del 6%; no se logra el óptimo a causa de la falta presentación de información clara y oportuna en evaluaciones externas y carencia de auto-evaluaciones, todas estas falencias crean una diferencia del 4% siendo un porcentaje considerable que será contrarrestado con las acciones propuestas.

5.4 Área de Cartera

5.4.1 Naturaleza y Funciones

El área de Cartera fue creada para administrar y controlar las Cuentas por Cobrar de la organización, aclarando que existe una empresa contratada para las cobranzas, por lo que esto no se encuentra contemplado dentro de las funciones designadas, en esta área se realizan análisis crediticios para concesión de facilidades de pago de los clientes.

Las actividades que se realizan en el área de Cartera tienen una importancia fundamental debido a los diferentes clientes que se manejan en la empresa, desde clientes Home Care quienes tienen crédito sólo de quince días para cancelar sus alquileres, hasta Clínicas y Hospitales del Estado con los cuales, por políticas gubernamentales, se manejan créditos de hasta noventa días.

El departamento de Cartera tiene además funciones específicas de control, debido a que los clientes que tienen cuentas vencidas por más de sesenta días se bloquean automáticamente para nuevos pedidos o entregas.

Adicionalmente Cartera tiene como actividad la administración y monitoreo de la recuperación de valores por cobrar a clientes, a través de la empresa contratada de cobranza, todo esto se suma a la gestión de cartera de clientes.

Otra actividad importante es entregar información para la provisión de Cuentas Incobrables, que por política de la empresa, se la realiza de manera mensual, esta información se entrega a Contabilidad para el respectivo registro de provisión.

El área de Cartera además se relaciona con otros departamentos de la empresa principalmente con Ventas, tanto Medicinal como Industrial, en vista de que toda negociación de venta a crédito debe estar previamente aprobada por el área de Cartera según un análisis de montos de consumo y frecuencia de compra del cliente. Esto en conjunto con el responsable del cliente.

Es importante mencionar también que Cartera tiene un control y supervisión directa por parte de la Gerencia Financiera, y aún más a raíz de un fraude considerable que sucedió en períodos recientes, a causa de un Control Interno débil. Es por esto que actualmente tiene mayores actividades de control que se aplican específicamente en el área de Cartera.

Esta Área tiene evaluaciones permanentes y Auditorías Especiales de manera periódica por lo menos tres veces al año, precisamente por los antecedentes presentados y por la importancia de su gestión debido a que una venta es real solamente cuando se recaudaron los valores monetarios.

5.4.2 Características del Área

Funciones principales

El área de Cartera tiene como función principal la recuperación de valores pendientes de cobro una vez realizada la venta y facturación de bienes y servicios

a un cliente, adicionalmente de los análisis previa concesión de créditos. Entre las funciones que se desarrollan en el área tenemos:

- Recepción de Facturas Clientes de Crédito.
- Análisis de concesiones crediticias para clientes
- Aprobación de Nuevas líneas de crédito.
- Cambio de condición (contado-crédito) en la base de datos previa facturación.
- Ingreso de Pagos por transferencias electrónicas bancarias.
- Cruces de cuentas con Clientes que también son Proveedores
- Administración y control de Cartera tanto en Quito como en Guayaquil.
- Presentación de informes respecto a ventas versus cartera recuperada.
- Análisis de información crediticia a través de Burós de Crédito.
- Confirmaciones de Cuentas por Cobrar para empresas que se encuentran en proceso de Auditoría y son Clientes de la empresa.
- Control y monitoreo de Actividades de la empresa contratada para Cobranzas.

Las Actividades en mención tienen relación directa con el área de Ventas por el contacto permanente con los ejecutivos de cuentas para negociaciones con clientes Corporativos.

Documentos y formas

Los documentos y formas que manejan en el área Legal se muestran a continuación.

- Recibos de Cobro
- Facturas
- Solicitudes de crédito

- Informes Crediticios
- Cheques
- Comprobantes de Retención
- Recibos de cruce de cuentas.
- Resúmenes Diarios de Cobranza.
- Informes de Depósitos de recaudación
- Cajas diarias
- Informes de Análisis de Cartera por Clientes.

Base de datos

Como sistema de soporte informático para el área de Cartera tenemos al Microsoft Business Solomon, y el Front Office, el primero se enfoca más al aspecto transaccional y contables, y el segundo da mayor apoyo en informes y reportes de Cobranzas, estos dos sistemas contienen las bases de Datos por cliente, así como los parámetros creditos de cada uno permitiendo un análisis rápido y oportuno.

Enlaces con otras áreas

Existen varios enlaces que relacionan las actividades de Cartera con otras áreas como el Área de Finanzas con la cual se manejan las provisiones cuentas incobrables, así como las bajas de cuentas negras al final de cada año.

Se enlaza también con el departamento de Operaciones Comerciales por la parte de facturación y negociaciones.

Tiene también una interacción frecuente con el área de Ventas respecto a las relaciones con Clientes así como análisis de concesiones de crédito.

Adicionalmente esta área además sirve como soporte fundamental para la Gerencia Financiera debido a los controles y monitoreo de Cobranzas a través de la empresa contratada.

5.4.3Objetivos de Control Interno

Autorización: Es indispensable la gestión de análisis y autorización para concesiones crediticias para clientes, es por esto que solamente el Jefe de cartera puede autorizar líneas de crédito previo exhaustivo análisis de historial crediticio y frecuencia y montos de compra históricos.

Procesamiento de información.- Como Cartera tiene soporte de dos efectivos sistemas informáticos, el procesamiento de la información es muy adecuado, obteniéndose de manera ágil reportes para análisis de clientes así como para informes que se presentan a la Gerencia Financiera. Todas las ventas a crédito se generan automáticamente a partir de la facturación por lo cual la información fluye dinámicamente hasta llegar a informes finales.

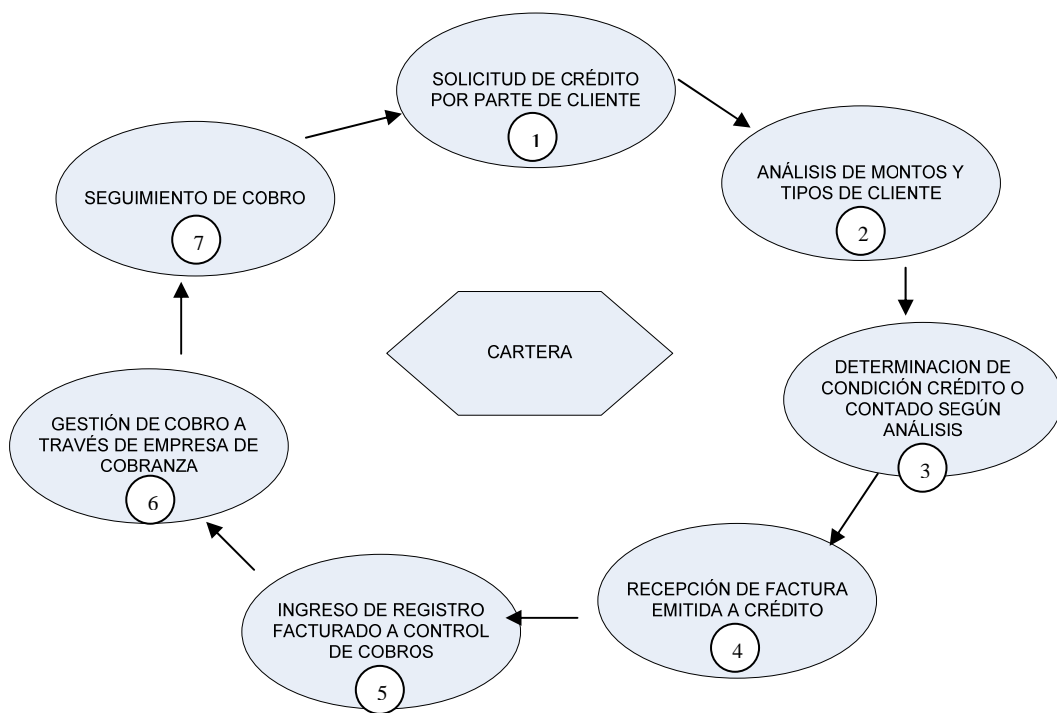
Clasificación.- En Cartera es de suma importancia la clasificación de los clientes por categorías, tanto por Líneas de Negocio (Industrial – Medicinal), como por estratos de ventas (Clientes del Sector Público – Privado, Hospitales, Clínicas etc.); adicionalmente se clasifican de acuerdo a los historiales Crediticios, Frecuencia de Compras y Montos. Es por esto que los informes que se generan se analizan de acuerdo a estos parámetros de clasificación.

Verificación y evaluación.- Los procesos que se manejan en cartera tiene un grado de incidencia bastante alto en las operaciones de la empresa, por lo que la verificación de datos de clientes, así como la constante evaluación de indicadores de rendimiento y gestión son importantes y se los realiza e manera periódica y permanente, cabe mencionar el caso de fraude presentado recientemente, el cual

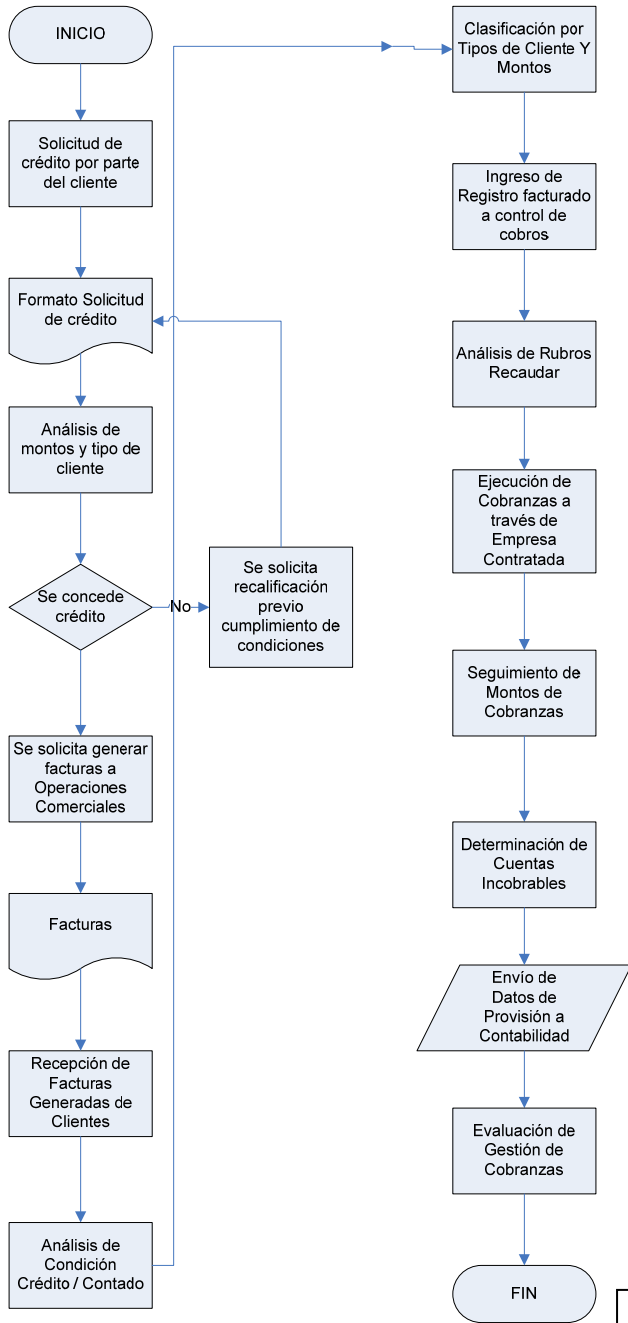
obligó a la administración a implementar nuevos indicadores y evaluaciones para los procesos de esta Área.

Protección Física.- La documentación conjunta del Área de Cartera tiene un espacio físico especial para su archivo y resguardo, así también las bases de datos son respaldadas y transportadas semanalmente a través de Tevcol (Empresa de Seguridad y transporte de Valores) con el objeto de tener back up's en caso de presentarse un suceso imprevisto que incluya un riesgo de pérdida de información.

5.4.4Ciclo del área Cartera



FLUJOGRAMA ACTUAL ÁREA DE CARTERA



✓

✗

Marcas de Auditoría	
✓	= No se monitorea depósitos
✗	= Se debe analizar gestión de cobranzas

FUENTE: Departamento Financiero, Área de Contabilidad AGA S.A.
 ELABORADO POR: Adriana Correa

5.4.5 Debilidades Detectadas en el Área de Cartera

- Durante el proceso de recuperación de valores monetarios, es decir, la cobranza propiamente dicha, no se realiza un seguimiento minucioso acerca de periodicidad de depósitos versus pagos de clientes, adicionalmente no se realiza un control respecto a clientes que ya no tienen deudas, versus los que ya fueron cobrados. Esto puede dar paso a jineteo de fondos.
- Una vez realizada la evaluación de gestión de cobranzas no se efectúa ninguna retroalimentación o acciones correctivas respecto a las falencias detectadas en el proceso de recaudación y de inmediatez de depósitos. Esto no permite generar procedimientos de mejora para los siguientes ciclos.

5.4.6 Propuesta de Sistema de Control Interno para el Área de Cartera

Con el antecedente de los fraudes suscitados en períodos anteriores, es importante que para mejorar las debilidades de esta área se tomen en cuenta cada uno de los puntos que se describen a continuación con el fin de evitar futuros riesgos.

5.4.6.1 Entorno o Ambiente de Control y Trabajo Institucional

En el área de cartera existen varias personas tanto en el manejo de Cartera Quito, como el manejo de Cartera de Guayaquil, Por lo mencionado es de vital importancia tener una base sólida de control interno y hacer un monitoreo cercano a la actitud de los miembros del área y su reacción frente a los lineamientos y políticas vigentes para cada proceso.

1. Integridad y valores éticos

- Generar un compromiso de cumplimiento de valores y principios a través de la implementación y publicación de un código interno de conducta profesional, con esto se logrará involucrar más al personal y una mejor ejecución de funciones.

2. Estructura organizativa

- Centralizar las técnicas de administración y supervisión de los procesos de Cartera con miras a tener un control sinérgico entre las Sucursales involucradas y asignadas para las actividades del área.

3. Autoridad asignada y responsabilidad asumida

- Mejorar el control en tareas asignadas, aún más cuando se trata de aprobaciones de créditos, o cambios de condición en el sistema, con el fin de evitar la generación errada de facturas, y optimizar la gestión de recaudación.

4. Administración de los Recursos Humanos

- Incentivar a los agentes de cobranzas con capacitaciones acerca de su gestión con el efecto de incrementar su proactividad y generar mejores resultados.

5. Competencia Profesional y evaluación del desempeño individual

- Implementar sistemas de evaluación de desempeño para el personal operativo de Cartera con el objeto de promover la sana competencia.

6. Filosofía y estilo de la gestión de la dirección

- Dar a conocer los preceptos bajo los cuales la dirección toma las decisiones, con el fin de direccionar las actividades de los involucrados a una sola filosofía.

7. El Consejo de administración y los comités

- Promover reuniones periódicos entre la jefatura de Cartera y el Comité Gerencial para plantear soluciones y estrategias de mejora para los procesos realizados en el área.

8. Rendición de Cuentas y transparencia

- Entregar resultados en informes periódicos al comité Gerencia para reflejar la transparencia de la gestión.

5.4.6.2 Evaluación de los Riesgos para Obtener Resultados

1. Objetivos de la organización

- Transmitir los objetivos planteados en el área, hacia el grupo de soporte de la empresa contratada de Cobranzas con el objetivo de generar compromiso en su gestión.

2. Riesgos potenciales para la organización

- Plantar acciones preventivas para evitar la ocurrencia de posibles jinetes de fondos.

3. Gestiones dirigidas al cambio

- Desarrollar acciones relacionadas con la mejora de procesos y ahorro de recursos, para promover cambios positivos en los procesos del área.

5.4.6.3 Actividades de Control para Minimizar los Riesgos

1. Análisis de la dirección

- Fomentar un permanente análisis por parte de la dirección, en cuanto a control de depósitos y recaudaciones, y establecer mayores controles y monitoreo de cumplimiento, con el objeto de mantener una percepción clara del proceso ejecutado en el área.

2. Proceso de la información

- Realizar cruces de información permanentes con los clientes con el efecto de mantener una base de datos actualizada y evitar errores en gestión de cobranza.

3. Indicadores de rendimiento

- Mejorar los indicadores de rendimiento convirtiéndolos en herramientas efectivas de medición de la gestión realizada.

4. Disposiciones Legales Puntuales

- Realizar un análisis comparativo de los procedimientos que se realizan en el área versus el marco legal los contempla durante su ejecución, con esto se evitará posibles inobservancias y errores.

5. Criterios de control interno

- Evaluar los resultados de las actividades que se desarrollan en el departamento mediante actividades de control y seguimiento para verificar si están encaminadas al logro del objetivo general.

6. Estándares específicos

- Establecer estándares de gestión tanto para la sucursal Quito como para Guayaquil, con el efecto de manejarse un conjunto de parámetros generalizado para el área en conjunto.

7. Información generada

- Efectuar nuevos modelos de informes de cobranza adicionales a los existentes con el efecto de reflejar más parámetros de evaluación.

8. Rendimientos esperados

- Fomentar la medición constante de rendimientos en la gestión de Cartera con el fin establecer nuevos objetivos con mayor alcance.

9. Otros criterios de control

- Realizar una campaña de difusión de controles internos en los procesos de Cartera y su incidencia en la marcha general de la organización, con el efecto de concienciar sobre la importancia de su operación.

5.4.6.4 Información y Comunicación para Fomentar la Transparencia

1. Información en todos los niveles

- Incrementar el dinamismo de intercambio de información en todos los niveles para mantener un lenguaje estándar de estrategias de mejora en cada actividad.

2. Datos fundamentales en los estados financieros

- Entregar información más detallada y real en cuanto a saldos y provisiones de Cuentas por cobrar con el efecto de reflejar montos reales y resultados con credibilidad.

3. Herramientas para la supervisión

- Optimizar las actividades de supervisión a través de indicadores efectivos de gestión, e incrementar las evaluaciones de desempeño para verificar si las actividades están encaminadas en el logro de los objetivos del área.

4. Información adicional detallada

- Presentar informes de gestión del área con mayor detalle respecto a Cartera de Clientes por tipos a la gerencia, a la junta directiva y autoridades pertinentes, con el fin de tomar decisiones respecto a negociaciones de Venta.

5. Comunicación de los objetivos de la organización

- Proporcionar información concerniente a los procesos que se ejecutan en el área y los resultados de la evaluación respecto a mejoras en la gestión, para establecer nuevos objetivos encaminados a cubrir las expectativas de la administración.

5.4.6.5 Supervisión Interna Continua y Externa Periódica

1. Monitoreo continuo por la administración

- Efectuar seguimientos a las actividades realizadas en el área de Cartera de manera para mantener un monitoreo continuo y proyectar mejoras en procedimientos.

2. Seguimiento interno

- Promover la auto-evaluación del control interno para determinar acciones correctivas, por parte de la gerencia del área y la auditoría interna.

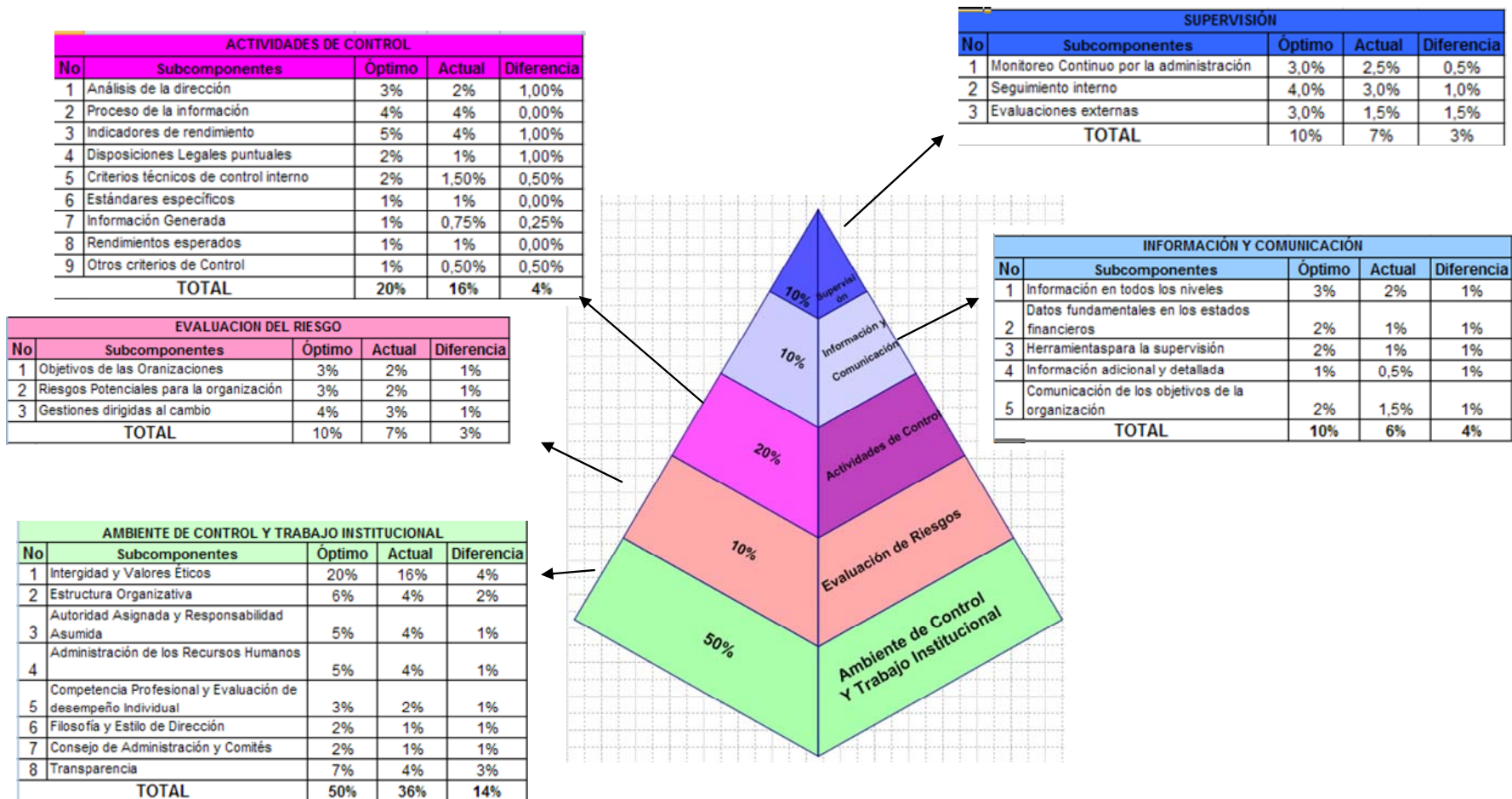
3. Evaluaciones externas

- Mantener respaldos de cobros, así como informes diarios de cobranzas para sustentar saldos de cuentas por cobrar en auditorías externas.

Evaluación de Control Interno del Área de Cartera

No.	Componente	Óptimo	Actual	Diferencia	Observaciones
1	AMBIENTE DE CONTROL Y TRABAJO INSTITUCIONAL	50%	36%	14%	
	Integridad y Valores Éticos	20%	16%	4%	No se cuenta con un código de conducta profesional
	Estructura Organizativa	6%	4%	2%	Descentralización de administración y supervisión
	Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida	5%	4%	1%	Débil control de delegación de funciones
	Administración de los Recursos Humanos	5%	4%	1%	No se establecen planes de Incentivos
	Competencia Profesional y Evaluación de desempeño Individual	3%	2%	1%	Ausencia de sistema de evaluación de desempeño para nivel operacional
	Filosofía y Estilo de Dirección	2%	1%	1%	Ne se difunde métodos de evaluación ni estilos de dirección
	Consejo de Administración y Comités	2%	1%	1%	Falta de relación con el comité gerencial
	Transparencia	7%	4%	3%	No se entregan informes periódicos de gestión
EVALUACION DEL RIESGO					
2	EVALUACION DEL RIESGO	10%	7%	3%	
	Objetivos de las Organizaciones	3%	2%	1%	No se transmite objetivo a nivel operacional
	Riesgos Potenciales para la organización	3%	2%	1%	No se planea acciones preventivas para evitar jinetos
	Gestiones dirigidas al cambio	4%	3%	1%	Falta de promoción de acciones de mejora
ACTIVIDADES DE CONTROL					
3	ACTIVIDADES DE CONTROL	20%	16%	4%	
	Análisis de la dirección	3%	2%	1,00%	No existe seguimiento y análisis permanente de procedimientos y medición de objetivos
	Proceso de la información	4%	4%	0,00%	Falta de cruces para verificación de información.
	Indicadores de rendimiento	5%	4%	1,00%	Indicadores de rendimiento obsoletos
	Disposiciones Legales puntuales	2%	1%	1,00%	Falta de vigilancia Legal en comparación a procesos.
	Criterios técnicos de control interno	2%	1,50%	0,50%	No se fomentan evaluaciones de actividades de control
	Estándares específicos	1%	1%	0,00%	No se estandariza parámetros de gestión en sucursales
	Información Generada	1%	0,75%	0,25%	NO se innova en modelos de informes poco dinámicos
	Rendimientos esperados	1%	1%	0,00%	No se realiza medición permanente de rendimientos
Otros criterios de Control	1%	0,50%	0,50%	No se difunde métodos de evaluación de Control interno	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
4	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	10%	6%	4%	
	Información en todos los niveles	3%	2%	1%	No se mantiene una comunicación dinámica en todos los niveles
	Datos fundamentales en los estados financieros	2%	1%	1%	Información no respaldada ni detallada
	Herramientas para la supervisión	2%	1%	1%	No se realizan evaluaciones periódicas indicadores no reales
	Información adicional y detallada	1%	0,5%	1%	No existen informes detallados respecto a gestión de cobranza
Comunicación de los objetivos de la organización	2%	1,5%	1%	No se efectúa retroalimentación respecto a cumplimiento de objetivos	

PIRÁMIDE DE CONTROL INTERNO MICIL ÁREA DE CARTERA



Interpretación de Resultados

- 1. Ambiente de Control y Trabajo Institucional:** En este componente se detectó una debilidad reflejada en un 16% alcanzando únicamente el 34% de efectividad en el control interno, respecto al óptimo (50%), a causa de la falta de un código de ética y la carencia de transparencia respecto al proceso de recaudación y depósito de valores, sin embargo la diferencia generada se contrarresta con las acciones propuestas.
- 2. Evaluación de los riesgos para obtener resultados:** Se encontró una falencia correspondiente al 3% a causa de la falta de objetivos internos, definición y administración de riesgos y de comunicación de acciones de mejora, lo cual implica una efectividad del control interno del 7% sin llegar al óptimo que es el 10%.
- 3. Actividades de Control:** Se encontró una efectividad del control interno del 14% frente al óptimo que es el 20%, produciéndose una diferencia del 6% causada por una falta de indicadores de rendimiento que permitan medir la gestión. Sin embargo con la propuesta de control interno se logrará cubrir las falencias que se dan actualmente.
- 4. Información y Comunicación para fomentar la transparencia:** Existe un acierto del 6% en lo concerniente a este componente, la diferencia con el óptimo (10%) es del 4% correspondiente a las limitadas herramientas que existen de seguimiento por parte de la administración. Adicionalmente no se entrega reportes inmediatos respecto a depósitos de recaudación. A pesar de las debilidades presentadas estas podrán disminuirse una vez aplicada la propuesta de control interno.
- 5. Supervisión interna continua y externa periódica:** La efectividad del control interno óptima para este componente es del 10%, y la alcanzada es

del 7%; la diferencia existente se origina principalmente por la no presentación de información completa solicitada en las evaluaciones externas, todas estas falencias crean una diferencia del 3% que será contrarrestado con las acciones propuestas.

CAPÍTULO 6

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- Una vez realizado el análisis pertinente y habiendo evaluado el sistema de control interno que se aplica en el Departamento de Finanzas y Control, se determinó la falta de un código de ética formalmente establecido y que sea de conocimiento general para todas las áreas, ocasionando un ambiente de control débil y con poco compromiso.
- Se detectó que el recurso humano distribuido en las diferentes áreas no es suficiente para cubrir con efectividad los procesos, y aún más, no permite que el control interno tenga resultados positivos.
- De manera general el énfasis puesto en el planteamiento y administración de riesgos, debilita un accionar inmediato para el control adecuado de los mismos, todo esto originado por planificar mínimos incentivos por parte de la administración en cuanto a medición y cumplimiento de objetivos.
- La participación de los niveles operativos para la implantación de acciones que generen cambios positivos dentro de los procesos internos de cada área, prácticamente se ha dejado en un segundo plano, así como para los procesos globales de la entidad. Esto causa una desalineación por parte de los miembros de cada equipo integrante del departamento.
- Los indicadores de rendimiento no tienen seguimiento ni innovación en su aplicación a cada proceso, no existe una actualización de índices para la toma de decisiones en cuanto al desempeño de los integrantes de cada área.

- Los conocimientos en cuanto a control interno por parte de los niveles operativos, tienen ciertas desviaciones, o falta de aplicación de los mismos de una manera práctica lo cual genera una desalineación en relación a los objetivos de control que persigue cada área.
- En todas las áreas se encontró un mínimo seguimiento de actividades de control por parte de la dirección lo cual genera problemas al momento de evaluar resultados globales, en vista de que no se tiene un monitoreo continuo.
- La auto-evaluación es esporádica y no genera valor agregado para la mejora de procedimientos dentro de las áreas, se estableció un nivel bajo de análisis evaluativos para los diferentes procesos, esto ha generado un difícil control por parte de los directivos.
- Existe un recurso eficiente en cuanto a sistemas de información se refiere, sin embargo, no es aprovechado en su totalidad, se pueden generar reportes más claros y dinámicos, pero no se realizan.
- Las líneas de comunicación con la Administración no tienen suficiente dinamismo para incrementar la fluidez de retroalimentación en cada proceso, la horizontalidad de los canales cada vez ahonda los problemas en la supervisión y monitoreo.

6.2 Recomendaciones

- Implementar un código de ética que abarque todos los principios, valores y políticas involucrando a todas las áreas para crear un ambiente de compromiso en toda la organización.

- Evaluar la correcta segregación de funciones y dar apertura a nuevas contrataciones en áreas con recurso humano insuficiente para cumplir efectivamente los procesos.
- Establecer programas de detección de riesgos para tomar acciones correctivas en todos los niveles.
- Reestructurar y proponer nuevas modalidades de medición de resultados, a través de indicadores que permitan conocer la situación real de cada proceso, así como una detección de posibles debilidades.
- Realizar una campaña respecto a principios e importancia del control interno en la organización con el efecto de incrementar la participación proactiva de cada miembro en los controles globales implantados.
- Diseñar mecanismos de seguimiento y monitoreo para los niveles directivos en cuanto a sus procesos asignados con el fin de mantener un control permanente, así como informar a todos los integrantes del área los cambios y nuevos mecanismos de evaluación.
- Realizar difusiones permanentes respecto a los objetivos de la compañía incentivando al personal a aportar activamente a la elaboración de objetivos internos por área, que apunten a los objetivos generales.
- Incrementar las auto-evaluaciones internas por cada área para promover a que los miembros mejoren su desempeño y se genere una sana competencia profesional a través de incentivos.
- Explotar al máximo los sistemas informáticos con los que se cuenta, generando reportes más dinámicos y que generen información más útil para la toma de decisiones.

- Proponer charlas informales para abrir nuevos canales de comunicación con todos los niveles.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Actividad.- Conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir las metas de un programa o subprograma de operación que consiste en la ejecución de ciertos procesos o tareas mediante la utilización de recursos humanos, materiales, técnicos, y financieros asignados a la actividad con un costo determinado.

Actividades de Control.- se refiere a la identificación específica de acciones de control en un proceso determinado. Son actividades típicas de control inmersas en los procedimientos, las cuales tienen un responsable de su ejecución en el desarrollo normal de las operaciones.

Administración del Riesgo.- Definición de estrategias que a partir de los recursos (físicos, humanos y financieros) busca, en el corto plazo minimizar las pérdidas ocasionadas por la ocurrencia de dichos riesgos y, en el largo plazo, cumplir con la misión y visión asignada.

Auditoria Interna.- Actividad de evaluación independiente dentro de una organización, destinada a la revisión de las operaciones administrativas y financieras de una Entidad, de las políticas, planes y procedimientos que utiliza, de los controles establecidos en ella y del sistema de información vigente, con el propósito de asesorar y efectuar recomendaciones a la alta dirección para el fortalecimiento de la gestión.

Autocontrol.- Actitud del elemento humano para asumir el control de sus funciones.

Control de Resultados.- Es el examen que se realiza para establecer en qué medida los sujetos de la vigilancia logran sus objetivos y cumplen los planes, programas y proyectos adoptados por la administración, en un período determinado.

Control Interno Contable.- Proceso mediante el cual se determina el estado del Sistema de Control Interno en el proceso contable, con el propósito de determinar su calidad, nivel de confianza y si sus actividades de control son eficaces, eficientes y económicas en la prevención y neutralización del riesgo inherente a la gestión contable y financiera.

Control Interno.- se entiende por Control Interno el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos de la organización.

Controles.- Medidas encaminadas a evitar la materialización de amenazas.

Efectividad.- Concepto que involucra la eficiencia y la eficacia, consistente en alcanzar los resultados programados a través de un uso óptimo de los recursos involucrados.

Eficacia.- Grado de optimización en que una persona, organización, programa, proyecto, actividad o función logra los objetivos previstos en sus políticas, las metas operativas establecidas y otros logros esperados.

Eficiencia.- Se refiere al logro de un objetivo al menor costo unitario posible.

Estrategia.- Diseño y aplicación que contiene la determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir usando los recursos propios de la empresa.

Ética.- Valores morales que permiten a la persona adoptar decisiones y determinar un comportamiento apropiado, esos valores deben estar basados en lo que es correcto, lo cual puede ir más allá de lo que es legal.

Gestión.- Proceso que desarrolla actividades productivas con el fin de generar rendimientos de los factores que en él intervienen. Diligencia que conduce al logro de un negocio o satisfacción de un deseo.

Impacto.- El impacto corresponde a la medición de los efectos en términos financieros, ambientales, magnitud de la interrupción operacional o de las desviaciones en el logro de objetivos y metas.

Indicadores de Desempeño.- Parámetros utilizados para medir el rendimiento de una gestión con respecto a resultados deseados o esperados.

Manual de Procedimientos.- Documento que contiene información válida y clasificada sobre la estructura de producción, servicios y mantenimiento de una organización.

Objetivo.- Enunciado de los resultados que desea alcanzar un sujeto en un período de tiempo concreto.

Organismo de Control.- Son entidades que por facultad legal ejecutan actividades de control sobre otros organismos del Estado o sobre los particulares que manejan recursos de éste. Los objetivos básicos y el alcance de dichas actividades son específicamente definidos por la Ley y por la misma Constitución para cada uno de dichos organismos.

Procedimiento.- Ciclo de operaciones que se establece para asegurar el tratamiento uniforme de todas las actividades respectivas en un proceso.

Proceso.- Conjunto de acciones dirigidas al logro de un fin u objetivo.

RCP.- Reporte de Compras por Pedido

Reporte Capex.- Reporte solicitado por la matriz de The Linde Group en Alemania en el que se detallan las inversiones en Activos fijos, sus presupuestos y aprobaciones.

Se refiere a hacer lo necesario para obtener el resultado deseado, con el mínimo esfuerzo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Asociación Latinoamericana de Auditores Internos, Asociación Latinoamericana de Contabilidad, Si se Puede, Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL), 2004
2. CALLEJAS GONZÁLEZ, Aquilino Los Alcances del Control de Gestión 2002.
3. Código del Trabajo
4. COOPERS & LYBRAND, Los nuevos Conceptos de Control Interno, Informe COSO, editorial Días de Santos, 1997
5. MIRANDA, Juan José, Gestión de Proyectos, editorial MM editores, Bogotá – Colombia, Tercera edición año 2003.
6. Reglamento de Control Interno.
7. VINCENT M. O’ Reilly, Control Interno Estructura Conceptual Integrada segunda edición Santa Fe – Bogotá año 2000.

Páginas Web

8. www.consultoriavirtual.co.cr
9. www.asofis.org.mx
10. www.coso.org
11. www.amadeus.cybermono.org
12. www.iess.gov.ec