**CAPITULO 3**

**AUDITORIAS**

**3.1 AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

**“OPORTUNIDADES DE MEJORA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE INCOVAL”**

Junio del 2003 - mayo del 2005

Sr. Ing.

MARCOS CHOOTONG CHIN

DIRECTOR EJECUTIVO DE INCOVAL

Ciudad

Presentamos nuestro informe de “Oportunidades de Mejora del Sistema de Control Interno de Incoval”

Nuestra Auditoria se realizó durante el primer semestre del año 2005, conforme a normas del control interno utilizadas para el sector público que incluyen las normas de auditoria generalmente aceptadas y, en consecuencia incluyó las pruebas pertinentes y los demás procedimientos de auditoria que consideramos necesarios en las circunstancias.

Debido a su naturaleza, nuestra auditoria no comprendió el examen de los estados financieros de la empresa por lo que nuestro informe no intenta expresar opinión alguna respecto a su situación financiera y los resultados de sus operaciones financieras.

Auditores Independientes

## 3.1.1 Informe De Auditoria Administrativa

# 3.1.1.1 Información Introductoria

# 3.1.1.1.1 Motivo De La Auditoria

La Auditoría administrativa de la INCUBADORA DE EMPRESAS DE INNOVACIÓN, COMPETITIVIDAD Y VALOR DE GUAYAQUIL se llevó a efecto en cumplimiento a la petición del Director Ejecutivo de esta empresa.

# 3.1.1.1.2 Objetivos De La Auditoria

1.- Evaluar el modelo de organización

2.- Evaluar el sistema de control interno.

3.- Determinar todos los procesos que se desarrollan en Incoval.

4.- Determinar que el personal cubra los requerimientos del puesto.

# 3.1.1.1.3 Alcance De La Auditoria

Esta Auditoria cubrió el periodo comprendido entre el 2003-05-28 y 2005-05-31. Se examinaron entre otros los siguientes aspectos: Organización, Procedimientos, Documentación, Utilización de Hardware y Software.

# 3.1.1.1.4 Base Legal

Normas Técnicas de Control Interno.

Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas

# 3.1.1.2 Estructura Orgánica De Incoval

Mediante acuerdo Ministerial No. 16 del 28 de mayo del 2003, se creo y aprobó los Estatutos de Incoval, que cuenta con los siguientes niveles:

Asamblea General conformados por: Socios Activos, Socios Benefactores, y Socios Honorarios; Junta Directiva integrada por ocho miembros representantes de los siguientes sectores: Sector empresarial, Sector de las Universidades y Escuelas Politécnicas, Sector de la Ciencia y Tecnología, Sociedad Civil de Guayaquil; el Director Ejecutivo; Asistente Administrativa y

Gestor de Incubación.

**3.1.1.3 Objetivos De Incoval**

1.- Facilitar la creación y aplicación del conocimiento científico y tecnológico a la generación de productos y servicios comercializables y competitivos, principalmente a través de la incubación de empresas de base tecnológica.

2.- Propender por un aprovechamiento sustentable de los recursos naturales, y el uso de tecnologías limpias, amigables con la naturaleza.

3.- Crear alianzas estratégicas con otras instituciones de base tecnológica a nivel nacional e internacional.

4.- Favorecer la aceptación de aquellos incubados que exploten una innovación tecnológica que requiera una inversión en activos fijos relativamente baja y que sean pocos vulnerables a la competencia.

5.- Ofrecer a los incubados un sistema integral de apoyo temporal y en condiciones económicas favorables, gracias al uso racional de una infraestructura compartida.

6.- Crear, fomentar difundir e implementar sistemas de gestión empresarial y de capacitación al interior de las empresas incubadas

7.- Favorecer las iniciativas empresariales cuyo principal insumo sea el conocimiento.

# 3.1.1.4 Evaluación Del Modelo De La Organización

El día 17 de septiembre de 2003 con el objetivo de llevar adelante la constitución de la incubadora, se realizó la primera Asamblea General en la que se conformó el Directorio de INCOVAL, cuyos miembros principales y alternos fueron:

**Cuadro 3.1**

**Directorio de INCOVAL**

Directores Principales Directores Alternos

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Director | FUNDACYT |  | Gerente | Productos Cris |
| Director | Consorcio NOBIS |  | Gerente | Consorcio NOBIS |
| Director | Diario El Universo |  | Gerente | Diario El Universo |
| Presidente | Cámara de la Pequeña Industria |  | Director | Cámara de Industrias |
| Gerente | Ecuador Telecom |  | Presidente | Consulegis Abogados |
| Presidente Comité | ESPOL |  | Decano Empresarial | Universidad Católica |
| Director | Universidad de Guayaquil |  | Director SINDE | Universidad Católica |

**3.1.1.4 Dirección Y Administración**

La Dirección y Administración de la Fundación de Incubadora la ejercen jerárquicamente:

* La Asamblea General integrada por los Socios Activos, Benefactores y Honorarios
* La Junta Directiva presidida por el Presidente e integrada por 8 miembros representantes de los siguientes sectores:
  + Sector empresarial
  + Sector de la universidades y Escuelas Politécnicas
  + Sector de la Ciencia y Tecnología
  + Sociedad Civil de Guayaquil
* El Director Ejecutivo

El organigrama empresarial y el de la organización interna de la Dirección se presentan a continuación:





# 3.1.2 Evaluación Del Control Interno

# 3.1.2.1 Observaciones de la auditoria

# 3.1.2.1.1 Organización Y Funciones De Incoval

Incoval no cuenta con un manual orgánico funcional, por lo descrito la organización estructural legalizada no es la más adecuada y no existe una delimitación clara de funciones y responsabilidades, ni entre niveles jerárquicos ni entre unidades administrativas y operativas. Los procesos que se realizan no están escritos, el equipo de auditoria recopiló ciertas funciones y procesos que constan en los anexos de este informe.

Las normas del control interno utilizadas en el sector público, sugieren que la entidad cuente con un manual de procedimientos que contenga la descripción de los requisitos mínimos de todos y cada uno de los cargos que soportan su estructura administrativa. Este documento debe ser actualizado periódicamente, y se debe constituir en un instrumento valioso para los procesos de reclutamiento, selección y evaluación de personal.

# Condición

INCOVAL funciona bajo una estructura orgánico – funcional informal.

**Efecto**

Inseguridad en que el trabajo se esté realizando debidamente.

Control inadecuado

# Recomendación

La entidad debe realizar las acciones necesarias para el estudio y aprobación de la estructura orgánica y funcional que contenga la descripción de todas las actividades y cada uno de los cargos que soportan su estructura.

Este manual deberá ser actualizado periódicamente, constituyéndose en un instrumento para los procesos de reclutamiento, selección y evaluación del personal.

# 3.1.2.1.2 Determinación De Responsabilidades Y

# Organización

# Se observó que la Asistente Administrativa realiza actividades que no cubren sus horas de labor en Incoval, por lo que en ciertos periodos considerables se dedica a otras actividades ajenas a los intereses de la fundación.

En ciertas ocasiones no puede realizar su trabajo porque no cuenta con un equipo de computación que facilite su trabajo.

# Condición

# Por falta de control y de un manual de procedimientos no se vigila el cumplimiento de las responsabilidades de los empleados, con la finalidad de aplicar las acciones correctivas que fueren necesarias.

### Efecto

Pérdida de tiempo en el que se pueden realizar actividades productivas en beneficio de las empresas que Incoval tiene en preincubación o incubación.

### Recomendación

Considerando que la estructura de Incoval es simple la Asistente Administrativa debe ayudar al Gestor de Incubación en sus actividades ya que las unidades orgánicas de Incoval están diseñadas para obtener el máximo de efectividad con el menor costo posible. Y debemos considerar que las actividades que realiza el Gestor de Incubación son variadas ya que es el encargado de controlar todas las empresas que actualmente Incoval tiene en periodos de incubación y preincubación.

La ayuda que preste la Asistente Administrativa al Gestor de Incubación sería más efectiva si contara con un equipo de computación.

# 3.1.2.1.3 Información de Consulta De Las

# Operaciones

De la revisión de carpetas de documentación de los funcionarios y empleados de Incoval, se verificó que no se archivan los registros que proporcionen información adecuada para los múltiples usuarios de la incubadora ya que el sólo se realizan las declaraciones de impuestos, reuniones y convenios y la asistente administrativa posee insuficientes conocimientos y organización que le permitan almacenar los registros de la forma más adecuada.

Las normas del control interno utilizadas en el sector público, sugieren que la documentación almacenada refleje el resultado de las operaciones, respecto del movimiento de personal, fondos, bienes y otros.

# Condición

La contabilidad que lleva Incoval no constituye una base de información actualizada y confiable.

# Efecto

Informe o registros pocos útiles, pocos significativos o inexactos.

No refleja información financiera válida para la toma de decisiones.

# Recomendación

Obtener asesoramiento en cuanto al archivo de la información contable.

Capacitar a la Asistente Administrativa para que colabore directamente con el contador en cuanto al archivo de los registros contables ya que este no se encuentra diariamente en Incoval y es necesario que las operaciones se archiven en el momento en que ocurren, a fin de que la información continúe siendo relevante para la entidad o en su defecto contratar una persona que lleve los archivos sobre todo para cuando las actividades de Incoval sean mayores.

# 3.1.2.1.4 Documentación De Respaldo Y Su

# Archivo

# 

Luego de revisar los documentos de los empleados se nota que no se encuentra disponible toda la información que sustente las transacciones financieras: como comprobantes de ingresos, egresos.

Además consideramos que el Gestor de Incubación no es lo suficientemente ordenado en su trabajo y en el archivo de sus papeles de trabajo

Las normas del control interno utilizadas en el sector público, sugieren que todas las operaciones de la incubadora estén respaldadas con la documentación de soporte pertinente y suficiente, porque esto va a permitir la identificación de las transacciones ejecutadas y facilitar su verificación, comprobación y análisis.

# Condición

No tienen los documentos debidamente archivados y ordenados e incluso hay registros que no se los ha hecho porque la asistente administrativa no cuenta con un equipo de computación para poder realizar adecuadamente su trabajo.

# Efecto

Pérdida de tiempo en verificaciones

# Recomendación

Adquirir materiales que les permitan tener mayor orden como: archivadores, para que la asistente administrativa pueda realizar dichas actividades.

El Gestor de Incubación debe ser más ordenado en sus actividades.

**3.1.2.1.5** **Asistencia Y Rendimiento**

Mediante un proceso de observación de varios días, se pudo notar que los empleados tienen constantes atrasos en su horario de trabajo por la falta de supervisión adecuada y la inexistencia de procedimientos apropiados que permitan controlar la asistencia de los servidores, así como las horas efectivas de labor.

Las normas del control interno utilizadas en el sector público, sugieren que el control de asistencia y puntualidad debe estar constituido por los mecanismos establecidos en los reglamentos que permitan controlar que los servidores cumplan con su responsabilidad en conformidad al horario establecido.

# Condición

No existe una supervisión adecuada para controlar la puntualidad o presencia física de los empleados durante la jornada de trabajo.

# Efecto

Control inadecuado de recursos o actividades

# Recomendación

Se deben establecer mecanismos de control que estén en función de las necesidades de la institución, teniendo presente que la implementación del mismo no debe exceder de los beneficios que se obtenga.

Una opción es el control de asistencia por un medio de la base de datos en la que se registrara su hora de entrada una vez que ellos ingresen al sistema.

### 3.1.2.1.6 Modelo De Incubación Y Contratos

De la revisión de carpetas de documentación de los funcionarios y empleados de Incoval, se pudo notar que no poseen un **MODELO DE INCUBACIÓN** que toda incubadora debe tener para proporcionar información completa de su principal actividad, ya que este modelo contiene en forma detallada los pasos a seguir desde el momento en que el emprendedor lleva su proyecto a la Incubadora.

Poseen como guía un modelo de Incubación de IEBTA, pero éste no se sigue a cabalidad.

Se constató que Incoval no tiene los contratos que deberían firmar las empresas que están en Proceso de Pre-incubación e Incubación. Y aunque tienen un modelo establecido por la incubadora IEBTA., ninguna de las empresas que están en los procesos antes mencionados ha firmado contrato alguno con Incoval.

### Condición

Incoval no cuenta con documentos que le den formalidad a la actividad que realiza y que garantice recuperar la inversión:

* Modelo de incubación.
* Contrato de preincubación.
* Contrato de confidencialidad.
* Contrato de incubación.

### Efecto

Poco o ningún grado de confiabilidad.

Posible pérdida de ingresos o beneficios que resultarían del servicio prestado a las empresas.

Pérdida de clientes Incubados y limitación de la posibilidad de recuperar la inversión de Incoval en ellos.

**Recomendación**

El Director Administrativo conjuntamente con el Gestor de Incubación deberían realizar las acciones necesarias para la elaboración de los siguientes documentos:

* Modelo de incubación.
* Contrato de preincubación.
* Contrato de confidencialidad.
* Contrato de incubación.

Y utilizar estos documentos con los procedimientos necesarios para asegurar que las operaciones cuenten con la documentación que sustente totalmente la legalidad mínima necesaria que los respalde.

### 3.1.2.2 Otras Observaciones

### 3.1.2.2.1 Generales

Además de las recomendaciones expuestas en cada uno de los hallazgos de Auditoria, se recomienda lo siguiente:

* Incoval debe contar con una mejor división física de sus instalaciones para que cada persona cuente con un espacio donde pueda desarrollar sus actividades con mayor comodidad y eficiencia.
* El director Administrativo debe realizar las gestiones necesarias para cumplir con el espacio físico que Incoval debe dar a las empresas que están en proceso de Incubación cumpliendo de esta forma con el objetivo de brindarles un sistema integral de apoyo temporal, gracias al uso racional de una infraestructura compartida.
* Incoval como una organización formalmente establecida debe contratar a sus empleados bajo normas legales establecidas en el Código de Trabajo por lo tanto sus empleados deberían firmar el respectivo contrato de trabajo a fin de evitar conflictos en el futuro y al mismo tiempo brindar mayor seguridad a las personas que laboran en la Fundación.
* Por medio de datos proporcionados por el Gestor de Incubación se tiene conocimiento de que existe una Liga de Emprendedores que son peritos que deberían aportar con 8 horas mensuales a la labor de Incoval, pero lamentablemente esto no ocurre. Recomendamos que se hagan las gestiones necesarias para que estas personas cumplan con este propósito y en el futuro asegurarse de que las personas involucradas tengan la capacidad de colaborar con Incoval.
* La Fundación debe ser flexible para permitir sincronizar los cambios en su estructura.
* El equipo de Auditoria recomienda que se elabore un organigrama de Incoval de acuerdo a su actual estructura, el mismo debe ser desarrollado por la administración de acuerdo a nuestras recomendaciones y acogido por los funcionarios.

##### 3.1.2.2.2 Funciones De Los Empleados De Incoval

Las funciones principales que actualmente tienen los empleados de Incoval, están basadas en la observación y entrevistas que se realizaron a los trabajadores que se encontraban laborando en Incoval.

No se ha efectuado cambio alguno en las funciones, por el momento nos hemos limitado a transcribir la información recopilada mediante las diferentes técnicas de auditoria utilizadas: observación, entrevistas.

**3.1.2.2.3 Funciones Del Director Ejecutivo**

* Ejercer la representación legal de la Fundación, y por tanto representarla judicial y extrajudicialmente, por sí o por apoderado.
* Cumplir y hacer cumplir los estatutos, reglamentos, acuerdos y decisiones de la Asamblea General y de la Junta Directiva.
* Designar al personal de la Fundación cuyo nombramiento no le corresponda a la Junta Directiva, celebrar los contratos del caso y en general coordinar la buena marcha de todos los empleados y de las dependencias.
* Vigilar y garantizar la exacta, eficiente y eficaz recaudación e inversión de los recursos de la fundación, así como del cuidado de sus bienes.
* Celebrar los actos o contratos en que la Fundación forme parte y que se ajusten a los estatutos y leyes, cuya cuantía sea de hasta $100000; cuando el monto sea superior a éste y hasta $300.000 solicitará la autorización del Presidente y cuando exceda de esta ultima cantidad, la autorización corresponderá a la Junta Directiva.
* Firmar los Balances y demás estados e informes financieros;
* Convocar a las reuniones de la Junta Directiva y de Asamblea General, así como asistir y rendirles un informe general de actividades, concernientes a sus funciones estatutarias y legales.
* Buscar nuevos socios fundadores.
* Buscar auspiciantes
* Entrevistar a los interesados en incubar un proyecto.
* Supervisar y trabajar conjuntamente con el GESTOR DE INCUBACIÓN.
* Fomentar la Red de Gestión (promoción del producto)
* Organizar concursos de nuevos negocios innovadores, talleres para emprendedores, conferencias.
* Participar en eventos públicos.

**3.1.2.2.4 Funciones De La Asistente**

**Administrativa**

* Contestar el teléfono
* Realizar cartas
* Realizar comprobantes de ingresos y egresos
* Realizar pagos, retenciones.
* Realizar diligencias en el banco
* Manejar la caja chica
* Manejo directo con ingresos y egresos de cuantas bancarias
* Mantener contacto con los preincubados
* Buscar cotizaciones
* Dar información sobre las actividades de Incoval a los interesados.
* Coordinar reuniones

**3.1.2.2.5 Funciones Del Gestor De Incubación**

* Análisis del preestudio que presentan los interesados a incubar un proyecto
* Preincubación:

Elaborar el plan de negocios: Inversiones, requerimientos financieros, administrativos, realidad del negocio. Estudiar el capital.

Promocionar del producto

Organizar talleres de capacitación para los emprendedores.

* Asesorar a los incubados internos:

Publicidad

Acompañar la gestión (Efectivo)

Facilitar el espacio físico.

* Servicios de asesoría a los post- incubados
* Asesorar a los incubados externos.
* Coordinación de proyectos con la CAF, MICIP, Sistema Nacional de Incubación.
* Diseñar publicidad.

#### 3.1.3 Procesos Encontrados En Incoval

A continuación se detallan algunos procesos que durante el periodo de trabajo recopilamos mediante observaciones y entrevistas a los empleados de Incoval, no se efectuó cambios en los procesos, por el momento nos hemos limitado a transcribirlos tal y como los empleados de Incoval los realizan.

# 3.1.3.1 Admisión De Socios

1. Realizan una lista de posibles socios que incluyen universidades, cámaras y empresas vinculadas a los objetivos de INCOVAL; y que tengan la capacidad de pagar el aporte impuesto por INCOVAL.
2. Concretar una cita con la alta gerencia y / o departamentos vinculados a la toma de decisiones.
3. Elaboración de la carta de invitación a participar en calidad de socio.
4. Enviar la carta al posible nuevo socio acompañada de los estatutos, acta de Constitución, objetivos y financiamiento de INCOVAL.
5. Esperar por confirmación
6. En caso de aceptación el nuevo socio debe cumplir con el compromiso de la entrega del primer aporte.
7. Firmar el acta de constitución.

# 3.1.3.2 Contratación De Personal

1. Reconocimiento de la necesidad de contratación
2. Entrevistas con el Director Administrativo
3. Selección de la mejor alternativa.
4. El personal seleccionado está sujeto a un periodo de prueba de tres meses.

**3.1.3.3 Conferencias, Talleres Para**

**Emprendedores**

1. El Gestor de Incubación ve la necesidad de dictar conferencias para el sector financiero y productivo, medios de comunicación o talleres para emprendedores. En ciertas ocasiones esto se hace en coordinación con el Sistema Nacional de Incubación.
2. El Gestor de Incubación solicita la aprobación al Director Ejecutivo.
3. Se hacen las gestiones necesarias para la realización del evento.

**3.1.3.4 Utilización De Fondos**

1. La Asistente Administrativa realiza una carta con detalle de pagos mensuales con sus respectivos respaldos y la firma del Director Ejecutivo.
2. Se solicita al fideicomiso la utilización de fondos.
3. El fideicomiso analiza la petición
4. Emite cheques.
5. Los cheques son retirados por el Director Ejecutivo o la Asistente.
6. Si los fondos van a ser utilizados para otros eventos los cheques van a nombre de la Fundación.

**3.1.3.5 Administración De Proyectos**

**3.1.3.5.1 Pre Incubación**

1. Entrevista del emprendedor con el Director Ejecutivo.
2. Si el proyecto no cumple con los lineamientos establecidos por Incoval no se lo acepta pero igual se le brinda orientación.
3. En caso de que cumpla con los lineamientos establecidos por Incoval se presenta el proyecto a la Junta Directiva.
4. El gestor de Incubación realiza el plan de negocios que incluye todas las inversiones, requerimientos financieros, administrativos y estudio de capital del negocio.
5. Capacitación al emprendedor por medio de las actividades que realice Incoval o el Gremio de Incubadoras.
6. El Periodo de Preincubación dura aproximadamente seis meses y éste acaba cuando la empresa ya está legalmente constituida.

**3.1.3.5.2 Incubación**

1. Se le brinda un espacio físico compartido a la empresa.
2. El gestor de Incubación trabaja en la publicidad de la empresa.
3. Incoval apoya la gestión financiera y administrativa de la empresa.
4. El periodo de Incubación dura aproximadamente 2 años.

**3.1.3.5.3 Post Incubación**

1. Se brindan servicios de asesoría a la empresa.