



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE ESMERALDAS

UNIDAD DE POSTGRADO Y FORMACION CONTINUA

Tema:

CONTROL INTERNO PARA COBRO POR VÍA ADMINISTRATIVA DE LAS
OBLIGACIONES PENDIENTES DE LA EMPRESA PÚBLICA DE
HIDROCARBUROS DEL ECUADOR, EP PETROECUADOR - REFINERÍA
ESMERALDAS

**Tesis de grado previo a la obtención del título de Máster en
Administración de Empresas especialización Planeación**

Línea de Investigación: Análisis y mejoramiento de procesos

Autor:

TANYA KARINA ABAD SEGOVIA

Asesor:

MSc. PABLO ALARCÓN E., PhD

Esmeraldas – Ecuador

Septiembre 2014

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
SEDE ESMERALDAS

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

CONTROL INTERNO PARA COBRO POR VÍA ADMINISTRATIVA DE LAS OBLIGACIONES PENDIENTES DE LA EMPRESA PÚBLICA DE HIDROCARBUROS DEL ECUADOR, EP PETROECUADOR - REFINERÍA ESMERALDAS.

Autor:

TANYA KARINA ABAD SEGOVIA

Pablo Alarcón, Ing. Msc. f. _____
DIRECTOR DE TESIS

Sinay Vera, Ing. Msc. f. _____
LECTOR 1

Tahimí Achilie, Dra. Msc. f. _____
LECTOR 2

Roxana Benítez, Ing. Msc. f. _____
LECTOR 3

Cecilia Velazco, Ing. Msc. f. _____
DIRECTOR UNIDAD POSTGRADO
Y FORMACIÓN CONTINUA

SECRETARIO GENERAL PUCESE f. _____

Esmeraldas – Ecuador

Septiembre 2014

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Tanya Karina Abad Segovia portadora de la cedula de ciudadanía No. 0801625120 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo a la obtención del título de Máster en Administración de Empresas mención Planeación son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Tanya Karina Abad Segovia

C.I. 0801625120

CERTIFICACIÓN

Yo, Pablo Alarcón E. en calidad de Director de Tesis, cuyo título es Cobro por vía Administrativa de las Obligaciones pendientes de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador, EP Petroecuador - Refinería Esmeraldas.

Certifico que las sugerencias realizadas por el Tribunal de Sustentación Privada de Tesis, han sido incorporadas al documento final, por lo que autorizo su presentación ante el Tribunal de la Tesis.

Msc. Pablo Alarcón E., PhD.

DIRECTOR DE TESIS

AGRADECIMIENTO

A Dios por haberme dado la vida y el valor para trazarme y cumplir metas y a todos aquellos cuyo apoyo y esfuerzo hicieron posible llevar a feliz término el desarrollo de este Postgrado.

Tanya K. Abad Segovia

Prólogo

Evaluar el buen desarrollo de las actividades dentro de una organización, representa un aspecto primordial para garantizar que la misma pueda alcanzar sus objetivos y metas, por ello es de vital importancia que la empresa aplique un control interno eficiente y seguro que le permitan proteger sus recursos y a la vez determina una adecuada presentación en los estados financieros. Las otras Cuentas por Cobrar de EP Petroecuador – Refinería Esmeraldas en ocasiones evidencian las debilidades en los procesos de seguimiento y control los que han sido visualizados en exámenes especiales de auditoría.

El presente trabajo da apertura a la creación de la propuesta de un Manual de Control Interno, originado por la falta de medidas de control en algunas actividades desarrolladas u omitidas en la gestión de cobro por vía administrativa haciendo necesaria la creación de procedimientos e indicadores; se conserva la definición básica del control interno y de sus componentes con énfasis en la importancia del criterio profesional de la dirección en el diseño, implementación, funcionamiento y evaluación de la efectividad del sistema. Su es el medio más seguro para la verificación, seguimiento y recuperación de las cuentas por cobrar, permitiendo comparar la información de los registros contables de la Empresa con la declaración por escrito de un tercero en la que reconoce o refuta determinado saldo, investigar las causas por las cuales no se ha llegado a lograr que los deudores den contestación a la notificación que se les formula al respecto y subsanar las fallas de se presentaran.

Ing. Boris E. Estupiñán Ortiz

C.C. 0802356030

Resumen ejecutivo

El trabajo investigativo realizado en la Jefatura Zonal de Gestión de Finanzas de la EP Petroecuador, Refinería Esmeraldas se orientó a evaluar el Control Interno para cobro por vía administrativa de las obligaciones pendientes, a dejar sentadas las bases conceptuales y a realizar un diagnóstico de la gestión para elaborar un modelo integral de control interno que finalmente permita analizar los impactos de su aplicación contribuyendo a solucionar la debilidad del proceso actual. A través de los métodos inductivo, deductivo y analítico sintético e instrumentos como cuestionarios e informe COSO, fichas de observación y nemotécnicas se logró desarrollar el análisis FODA y matrices de riesgos determinando que no está normado adecuadamente el proceso administrativo de cobro. Con énfasis en la revisión de los procesos actuales para ejercer el control de sus cuentas por cobrar y con el propósito de determinar la coherencia, y vigencia de las mismas, se hace necesario implementar un modelo integral de control interno el cual está conceptualizado teórica y legalmente constituyéndose en una herramienta fundamental y eficaz para la dirección que facilita la planificación y control de los procesos permitiendo obtener resultados favorables que reducen las cuentas por cobrar y cuentas incobrables, causando un impacto alto positivo a la Empresa en los ámbitos social, cultural, económico y administrativo. El presente trabajo concluyó que es necesario el aporte de una fuente de información secundaria específica de fácil entendimiento; determinó las dificultades en los procesos de recuperar las cuentas por cobrar junto con la falta del personal específico para ejercer el cargo haciendo inevitable normar el procedimiento para la recuperación de los valores pendientes de cobro a través de un modelo integral de control interno cuyo impacto repercuta de manera positiva aportando al cumplimiento y contribuyendo con la gerencia con una gestión oportuna y confiable con altos niveles de efectividad.

Abstract

The present research was done in the Zonal Headquarters Financial Management of EP Petroecuador's Esmeraldas refinery, it was oriented to evaluate the internal control for administrative collection of outstanding obligations, to leave seated The Conceptual Basis, and to make a Diagnostic of the gestion, to develop a comprehensive internal control model to finally analyze the impacts of its application and contributing to resolve the weaknesses of current process. Through The methods inductive, deductive, and analytical synthetic and instruments as questionnaires and COSO Report, Observation record card and mnemonic, was possible to develop the SWOT Analysis and Risk matrices determining that is not properly regulated the administrative process of collection. With Emphasis on the Review of the Current Processes to perform the control of its accounts receivable and for the purpose of determine coherence and validity thereof, was necessary to implement an Integrated Model of internal control, which is conceptualized Theoretical and legally, becoming a vital and Effective tool manage Planning and Control Processes, allowing favorable results which reduce accounts receivable and uncollectible accounts , causing a High and positive Impact for the Company in the social, cultural, economic administrative areas . The Present thesis concluded that Is Necessary the contribution of a secondary source of Easy Understanding; it determined the Difficulties of Process to Recover accounts receivable and the lack of specific staff to perform the activities, Making inevitably regulate the procedure of pending collection values and, Through a internal control Model, which is going to Impact positively in the organization, and providing a way to help to Management with a timely and Reliable Management with High Levels of Effectiveness.

Palabras claves

Análisis del Cobro

Cuentas por Cobrar

Índice de contenidos

Preliminares

	Pág.
HOJA DE APROBACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	iii
CERTIFICACIÓN	iv
AGRADECIMIENTO	v
Prólogo.....	vi
Resumen ejecutivo	vii
Abstract.....	viii
Palabras claves	ix
Índice de contenidos	x
Introducción	xv
Problema de la investigación	16
Justificación	18
Cambios esperados.....	19
Objetivos	20
Objetivo general.....	20
Objetivos específicos	20
CAPITULO I	21
MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	21
1.1 Antecedentes del estudio.....	21
1.2 Fundamentación teórica	22
1.2.1 EP Petroecuador	22
1.2.1.1 Finanzas	22
1.2.2 Modelo Integral.....	23
1.2.2.1 Elementos.....	24
1.2.2.2 Administración.....	24
1.2.3 Control Interno.....	26

1.2.3.1	Clasificación	26
1.2.3.2	Tipos de Controles	27
1.2.3.3	Procedimientos de control interno de las cuentas por cobrar.....	27
1.2.4	Modelo Integral de Control Interno	28
1.2.4.1	Principios	29
1.2.5	Cuentas por Cobrar	29
1.2.5.1	Clasificación de las Cuentas por Cobrar	29
1.2.6	Balanced Score Card.....	30
1.2.6.1	Indicadores y medición.	31
1.2.6.2	Perspectivas del BSC.	32
1.3	Fundamentación legal	33
1.3.1	Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA).....	33
1.3.2	Normas Internacionales de Contabilidad (NIC).....	34
1.3.2.1	NIC 39 – Instrumentos Financieros: Reconocimiento y Medición.....	34
1.3.3	Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)	34
1.3.3.1	Cuentas e instrumentos financieros por cobrar	34
1.3.3.2	Normas de Valuación.....	35
1.3.3.3	Normas de presentación	37
1.3.3.4	Normas de Revelación	38
1.3.4	Normas Internacionales de Auditoría (NIA).....	38
1.3.4.1	NIA 315	38
1.3.4.2	NIA 501	39
1.3.5	Normas Ecuatorianas de Auditoría (NEA)	40
1.3.5.1	NEA 10 - Evaluación de Riesgo y Control Interno.....	40
1.3.5.2	NEA 15 - Procedimientos Analíticos.....	40
1.3.6	Nuevo enfoque del Control Interno Corporativo bajo el COSO ERM	40
1.3.6.1	Enterprise Risk Management (ERM).....	41
1.3.7	Normas de Control Interno	41
1.3.7.1	NCI 240.....	41
1.3.7.2	NCI 240 – 01.....	41
1.3.7.3	NCI 240 – 02.....	41
1.3.7.4	NCI 240 – 03.....	42

CAPITULO II.....	43
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	43
2.1 Métodos utilizados en la investigación.	43
2.2 Fundamentos para la elaboración del Marco Teórico	44
2.3 Descripción y caracterización del lugar donde se llevó a cabo la investigación.....	44
2.4 Descripción de la población y muestra de estudio	44
2.5 Instrumentos.....	46
2.6 Procedimientos aplicados para recopilación de información	46
2.6.1 Información Primaria	47
2.6.2 Información Secundaria	47
2.7 Construcción del Informe de Investigación	47
2.8 Operacionalización de Variables	48
CAPITULO III.....	49
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS EN RELACIÓN CON LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	49
3.1 Ubicación y descripción de la información empírica.....	49
3.2 Discusión de la información obtenida.....	49
3.3 Análisis cuantitativo y cualitativo.....	50
3.3.1 Estructura Organizacional.....	50
3.4 Diagnóstico de las Cuentas por Cobrar	51
3.4.1 Análisis e interpretación de los resultados de las encuestas realizadas.....	52
3.5 Revisión del control existente en el manejo de las Cuentas por Cobrar	62
3.5.1 Estructura del cuestionario para la evaluación de los componentes del Control Interno en la gestión de recuperación de las obligaciones pendientes de la entidad.....	63
3.5.2 Análisis e interpretación de las evaluaciones de los componentes del Control Interno aplicada.....	64
3.5.2.1 Ambiente de control.....	64
3.5.2.2 Evaluación de riesgos.....	67
3.5.2.3 Actividades de control	68
3.5.2.4 Información y comunicación	69
3.5.2.5 Supervisión y monitoreo	71
3.6 Análisis FODA.....	72
3.7 Análisis de Riesgos	75

3.8	Conclusiones	83
3.9	Recomendaciones	84
	CAPITULO IV.....	86
	PROPUESTA ALTERNATIVA.....	86
4.1	Título de la propuesta.....	86
4.2	Justificación	86
4.3	Fundamentación.....	87
4.4	Objetivos	87
4.5	Ubicación sectorial y física	87
4.6	Factibilidad	88
4.7	Viabilidad Académica.....	88
4.8	Plan de Trabajo	88
4.9	Validación de la Propuesta.....	98
4.10	Desarrollo de la Propuesta	98
4.10.1	Estructura Organizacional propuesta	98
4.10.2	Descripción del Puesto propuesto	99
4.10.3	Flujo grama proceso de Cobranza propuesto	101
4.10.4	Instructivo de Funcionamiento.....	102
4.11	Instructivo de Funcionamiento.....	106
4.11.1	Políticas del Procedimiento.....	106
4.12	Impactos	109
4.12.1	Interpretación del Balanced Score Card.....	112
4.12.1.1	Impacto en aprendizaje	112
4.12.1.2	Impacto en procesos.....	113
4.12.1.3	Impacto en el cliente	114
4.12.1.4	Impacto financiero y de gestión en la Empresa	115
	Bibliografía	117
	Cronograma de actividades	121
	Recursos	122
	Definiciones	123
	Anexos	127

Lista de ilustraciones y tablas

Gráfico 3.1 Estructura Organizacional Finanzas Refinería Esmeraldas	51
Gráfico 4.1 Balanced Score Card Gestión de Cobro.....	89
Gráfico 4.2 Estructura Organizacional propuesta Gestión de Cobro	98
Gráfico 1.1 Espina de Pescado.....	128
Tabla 2.1 Población para investigación de Cuentas por Cobrar	45
Tabla 2.2 Muestra para investigación de Cuentas por Cobrar	46
Tabla 2.3 Operacionalización de Variables	48
Tabla 3.1 Rangos de fijación del Nivel de Confianza.....	64
Tabla 3.2 Integridad y valores éticos	65
Tabla 3.3 Competencia profesional	65
Tabla 3.4 Atmósfera de confianza mutua	66
Tabla 3.5 Estructura Organizativa	67
Tabla 3.6 Objetivos específicos para cada actividad	67
Tabla 3.7 Coordinación entre áreas.....	68
Tabla 3.8 Documentación	68
Tabla 3.9 Separación de tareas y responsabilidades	69
Tabla 3.10 Información.....	70
Tabla 3.11 Comunicación	70
Tabla 3.12 Supervisión y monitoreo	71
Tabla 3.13 Comunicación de las deficiencias de Control Interno.....	72
Tabla 3.14 Matriz de Riesgo Gestión Administrativa de Cobro.....	76
Tabla 3.15 Matriz de Riesgo Cruzada Gestión Administrativa de Cobro.....	82
Tabla 4.1 Ficha Técnica de Gestión Administrativa de Cobro	93
Tabla 4.2 Balanced Score Card Gestión de Cobro.....	111

Introducción

Los procedimientos de cobro por vía administrativa de las otras cuentas por cobrar aplicados en la EP Petroecuador - Refinería Esmeraldas se han ido deteriorando con el pasar del tiempo originando que se dilaten los plazos de gestión, cuyas consecuencias abarcan la prescripción de las deudas, incobrabilidad, incremento de intereses considerablemente y un alto costo del proceso de cobro, causado porque se han inobservando las normas de carácter macro establecidas y que representa un problema que preocupa a la dirección que busca dar solución a las recomendaciones de exámenes especiales efectuados por auditores internos, auditores de la Contraloría General del Estado y auditores de firmas independientes contratadas que han coincidido con estudios similares realizados por tesis de universidades internacionales en otras empresas, observando las cuentas por cobrar y solicitando se nombren comisiones para el análisis de las mismas; esta situación, ha incrementado el interés de la dirección por implementar medidas que permitan ejercer el control adecuado y a su vez atender requerimientos de índole gerencial para la depuración de saldos razonablemente, sustentadas en bases teóricas y legales. Mediante la aplicación de los métodos, instrumentos y herramientas de control específicas se evaluó el proceso de control actual de la gestión de cobro determinando así la necesidad de facilitar a la Jefatura Zonal de Gestión Financiera una herramienta que permita revisar y regular los procesos administrativos de cobro que corresponda a cada caso y definir un responsable, con resultados que deben estar acordes con la ejecución de las actividades del personal involucrado evitando costos adicionales en el proceso interno y conflictos entre el personal y los deudores. La propuesta de un Modelo Integral de Control Interno da una solución definitiva y contempla los justificativos de su implementación, factibilidad, importancia, plan de trabajo, flujo de procesos e instructivo de funcionamiento contribuyendo a la gestión administrativa y financiera mediante acciones concretas y coordinadas que permiten optimizar los distintos recursos dispuestos por la Empresa y consecución de parte de sus objetivos.

Problema de la investigación

Las Notas Explicativas de los Estados Financieros de la EP Petroecuador - Refinería Esmeraldas publicados en la página web, incluyen a las Otras Cuentas por Cobrar en dólares, la cual está compuesta por 227 Auxiliares, cada uno correspondiente a un usuario Interno / Externo cuya deuda a finales del año 2011 asciende a más de quinientos mil dólares, por otro lado, los resultados de Auditorías efectuadas por la Contraloría General del Estado y firmas auditoras independientes contratadas por la Empresa, evidencian que el problema principal de las cuentas por cobrar se refleja en los índices financieros, que desde el año 2009 han tenido variaciones desproporcionales de racionalidad, a tal punto que para el 2010 se incrementó en 91,20% y para el 2011 disminuyó en 2,74%, sin duda alguna, su irregular comportamiento responde a la débil gestión de cobro del personal de la Jefatura Zonal de Gestión Financiera de EP Petroecuador - Refinería Esmeraldas; por lo tanto, el problema investigado permitió analizar el cobro por vía administrativa de las obligaciones pendientes de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador, EP Petroecuador - Refinería Esmeraldas, en el interés de mejorar la gestión de cobro.

De la escasa Gestión de Cobro por vía Administrativa, de las obligaciones pendientes de EP Petroecuador - Refinería Esmeraldas, se derivan los siguientes problemas como falta de regulación específica que permita controlar y dar seguimiento de las deudas generadas a proveedores, trabajadores y ex trabajadores originando su permanencia en las Otras Cuentas por Cobrar, dificultad de análisis sobre las cuentas por cobrar, su repercusión en los Estados Financieros y la toma de decisiones al mantener activas cuentas incobrables, prescritos y fallecidos; inaplicabilidad de políticas de Control Interno para la Gestión de Cobro por vía administrativa de las obligaciones pendientes de EP Petroecuador - Refinería Esmeraldas; lo que origina un débil control y seguimiento de las deudas generadas a proveedores, servidores públicos u operadores y, debilidad en la recuperación de las cuentas por cobrar ya que no existen responsables directos, planificación técnica para

este fin ni se da cumplimiento a las políticas, normas leyes y reglamentos emitidos por los entes reguladores y de control, sobre la contabilización, control y recuperación de las cuentas por cobrar. En resumen, los problemas de la Gestión de cobro de obligaciones pendientes que tiene EP Petroecuador - Refinería Esmeraldas, se muestran en el árbol de problemas mediante la presentación de la espina de pescado graficada en el Anexo No. 1

Justificación

Durante los últimos años se ha incrementado la importancia de tener un buen manual de control interno en las organizaciones debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y eficacia, la Empresa que los aplique conocerá la situación real de la misma, es por eso, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se estén cumpliendo; para la realización de este trabajo se dispuso de información de nivel macro del uso de los recursos públicos y el comportamiento de la administración, a nivel micro o institucional se generó una propuesta respecto al uso o destino de los recursos públicos y el desempeño de la entidad, aportando para que se cumplan las normas, leyes y reglamentos que rigen a una institución gubernamental y facilitando el proceso de revisión de la Contraloría General del Estado. Inicialmente se analiza el cobro por vía administrativa de las obligaciones pendientes que la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador, EP Petroecuador - Refinería Esmeraldas, para posteriormente proponer un Modelo Integral de Control Interno el cual significara una contribución importante en la gestión de cobro, puesto que es adaptable a cualquier Empresa que tenga Cuentas por Cobrar; teniendo en cuenta que en el estudio se plantearon las funciones de control interno que requirieron implementación en la Jefatura Zonal Financiera de Refinería Esmeraldas, mediante una mayor participación de todos los involucrados en la gestión para medir los resultados, como también un mayor compromiso para integrar las funciones y lograr sinergias entre las diferentes áreas involucradas, el modelo ofrecerá soluciones prácticas a los problemas de recuperación de deudas y entregará suficientes herramientas para la conquista de mejores resultados, es decir, un conjunto de estrategias tendientes a recuperar las cuentas por cobrar vencidas que en la actualidad por su desatención se han incrementado, además de permitir el recobro de los impagos y la negociación con morosos. La importancia del tema de investigación radica en su originalidad, trascendencia y factibilidad ya que permite contar con un instrumento operativo y dinámico que facilita la identificación de los factores que inciden en el riesgo y las implicaciones a las que conlleva.

Cambios esperados

El Modelo Integral de Control Interno entregará las herramientas prácticas que permitirán mejorar la gestión administrativa de las obligaciones pendientes de EP Petroecuador – Refinería Esmeraldas y contempla las fases Administrativa, Contable y Legal, siendo la estructura administrativa de carácter general que incluye clientes, evaluación de las cuentas por cobrar, técnicas de cobranzas, financiamiento y baja de cuentas incobrables en caso de ser necesario; la parte contable se dará por el registro “oportuno”, “sustentado” y la Legal en apego de toda la Normativa Contable y Financiera vigente. Una vez realizado el análisis correspondiente se definió que el problema en el cobro de obligaciones adeudadas a Refinería Esmeraldas es principalmente la falta de seguimiento y de gestión, se define que es de suma importancia la elaboración de un modelo fundamentado que proporcione la solución puntual: Normar el procedimiento y crear la Unidad y el cargo de Analista de Crédito y Cobranzas en la estructura local, esta propuesta es factible, porque mejorará la gestión administrativa y financiera ya que articula la planificación, ejecución y organización de las cuentas por cobrar interna y externa que posee EP Petroecuador – Refinería Esmeraldas, apoyándose en un manual de control interno, que permite obtener información detallada, ordenada, sistemática e integral; el manual integral contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones y procedimientos orientados a la recuperación de las cuentas por cobrar y cuya finalidad es incrementar la eficiencia e impulsar la innovación en la gestión administrativa y financiera llevando a cabo acciones concretas y coordinadas que mejoran los tiempos e ingresos económico.

Objetivos

Objetivo general

Evaluar el Control Interno para cobro por vía administrativa de las obligaciones pendientes de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador, EP Petroecuador - Refinería Esmeraldas.

Objetivos específicos

- Sentar las bases conceptuales relacionadas al Modelo Integral de Control Interno para cobro por vía administrativa de las obligaciones pendientes de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador, EP Petroecuador - Refinería Esmeraldas mediante la elaboración del marco teórico.
- Realizar un diagnóstico de la gestión EP Petroecuador - Refinería Esmeraldas a través del uso de herramientas como encuestas, entrevistas, observación y documental.
- Elaborar un Modelo Integral de Control Interno para que EP Petroecuador - Refinería Esmeraldas para el cobro por vía administrativa de las obligaciones pendientes.
- Analizar técnica y prospectivamente los impactos que el Modelo Integral de Control Interno para que EP Petroecuador - Refinería Esmeraldas para el cobro por vía administrativa de las obligaciones pendientes, genere en el ámbito social, cultural, económico, administrativo.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Antecedentes del estudio

Petit y Fernandez señalan que las empresas petroleras que aplican procedimientos de gestión de cobro presentan debilidades pero sin preocuparse de que sean ejecutados rutinariamente (2005), coincidiendo con lo Romero quien identificó fallas en la aplicación y conocimiento por parte de algunos miembros del personal en cuanto a las normas y procedimientos de control interno (2007).

Para Romero y Croes los procedimientos no se aplicaban correctamente en base a lo establecido y no son sometidos a mejoras ni actualizaciones (2008), mientras que García, Jiménez, López & Martínez, observaron en los procedimientos administrativos un incumplimiento en la segregación de funciones, falta de reportes de antigüedad de saldos y que el personal encargado no es evaluado periódicamente, y en cuanto a los procedimientos contables, establecen documentación que respalde las deudas, explican en los estados financieros las novedades encontradas, concilian saldos, siendo la alta gerencia el personal autorizado para la cancelación de las cuentas consideradas como incobrables estableciendo mecanismos para subsanar las debilidades enfocadas a respetar el principio de segregación de funciones y responsabilidades, además de realizar evaluaciones y monitoreos frecuentes. (2005)

Finalmente, para Guijarro y Merchán, la Auditoría al rubro de Cuentas por Cobrar hace énfasis en que si no se toman los correctivos necesarios para que estas disminuyan, por el contrario sufrirán incrementos anuales que pueden conllevar a futuras pérdidas; EP Petroecuador a nivel nacional, tiene como política institucional, mantener un sistema efectivo de Control Interno en todas las operaciones, incluidas

las que se desarrollan en la Jefatura Zonal de Gestión Financiera Noroccidente; sin embargo, la Contraloría General del Estado y firmas independientes contratadas por la Empresa incluyen entre sus observaciones que el manejo de algunas de las Cuentas por Cobrar que no es el adecuado. En la Unidad de Contabilidad de Refinería Esmeraldas, se observan ciertas dificultades en cuanto al manejo y control de las deudas donde no existe formalmente una persona responsable de su recuperación lo que refleja la escasa organización y planificación, para el enlace contable entre las áreas de Contabilidad, Cuentas por Cobrar y Tesorería, es necesario determinar las causas a fin de que su recuperación no ocasione gastos a la Empresa y que su prolongación en los balances no genere indicadores irreales al momento de medir la gestión.

1.2 Fundamentación teórica

1.2.1 EP Petroecuador

EP Petroecuador es una Empresa pública, creada en abril de 2010 bajo el Decreto Ejecutivo 315, que asume sus tareas asignadas con una filosofía de calidad, esfuerzo y mejoramiento continuo, por lo cual está en un proceso de reestructuración y modernización constantes que permite consolidar la gestión técnica y administrativa del sector petrolero estatal.

1.2.1.1 Finanzas

Es un macro proceso habilitante que consiste en administrar en forma óptima los recursos económicos y financieros que se generan por las actividades de producción y comercialización del crudo y sus derivados en los mercados interno y externo, garantizando el financiamiento de los costos y gastos de operación y de inversión de la Empresa para la consecución de las metas y objetivos, así como disponer de los excedentes para transferirlos al Ministerio de Finanzas en beneficio del Presupuesto General del Estado y por ende del país, abarca los procesos de presupuesto, tesorería, contabilidad, seguros y coactivas.

El objeto de este macro proceso es planificar, controlar y recaudar con oportunidad los ingresos de las exportaciones de petróleo y derivados, venta interna de derivados y del servicio de transporte por el oleoducto, para atender el pago de las obligaciones contraídas por la Empresa con proveedores y contratistas; generar información financiera consolidada, oportuna y confiable sobre las operaciones y resultados de la Empresa. (EP Petroecuador, 2011, p. 71 y 72).

1.2.1.1.1 Cuentas por cobrar en Refinería Esmeraldas

Se tratan de valores generados a usuarios internos / externos, vinculados o desvinculados a la Empresa que fueron originados oportunamente por conceptos de multas, fondos rotativos no liquidados, servicios a terceros, intereses, pagos en exceso, ampliación de cartas de crédito, anticipos a contratistas, aperturas de cartas de crédito, saldos de préstamos a empleados, mal uso de bienes, cobros de deducibles por siniestros, ejecución de garantías, glosas y otros.

1.2.2 Modelo Integral

Es una representación simplificada de la realidad de la Empresa la cual la componen un todo con sus partes integrantes, tiene por objeto determinar las cantidades variables conociendo sus diferencias infinitamente pequeña, se lo puede considerar también como una manera conveniente de representar el total de experiencias que se tienen, para luego deducir de dicha experiencia si se está en presencia de leyes y patrones respectivos y, de ser así, ver como los patrones y leyes se pueden usar para pronosticar el futuro ayudando a comprender que se puede hacer para cambiar la eficiencia en el trabajo; para los gerentes, facilita la comprensión del proceso de toma de decisiones.

1.2.2.1 Elementos

- a) **Objetivos.** Se comienza determinando lo que se quiere lograr que este haga.
- b) **Variables.** Características generales que pueden medirse y que cambian con amplitud, en intensidad o en ambas cosas. La variable dependiente es una respuesta donde se plantea en donde influye la variable independiente, se puede medir los distintos modelos de una variable dependiente, entre ellas la competitividad.
- c) **Relaciones.** Es de interés por la casualidad es decir, afirmar un posible nexo de causa y efecto, su relación con el diseño de investigación. (Stephen, 2004, p. 140).

1.2.2.2 Administración

La administración, comprendida originalmente como la realización de un propósito a las órdenes de alguien o simplemente como la prestación de un servicio a otra persona, amplio bastante sus objetivos. En la actualidad el administrador se encuentra en todos los niveles y en todas las áreas de la Empresa moderna, así como en todos los tipos de organizaciones humanas. (Chiavenato, 2001, p. 85).

1.2.2.2.1 El Proceso Administrativo

Para Galván (2009) es “El resultado de la integración de los elementos de la función administrativa en una serie de fases sucesivas, de forma tal que nos permita conocer si los objetivos inicialmente planteados se están cumpliendo o no”. (p. 25).

Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos para poder conseguir los objetivos determinados con eficiencia y eficacia; de esta forma la administración se hace indispensable para la existencia, supervivencia.

1.2.2.2 Planificar

“Planeación es una actividad fundamental que permite ejecutar decisiones que se adaptan en relación a la estructura organizacional, a las tareas de la dirección, al control, al manejo financiero y del personal debiendo estar orientadas a cumplir con propósitos definidos”. (Galván, 2009, p. 67).

Las decisiones que se toman hoy producirán resultados en alguna fecha posterior, la puesta en práctica de la decisión consiste en adoptar la alternativa de seguimiento y la evaluación de las mismas, una planificación eficaz requiere tener prioridades claras y flexibles.

1.2.2.3 Organizar

“Organización es la acción administrativa – técnica de dividir las funciones por áreas, departamentos, puestos, conforme a la responsabilidad delegada, definida y expresada en los organigramas, manuales y descripciones de puesto. Así como las relaciones de comunicación formal entre las áreas”. (Galván, 2009, p. 67).

Proceso de estructuración de los recursos para alcanzar los objetivos, es el entramado de puestos de trabajo y de departamentos que orienta la conducta de las personas y de los grupos tratando de constituir una organización coherente con un objetivo común no departamental.

1.2.2.4 Dirigir

“Es la acción de conducción de la organización de sus miembros hacia las metas, conforme a las estrategias, el liderazgo adecuado y los sistemas de comunicación y motivación requeridos por la situación o nivel de desempeño”. (Galván, 2009, p. 68).

La dirección debe estar definida en términos de misión de la organización, intemporal e impersonal, conceptualizada con una visión de largo alcance que rija las gestiones de los diversos directivos que irán ocupando el puesto de director general, supone motivación, estilos y perspectivas de liderazgo y comunicación.

1.2.2.2.5 Control

“Es la acción administrativa técnica de evaluar los resultados de un Empresa o institución a lo planeado y a los elementos de medición (indicadores o estándares), para determinar el estado de desempeño y la acción correctiva correspondiente”. (Galván, 2009, p. 69).

Proceso que utilizan los directivos para influir sobre las actividades, los acontecimientos y las fuerzas de la organización, para propiciar que los objetivos que se han marcado y las tareas que han repartido se ejecuten de acuerdo con los requerimientos, planes o programas de la organización.

1.2.3 Control Interno

Se entiende como el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptado por una entidad, los cuales tienen por objeto asegurar una eficiencia, seguridad y orden, en la gestión financiera y administrativa de la Empresa, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos se realicen dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos.

1.2.3.1 Clasificación

Es importante destacar que esta definición de control interno no solo abarca el entorno financiero y contable sino también los controles cuya meta es la eficiencia

administrativa y operativa, de ahí se clasifica al control interno: Administrativa que ve la eficiencia de las operaciones con el cumplimiento de las medidas administrativas impuestas por la gerencia y, Contable que tiene que ver principalmente con la protección de los activos y la confiabilidad de la información contable.

1.2.3.2 Tipos de Controles

Los controles se ejecutan a través de actividades desarrolladas por la gerencia que tiende a garantizar que las directrices se lleven a cabo, así como también que se administren adecuadamente los riesgos y se logren los objetivos.

Los controles pueden ser manuales o automatizados, de operación o administrativos, generales o específicos, pero fundamentalmente pueden ser clasificados en tres categorías que son preventivo (antes), detectivo (durante) y correctivo (después). Una empresa puede mantener los tres tipos de control en una o más actividades, interactuando permanentemente y simultáneamente, es decir, que los controles no son mutuamente excluyentes.

1.2.3.3 Procedimientos de control interno de las cuentas por cobrar

“Estos pueden clasificarse en procedimientos contables diseñados con la finalidad de corroborar el adecuado procesamiento y autorización previa de las operaciones de ventas, y procedimientos administrativos que abarcan el proceso de aprobación, procesamiento y autorización de las operaciones de venta”. (Defliese, 2005, p. 59).

1.2.3.3.1 Procedimientos Administrativos

Entre los procedimientos administrativos de control interno aplicados sobre las cuentas por cobrar, se encuentran que deben efectuarse arquezos sorpresivos a la persona que maneje la documentación de las cuentas por cobrar, las políticas de

cobranza deben contemplar las condiciones de mercado y tomar en consideración el establecimiento de ágiles sistemas de cobranza, debe llevarse un registro en cuenta de orden de las cuentas incobrables ya canceladas, las notas de crédito siempre deben estar apoyadas por la documentación correspondiente y ser autorizadas por un funcionario responsable y, Debe prepararse mensualmente un reporte de antigüedad de saldos que muestren el comportamiento de los clientes, en especial los morosos. (Santillana, 2001, p. 336).

1.2.3.3.2 Procedimientos Contables

Con respecto a los procedimientos contables de control interno aplicados sobre las cuentas por cobrar se debe tener en cuenta que cualquier gravamen o condición que pese sobre las cuentas por cobrar debe ser claramente explicado en los estados financieros, cualquier cancelación de venta debe estar basada en la factura original correspondiente y la documentación soporte. (Santillana, 2001, p. 336) y las cuentas canceladas por incobrables deben ser autorizadas por la alta administración; además, se debe tratar de que cubran los requisitos de deducibilidad fiscal.

Adicionalmente, se considera que deben aplicarse como procedimientos contables comparar mensualmente la suma de los saldos de los clientes, mayor auxiliar de cuentas por cobrar, con las cuentas de control del mayor general, en caso de discrepancias observadas, deben hacerse las averiguaciones a que haya lugar, controlar y chequear periódicamente los documentos dados de baja en libros y enviarse periódicamente estados de cuenta a los clientes, con objeto de cerciorarse de que las cuentas que contablemente aparezcan pendiente de cobro sean reconocidas por los deudores. Esta debe llevarla a cabo una persona independiente de la que maneja las cuentas por cobrar. (Redondo, 2004).

1.2.4 Modelo Integral de Control Interno

El Gobierno del Estado Libre y Soberano de México (2007) a través de un acuerdo lo define como:

El conjunto de acciones implementadas por los Titulares de las Dependencias y Coordinaciones Generales, en colaboración con los servidores públicos a su cargo, en el ámbito de sus respectivas competencias, con el fin de coadyuvar al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, a través de un adecuado ambiente de control, análisis de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo, que se describirán en los lineamientos que se emitan para tal efecto. (p. 2).

1.2.4.1 Principios

Garzón (2007), señala como principios el enfoque hacia el cliente, el liderazgo, la participación activa de los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas, el enfoque basado en los procesos, el enfoque del sistema para la gestión, la mejora continua, el enfoque basado en hechos para la toma de decisiones, las relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores de bienes o servicios, la coordinación, la cooperación, la articulación y la transparencia. (párr. 9).

1.2.5 Cuentas por Cobrar

Definido por Santillana (2001) como “Derechos legítimamente adquiridos por la Empresa que llegando el momento de ejecutar o ejercer ese derecho, recibirá a cambio efectivo o cualquier otra clase de bienes o servicios”. (p. 337).

Para una Empresa las Cuentas por Cobrar constituyen fuentes de financiamiento para las operaciones que realiza, es importante el debido control y adecuada contabilización de sus importes.

1.2.5.1 Clasificación de las Cuentas por Cobrar

- **Cuentas por cobrar comerciales.** La organización al vender bienes a crédito, se dice que el vendedor extiende crédito comercial al comprador. El crédito comercial resulta de la creación de una partida de activos que se denomina cuentas por cobrar, las cuales representa los libros de la Empresa vendedora, y

una partida de pasivo que se denomina cuentas por pagar en los libros del comprador.

Las cuentas comerciales por cobrar representan las ventas de bienes y servicios durante el curso normal de las operaciones de la Empresa, y corresponden a la mayor parte de las actividades lucrativas de la firma, mientras que las cuentas por cobrar comerciales o provenientes de venta de bienes o servicios, son aquellas cuyo origen es la venta de bienes o servicios y que, generalmente, están respaldadas por la aceptación de una factura por parte del cliente. (Santillana, 2001, p. 337).

- **Cuentas por cobrar no comerciales.** “Son las obligaciones circulares por las cuales la compañía actúa como fiduciaria, tales como los impuestos que se retienen de los salarios de los empleados, los salarios no reclamados, y los depósitos de los clientes”. (Santillana, 2001, p. 338).

Las cuentas por cobrar no comerciales, son las que se originan por las obligaciones de carácter laboral con el personal de la organización, estas transacciones también se conocen como cuentas por cobrar servidores públicos y empleados, es decir los derechos que tiene la Empresa por cobrar que se originan de operaciones distintas a la venta de bienes y servicios a crédito.

1.2.6 Balanced Score Card

El cuadro de Mando Integral o Balanced Score Card, fue definido por sus creadores como Kaplan y Norton (1992) como “una metodología de gestión que permite comunicar e implementar una estrategia, posibilitando la obtención de resultados a corto y largo plazo”.

Adicionalmente, Fleitman (2004) lo detalla como “una metodología gerencial que sirve de herramienta para la planeación y administración estratégica de las Empresas. Es una aplicación de sistema de autocontrol y mejora continua” (p. 79).

En general se trata de un sistema que sirve para medir los procesos financieros, convirtiéndose así en una nueva forma de administrar facilitando la comunicación y proporcionando una mejor información a todos los niveles gerenciales dado que determinará qué es lo que se debe medir, qué es lo que se debe conseguir y primordialmente cómo los departamentos deben alinearse a las estrategias gerenciales.

Los beneficios que se obtienen al aplicar el BSC incluyen ofrecer a la gerencia una imagen gráfica y clara de las operaciones del negocio, mediante la vinculación de los objetivos e indicadores estratégicos, medir los resultados a corto, mediano y largo plazo, permite vigilar y ajustar la puesta en marcha de las estrategias y realizar los cambios pertinentes oportunamente, sirve de base para el diseño e implementación de sistemas de evaluación del personal y compensación basada en el desempeño, mejora la efectividad de la gerencia, la toma de decisiones a más de generar una cultura organizacional, genera una mejora continua de las tareas, procesos y personas; brinda alineamiento y realineamiento de la Empresa a los cambios tecnológicos y de mercado. (Fleitman, 2004, p. 80 - 83).

1.2.6.1 Indicadores y medición.

Para la medición de los objetivos se generan indicadores para cada área y proceso existente, los que están conectados entre sí cuando son implementados en las diferentes perspectivas que ayudan al BSC a evaluar a la Empresa, por lo que son específicos, medibles, de acción, relevantes, comparables y oportunos; cada indicador debe tener su propio margen de cumplimiento, por lo que es conveniente que se establezcan parámetros de colores que permitan reconocer visualmente en donde hay un problema, a esto se le conoce como técnica tipo Semáforo: **ROJO** – Peligro, **AMARILLO** – Precaución y **VERDE** – Excelente.

1.2.6.2 Perspectivas del BSC.

Kaplan y Norton (1992) introdujeron cuatro perspectivas con las cuales evalúan la actividad de una Empresa, todas estas se relacionan con la visión y la estrategia:

1.2.6.2.1 Perspectiva Financiera

Los objetivos financieros son planteados a partir de los resultados de las acciones desarrolladas con anterioridad por la Empresa, servirán de enfoque para las siguientes perspectivas y posteriormente de control de las medidas tomadas, evalúan la rentabilidad de la estrategia.

1.2.6.2.2 Perspectiva Cliente

Para obtener un buen desempeño financiero es necesario que la Empresa posea clientes fidelizados, de esta manera al conocerlos y saber cuáles son los procesos que más valor generan, identificará los segmentos específicos y las medidas de éxito teniendo en cuenta que es importante el tiempo, calidad, rendimiento y servicio que reciba el cliente.

1.2.6.2.3 Perspectiva de Procesos

Una vez establecidas las perspectivas financieras y de clientes se obtendrán las directrices para plantear los objetivos, tomando en cuenta el mercado al que se enfoca la Empresa y la satisfacción de los clientes facilitará la identificación de los procesos claves de la organización.

1.2.6.2.4 Perspectiva de Aprendizaje e Innovación

Esta perspectiva es la que impulsa a las perspectivas citadas anteriormente ya que refleja los conocimientos y habilidades que posee el Talento Humano y los procesos establecidos en la Empresa para desarrollar productos u ofrecer servicios,

además se identifica cuál es la infraestructura necesaria para promover mejoras y un crecimiento a largo plazo, esto se lo estima a partir del personal, tecnología y procedimientos que posee la organización.

1.3 Fundamentación legal

1.3.1 Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA)

- **Objetividad.** Los cambios en los activos, pasivos y en la expresión contable del patrimonio neto, deben reconocerse formalmente en los registros contables, tan pronto como sea posible medirlos objetivamente y expresar esa medida en moneda de cuenta.

- **Realización.** Los resultados económicos solo deben computarse cuando sean realizados, o sea cuando la operación que los origina queda perfeccionada desde el punto de vista de la legislación o prácticas comerciales aplicables y se hayan ponderado fundamentalmente todos los riesgos inherentes a tal operación. Debe establecerse con carácter general que el concepto realizado participa del concepto devengado.

- **Revelación suficiente.** La información contable presentada en los estados financieros debe contener en forma clara y comprensible todo lo necesario para juzgar los resultados de operación y la situación financiera de la entidad.

Regula que las informaciones contables deben mostrar con claridad y comprensión todo lo necesario para determinar los resultados de las operaciones de la entidad y su situación financiera. Establece la obligatoriedad del desglose de las partidas que componen el saldo de cada cuenta de activo o pasivo, de forma tal que permita la comprobación de su existencia.

1.3.2 Normas Internacionales de Contabilidad (NIC)

1.3.2.1 NIC 39 – Instrumentos Financieros: Reconocimiento y Medición

Un activo o pasivo financiero debe ser reconocido en el balance general cuando la entidad se convierta en parte obligada, define activos o pasivos financieros negociables, inversiones a ser mantenidas al vencimiento, préstamos y saldos por cobrar, activos financieros para la venta.

Con el fin de valorar los activos financieros en fechas posteriores a su adquisición inicial, el estándar clasifica en varias categorías entre ellas: Préstamos y cuentas por cobrar originados por la entidad y no disponibles para su negociación.

1.3.3 Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)

1.3.3.1 Cuentas e instrumentos financieros por cobrar

Se fundamenta en la NIIF A-2, Postulados básicos, específicamente en el postulado de devengación contable, por lo cual, las cuentas por cobrar comerciales se reconocen cuando proceda reconocer el ingreso correspondiente, lo cual implica reconocer simultáneamente una estimación por el ingreso que se considera incobrable. Asimismo, las otras cuentas por cobrar se reconocen cuando se generen o devenguen.

Asimismo, la NIIF C-3 se fundamenta en la NIIF A-6, Reconocimiento y valuación, que establece las normas para el reconocimiento inicial y posterior de las partidas que se incorporan a los estados financieros, especificando que el reconocimiento posterior obedece a la modificación de los elementos a ser valuados en atención a los atributos de dichos elementos y, también se fundamenta en la NIIF A-7, Presentación y revelación, pues establece las normas generales de agrupación de las partidas, esto respalda la presentación por separado de las cuentas por cobrar comerciales y de las otras cuentas por cobrar.

1.3.3.2 Normas de Valuación

1.3.3.2.1 Reconocimiento Inicial de Cuentas por Cobrar

El reconocimiento inicial debe hacerse al considerarse devengada la operación que les dio origen, lo cual ocurre cuando, para cumplir los términos del contrato celebrado, se suministra un bien o proporciona un servicio a la contraparte, en los casos de cuentas por cobrar a un plazo de un año o menos, la administración debe evaluar si el valor del dinero en el tiempo es importante, considerando, entre otros factores, si dentro del precio de venta se incluye un interés implícito, como en el caso de ventas a plazos. Si el efecto de valor del dinero en el tiempo es importante se da una mejor información financiera considerando su efecto y las cuentas por cobrar a plazos deben tratarse como un instrumento de financiamiento por cobrar de acuerdo con la NIIF C-20, para todas las cuentas por cobrar debe determinarse una estimación para incobrabilidad.

1.3.3.2.2 Reconocimiento inicial de otras cuentas por cobrar

Las otras cuentas por cobrar deben reconocerse inicialmente cuando surge el derecho generado por una transacción; es decir, cuando se devengan, por los concepto de Los préstamos a empleados o partes relacionadas, montos de impuestos por recuperar deben reconocerse cuando se tiene derecho a ellos de acuerdo con la ley correspondiente, el monto por recuperar de una aseguradora por un siniestro debe reconocerse cuando se tienen elementos suficientes para evaluar el monto a recuperar y otros montos por recuperar deben reconocerse cuando surge el derecho relativo.

Los montos por recuperar deben reconocerse inicialmente a su valor razonable, considerando que Generalmente el valor razonable, Si se ha otorgado un plazo para recuperar las otras cuentas por cobrar debe tomarse en cuenta el valor del dinero en el tiempo, Deben deducirse del monto por cobrar los intereses por cobrar no devengados, que se hayan incluido en el monto de la documentación de la transacción.

1.3.3.2.3 Reconocimiento posterior de cuentas por cobrar comerciales

Con posterioridad a su reconocimiento inicial, las cuentas por cobrar comerciales deben evaluarse al valor nominal del contrato que respalda la venta, excepto por aquellas que constituyen un financiamiento por cobrar, las cuales deben evaluarse de acuerdo con lo indicado en la NIIF C-20.

1.3.3.2.4 Estimación para incobrabilidad

En el reconocimiento inicial de las cuentas por cobrar, la entidad debe mostrarse de acuerdo una estimación por concepto de pérdidas esperadas de las mismas, basada en la experiencia histórica de cobranza disponible y en los diferentes eventos futuros cuantificables que pudieran afectar el importe por recuperar afectando los resultados del periodo.

En el reconocimiento posterior deben reconocerse los cambios requeridos en la estimación para incobrabilidad, por las modificaciones en las expectativas de las pérdidas esperadas que surjan en cada periodo subsiguiente, para esta estimación la entidad efectuará la evaluación de las pérdidas esperadas por deterioro de las cuentas por cobrar, considerando su experiencia, las condiciones actuales y los diferentes eventos futuros cuantificables que pudieran afectar el importe por recuperar de las cuentas por cobrar. Para ello, debe utilizarse la información histórica que se tenga disponible, aplicando un criterio prudencial, tal como se indica en el párrafo 56 de la NIIF A-1. En el caso de que existan cambios favorables en la calidad crediticia de las cuentas por cobrar, el exceso de la estimación para cuentas incobrables debe revertirse en el periodo en que ocurran dichos cambios, contra los resultados del periodo en que ocurra el cambio, cuando se considere nula la probabilidad de cobro de una cuenta por cobrar, la entidad debe dar de baja el valor neto en libros de la misma, aplicando la cuenta por cobrar a la estimación para incobrabilidad. Si ésta fuera insuficiente, el remanente de la cuenta por cobrar debe afectar de inmediato los resultados del periodo.

1.3.3.2.5 Liquidación de cuentas por cobrar mediante adjudicación de activos

Como consecuencia de acuerdos con sus deudores o, en ocasiones, debido a algún fallo judicial, la entidad puede recuperar el valor de sus cuentas por cobrar mediante un intercambio de éstas por uno o varios activos no monetarios o monetarios, o una

1.3.3.2.6 Combinación de ambos

Al momento de la adjudicación, los activos adjudicados deben reconocerse al valor neto en libros de la cuenta por cobrar o al valor razonable de los activos que están siendo adjudicados en cobro, si éste es menor que el valor neto en libros de la cuenta por cobrar, afectando los resultados del periodo por dicha pérdida. La valuación posterior del costo de dicho activo debe hacerse de acuerdo con la normativa relativa al activo correspondiente.

1.3.3.2.7 Descuento de cuentas por cobrar

Cuando una entidad descuenta cuentas por cobrar debe atenerse a lo indicado en la NIIF C-14, Transferencia y baja de activos financieros.

1.3.3.3 Normas de presentación

1.3.3.3.1 Estado de Situación Financiera

Dentro del estado de situación financiera, la entidad debe presentar las cuentas por cobrar comerciales en forma segregada de las otras cuentas por cobrar. Estos rubros deben presentarse netos de su estimación para incobrabilidad o puede presentarse la estimación por separado, a continuación del monto correspondiente de cuentas por cobrar; los intereses devengados, así como los costos y gastos reembolsables que se originen por las operaciones que dieron origen a las cuentas por cobrar, deben considerarse como parte de las mismas.

Considerando su plazo de recuperación, las cuentas por cobrar deben clasificarse en corto y largo plazo, salvo que la entidad considere que una presentación diferente proporciona mejor información al usuario de los estados financieros, considerando para ello, las prácticas del sector al cual pertenece la entidad.

1.3.3.4 Normas de Revelación

La entidad debe revelar los principales conceptos que integran el rubro de cuentas por cobrar, tales como aquellas por cobrar comerciales y otras cuentas por cobrar, así como las estimaciones para incobrabilidad relativas. Asimismo, con base en su importancia relativa, la entidad debe revelar los principales componentes del rubro de otras cuentas por cobrar, tales como cuentas por cobrar a partes relacionadas, reclamaciones a aseguradoras, impuestos por recuperar y otros componentes. La entidad debe revelar su política para determinar la estimación para incobrabilidad. Asimismo, debe revelar una conciliación entre el saldo inicial y final de dicha estimación por cada periodo presentado.

1.3.4 Normas Internacionales de Auditoría (NIA)

1.3.4.1 NIA 315 - Entendimiento de la Entidad y su Entorno y Evaluación de los riesgos de representación errónea de importancia relativa

1.3.4.1.1 Objetivos, estrategias y riesgos de negocio relacionados (32)

La mayoría de los riesgos de negocio eventualmente tendrán consecuencias financieras y, por lo tanto, un efecto en los estados financieros. Sin embargo, no todos los riesgos de negocio dan origen a riesgos de representación errónea de importancia relativa. Un riesgo de negocio puede tener una consecuencia inmediata para el riesgo de representación errónea de importancia relativa para clases de transacciones, saldos de cuentas y revelaciones al nivel de aseveración o para los estados financieros como un todo.

1.3.4.1.2 El proceso de evaluación del riesgo por la entidad (82)

Al obtener este entendimiento, el auditor considera los procedimientos utilizados para transferir información de los sistemas de procesamiento de transacciones al libro mayor principal o sistemas de información financiera. El auditor también entiende los procedimientos de la entidad para capturar información relevante a la información financiera para hechos y condiciones distintos de las transacciones, como la depreciación y amortización de activos y cambios en la probabilidad de cobro de cuentas por cobrar.

1.3.4.1.3 El proceso de evaluación del riesgo por la entidad (83)

El sistema de información de una entidad típicamente incluye el uso de asiente, estándar en el diario que se requieren de manera recurrente para registrar transacciones como ventas, compras y desembolsos de efectivo en el mayor general, o para registrar estimaciones contables que hace periódicamente la administración. Como cambios en el estimado de cuentas por cobrar incobrables.

1.3.4.2 NIA 501 - Evidencia de auditoría - Consideraciones adicionales para partidas específicas

El propósito de esta norma es proporcionar pautas relacionadas con la obtención de evidencia de auditoría a través de la observación de inventarios, confirmación de cuentas a cobrar e indagación referida a acciones judiciales, ya que en general se considera que estos financieros y los servicios de auditoría y relacionados. Este marco no es aplicable a otros servicios, tales como impuestos, consultoría y asesoramiento financiero y contable.

1.3.5 Normas Ecuatorianas de Auditoría (NEA)

1.3.5.1 NEA 10 - Evaluación de Riesgo y Control Interno

El auditor deberá obtener una comprensión suficiente de los sistemas de contabilidad y de control interno para planificar la auditoría y desarrollar un enfoque de auditoría efectivo. El auditor debería usar juicio profesional para evaluar el riesgo de auditoría y diseñar los procedimientos de auditoría para asegurar que el riesgo se reduce a un nivel aceptablemente bajo.

1.3.5.2 NEA 15 - Procedimientos Analíticos

El auditor deberá aplicar procedimientos analíticos en las etapas de planificación y de revisión global de la auditoría, estos pueden también ser aplicados en otras etapas en base al análisis de índices y tendencias significativo incluyendo las investigaciones resultantes de fluctuaciones y relaciones que son inconsistentes con otra información relevante o que se desvían de las cantidades pronosticadas, además, el auditor deberá aplicar procedimientos analíticos en la etapa de planificación, y cerca del final de la auditoría al formarse una conclusión global sobre si los estados financieros en su conjunto son consistentes con el conocimiento del auditor, del negocio.

1.3.6 Nuevo enfoque del Control Interno Corporativo bajo el COSO ERM

El Committee of Sponsoring Organizations establece el proceso de responsabilidad ejecutado por toda la Alta Dirección y por todo el personal de una organización, diseñado para tener seguridad sobre: Efectividad y eficiencia de las operaciones, suficiencia y confiabilidad de la información administrativa y financiera y fiel acatamiento de leyes y regulaciones aplicables.

1.3.6.1 Enterprise Risk Management (ERM)

Lago, detalla al conjunto de acciones, como un proceso realizado por la Dirección, Gerencia y el resto del personal de una entidad, aplicado en la definición de la estrategia y que abarca a toda la Empresa, destinado a identificar acontecimientos eventuales que puedan afectar a la entidad y a procurar que los riesgos estén dentro del nivel de riesgo aceptado para proveer una seguridad razonable con respecto al logro de los objetivos de la entidad. (p. 15 - 26)

1.3.7 Normas de Control Interno

1.3.7.1 NCI 240 - Normas de Control Interno para Anticipos de Fondos y Cuentas por Cobrar

Sirven para obtener información actualizada que permitan realizar el cobro oportuno de los valores y determinar la morosidad y fecha de caducidad.

1.3.7.2 NCI 240 – 01. Análisis y Confirmación de saldos

Los valores pendientes de cobro serán analizados periódicamente por parte del encargado de las cobranzas y del ejecutivo máximo del área financiera para determinar la morosidad, las gestiones de cobro realizadas, los derechos y la antigüedad del saldo de las cuentas, se resolverán los problemas encontrados dentro de un tiempo razonable, para impedir la prescripción o incobrabilidad de los valores; el análisis será efectuado periódicamente.

1.3.7.3 NCI 240 – 02. Conciliación y Constatación

Una persona independiente del registro y manejo del mayor auxiliar o general de anticipos de fondos y cuentas por cobrar se encargará de efectuar la conciliación entre estos registros, verificando que los saldos de los auxiliares concilien el saldo de la cuenta del mayor general mediante las constataciones físicas sorpresivas de los

valores a cobrar por lo menos trimestralmente, por servidores independientes de su control, registro o manejo de efectivo, comprobando la legalidad de los documentos de respaldo.

1.3.7.4 NCI 240 – 03. Eliminación de saldos no resueltos

Se eliminarán de los registros contables, los saldos de las cuentas cuyos activos no se hayan podido identificar, localizar o se hayan mantenido sin solución definitiva durante los cinco años anteriores, a menos que la ley señale otro plazo previa autorización siguiendo el procedimiento para el efecto.

CAPITULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Métodos utilizados en la investigación.

Se planteó una investigación descriptiva al identificar elementos y características específicas al problema de carácter tanto cualitativo como cuantitativo, se recolectó, comparó, analizó y graficó los datos obtenidos sujetándose a la teoría estadística y una investigación histórica que permitió identificar elementos pasados, recurriendo a fuentes de informaciones primarias y secundarias utilizando los siguientes métodos:

- **Inductivo.** Permitió el desarrollo del diagnóstico, sobre la base de particularidades de datos y eventos se llegó a generalizaciones, es decir se hicieron válidas las respuestas de la muestra a todo el universo investigado, para al final inducir las conclusiones del proyecto.
- **Deductivo.** Se planteó aspectos de carácter puntual, partiendo de generalizaciones, modelos y teorías establecidas en el campo administrativo y financiero. De hecho la propuesta desarrollada fue una particularidad planteada sobre la base de modelos preestablecidos.
- **Analítico sintético.** Este método general o lógico se utilizó en la medida en que fue estructurado, diseñado y creado, partiendo del análisis de los elementos que lo constituyeron en los momentos en que se interpretó frecuencias y porcentajes del diagnóstico.

2.2 Fundamentos para la elaboración del Marco Teórico

Para el desarrollo del Modelo Integral de Control Interno que permita recuperar por vía administrativa las cuentas por cobrar de la EP Petroecuador – Refinería Esmeraldas, se plantearon las bases que permitieron conocer a profundidad los aspectos que involucran las cuentas por cobrar y que se desarrollan en el Capítulo I, siendo estos los de rigor científico propuestos por sus creadores en materia de administración y finanzas y los legales que se enmarcan en los procesos según lo establecido por los entes reguladores y de control.

2.3 Descripción y caracterización del lugar donde se llevó a cabo la investigación

Se ejecutó cada una de las tareas necesarias para conseguir exitosamente la información en torno al manejo actual y normado de las Otras Cuentas por Cobrar de Refinería Esmeraldas en las instalaciones ubicadas en el cantón Esmeraldas, provincia de Esmeraldas, Km. 7 ½ vía a Atacames, específicamente en la Jefatura de Finanzas, Área de Contabilidad.

2.4 Descripción de la población y muestra de estudio

La evaluación de la información obtenida con la aplicación de los instrumentos a la muestra planteada se desarrolla en el Capítulo III con su correspondiente medición y comparación.

Los involucrados en el proceso de gestión administrativa de cobro y los que tienen obligaciones pendientes conforman la población de Refinería Esmeraldas, la cual se detalla en la Tabla 2.1.

Tabla 2.1 Población para investigación de Cuentas por Cobrar

DESCRIPCION	CANTIDAD
Jefe Zonal de Gestión Finanzas	1
Responsable de Contabilidad	1
Abogados	2
Analistas Contables	5
Asistentes contables y de costos	3
Personas con obligaciones pendientes	194
TOTAL	206

Nota: 12 clientes internos y 194 clientes externos.

Por la magnitud de la población y su difícil ubicación se aplicó la técnica de muestreo para tomar un valor representativo, para el caso de los clientes internos, se consideró a todo el personal del Área de Contabilidad, mientras que para determinar el número de deudores se tomó una muestra probabilística simple:

$$n = \frac{N}{E^2 (N - 1) + 1}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

N= Universo

E = Coeficiente de error = 0.10

$$n = \frac{206}{0.10^2 (206 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{206}{3.02}$$

$$n = 68.21$$

El tamaño de la muestra es de 68 personas, comprendidas entre servidores públicos de la Jefatura de Finanzas y usuarios internos / externos con obligaciones pendientes de cobro de EP Petroecuador - Refinería Esmeraldas.

En la Tabla 2.2 se detalla la muestra:

Tabla 2.2 Muestra para investigación de Cuentas por Cobrar

DESCRIPCION	CANTIDAD
Jefe Zonal de Gestión Finanzas	1
Responsable de Contabilidad	1
Abogados	2
Analistas Contables	5
Asistentes contables y de costos	3
Personas con obligaciones pendientes	56
TOTAL	68

Nota: 12 clientes internos y 56 clientes externos.

2.5 Instrumentos

Con el fin de operativizar las técnicas ejecutadas en la recopilación de información primaria se diseñaron como instrumentos cuestionarios y fichas de observación; mientras que para la información secundaria se diseñaron como instrumentos fichas nemotécnicas.

2.6 Procedimientos aplicados para recopilación de información

La información obtenida se plasmó en el presente trabajo de forma clara y concisa organizada por temas y a modo de tablas y gráfico relevantes que se consolida a través del desarrollo de los objetivos planteados en los distintos capítulos.

2.6.1 Información Primaria

Generada durante la ejecución de la investigación que permitió dar solución a la problemática existente y que desencadenó en la propuesta planteada, se dio a través de la aplicación de entrevistas personales a todos los servidores públicos del área de finanzas con el objeto de captar información especializada y encuestas a deudores internos y externo elegidos al azar con la finalidad de optimizar tiempo y recursos.

2.6.2 Información Secundaria

Se utilizaron los documentos existentes en torno al tema, específicamente las cuentas por cobrar, estos son los instructivos y leyes al respecto; también, la normativa contable y en general financiera de carácter macro que es pública a través de la técnica documental que permitió recopilar la información existente en la bibliografía especializada relacionada al tema.

2.7 Construcción del Informe de Investigación

Elaborado en apego a las directrices señaladas en el Instructivo para elaborar el Trabajo de Investigación, mostrando coherencia entre el marco teórico, la metodología de la investigación y el análisis e interpretación de resultados para culminar con las conclusiones, recomendaciones y la propuesta alternativa planteada.

El informe fue realizado considerandos aspectos formales como lo son: Organización y estructura, redacción y estilo, presentación de resultados, tablas, gráficos y, correspondencia entre las referencias citadas en el texto y las bibliográficas al final, procediendo conforme al Código de Ética Profesional del Contador Público.

2.8 Operacionalización de Variables

Tabla 2.3 Operacionalización de Variables

VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADORES	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
VARIABLE INDEPENDIENTE: Manual de control Interno	<ul style="list-style-type: none"> - Trámites - Procesos - Estructura - Recurso Humano 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestiones de cobro - Tiempos de gestión 	Entrevistas Observación Documental	Cuestionarios Fichas de Observación Fichas nemotécnicas
VARIABLE DEPENDIENTE: Obligaciones pendientes de cobro	<ul style="list-style-type: none"> - Flujo de caja - Marco jurídico 	<ul style="list-style-type: none"> - Cartera recuperada - Títulos de Crédito - Convenios de pago - Cuentas incobrables 	Observación Documental	Fichas de Observación Fichas nemotécnicas

Nota: Variables incluidas en objetivo general y demás factores de carácter cualitativos.

CAPITULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS EN RELACIÓN CON LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Ubicación y descripción de la información empírica

Durante la ejecución de las Gestiones Administrativas de cobro para la recuperación de obligaciones pendientes de Refinería Esmeraldas – EP Petroecuador, se pudo apreciar la pre disposición de los deudores a cumplir, ya que su situación se ha dilatado por la falta de gestión por parte de la Empresa.

3.2 Discusión de la información obtenida

El Manual de control Interno del Departamento Financiero respecto a la recuperación de las obligaciones pendientes de la Refinería Esmeraldas, se encuentra en un nivel medio, ya que tiene cuentas por cobrar desde el año 1994 y, aunque se dispone actualmente del Manual de Procedimiento: Gestión administrativa de cobro, H05.05-PR-01 emitido el 1 de diciembre de 2010 sin embargo su aplicabilidad no se ha dado, recién a finales del año 2013 se creó en la Matriz la Subgerencia de Crédito y Cobranzas y los correspondientes cargos de Analistas de Crédito y Cobranzas, lo que dista mucho de la realidad de las filiales como ocurre en Refinería Esmeraldas donde no existen la Unidad ni los cargos.

La importancia de tener un buen control interno se hace necesaria ya que solo se dan lineamientos generales respecto al manejo de las cuentas por cobrar pero no ayuda al manejo específico, dificultando la eficiencia y la productividad de la gestión.

La utilización de un mismo sistema informático - AS400, ya desde hace 20 años, carente de dinamismo y flexibilidad hace necesario un mayor control interno, se debe ser muy cuidadoso con la información en su registro y documentación por lo que sería de gran utilidad poseer un manual, que permita a la Jefatura Zonal de Finanzas desarrollar y mantener un programa continuo que asegure el control interno y permita revisar permanentemente su efectividad.

3.3 Análisis cuantitativo y cualitativo

3.3.1 Estructura Organizacional

Existe la estructura del área Financiera de Refinería Esmeraldas; sin embargo, el organigrama no contempla Cobranzas, por ende no existe un responsable del manejo y seguimiento de las Cuentas por Cobrar.

El Departamento de Contabilidad como tal, tiene a su cargo la responsabilidad de controlar las obligaciones pendientes de cobro, cuenta con cinco analistas contables, dos asistentes de contabilidad y una asistente de costos y, aunque se trata de personal competente, preparado y con experiencia, tienen delimitadas sus funciones y responsabilidades que van acordes a sus cargos.

De manera similar a lo que ocurre en la Gerencia de Refinación ubicada en Quito, la recuperación de las cuentas por cobrar debería ser ejecutada por un Analista de Crédito y Cobranzas y en la estructura de Refinería Esmeraldas no se dispone del cargo aunque se cuenta con el apoyo de los asistentes del área que realizan la preparación de la información mensual que es trasladada directamente a Gerencia Financiera, quien a la vez desempeña las funciones contables.

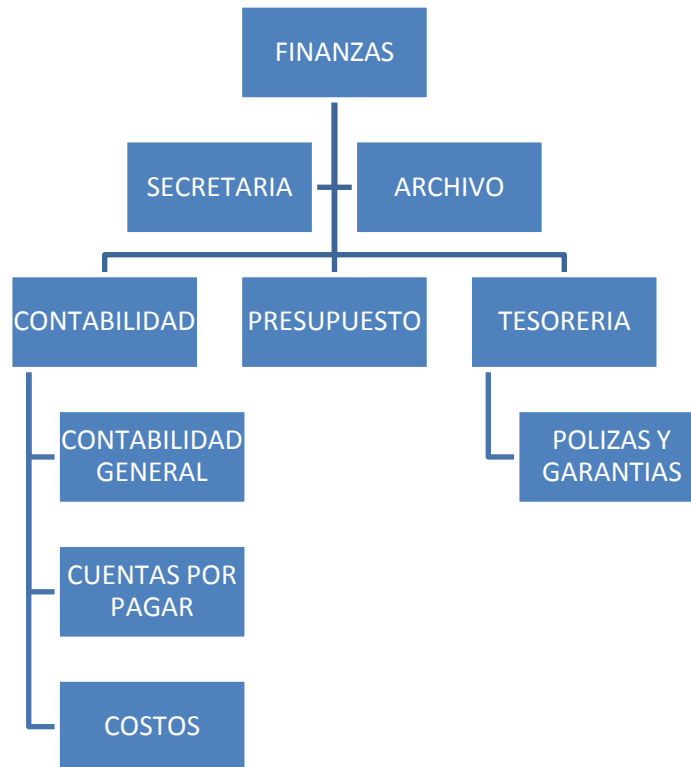


Gráfico 3.1 Estructura Organizacional Finanzas Refinería Esmeraldas

Fuente: Elaborado en base a los cargos actuales y funciones de Refinería Esmeraldas.

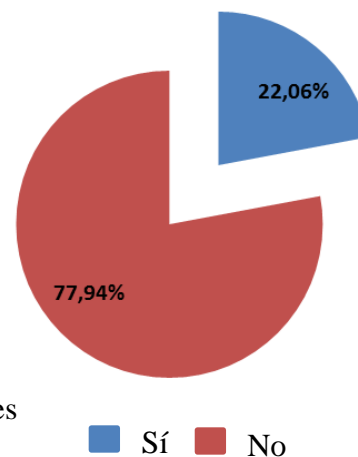
3.4 Diagnóstico de las Cuentas por Cobrar

Se aplicó el cuestionario detallado en el Anexo No. 2 para evaluar la percepción de los usuarios internos y externos respecto a las obligaciones pendientes de cobro de Refinería Esmeraldas; las preguntas correspondientes a la gestión financiera no le fueron consultadas a los usuarios externos y fueron tabuladas en el campo No aplican.

3.4.1 Análisis e interpretación de los resultados de las encuestas realizadas

1. ¿Existe una vigilancia constante y efectiva sobre antigüedad de las cuentas por cobrar y cobranza?

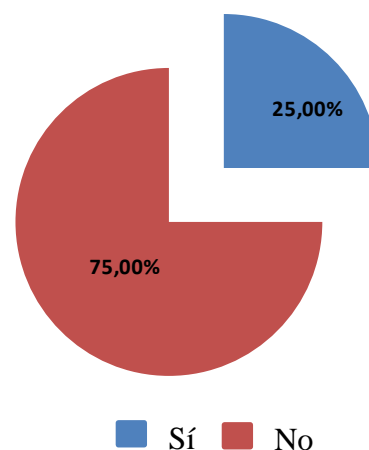
Sí	No	No aplican
15	53	0



Análisis. A la mayoría de las cuentas por cobrar no se les ha realizado seguimiento alguno, razón por la cual algunas han prescrito, son pocas gestiones de recuperación efectuadas por la falta de control en los procesos actuales.

2. ¿Se concilian periódicamente los auxiliares y la cuenta de mayor correspondiente?

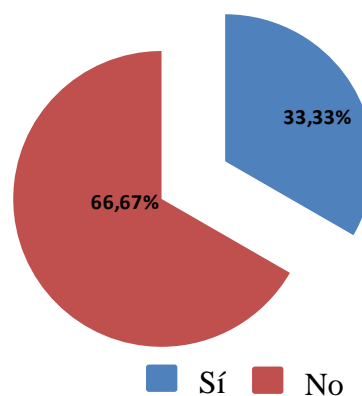
Sí	No	No aplican
3	9	56



Análisis. Algunos servidores públicos encuestados sostienen que se depuran las cuentas por cobrar, sin embargo se evidencia que muchas han llegado a ser incobrables.

3. ¿Se cuenta con programa de cómputo adecuado para el control colectivo de cuentas?

Sí	No	No aplican
4	8	56

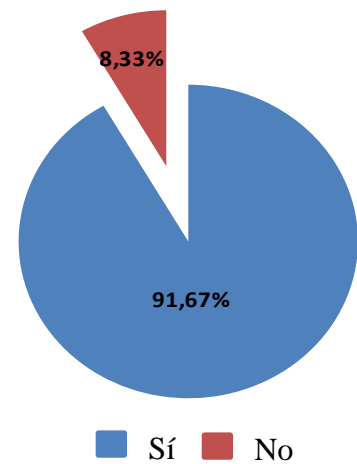


Análisis. Para la mayor parte de los servidores públicos el software disponible permite un buen manejo de las cuentas por cobrar, se verifica que en el sistema se registran deudas y pagos sin embargo por no ser la naturaleza del software ni de la me Empresa, no permite dar seguimiento ni marca responsables de los registros.

4. ¿Se preparan mensualmente informes de cuentas por cobrar por antigüedad de saldos?

Sí	No	No aplican
11	1	56

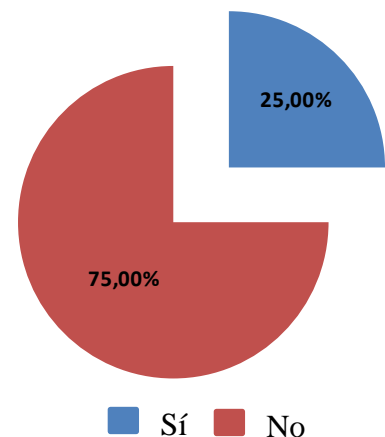
Análisis. Gran parte de los servidores públicos conocen que se emite un informe mensual de las cuentas por cobrar el cual incluye fecha de contabilización de la deuda y es emitido por requerimiento de Seguros para la emisión de la póliza de desgravamen.



5. ¿Dichos informes son revisados por algún funcionario autorizado tomando decisiones mensualmente con las cuentas atrasadas?

Sí	No	No aplican
3	9	56

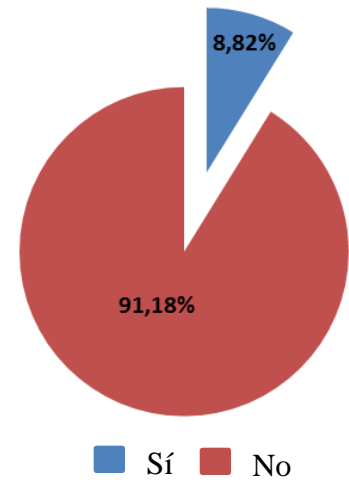
Análisis. Muy pocos servidores públicos llegan a conocer el destino de los informes mensuales y su tratamiento, lo que sí está claro es que no son utilizados para gestión de cobro ni seguimiento de cuentas por cobrar.



6. ¿Se tienen listas o catálogos de deudores con direcciones, teléfono, NIT, otros datos, etc.?

Sí	No	No aplican
6	62	0

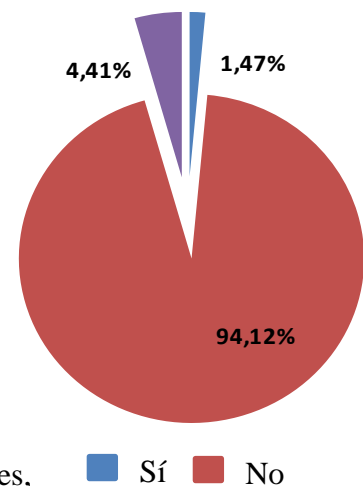
Análisis. De la gran mayoría de los deudores no se conocen datos referenciales, lo que dificulta realizar gestiones de cobro, se debe iniciar con datos de ubicación para proceder.



7. ¿Se realiza una confirmación periódica por escrito mediante el envío de los estados de cuenta de los saldos por cobrar?

Sí	No	No aplican
1	64	3

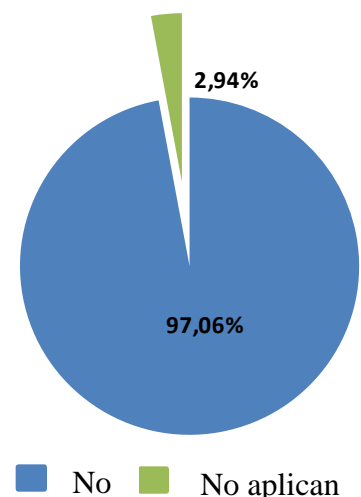
Análisis. Una mínima parte de los servidores públicos involucrados en el proceso, afirman que se realiza confirmación periódica de saldos pero no por escrito, por la carencia de una base de datos con información de ubicación y de los deudores, sin embargo no dejan evidenciada la gestión.



8. ¿Las diferencias reportadas por los deudores, se investigan por una persona distinta a la encargada de las cobranzas?

Sí	No	No aplican
0	66	2

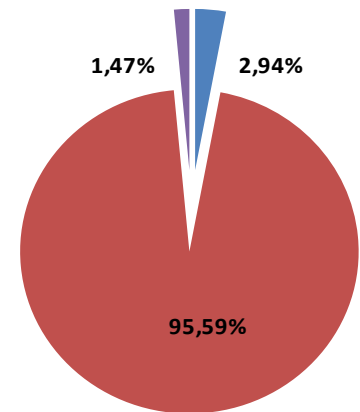
Análisis. Para la mayor parte de los encuestados, las diferencias encontradas no son manejadas por



una persona distinta a la encargada de cobranzas y son asignadas al funcionario que tenga disponibilidad de tiempo puesto que en Refinería Esmeraldas no existe responsable de Cobranzas.

9. ¿Se tiene documentación que certifique y respalde las obligaciones pendientes de cobro?

Sí	No	No aplican
2	65	1



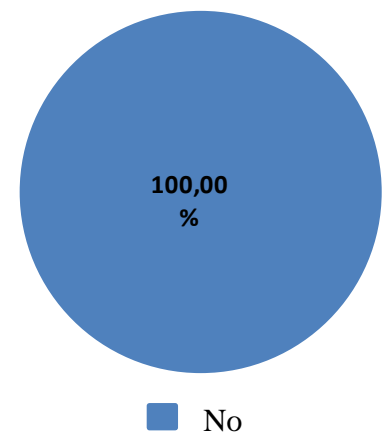
Análisis. La mayoría de los encuestados no conocen de documentación que respalde o certifique las obligaciones pendientes.

■ Sí ■ No ■ No aplican

Ante requerimientos de nivel gerencial, de deudores o por continuidad de gestiones se hace necesario dar seguimiento en el sistema para buscar el número de asiento contable para posteriormente ubicar en el archivo pasivo, en muchos casos es necesario solicitar a otras áreas.

10. ¿Es adecuada la custodia física de los documentos por cobrar, teniéndolos a su cuidado, personal distinto al contador?

Sí	No	No aplican
0	68	0



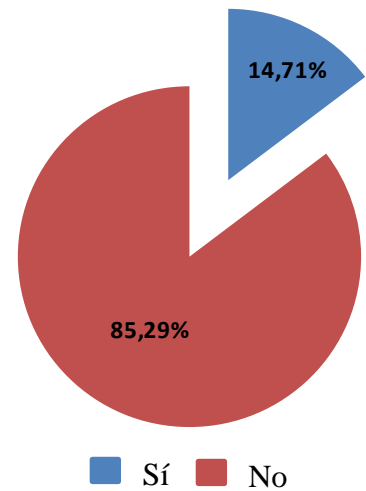
Análisis. Los encuestados coinciden en que hay una debilidad en cuanto a la custodia física adecuada de los documentos por cobrar principalmente porque hay que ubicarlos.

En la Secretaría de Finanzas se pueden encontrar manualmente algunas notificaciones relacionadas y la mayoría de las veces los documentos de respaldo se encuentran en el Archivo pasivo de Finanzas.

11. ¿Existe un afianzamiento del personal que maneja la cobranza?

Sí	No	No aplican
10	58	0

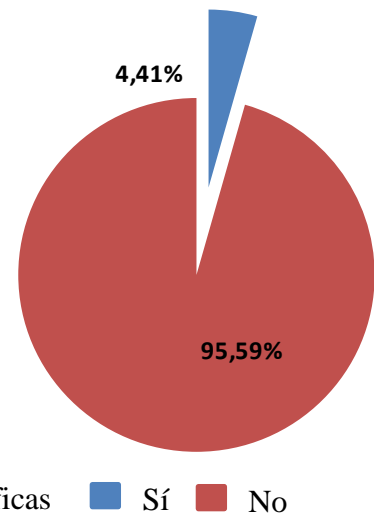
Análisis. Para la mayoría de los encuestados, es débil el afianzamiento del personal que maneja la cobranza porque no hay un delegado directo para realizar tales funciones, sino que son realizadas cuando hay tiempo por el que quiera colaborar en el momento o lo que sea impuesto por la Jefatura.



12. ¿Se cuenta con procedimientos para el registro de estimaciones de cuentas difíciles o dudosas de recuperación y, en su caso tienen creada alguna reserva?

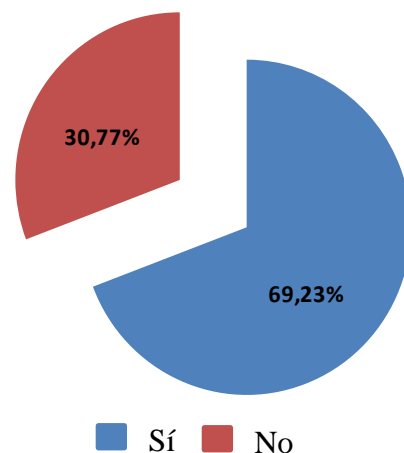
Sí	No	No aplican
3	65	0

Análisis. Gran parte de los usuarios reconocen que institucionalmente no hay procedimientos normados para Refinería Esmeraldas, se actúa como resultado de una recomendación de auditoría o consulta mediante disposiciones específicas para cada caso; previo al cierre del periodo contable anual, el responsable de contabilidad de la matriz, emite las directrices a través de memorandos o correos electrónicos.



13. ¿Las cancelaciones por cuentas incobrables son aprobadas por algún funcionario autorizado y se contabilizan en cuentas por separado?

Sí	No	No aplican
9	4	55

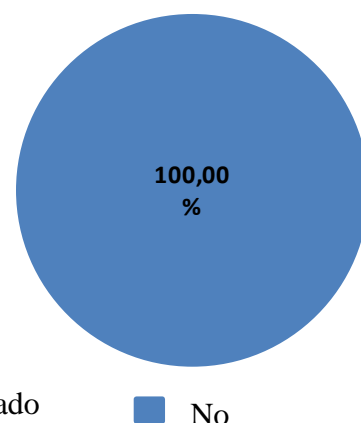


Análisis. La mayor parte de los usuarios consideran que las cancelaciones de cuentas incobrables no son aprobadas por funcionarios autorizados, esa es la razón de su permanencia en los registros durante tantos años, se verificó que la falta de autorización se da porque no hay análisis ni consultas al respecto.

En las políticas emitidas previo al cierre anual de los periodos contables la dirección solicita el análisis de cada uno de los saldos, posteriormente en las Notas Explicativas una vez finalizado el cierre se detallan hechos sobresalientes, pero durante varios años nombres de deudores se repiten en la lista de cuentas por cobrar.

14. ¿Se tiene algún control adicional por las cuentas incobrables canceladas?

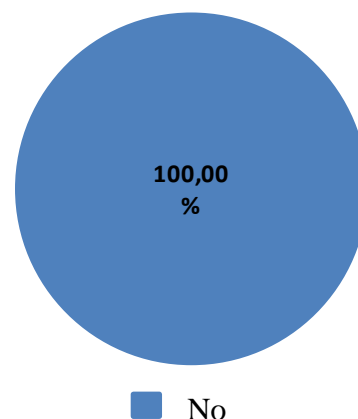
Sí	No	No aplican
0	12	56



Análisis. Los encuestados coinciden en que desconocen sobre la existencia de control de las cuentas incobrables canceladas, se verifica que la deuda termina cuando se contabiliza el pago soportado con la Nota de Ingreso generada por Tesorería con el depósito de la deuda.

15. ¿Se tiene autorización a algunos servidores públicos para otorgar en garantía, prenda o ceder los derechos que amparan las cuentas?

Sí	No	No aplican
0	12	56

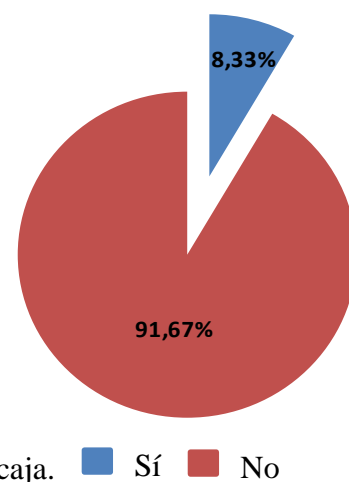


Análisis. Los encuestados coinciden en que no se dan autorizaciones de este tipo en Refinería Esmeraldas.

El origen de las cuentas por cobrar que constan actualmente en Refinería Esmeraldas: de multas, fondos rotativos no liquidados, servicios a terceros, intereses, pagos en exceso, ampliación de cartas de crédito, anticipos a contratistas, aperturas de cartas de crédito, saldos de préstamos a empleados, mal uso de bienes, cobros de deducibles por siniestros, ejecución de garantías, glosas y otros; no dan pie a que los deudores se les generan tales garantías, prendas o cesión de derechos.

16. ¿La persona que maneja la cobranza no es la misma que contabiliza, paga la nómina y cuentas diversas o maneja algún fondo de caja?

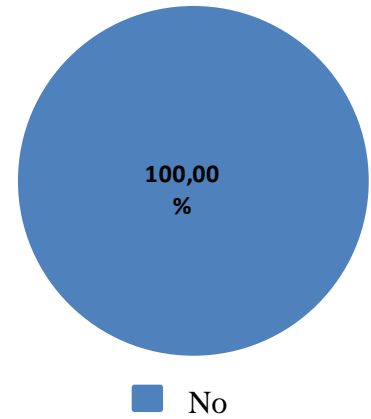
Sí	No	No aplican
1	11	56



Análisis. Pocos son los servidores públicos que han tenido la oportunidad de colaborar en las gestiones de cobro situación razón por la cual el mismo funcionario es quien contabiliza, paga nómina y cuentas diversas o maneja algún fondo de caja.

17. ¿Los documentos que dan origen a las cuentas incobrables, incluye que la persona autorizada y facultada firme pagaré o algún documento de cobro valido para ejercer la cobranza sin contratiempos en caso de ejercer actos legales?

Sí	No	No aplican
0	68	0

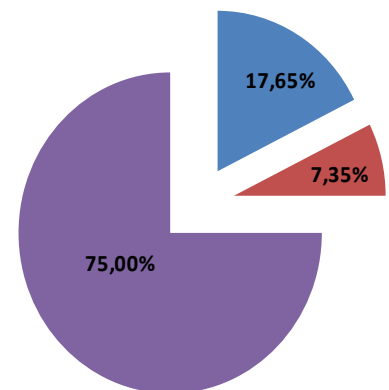


Análisis. Los encuestados coinciden en que no hay persona facultada en Refinería Esmeraldas para la firma de pagare o algún documento de cobro válido en caso de ejercer actos legales.

El origen de las deudas en muchos casos se soporta con reportes de otras áreas lo que no da paso a la formalización de documentos exigibles a futuro; se obtienen con el proceso de Gestión Administrativa de Cobro cuando se ha tenido que incurrir por falta de pago a la emisión del Título de Crédito.

18. ¿Los anticipos de empleados / proveedores se controlan en cuenta por separado?

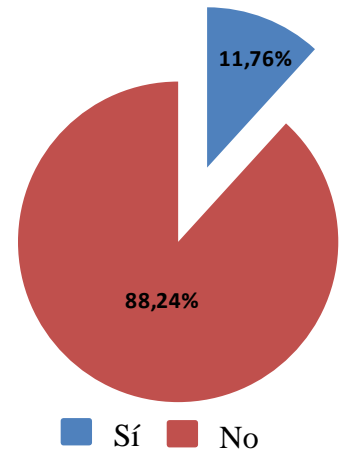
Sí	No	No aplican
12	5	51



Análisis. La mayoría de los servidores públicos encuestados coinciden en que se controlan en cuenta por separado lo cual se verifica en contabilidad y en nómina, esto permite la conciliación mensual de saldos entre áreas.

19. ¿Se elaboran Notas de Ingreso cada vez que se efectúa una cobranza entregando el original al cliente y conservando copia con su firma de conformidad?

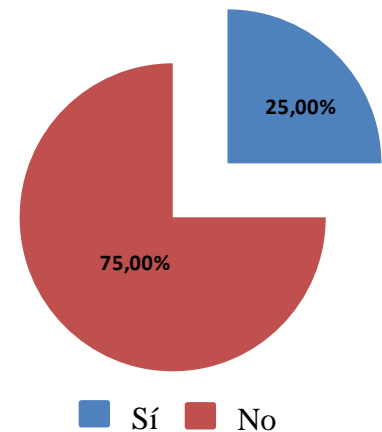
Sí	No	No aplican
8	60	0



Análisis. Los encuestados sostienen en su mayoría que se elaboran notas de ingreso cada vez que se efectúa una cobranza, sin embargo es débil la comunicación entre el deudor y Tesorería por lo que suelen haber conciliaciones bancarias con depósitos sin identificar; otras veces los deudores solo envían los depósitos por lo que algunas Notas de Ingresos no son entregadas al cliente y están sin firma de conformidad.

20. ¿Los cobradores firman una relación de cuentas que se le entrega para la cobranza?

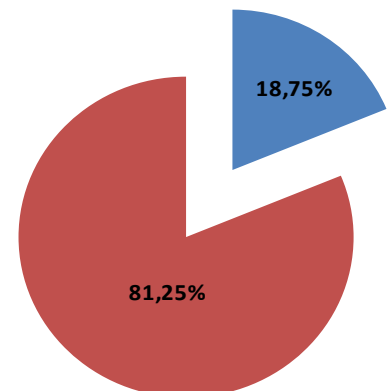
Sí	No	No aplican
3	9	56



Análisis. Gran parte de los involucrados reconocen que no firman ninguna relación de cuentas porque no hay responsables definidos.

21. ¿Las cuentas por cobrar que son canceladas son autorizados por algún funcionario facultado y, se anota el motivo?

Sí	No	No aplican
3	13	52

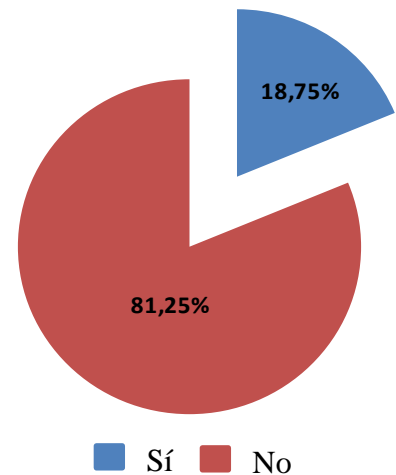


Análisis. Para la mayoría de los encuestados, los pagos no son autorizados por un funcionario facultado; el deudor averigua lo que debe y realiza el depósito en la cuenta de Refinería Esmeraldas, muchas veces notifica a Tesorería o a cualquier funcionario de finanzas para que les hagan el registro correspondiente detallando el motivo del pago.

22. ¿Las notas de crédito y cargo son autorizadas por funcionario competente?

Sí	No	No aplican
3	13	52

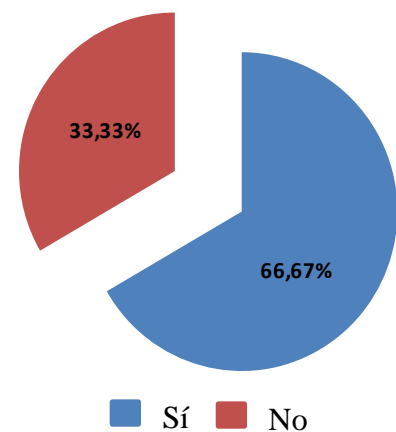
Análisis. La mayoría de los encuestados señalan que no se emiten notas de crédito en Refinería Esmeraldas, ninguno de los funcionarios del área conoce el procedimiento ni el responsable de hacerlo, desde la dirección no se ha socializado.



23. ¿Se aplican las Normas de Control Interno?

Sí	No	No aplican
8	4	56

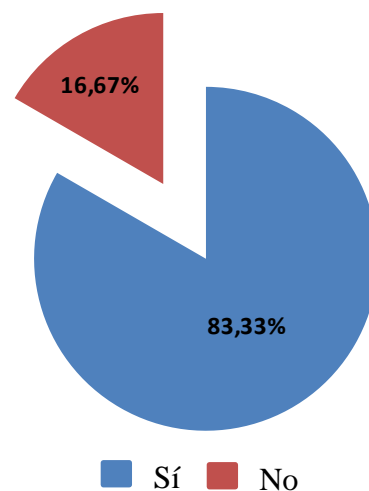
Análisis. Gran parte de los servidores públicos consideran que si se aplican Normas de Control Interno, prueba de ello son los resultados de auditorías que en sus observaciones hacen un llamado a cosas puntuales que son justificadas.



Por tratarse de una de las mayores Empresas Públicas del Ecuador los exámenes especiales se hacen sobre saldos de gran magnitud, la repercusión de las cuentas por cobrar es irrisoria y los procedimientos no suelen ser objetados.

24. ¿Requiere autorización para dar de baja saldos no resueltos? ¿De quién?

Sí	No	No aplican
10	2	56



Análisis. Muchos de los servidores públicos del área, conocen que se requiere autorización del Gerente General para dar de baja saldos no resueltos, se emiten políticas para cierres anuales de periodos contables y disposiciones que solicitan análisis para baja de saldos.

3.5 Revisión del control existente en el manejo de las Cuentas por Cobrar

Sé procedió al análisis de los procedimientos en el siguiente orden:

1. Entrevistas al personal responsable y que realiza actividades directas en torno a las cuentas por cobrar: Jefe Zonal de Gestión Financiera, Responsable de Contabilidad y Analista Contable.
2. Se observó los procesos relacionados a la administración de cuentas por cobrar.
3. Se solicitó y verificó la integración contable de cuentas por cobrar con el Estado de Situación Financiera.
4. Se examinaron los documentos que dieron origen a las deudas de forma selectiva.
5. Se realizó un análisis para determinar la antigüedad de saldos.

6. Se determinó las deficiencias de las políticas y procedimientos existentes.
7. Se aplicó el cuestionario de Control Interno bajo el método C.O.S.O., para evaluar el grado de confianza y riesgo de las obligaciones pendientes de cobro de EP Petroecuador – Refinería Esmeraldas.

Se logró evaluar las políticas y procedimientos más importantes: Origen de las deudas, gestiones de cobro realizada respecto a cada una de ellas y verificación de la validez de las cuentas por cobrar.

3.5.1 Estructura del cuestionario para la evaluación de los componentes del Control Interno en la gestión de recuperación de las obligaciones pendientes de la entidad.

El objetivo de aplicar el cuestionario detallado en el Anexo No. 3 a una muestra de los miembros de la entidad a los distintos niveles fue conocer la opinión que tienen acerca de cada tema, la cual está soportada por su experiencia y conocimiento de causa, redundando en la detección de aspectos críticos luego de una validación minuciosa y discusión con los responsables porque considera:

- Cuestionarios de evaluación, uno para cada componente del Control Interno: Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y, Supervisión y Monitoreo.
- Se abordó cada Punto de Atención teniendo en consideración los temas secundarios previamente enmarcados en el alcance conceptual del mismo, los cuales pudieron o no abarcar el universo de posibilidades; pero, sin lugar a dudas, sí en correspondencia con los intereses de la entidad en el contexto de sus actividades.

- Se proporcionó un formulario de evaluación que sirvió para resumir los resultados y las conclusiones obtenidas integralmente y para cada uno de los Componentes en función de los Puntos de Atención que lo integran.
- El formulario consta de un primer y amplio campo destinado al enunciado del Punto de Atención objeto de evaluación, así como otros campos menores, identificados como: Excelente (E), Bueno (B), Regular (R), Deficiente (D), No Aplicable (NA) y No sé. Se determinan rangos de fijación en la Tabla 3.1:

Tabla 3.1 Rangos de fijación del Nivel de Confianza

NIVEL DE CONFIANZA	RANGO
ALTO	90 % - 100 %
MEDIO	50 % - 89 %
BAJO	0 % - 49 %

Nota: El rango determina el Nivel de Confianza en porcentaje.

- Las respuestas de los tres sujetos se suman y luego se totalizan para determinar el porcentaje de confianza de cada uno de los Puntos de Atención, obteniendo así la calificación promedio para cada uno de los componentes del control según el informe COSO.

3.5.2 Análisis e interpretación de las evaluaciones de los componentes del Control Interno aplicada

3.5.2.1 Ambiente de control

- **Integridad y valores éticos.**

La dirección transmite el mensaje de integridad y continuamente demuestra un compromiso con los valores éticos, en este sentido los servidores públicos entrevistados lo valoran como Excelente con una

confiabilidad del 100 %, sin duda alguna por el respaldo que se siente al pertenecer a una Empresa Pública que a criterio de muchos garantizan la estabilidad laboral.

Tabla 3.2 Integridad y valores éticos

	JEFE ZONAL						RESPONSABLE CONTABILIDAD						ANALISTA CONTABLE						FRECUENCIA					
	E	B	R	D	NA	No sé	E	B	R	D	NA	No sé	E	B	R	D	NA	No sé	E	B	R	D	NA	No sé
1.	Integridad y valores éticos																							
1.1.	X						X						X						3	0	0	0	0	0
1.2.	X						X						X						3	0	0	0	0	0
1.3.	X						X						X						3	0	0	0	0	0
NIVEL DE CONFIANZA																		9	0	0	0	0	0	
																		100%	0%	0%	0%	0%	0%	

Nota: Jefe Zonal, responsable de contabilidad y analista contable evaluaron Excelente.

○ **Competencia Profesional.**

La Jefatura Zonal ha especificado las descripciones formales e informales para el funcionario disponible que temporalmente realiza las gestiones de recuperación, manejo y control de las obligaciones pendientes, quien comprende estas tareas; se analizan sus conocimientos y habilidades requeridas para realizar los trabajos adecuadamente; en este punto la confiabilidad de la gestión administrativa de cobro a las otras cuentas por cobrar de Refinería Esmeraldas es considerada Buena en el 50 % debido a que no existe un responsable directo ni con la denominación adecuada para el desarrollo de estas funciones.

Tabla 3.3 Competencia profesional

	JEFE ZONAL						RESPONSABLE CONTABILIDAD						ANALISTA CONTABLE						FRECUENCIA					
	E	B	R	D	NA	No sé	E	B	R	D	NA	No sé	E	B	R	D	NA	No sé	E	B	R	D	NA	No sé
2.	Competencia Profesional																							
2.1.		X						X								X			0	2	0	1	0	0
2.2.	X							X							X				1	1	1	0	0	0
NIVEL DE CONFIANZA																		1	3	1	1	0	0	
																		17%	50%	17%	17%	0%	0%	

Nota: Jefe Zonal lo evaluó como Excelente y Bueno, el responsable de contabilidad Bueno y el analista contable Regular y Deficiente.

- **Atmósfera de confianza mutua.**

Se celebran eventualmente reuniones en la Jefatura Zonal de Gestión Financiera de Refinería Esmeraldas, con cada una de las divisiones del área, sin embargo la interacción entre la administración y los deudores es poco frecuente por lo que suele haber quejas y reclamos por parte de los deudores, la confianza del cliente interno / externo (deudor) es del 33 %.

Tabla 3.4 Atmósfera de confianza mutua

	JEFE ZONAL						RESPONSABLE CONTABILIDAD						ANALISTA CONTABLE						FRECUENCIA									
	E	B	R	D	NA	No sé	E	B	R	D	NA	No sé	E	B	R	D	NA	No sé	E	B	R	D	NA	No sé				
3.	Atmósfera de confianza mutua																											
3.1.	X							X										X					1	1	0	0	1	0
3.2.		X							X									X					0	1	1	1	0	0
NIVEL DE CONFIANZA																		1	2	1	1	1	0					
																		17%	33%	17%	17%	17%	0%					

Nota: Jefe Zonal califico Excelente y Bueno, el responsable de contabilidad Bueno y Regular y el analista contable Deficiente y No Aplica.

- **Estructura organizativa.**

No existe en Refinería Esmeraldas un responsable de la gestión de administrativa de cobro, la Confianza es Buena en el 50 %, el Responsable de Contabilidad cuando existen presiones de la Administración Central efectúa las gestiones de recuperación que considera convenientes.

La Estructura funcional es flexible y tiene la capacidad de suministrar el flujo necesario de información para que en Refinería Esmeraldas un delegado gestione estas actividades puesto que se modifica cuando las circunstancias lo requieran.

Tabla 3.5 Estructura Organizativa

	JEFE ZONAL						RESPONSABLE CONTABILIDAD						ANALISTA CONTABLE						FRECUENCIA					
	E	B	R	D	NA	No sé	E	B	R	D	NA	No sé	E	B	R	D	NA	No sé	E	B	R	D	NA	No sé
4.	Estructura organizativa																							
4.1.		X						X							X				0	2	0	1	0	0
4.2.	X							X							X				1	1	1	0	0	0
NIVEL DE CONFIANZA																		1	3	1	1	0	0	
																		17%	50%	17%	17%	0%	0%	

Nota: Jefe Zonal califico Excelente y Bueno, el responsable de contabilidad Bueno y el analista contable Regular y Deficiente.

3.5.2.2 Evaluación de riesgos

- **Objetivos específicos para cada actividad.**

Existe vinculación de los objetivos específicos de cada actividad con los objetivos globales sin incluir criterios de cuantificación para la recuperación de las cuentas por cobrar debido a que no participan todos los niveles en su fijación, es por ello que el nivel de confianza es Bueno en el 75 %, se está consciente hasta qué punto es el compromiso en la consecución de los mismos porque son frágiles las políticas que promuevan la pronta recuperación de las cuentas por cobrar debido a que no se cuenta con un adecuado control sobre los clientes en mora, no se tiene una garantía real ni documentación disponible para la recuperación sea por medio administrativo o judicial.

Tabla 3.6 Objetivos específicos para cada actividad

	JEFE ZONAL						RESPONSABLE CONTABILIDAD						ANALISTA CONTABLE						FRECUENCIA					
	E	B	R	D	NA	No sé	E	B	R	D	NA	No sé	E	B	R	D	NA	No sé	E	B	R	D	NA	No sé
5.	Objetivos específicos para cada actividad																							
5.1.	X							X						X					1	2	0	0	0	0
5.2.			X					X						X					0	2	1	0	0	0
5.3.		X						X						X					0	3	0	0	0	0
5.4.	X							X						X					1	2	0	0	0	0
NIVEL DE CONFIANZA																		2	9	1	0	0	0	
																		17%	75%	8%	0%	0%	0%	

Nota: Jefe Zonal evaluó Excelente, Bueno y Regular, mientras que el responsable de contabilidad y el analista contable todo Bueno.

3.5.2.3 Actividades de control

- **Coordinación entre áreas.**

Los servidores públicos consideran las implicaciones y repercusiones de sus acciones en relación con la entidad, lo que supone consultas dirigidas hacia la Matriz de EP Petroecuador, sin embargo el nivel de confianza es del 67 % en Excelente, no se han aplicado los procedimientos (administrativos y legales) para garantizar la recuperación de las mismas.

Tabla 3.7 Coordinación entre áreas

	JEFE ZONAL						RESPONSABLE CONTABILIDAD						ANALISTA CONTABLE						FRECUENCIA					
	E	B	R	D	NA	No sé	E	B	R	D	NA	No sé	E	B	R	D	NA	No sé	E	B	R	D	NA	No sé
6.	Coordinación entre áreas																							
6.1.	X						X						X						2	1	0	0	0	0
6.2.	X						X								X				2	0	1	0	0	0
NIVEL DE CONFIANZA																		4	1	1	0	0	0	
NIVEL DE CONFIANZA																		67%	17%	17%	0%	0%	0%	

Nota: El Jefe Zonal y el responsable de contabilidad evaluaron todo Excelente, el analista contable Bueno y Regular.

- **Documentación.**

Tabla 3.8 Documentación

	JEFE ZONAL						RESPONSABLE CONTABILIDAD						ANALISTA CONTABLE						FRECUENCIA					
	E	B	R	D	NA	No sé	E	B	R	D	NA	No sé	E	B	R	D	NA	No sé	E	B	R	D	NA	No sé
7.	Documentación																							
7.1.			X							X						X			0	0	1	2	0	0
NIVEL DE CONFIANZA																		0	0	1	2	0	0	
NIVEL DE CONFIANZA																		0%	0%	33%	67%	0%	0%	

Nota: El Jefe Zonal evaluó Regular, mientras que el responsable de contabilidad y el analista lo consideraron Deficiente.

Con respecto a las cuentas por cobrar, estos no están claramente documentados, la confianza es Deficiente en el 67 % porque no existe

disponibilidad de una base de datos actualizada de las gestiones de Cobro de las Cuentas por cobrar de Refinería Esmeraldas para su verificación sin responsables definidos que custodien los pocos documentos que justifiquen y respalden las deudas.

○ **Separación de tareas y responsabilidades.**

No está debidamente segregada y diferenciada la responsabilidad de autorizar, ejecutar, registrar y comprobar una transacción en lo que respecta a las cuentas por cobrar por lo que la confianza es Buena en el 67 %; adicionalmente; llama la atención que existen saldos de cuentas de difícil cobro de deudores que cursan un litigio legal en contra de la Empresa, existen deudores fallecidos y otros que de acuerdo a las Normas ya prescribieron.

Tabla 3.9 Separación de tareas y responsabilidades

	JEFE ZONAL						RESPONSABLE CONTABILIDAD						ANALISTA CONTABLE						FRECUENCIA					
	E	B	R	D	NA	No sé	E	B	R	D	NA	No sé	E	B	R	D	NA	No sé	E	B	R	D	NA	No sé
9.	Separación de tareas y responsabilidades																							
9.1.	X							X						X					1	2	0	0	0	0
NIVEL DE CONFIANZA																		33%	67%	0%	0%	0%	0%	

Nota: El Jefe Zonal lo consideró Excelente, mientras que el responsable de contabilidad y el analista contable lo evaluaron como Bueno.

3.5.2.4 Información y comunicación

○ **Información.**

No se cuenta con una base de datos con información confiable y actualizada de las cuentas por cobrar de clientes, que facilite la recuperación de las obligaciones pendientes; sin embargo el nivel de confiabilidad a criterio de los Entrevistados es Excelente del 83 % porque la Empresa cuenta con un sistema automatizado de contabilidad, el cual

genera los reportes necesarios; aunque no es alimentado en forma oportuna por lo que la generación de reportes de cuentas por cobrar, específicamente cobros realizados versus saldos de los clientes en algunos casos son irreales.

Tabla 3.10 Información

	JEFE ZONAL						RESPONSABLE CONTABILIDAD						ANALISTA CONTABLE						FRECUENCIA					
	E	B	R	D	NA	No sé	E	B	R	D	NA	No sé	E	B	R	D	NA	No sé	E	B	R	D	NA	No sé
11.	Información																							
11.1.	X						X						X						3	0	0	0	0	0
11.2.	X						X							X					2	1	0	0	0	0
NIVEL DE CONFIANZA																		5	1	0	0	0	0	
NIVEL DE CONFIANZA																		83%	17%	0%	0%	0%	0%	

Nota: El Jefe Zonal lo consideró Excelente, mientras que el responsable de contabilidad y el analista contable lo evaluaron como Bueno.

○ **Comunicación.**

Aunque están establecidos los canales de comunicación interna para que los trabajadores de la EP Petroecuador - Refinería Esmeraldas, puedan informar sobre posibles irregularidades, es débil la apertura y eficacia en los canales de comunicación con deudores y otras personas externas, el nivel de confiabilidad también es Excelente en el 83 %.

Tabla 3.11 Comunicación

	JEFE ZONAL						RESPONSABLE CONTABILIDAD						ANALISTA CONTABLE						FRECUENCIA					
	E	B	R	D	NA	No sé	E	B	R	D	NA	No sé	E	B	R	D	NA	No sé	E	B	R	D	NA	No sé
12.	Comunicación																							
12.1.	X						X							X					2	1	0	0	0	0
12.2.	X						X						X						3	0	0	0	0	0
12.3.	X						X						X						3	0	0	0	0	0
12.4.	X						X							X					2	1	0	0	0	0
NIVEL DE CONFIANZA																		10	2	0	0	0	0	
NIVEL DE CONFIANZA																		83%	17%	0%	0%	0%	0%	

Nota: El Jefe Zonal y el responsable de contabilidad lo evaluaron Excelente, el analista contable Excelente y Bueno.

3.5.2.5 Supervisión y monitoreo

- **Supervisión continuada.**

Se realizan los análisis de las cuentas por cobrar y gestiones de recuperación cuando son solicitadas por la Matriz, el nivel de confianza es Buena en el 67 %, la Empresa continúa generando cuentas por cobrar a clientes internos y externos que tienen saldos pendientes desde hace algún tiempo pero no se realiza el procedimiento de confirmación de saldos y existen saldos incobrables.

Tabla 3.12 Supervisión y monitoreo

	JEFE ZONAL						RESPONSABLE CONTABILIDAD						ANALISTA CONTABLE						FRECUENCIA					
	E	B	R	D	NA	No sé	E	B	R	D	NA	No sé	E	B	R	D	NA	No sé	E	B	R	D	NA	No sé
13.	Supervisión continuada																							
13.1.		X						X							X				0	2	1	0	0	0
NIVEL DE CONFIANZA																		0	2	1	0	0	0	
																		0%	67%	33%	0%	0%	0%	

Nota: El Jefe Zonal y el responsable de contabilidad lo evaluaron Bueno, el analista contable Regular.

- **Comunicación de las deficiencias de Control Interno.**

Las deficiencias de Control Interno no son percibidas por lo tanto no son comunicadas a los niveles superiores, aunque se reflejan en el resultado de las Entrevistas aplicadas, donde cada uno de los funcionarios consideran que el nivel de confianza es del 33 % pero con distintos criterios: Excelente, Buena y Regular, es evidente no se emplean mecanismos para reconocerlas e informar.

Tabla 3.13 Comunicación de las deficiencias de Control Interno

	JEFE ZONAL						RESPONSABLE CONTABILIDAD						ANALISTA CONTABLE						FRECUENCIA					
	E	B	R	D	NA	No sé	E	B	R	D	NA	No sé	E	B	R	D	NA	No sé	E	B	R	D	NA	No sé
14.	Comunicación de las deficiencias de Control Interno																							
14.1.	X							X							X				1	1	1	0	0	0
NIVEL DE CONFIANZA																		1	1	1	0	0	0	
																		33%	33%	33%	0%	0%	0%	

Nota: El Jefe Zonal evaluó Excelente, el responsable de contabilidad Bueno y el analista contable Regular.

3.6 Análisis FODA

El análisis de este enfoque radica en que utiliza relaciones de carácter cualitativo para diagnosticar los aspectos fuertes y débiles del manejo de las cuentas por cobrar en la EP Petroecuador - Refinería Esmeraldas.

Para su desarrollo, se han considerado las tendencias estratégicas y económicas que permiten identificar las fortalezas y debilidades de las cuentas por cobrar actual, se precisa conocer el impacto de los factores del entorno para diferenciar las oportunidades de recuperación de las cuentas por cobrar como las amenazas que podrían afectarla.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - El desarrollo de las actividades se da en un ambiente de trabajo positivo. - Se reportan obligaciones pendientes mensualmente a la Gerencia de Refinación en Quito. - Empresa Pública que cuenta con una gran asignación presupuestaria del Ministerio de Finanzas. - Bajos costos operativos en la gestión de recuperación de las obligaciones pendientes de EP Petroecuador. - Estructura Organizacional definida. - La Jefatura Zonal de Gestión Financiera cuenta con personal con alto nivel de formación, capacitación, experiencia y cultura organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dependencia única y exclusiva de la ejecución de los Convenios de Pago y otras garantías. - No se realizan conciliaciones de cuentas con clientes. - Falta de información de clientes a nivel consolidado. - No se optimizan los recursos tecnológicos disponibles. - Falta de responsable para la recuperación y manejo de cartera. - Falta de directrices de la planeación, procesos y controles de las gestiones de recuperación. - No existen convenios de débito bancario que permitan a EP Petroecuador recuperar parcial o totalmente las obligaciones pendientes de cobro. - Deterioro en la gestión de cobranzas dada por la rotación del recurso humano debido a los cambios de responsables dispuestos por la Jefatura Zonal.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Posibilidad de migrar a un nuevo Sistema Contable Integrado que controlaría mejor las ventas y cobranzas en el 2013. - Aplicabilidad de las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Despreocupación por parte de la Gerencia de Refinación – Matriz, respecto a la creación del cargo de Analista de Gestión de Cobranzas para que realice las funciones eminentes al cargo y la recuperación de las cuentas por cobrar pendiente. - Irresponsabilidad de los deudores al cumplimiento de los convenios de pago suscritos con EP PETROEUCADOR. - Repercusión de las disposiciones gubernamentales en torno a la normativa laboral y su aplicabilidad que dan origen a más cuentas por cobrar a los clientes internos.

3.7 Análisis de Riesgos

Se muestra el análisis realizado a las Otras Cuentas por Cobrar de la EP Petroecuador – Refinería Esmeraldas, específicamente los riesgos detectados respecto a la gestión de recuperación realizada en torno a ellas a través de la aplicación de entrevistas con el Cuestionario de Control Interno aplicado a los involucrados considerando los parámetros de confianza detallados en el punto 3.5 Revisión del control existente en el manejo de las Cuentas por Cobrar.

Se presenta la Matriz de Riesgo y la Matriz de Riesgo Cruzada para determinar las falencias sobre las cuales se deben realizar mejoras en el proceso. La matriz de riesgos divide los riesgos en tres tipos: De corrección urgente, de medidas complementarias y riesgo inherente; en el primero, se determinan los riesgos con prioridad alta para su reducción o eliminación, en el segundo las actividades que necesitan medidas complementarias para reducir el riesgo y en el último las actividades que tiene un buen control y las actividades que no se deben descuidar para evitar riesgos mayores.

3.7.1 Matriz de Riesgo

Tabla 3.14 Matriz de Riesgo Gestión Administrativa de Cobro

ACTIVIDADES	AFIRMACIONES	TIPO DE RIESGO	PROBABILIDAD		IMPACTO		TOTAL	CONTROL
Manejo de cartera	Se desconocen los procedimientos de cobro.	Riesgo Inherente	BAJA	1	BAJO	5	5	Existe Riesgo Normal
	No existe una base de datos con información que permita la ubicación del deudor.	Riesgo de Control	ALTA	3	ALTO	15	45	Medidas urgentes para reducir el riesgo
	No existe personal para que gestione el cobro de obligaciones pendientes.	Riesgo de Control	ALTA	3	MEDIO	10	30	Medidas urgentes para reducir el riesgo

ACTIVIDADES	AFIRMACIONES	TIPO DE RIESGO	PROBABILIDAD		IMPACTO		TOTAL	CONTROL
	Comunicación débil con Matriz respecto a los procesos posteriores agotadas las gestiones de cobro.	Riesgo de Control	ALTA	3	ALTO	10	30	Medidas urgentes para reducir el riesgo
	No hay continuidad ni seguimiento a las gestiones de cobro.	Riesgo de Control	ALTA	3	ALTO	15	45	Medidas urgentes para reducir el riesgo
	Existe interés relativo por parte de la Jefatura.	Riesgo Inherente	MEDIA	2	BAJO	5	10	Existe Riesgo Normal
	No existe un Manual de control establecido.	Riesgo de Control	ALTA	3	ALTO	15	45	Medidas urgentes para reducir el riesgo

ACTIVIDADES	AFIRMACIONES	TIPO DE RIESGO	PROBABILIDAD		IMPACTO		TOTAL	CONTROL
	Los registros contables de las cuentas por cobrar se realizan de manera tardía.	Riesgo de Control	ALTA	3	ALTO	15	45	Medidas urgentes para reducir el riesgo
	Débil colaboración entre áreas durante el proceso administrativo de cobro.	Riesgo de Control	MEDIA	2	MEDIO	10	20	Medidas complementarias para mitigar el riesgo
	Gestión de cobros realizados sin la correcta información.	Riesgo de Control	ALTA	3	ALTO	15	45	Medidas urgentes para reducir el riesgo
	Cobros no se realizan periódicamente.	Riesgo de Control	ALTA	3	ALTO	15	45	Medidas urgentes para reducir el riesgo

ACTIVIDADES	AFIRMACIONES	TIPO DE RIESGO	PROBABILIDAD		IMPACTO		TOTAL	CONTROL
	Falta de revisión y análisis de los saldos pendientes de cobro.	Riesgo de Control	ALTA	3	MEDIO	10	30	Medidas urgentes para reducir el riesgo
	Falta de documentos de soporte de las cuentas por cobrar.	Riesgo de Control	ALTA	3	ALTO	15	45	Medidas urgentes para reducir el riesgo
	Se solicita confirmación y pago después de algunos meses.	Riesgo de Control	MEDIA	2	MEDIO	10	20	Medidas complementarias para mitigar el riesgo
	Los abonos realizador por los clientes mediante depósitos no son notificados.	Riesgo de Control	MEDIA	2	ALTO	15	45	Medidas urgentes para reducir el riesgo

ACTIVIDADES	AFIRMACIONES	TIPO DE RIESGO	PROBABILIDAD		IMPACTO		TOTAL	CONTROL
	No se dejan registros de las notificaciones de cobro realizadas personalmente o vía telefónicas.	Riesgo de Control	ALTA	3	ALTO	15	45	Medidas urgentes para reducir el riesgo
	El registro en Contabilidad de los pagos realizados en Tesorería no es inmediato.	Riesgo Inherente	BAJA	1	MEDIO	10	10	Existe riesgo normal
Convenios de Pago	Existe demora en la legalización.	Riesgo de Control	ALTA	3	MEDIO	10	30	Medidas urgentes para reducir el riesgo
	Los convenios contienen errores.	Riesgo de Control	ALTA	3	MEDIO	10	30	Medidas urgentes para reducir el riesgo

ACTIVIDADES	AFIRMACIONES	TIPO DE RIESGO	PROBABILIDAD		IMPACTO		TOTAL	CONTROL
	Los convenios son devueltos previos a su legalización.	Riesgo de Control	ALTA	3	MEDIO	10	30	Medidas urgentes para reducir el riesgo

Nota: Probabilidad 3=ALTA; 2= MEDIA; 1=BAJA / Impacto 15=ALTO; 10=MEDIO; 5=BAJO

3.7.2 Matriz de Riesgo Cruzada

Tabla 3.15 Matriz de Riesgo Cruzada Gestión Administrativa de Cobro

PROBABILIDAD	3		<ul style="list-style-type: none"> ○ No existe personal para que gestione el cobro de obligaciones pendientes. ○ Comunicación débil con Matriz respecto a los procesos posteriores una vez agotadas las gestiones de cobro. ○ Falta de revisión de saldos. ○ Existe demora en la legalización. ○ Los convenios contienen errores. ○ Los convenios son devueltos previos a su legalización. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ No existe una base de datos con información que permita la ubicación del deudor. ○ No hay continuidad ni seguimiento a las gestiones de cobro. ○ No existe un Manual de control establecido. ○ Los registros contables de las cuentas por cobrar se realizan de manera tardía. ○ Gestión de cobros realizados sin la correcta información. ○ Cobros no realizados periódicamente. ○ Falta de documentos de soporte de las cuentas por cobrar. ○ No se dejan registros de las notificaciones de cobro realizadas personalmente o vía telefónica.
	2	<ul style="list-style-type: none"> ○ Existe interés relativo por parte de la Jefatura. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ No existe colaboración entre áreas durante el proceso administrativo de cobro. ○ Se solicita confirmación y pago después de algunos meses. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Los abonos realizador por los clientes mediante depósitos no son notificados.
	1	<ul style="list-style-type: none"> ○ Se desconocen los procedimientos de cobro. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ El registro Contable de los pagos realizados en Tesorería no es inmediato. 	
	0	5	10	15
		IMPACTO		

Nota: ROJO – Riesgo Alto; AMARILLO – Riesgo Medio; VERDE –Riesgo Bajo

3.8 Conclusiones

La Jefatura Zonal de Gestión de Finanzas de Refinería Esmeraldas, ha tenido dificultades para el control de las Cuentas por Cobrar, originados principalmente por la falta de personal responsable y la falta de procedimientos que garanticen la gestión de recuperación.

- En el Marco Teórico, se han asentado las bases conceptuales relacionadas al Modelo Integral de Control Interno para cobro por vía administrativa de las obligaciones pendientes de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador, EP Petroecuador - Refinería Esmeraldas, lo que constituye una fuente de información secundaria específica clara y de fácil entendimiento.
- La evaluación del cobro en EP Petroecuador - Refinería Esmeraldas a través del uso de instrumentos permitió determinar las dificultades en los procesos que permitan recuperar las cuentas por cobrar y la falta del personal específico para ejercer el cargo.
- El Modelo Integral de Control Interno para EP Petroecuador – Refinería Esmeraldas, permite el seguimiento de los deudores y normar el procedimiento para la recuperación de los valores pendientes de cobro, con el control adecuado de los procesos y del cumplimiento de los mismos a través del involucramiento y pro actividad del personal en la gestión contribuyendo a la optimización de recursos.
- Se ha determinado la necesidad de una propuesta que genere un impacto alto positivo beneficiando la gestión de la Jefatura de Finanzas de EP Petroecuador - Refinería Esmeraldas, cuyo propósito es mejorar los procesos de cobro repercutiendo favorablemente en el ámbito social, cultural, económico y administrativo.

3.9 Recomendaciones

- Con las bases teóricas asentadas, en el Capítulo IV se propone una alternativa que permita la ejecución de procesos de recuperación de Cuentas por Cobrar, enmarcados a las normas que rigen para el efecto, garantizando la transparencia del proceso y la recuperación de estas.
- En base a los resultados de la evaluación del cobro de EP Petroecuador - Refinería Esmeraldas se recomienda el monitoreo constante a las gestiones realizadas, para medir mediante indicadores las mejoras en los procesos, la recuperación de las cuentas por cobrar, el número de deudores y el desenvolvimiento de responsable de la gestión.
- La aplicabilidad de la propuesta planteada en el Capítulo IV, un Modelo Integral de Control Interno para EP Petroecuador – Refinería Esmeraldas, permitirá dar seguimiento a los deudores y la recuperación de los valores por ellos pendientes de cancelar; de ser establecido se recomienda realizar auditorías internas continuas con el fin de evaluar su cumplimiento y emitir las recomendaciones necesarias que garanticen el éxito de la gestión.

Adicionalmente, son necesarios manuales administrativos y controles que constituya herramientas fundamentales para proteger los recursos monetarios de la Empresa, garanticen la eficiencia en todas las operaciones facilitando su correcta ejecución.

- Se recomienda la implementación de la propuesta Modelo Integral de Control Interno para cobro por vía administrativa de las obligaciones pendientes de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador, EP Petroecuador - Refinería Esmeraldas, la cual se desarrolla en el Capítulo IV, ya que de la existencia de un adecuado manual de control se deriva la tranquilidad de saber que se cuenta con

normas que permitan a los servidores públicos conocer cómo deben desarrollar las gestiones de recuperación y manejo de las distintas cuentas por cobrar.

La aplicabilidad del Control Interno efectivo contribuye al cumplimiento de metas y objetivos empresariales y garantiza que la transmisión de información en los distintos niveles organizacionales no se pierda, también es práctico porque permite medir la productividad al momento de implantarlos.

CAPITULO IV

PROPUESTA ALTERNATIVA

4.1 Título de la propuesta

Modelo Integral de Control Interno para cobro por vía administrativa de las obligaciones pendientes de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador, EP Petroecuador - Refinería Esmeraldas.

4.2 Justificación

El Modelo Integral de Control Interno entrega las herramientas prácticas que permiten mejorar la calidad de las cuentas por cobrar de EP Petroecuador – Refinería Esmeraldas y plantea un estudio dividido en fases: Administrativa, Contable y Legal. La estructura general contempla: tipos de clientes, evaluación de las cuentas por cobrar, técnicas de cobranzas, financiamiento y baja de cuentas incobrables en caso de ser necesario.

El problema principal de las Otras Cuentas por Cobrar de EP Petroecuador - Refinería Esmeraldas es la falta de seguimiento y gestiones de cobro, por lo que se define que es de suma importancia la elaboración de un modelo que esté fundamentado y que proporcione la solución puntual como lo es la creación de la Unidad de Cuentas por Cobrar y del cargo de Analista de Crédito y Cobranzas en la estructura local.

4.3 Fundamentación

Recuperar de manera adecuada los valores que por diversos conceptos adeudan clientes internos / externos y conseguir un flujo sin sufrir pérdidas contribuirá a la operatividad y disponibilidad total de los recursos asignados destinados al cumplimiento de la Misión y Visión empresarial, este es el principal motivo por el que se torna necesario que los flujos de cobro funcionen a cabalidad y que EP Petroecuador – Refinería Esmeraldas, no vea afectada su liquidez para su buena marcha.

4.4 Objetivos

- Normar la gestión de cobro por vía administrativa a fin de hacer efectivo el pago de las obligaciones pendientes de personas naturales y/o jurídicas, que por cualquier concepto sean deudoras de la EP Petroecuador – Refinería Esmeraldas.
- Establecer los lineamientos a seguir para asegurar la eficiencia en los procesos y generar oportunamente información financiera para la toma de decisiones de la Gerencia General.

4.5 Ubicación sectorial y física

La propuesta del Modelo Integral de Control Interno para cobro por vía administrativa de las obligaciones pendientes de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador, EP Petroecuador - Refinería Esmeraldas, se desarrolló en las instalaciones ubicadas en el cantón Esmeraldas, provincia de Esmeraldas, Km. 7 ½ vía a Atacames, específicamente en la Jefatura Zonal de Gestión de Finanzas Noroccidente, Área de Contabilidad.

Se tomó como referencia la información histórica de las Otras Cuentas por Cobrar y los Estados Financieros generadas desde el año 2009 hasta el 2013.

4.6 Factibilidad

Su viabilidad garantiza mejoras en la gestión administrativa y financiera puesto que articula la planificación, ejecución y organización de las otras cuentas por cobrar registradas en EP Petroecuador – Refinería Esmeraldas, apoyándose en un manual de control interno, se obtendrá información detallada, ordenada, sistemática e integral; se proponen indicadores, directrices y argumentos legales orientados a la recuperación de los valores con la finalidad de incrementar la eficiencia, que impulse la innovación en la gestión administrativa y financiera; a fin de llevar a cabo acciones concretas y coordinadas optimizando los recursos.

4.7 Viabilidad Académica

El aporte académico de esta propuesta a la rama Administrativa aclara, diferencia y ejemplifica las normas existentes en cuanto a Cuentas por Cobrar destinadas a las obligaciones de EP Petroecuador – Refinería Esmeraldas, propuesta que también tendría aplicabilidad en otras Empresas.

4.8 Plan de Trabajo

Implementar el propuesto modelo implica la utilización del Balanced Score Card como herramienta para la determinación y evaluación de los objetivos planteados en el ítems 4.4 constituyéndose en la herramienta que permitirá un manejo ordenado actualizado y sistematizado de las Cuentas por Cobrar, interrelacionando los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos disponibles; como instrumento de planificación al establecer plazos, designando a los responsables y marcando metas y objetivos.



Gráfico 4.1 Balanced Score Card Gestión de Cobro

Fuente: Elaborado en base a la implementación del modelo propuesto.

Se utilizó la metodología más apropiada de acuerdo a la metodología a Solórzano y Pactong (2004, p. 5):

1. **Analizar la situación de la institución.** Teniendo en cuenta que la misión es la razón de ser de la Empresa y refleja la actividad central que realiza, y su planificación es su camino hacia su visión; en EP Petroecuador - Refinería Esmeraldas la misión está orientada a la actividad principal de ésta que es gestionar el sector Hidrocarburífero mediante la exploración, explotación, transporte, almacenamiento, industrialización y comercialización de hidrocarburos, enmarcada en la Planificación Estratégica y un Plan Operativo Anual.
2. **Definir la estrategia y los objetivos organizacionales.** Según la misión de la Empresa, la estrategia y objetivos organizacionales están orientados a las actividades principales que desarrolla, sin embargo para efectos del presente trabajo

se definieron objetivos y agruparon estrategias orientados a las perspectivas del Balanced Score Card: Financiera, clientes, procesos internos y, aprendizaje y crecimiento de la Unidad de Contabilidad de la Jefatura Zonal de EP Petroecuador – Refinería Esmeraldas.

- 3. Analizar los procesos existentes.** Se evaluaron los procesos que se desarrollan en la actualidad para recuperar Cuentas por Cobrar de la EP Petroecuador – Refinería Esmeraldas identificando las debilidades, los controles existentes y los desvíos de información para encaminarlos a la consecución de los objetivos propuestos.

Con este fin se realizó un levantamiento de información de los procesos, actividades y tareas para diseñarlos de acuerdo a la realidad actual de la Empresa, utilizando flujogramas que permitieron determinar los componentes principales y de esta manera la cadena de valor identificando los riesgos del área, su impacto y probabilidad además de establecer acciones para evitarlos o reducirlos.

Mediante el Modelo Coso y el análisis de la Matriz de Riesgos Simple y Cruzada se evidencian las mayores debilidades de la gestión administrativa de cobro de las Otras Cuentas por Cobrar en la EP Petroecuador – Refinería Esmeraldas dando la pauta para las correcciones necesarias.

- 4. Establecer recomendaciones, mejora y procesos nuevos.** Luego de evaluar los procesos existentes e identificar los puntos débiles se establecieron recomendaciones en el ítem 3.9 y se plantea en el ítem 4.10 el desarrollo de la propuesta para hacer uso eficiente y eficaz de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros.
- 5. Evaluar indicadores de gestión – Balanced Score Card (BSC).** A través del Cuadro de Mando Integral se tradujo la visión y estrategia a aplicar para la recuperación de las cuentas por cobrar en un conjunto coherente de indicadores que

permiten evaluar el proceso antes, durante y después de la ejecución de la propuesta planteada, provee señales de alerta para los responsables a través del diseño de los Indicadores de Gestión efectivos que representan la base para que esta herramienta cumpla sus propósitos en la organización contribuyendo a la implementación de estrategias y a la toma de decisiones.

6. **Medición de los indicadores.** Definir indicadores y considerar su nivel de cumplimiento con eficiencia y efectividad permite medir los resultados y determina las desviaciones ubicando las causas a través de la evaluación de control interno, de esta manera se presentaran conclusiones y hallazgos en auditorías con sus elementos: condición, criterio, causa, efecto y recomendación, por ello se detallan los objetivos e indicadores que se espera obtener con la aplicación del Balanced Score Card en el Control Interno de la Gestión Administrativa de Cobro de las Otras Cuentas por Cobrar de la EP Petroecuador – Refinería Esmeraldas utilizando el tablero cruzado, que expresa los resultados que se esperan obtener, los obtenidos y las iniciativas que serían las actividades a realizar para conseguir los objetivos y mejorar los indicadores.

7. **Información y monitoreo.** Acorde a lo planteado en el Modelo de Control Interno propuesto, la transmisión de la información y la retroalimentación de esta, es un punto de vital importancia para la consecución de los objetivos organizacionales, a través de la sociabilización y comunicación de los mismos, permitiendo involucrar al personal de la Jefatura de Finanzas y a la Gerencia de Finanzas en un proceso de mejora; se recomendó una reunión con la explicación del estudio realizado a cada uno de los involucrados dentro de la EP Petroecuador – Refinería Esmeraldas para contribuir a mejorar el control y los procesos actuales.

El Monitoreo permitirá a la administración dar seguimiento a la gestión y revisar el cumplimiento de los objetivos a través de la observación de los procedimientos establecidos disminuyendo el riesgo de desviaciones.

4.8.1 Formulación de indicadores verificable mediante BSC

En este punto se definieron los indicadores de control que se deben implementar para la realización de un manual de control interno dentro del proceso Gestión Administrativa de Cobro de las Otras Cuentas por Cobrar en la EP Petroecuador – Refinería Esmeraldas.

Estos indicadores se señalan en la Tabla 4.1:

Tabla 4.1 Ficha Técnica de Gestión Administrativa de Cobro

No.	OBJETIVO	NOMBRE INDICADOR	FACTOR CLAVE DE ÉXITO	CÁLCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	FUENTE	ESTÁNDAR	INTERPRETACIÓN
1	Establecer un manual de control interno.	Diseño de un manual de control interno	Gerencia Contabilidad	No se aplica					Realizado y si es permitido su aplicación será máximo octubre 2014.
2	Constatar la existencia de documentos de respaldo de las Cuentas por Cobrar.	% de Cuentas por Cobrar que posean los documentos de respaldo correspondiente	Capacitación en procesos	No. Cuentas por Cobrar con <u>documentación</u> No. Total de Cuentas por Cobrar con <u>documentación</u>	Unidades	Anual	Registros Contables Archivo de Contabilidad	100%	
3	Establecer las legalidad de los registros contables de Cuentas por Cobrar	% cuentas por cobrar justificadas	Unidad de Contabilidad Control Interno	No. Cuentas por Cobrar <u>justificadas</u> No. total de Cuentas por Cobrar	Unidades	Semanal	Archivo Pasivo Registros Contables Otros		

No.	OBJETIVO	NOMBRE INDICADOR	FACTOR CLAVE DE ÉXITO	CÁLCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	FUENTE	ESTÁNDAR	INTERPRETACIÓN
4	Elaborar una base de datos con información de ubicación de los deudores.	Base de datos.	Analista de Crédito y Cobranzas	No se aplica		Mensual			Se debe crear una base de datos completa y actualizada.
5	Confirmar si en los registros contables las cuentas por cobrar corresponden a lo adeudado.	% de saldos confirmados	Capacitación en manual de procesos	$\frac{\text{No. Saldos confirmados}}{\text{No. Total de Cuentas por Cobrar}}$	Unidades	Anual	Registros contable Base de datos con información de deudores	100%	
6	Establecer un cronograma para la notificación de las deudas.	Cronograma de notificaciones	Analista de Crédito y Cobranzas	No se aplica		Semestral			Se debe crear un cronograma de manera inmediata, dando prioridad a las deudas de mayor antigüedad.

No.	OBJETIVO	NOMBRE INDICADOR	FACTOR CLAVE DE ÉXITO	CÁLCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	FUENTE	ESTÁNDAR	INTERPRETACIÓN
7	Notificar mediante oficios a los deudores.	% de oficios notificando a deudores	Capacitación en manual de procesos	No. Saldos de oficios emitidos a deudores <hr/> No. Total de Cuentas por Cobrar	Unidades	Mensual	Registros contable Base de datos con información de deudores	100%	
8	Efectuar trámite para publicar por la prensa a deudores no ubicados.	% de deudores notificados por publicación en prensa	Capacitación en manual de procesos	No. de deudores notificados por prensa <hr/> No. Total de Cuentas por Cobrar deudores no ubicados	Unidades	Mensual	Registros contable Base de datos con información de deudores	100%	
9	Reducir el número de cuentas por cobrar	% de clientes por cobrar	Control Interno	No. Cuentas <u>Canceladas</u> No. Total de Cuentas por Cobrar	Unidades	Mensual	Registros contables	100%	

No.	OBJETIVO	NOMBRE INDICADOR	FACTOR CLAVE DE ÉXITO	CÁLCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	FUENTE	ESTÁNDAR	INTERPRETACIÓN
10	Determinar las Cuentas por Cobrar recuperadas	% de Cuentas por Cobrar recuperadas	Capacitación en manual de procesos	No. Deudas abono / <u>cancelación</u> No. Total de Cuentas por Cobrar	Unidades	Mensual	Registros contables	100 %	
11	Efectuar la liquidación de los intereses generados de acuerdo a la Ley.	% cuentas por cobrar justificadas	Unidad de Contabilidad Control Interno	No. Cuentas por Cobrar <u>justificadas</u> No. total de Cuentas por Cobrar	Unidades	Semanal	Archivo Pasivo Registros Contables Otros		
12	Preparar y aprobar la documentación pertinente para solicitar la emisión del Título de Crédito.	% requerimientos de emisión de Títulos de Crédito	Unidad de Contabilidad Control Interno	No. requerimientos de Títulos de <u>Crédito</u> No. total de requerimientos de Títulos de	Unidades	Mensual	Archivo Pasivo Registros Contables Otros	100 %	

No.	OBJETIVO	NOMBRE INDICADOR	FACTOR CLAVE DE ÉXITO	CÁLCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	FUENTE	ESTÁNDAR	INTERPRETACIÓN
13	Determinar las Cuentas por Cobrar incobrables	% de Cuentas por Cobrar incobrables	Control Interno	No. Cuentas <u>Incobrables</u> No. Total de Cuentas por Cobrar	Unidades	Anual	Registros contables	5%	
14	Determinar el cumplimiento del proceso de provisión de cuentas incobrables de acuerdo a las normas.	% de provisión que consta en los registros contables.	Normas de Control Interno	Sud. Provisión Cuentas por <u>Cobrar</u> Sud. Total Cuentas por Cobrar	Porcentaje	Anual	Reportes Sistema Contable	5 %	

Nota: Determina factores de carácter cuantitativos en porcentajes y en algunos casos cualitativos.

4.9 Validación de la Propuesta

Aplica para la Jefatura Zonal de Gestión de Finanzas de Refinería Esmeraldas de EP Petroecuador, certificado por el responsable delegado por el Gerente de Finanzas en el Anexo No. 4.

4.10 Desarrollo de la Propuesta

4.10.1 Estructura Organizacional propuesta

La Jefatura Zonal de Gestión Financiera de Refinería Esmeraldas EP Petroecuador, tiene una estructura formal vertical con tres niveles jerárquicos bien definidos: Jefatura Zonal, Responsables de Áreas y Servidores Públicos que se desenvuelven en las distintas áreas. Su principal función es coordinar y cuidar el patrimonio de Refinería Esmeraldas, sus recursos ordinarios y extraordinarios, a través de las distintas unidades en atención a las necesidades y capacidades empresariales.

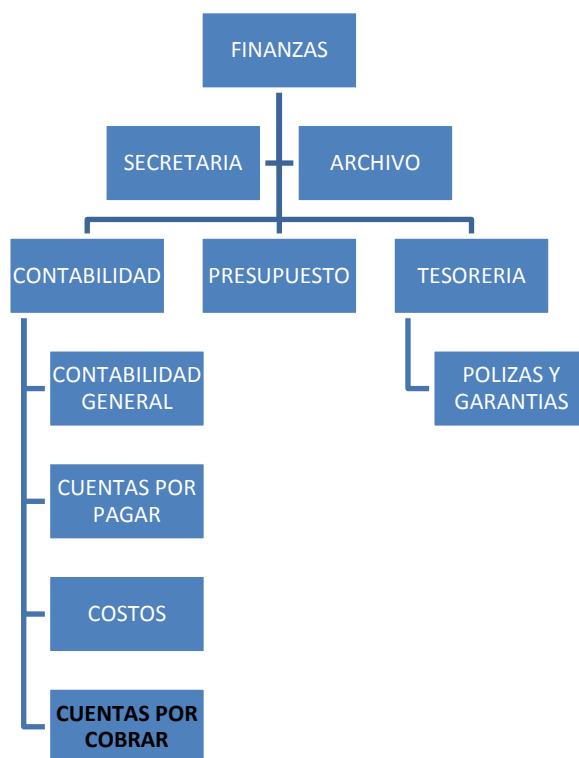



Gráfico 4.2 Estructura Organizacional propuesta Gestión de Cobro

Fuente: Elaborado en base a los cargos y el presupuesto para Refinería Esmeraldas.

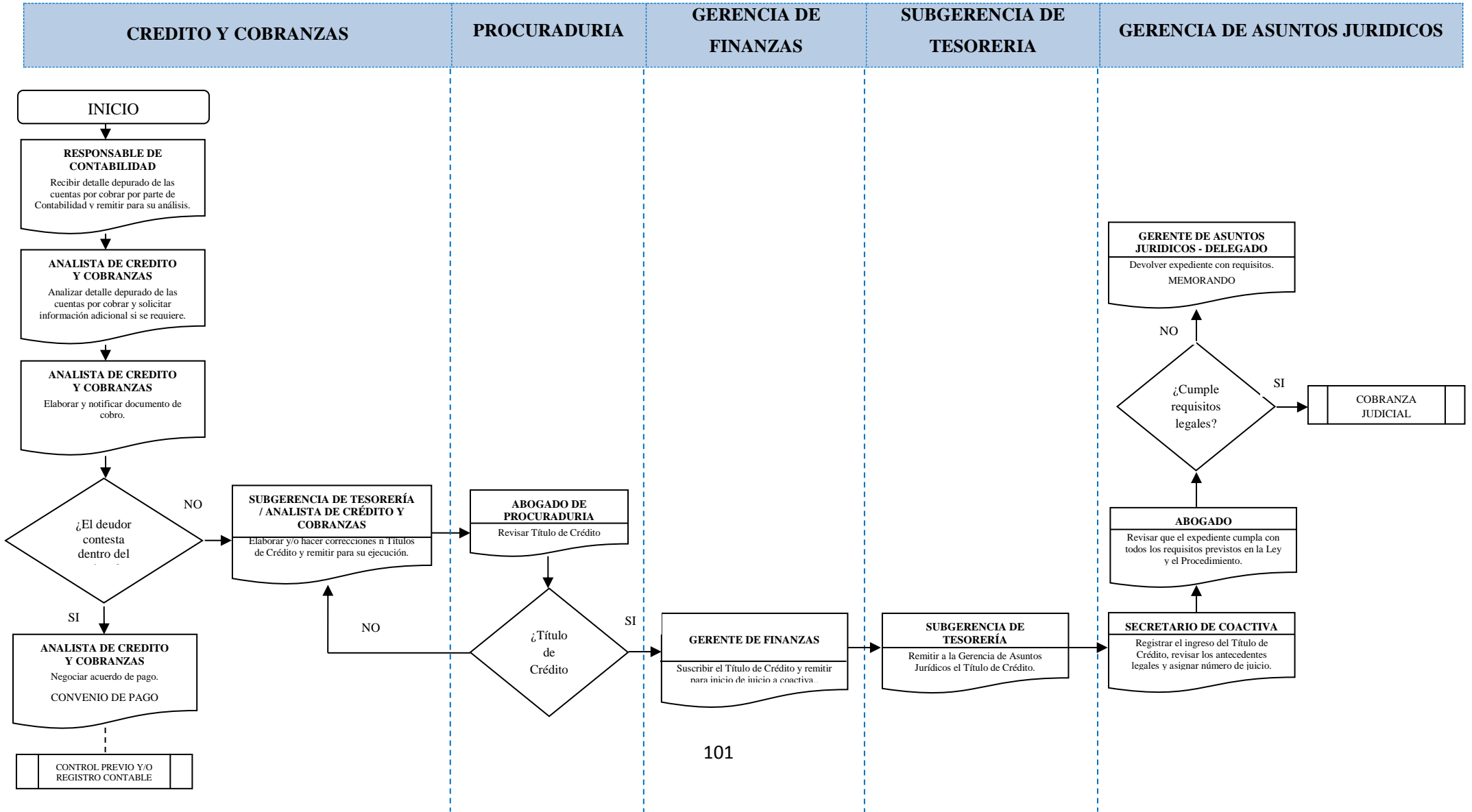
Se plantea crear un nuevo puesto específico para Cuentas por Cobrar, lo que conlleva a implantar la nominación de un ANALISTA DE CREDITO Y COBRANZAS en el distributivo del personal de Refinería Esmeraldas para la delegación de un responsable de las funciones inherentes a este cargo.

4.10.2 Descripción del Puesto propuesto

 DESCRIPCION DEL PUESTO			
DATOS GENERALES			
NOMBRE DEL PUESTO:	Analista de Crédito y Cobranzas	ÁREA:	Contabilidad
NÚMERO DE OCUPANTES:	1	FECHA DE ULTIMA REVISIÓN:	13 Marzo 2013
PUESTO AL QUE REPORTA:	Responsable de Contabilidad	PUESTOS QUE LE REPORTAN:	Ninguno
PROPOSITO GENERAL			
Tener capacidad de liderazgo, de iniciativa y alta responsabilidad para el desempeño del cargo, así como capacidad de comunicación, criterio y sentido común para realizar un análisis contable que incidirá en el mejoramiento continuo de la administración financiera y recuperación de obligaciones pendientes de los clientes internos y/o externos.			
FINALIDADES (¿QUÉ HACE?)	ROLES (¿CÓMO LO HACE?)	COMPETENCIAS TECNICAS (TÍTULO Y CONOCIMIENTOS NECESARIOS)	NIVEL DOM. %
Revisión, registro y archivo de obligaciones con documentos de soporte.	Revisar las obligaciones pendientes de los clientes internos/externos de acuerdo a su antigüedad se le dará seguimiento en el sistema, del estado actual y las gestiones realizadas se llevará archivo de Excel. Guardar la confiabilidad de la información que se genera en el sistema.	Principios y Normas Técnicas de Contabilidad y Control Interno Control de documentos Microsoft Office	80 %
Elaboración de reportes.	Elaborar reporte mensual de las obligaciones pendientes de clientes internos y/o externos de Refinería Esmeraldas y efectuar el análisis correspondiente a fin de entregar informes confiables a los diferentes Unidades.	Microsoft Office	80 %
Registro y comunicación de pagos.	Hacer la aplicación de los pagos a las deudas más antiguas, de acuerdo al orden en las que fueron registradas, notificando a los deudores y anexando documentos de soporte.	Microsoft Office Control de la Información	80 %
Conciliación de obligaciones	Conciliar mensualmente el estado de las obligaciones pendientes de cobro de los clientes internos y/o externos de Refinería Esmeraldas con los registros del sistema, los	Microsoft Office	80 %

	deudores y el departamento de Nómina Talento Humano para el caso de los clientes internos.		
Otras	Las responsabilidades que estuvieren descritas la Normativa Interna; atender a los clientes internos y externos y otras funciones que sean requeridas por sus superiores.	Normativa Interna Servicio al Cliente	80 %
PERFIL DEL PUESTO – REQUISITOS MINIMOS			
ESCOLARIDAD MINIMA (Profesión / especialidad):		Ingeniero en Contabilidad o Administración	
EXPERIENCIA REQUERIDA (Años y áreas):		1 año en Cuentas Cobrar	
EDAD (Rango para contratar):		25 a 40 años	SEXO: Indistinto
HABILIDADES:		Capacidad de Análisis	
CONTACTOS INTERPERSONALES			
CONTACTO	PARA QUE (Qué doy y/o qué recibo)	PERIODICIDAD	
INTERNOS (Otras áreas o procesos en la Empresa)			
Servidores públicos / obreros activos deudores	Notificaciones, pagos	Mensualmente	
Analista de Contabilidad	Conciliación de obligaciones	Mensualmente	
Asistente de Talento Humano	Descuentos de roles de pago	Mensualmente	
Responsable de Contabilidad	Entrega de reportes	Mensualmente	
CONTACTO	PARA QUE (Qué doy y/o qué recibo)	PERIODICIDAD	
EXTERNOS (Clientes y proveedores)			
Ex - Servidores públicos / obreros deudores	Estados de cuenta	Mensualmente	
Proveedores		Mensualmente	
AUTORIZACIONES			
<hr/> RESPONSABLE DEL AREA		<hr/> TALENTO HUMANO	

4.10.3 Flujo grama proceso de Cobranza propuesto



4.10.4 Instructivo de Funcionamiento

No.	DESCRIPCION DE LAS TAREAS	RESPONSABLE
1	Recibir del Responsable de Contabilidad el detalle depurado de las cuentas por cobrar, con los soportes respectivos.	Analista de Crédito y Cobranzas
2	Analizar la documentación para determinar el tipo de deuda.	Analista de Crédito y Cobranzas.
3	Solicitar al Responsable de Contabilidad o Analista Contable aclaración o documentación necesaria.	Analista de Crédito y Cobranzas.
4	Planificar notificaciones de cobro, de acuerdo a la antigüedad de las cuentas por cobrar.	Analista de Crédito y Cobranzas.
5	Elaborar una base de datos y mantenerla actualizada con toda la información de identificación y ubicación de los deudores.	Analista de Crédito y Cobranzas.
6	Aprobar y suscribir requerimientos de cobro.	Jefe Zonal de Gestión de Finanzas
7	Proceder a notificar mediante oficios a los deudores, anexando toda la documentación de soporte.	Analista de Crédito y Cobranzas.
8	Llamar telefónicamente al deudor con requerimiento de pago inmediato.	Analista de Crédito y Cobranzas.
9	Enviar e-mail solicitando pago de obligación con información adicional respectiva.	Analista de Crédito y Cobranzas.
10	Insistir en cancelación de deuda y conminar a su efectividad o atenerse a la ejecución de garantías o acciones posteriores de recuperación.	Analista de Crédito y Cobranzas.
11	Realizar el seguimiento de cada trámite, conforme al plazo establecido.	Analista de Crédito y Cobranzas.
12	Remitir vía fax o en forma escaneada, respaldos de obligaciones por cobrar.	Analista de Crédito y Cobranzas.
13	Gestionar cobro directo y personal con deudor entregando soportes físicos de obligaciones.	Analista de Crédito y Cobranzas.

No.	DESCRIPCION DE LAS TAREAS	RESPONSABLE
14	Enviar oficio con requerimiento de pago para constancia auditable, previo a la ejecución de garantías adjuntando liquidación de valores.	Analista de Crédito y Cobranzas.
15	Efectuar el trámite para publicar por la prensa, en el caso de no corresponder la dirección registrada o negativa de deudor a recibir requerimiento de cobro por parte del deudor, conforme política establecida.	Analista de Crédito y Cobranzas.
16	Receptar pago para proceso ya descrito o impugnación a la obligación, a ser remitida al área generadora de la misma para su ratificación o rectificación.	Analista de Crédito y Cobranzas.
17	Recibir las propuestas de pago realizadas por el deudor.	Jefe Zonal de Gestión de Finanzas.
18	Coordinar con el Jefe Zonal de Gestión de Finanzas sobre los términos de pago propuestos.	Analista de Crédito y Cobranzas.
19	Coordinar con Subgerente de Gestión Financiera y/o Gerente de Finanzas y Procuraduría sobre los términos de pago propuestos por el deudor.	Jefe Zonal de Gestión de Finanzas.
20	Efectuar la liquidación de los intereses generados, conforme la normativa para el efecto.	Analista de Crédito y Cobranzas.
21	Coordinar sobre los valores a ser recaudados.	Analista de Tesorería.
22	Emitir el comprobante de ingreso y entregar al Analista de Crédito y Cobranzas, para el archivo en el expediente respectivo.	Analista de Tesorería.
23	De no obtener respuesta positiva por parte del deudor dentro del plazo establecido, solicitar certificación de la secretaria general que el oficio final de notificación de cobro fue entregado.	Analista de Crédito y Cobranzas.
24	Preparar y aprobar la documentación pertinente para solicitar la emisión del Título de Crédito al Subgerente de Tesorería, en caso de que el deudor no cumpla con la obligación de pago.	Analista de Crédito y Cobranzas / Jefe Zonal de Gestión de Finanzas.

No.	DESCRIPCION DE LAS TAREAS	RESPONSABLE
25	Enviar la documentación a la Subgerencia de Tesorería para su revisión, análisis y elaboración del Título de Crédito en coordinación con el Analista de Crédito y Cobranzas.	Jefe Zonal de Gestión Financiera
26	Solicitar la documentación faltante para la emisión del Título de Crédito en caso de ser necesario.	Subgerente de Tesorería
27	Remitir a la Procuraduría para visto bueno.	Procuraduría
28	Con el informe positivo de la Procuraduría, el Subgerente de Gestión Financiera procederá a emitir el Título de Crédito para la legalización por parte de la Gerencia General.	Subgerente de Gestión Financiera.
29	Los Títulos de Crédito legalizados con la respectiva documentación de soporte, se remitirán a Coactiva, con copia al Analista de Crédito y Cobranzas para registro y control.	Subgerente de Tesorería
30	Efectuar el seguimiento del Título de Crédito ante la Jefatura Zonal de Coactiva sobre el cobro de la deuda.	Analista de Crédito y Cobranzas.
31	Una vez notificado el cobro por parte de la Jefatura Zonal de Coactiva, vía providencia, se liquidará la deuda (capital, intereses, costas judiciales, etc.)	Responsable de Contabilidad.
32	Emitir y legalizar nota de débito por intereses de mora con base a liquidación respectiva, una vez que ha sido remitida la liquidación a la Jefatura de Coactivas.	Analista de Crédito y Cobranzas.
33	Remitir al Responsable de Contabilidad, los reportes de los valores recaudados, para el registro respectivo.	Analista de Tesorería.
34	Comunicar vía memorado a los Responsables de Coactivas y Contabilidad sobre los valores ingresados, procesados y recaudados vía coactiva para el registro respectivo.	Analista de Crédito y Cobranzas.
35	Elaborar informes mensuales de cartera, con movimiento de cuentas, detalle de cartera pendiente, detalle de recuperación de cartera, comparativo entre mes anterior y mes actual, gráficos porcentuales representativos y reporte ejecutivo con informe sobre cuentas de mayor representatividad, para la toma de decisiones de las máximas autoridades.	Analista de Crédito y Cobranzas.

No.	DESCRIPCION DE LAS TAREAS	RESPONSABLE
36	Elaborar informes trimestrales de análisis y antigüedad de cuentas.	Analista de Crédito y Cobranzas.
37	Remitir informes a la Subgerencia de Tesorería, Subgerencia de Cuentas por Cobrar y Subgerencia de Contabilidad.	Analista de Crédito y Cobranzas.
38	Mantener los expedientes ordenados y archivados correctamente, con la documentación de soporte y pertinente.	Analista de Crédito y Cobranzas.
39	Receptar la comunicación oficial del cliente deudor solicitando plazo para la cancelación de sus obligaciones.	Analista de Crédito y Cobranzas.
40	Analizar la procedencia del requerimiento con base al comportamiento usual del deudor.	Analista de Crédito y Cobranzas.
41	Obtener la aprobación del Gerente General en cuanto a la aceptación del Convenio de Pago y plazo otorgado.	Jefe Zonal de Gestión de Finanzas / Gerente de Finanzas.
42	Elaborar la tabla de amortización correspondiente que contenga monto de capital, intereses de mora generados, tasas de interés aplicada, fecha de pago, interés de financiamiento, saldo de capital y alícuota total mensual a pagar.	Analista de Crédito y Cobranzas.
43	Calcular intereses de mora en caso de retraso en los pagos.	Analista de Crédito y Cobranzas.
44	Declarar deuda total vencida y remitir al Juzgado de Coactivas para su recuperación en caso de incumplimiento de pagos de dividendos.	Analista de Crédito y Cobranzas.

4.11 Instructivo de Funcionamiento

4.11.1 Políticas del Procedimiento

- a. En la ejecución de este procedimiento, se deberá observar toda la Normativa vigente, aplicándola según su orden jerárquico y especialidad. En caso de duda se observará la norma de rango superior.
- b. De conformidad a las Normas de Control Interno emitidas por la Contraloría General del Estado, el Analista de Crédito y Cobranzas ejercerá sus actividades en forma independiente a la Subgerencia de Contabilidad, Subgerencia de Tesorería, Jefatura Zonal de Gestión Financiera y Responsables de Contabilidad y Tesorería, de tal manera que exista separación de funciones por tratarse de operaciones de recursos financieros.
- c. Las gestiones administrativas de cobro, estarán encaminadas a la recuperación oportuna de los valores que por cualquier concepto adeuden a la EP Petroecuador - Refinería Esmeraldas, las personas naturales o jurídicas.
- d. El Analista de Crédito y Cobranzas efectuará la coordinación necesaria con Contabilidad, a fin de obtener el detalle de los valores a cobrar, saneados y depurados.
- e. Mantener una base de datos actualizada que contengan: direcciones y teléfonos de domicilio y trabajo, además de correos electrónicos de los deudores, para efectuar los requerimientos y cuando se realice a través de oficios, adjuntar toda la documentación de soporte.
- f. Las notificaciones de pago ante el deudor, se realizarán también de manera personalizada.

- g. De conformidad al Art. 84 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, los intereses se calcularán a la tasa máxima convencional que establezca la institución legalmente competente para hacerlo.
- Resoluciones confirmatorias y ejecutoriadas expedidas por la Contraloría General de Estado.
 - En delitos, desde la fecha real o presunta en que se produjere la infracción, y como consecuencia de ella, el perjuicio económico al Estado.
 - En faltante cubierto durante el curso del examen, desde la fecha real presunta hasta la fecha de su recaudación.
 - En pago indebido, desde la fecha del desembolso hasta la recuperación del monto correspondiente.
 - En las multas desde la fecha de notificación hasta la fecha de pago.
- h. Con el propósito de salvaguardar los dineros del Estado, de igual forma los intereses se calcularán a la tasa máxima convencional que establezca la institución legalmente competente, para los siguientes casos: Anticipos no devengados; Fondos Rotativos no liquidados o no justificados; Por servicios prestados a terceros: arriendo de locales, oficinas; Sistemas de Información, alquiler de equipos, entre otros; Por ampliación de Cartas de Crédito y gastos de apertura cuando no entregaren los bienes; Saldos de préstamos otorgados por EP Petroecuador a los empleados; Mal uso de bienes; Cobro de deducibles por siniestros; Débitos bancarios no autorizados; Otros que de acuerdo a la actividad de la EP Petroecuador haya desembolsado o acreditado y amerite su recaudación por incumplimiento de terceros.

- i. El oficio final de notificación de cobro deberá especificar que el deudor tiene en un término de diez (10) días contados a partir de la fecha de recepción del mismo para efectuar el pago.
- j. En caso de no ser posible realizar la notificación al deudor por cambio de dirección domiciliaria, se procederá a solicitar a la Gerencia respectiva, se notifique al deudor por la prensa una sola vez, para lo cual se remitirá la documentación correspondiente.
- k. De no obtener respuesta positiva por parte del deudor, en los términos dados en las notificaciones, se preparará la documentación pertinente, y se solicitará la emisión del Título de Crédito al Subgerente de Tesorería de la EP Petroecuador.
- l. Los requisitos habilitantes para solicitar la emisión del Título de Crédito al deudor (persona natural o jurídica) son:
 - Razón Social o nombre comercial del deudor.
 - RUC o cédula de ciudadanía.
 - Nombre del representante legal.
 - Monto de la deuda.
 - Descripción de la obligación.
 - Documento que dio origen a la obligación.
 - Gestiones de cobro realizadas.
 - Dirección domiciliaria.
 - Certificaciones de los asientos contables.
 - Certificación de la publicación por la prensa realizada. (En el caso de no haber ubicado la dirección domiciliaria).
- m. El Subgerente de Tesorería realizará la revisión y análisis de la documentación de soporte, para la elaboración del Título de Crédito en

coordinación con el Analista de Crédito y Cobranzas de cada una de las Gerencias de EP Petroecuador para la remisión a la Procuraduría.

- n. Previo a la emisión de los Títulos de Crédito, la documentación de soporte será avalada por la Procuraduría de la EP Petroecuador.
- o. Los Títulos de Crédito, serán legalizados por el Gerente General y el Subgerente de Gestión Financiera de EP Petroecuador.
- p. Los Convenios de Pago, deberán ser suscritos por el Gerente General de la Empresa, conjuntamente con el Deudor.
- q. La Subgerencia de Tesorería y los Analistas de Tesorería recibirán los valores recaudados y emitirán el respectivo comprobante de ingreso.
- r. Crédito y Cobranzas abrirá expedientes por cada caso y los mantendrá ordenados y archivados correctamente, con la documentación de soporte actualizada y pertinente.
- s. Los cálculos de intereses deberán ser realizados por la Gerencia de Finanzas y Subgerencia de Contabilidad, al momento del pago de la obligación por parte del deudor.

4.12 Impactos

Ante la posible implementación del Modelo Integral de Control Interno para Cobro por Vía Administrativa de Obligaciones pendientes de EP Petroecuador – Refinería Esmeraldas y su incidencia como herramienta de gestión se consultó a los servidores públicos los resultados esperados con el cambio, los cuales permiten evaluar y realizar comparaciones se llega a la conclusión de que la implementación en esta entidad, no es lo suficientemente significativo debido a la poca incidencia de las Cuentas por Cobrar sobre el Patrimonio de la Empresa, aunque algunos

reconozcan cambios importantes en los procesos auditables con la aplicación de este modelo, otros lo asumen como requisitos burocráticos que hay que cumplir y que obliga a diligenciar muchos formatos por cada actividad tornando los procesos más lentos.

Para ello, se planteó el Balanced Score Card en la Tabla 4.2:

Tabla 4.2 Balanced Score Card Gestión de Cobro

PERSPECTIVA	OBJETIVO	ESTRATEGICA	INDICADOR
IMPACTO EN APRENDIZAJE	Capacitación	Cronograma de capacitaciones	# de capacitaciones impartidas
	Manual de funciones	Creación de manual de funciones	Aplicación de la Planificación
	Socialización de procesos	Creación de un cronograma de reuniones y eventos de participación exclusiva del personal	% de personal comprometido
IMPACTO EN PROCESOS	Creación de un Manual de control	Aplicación de la propuesta de Control Interno	Manual de control Interno
	Optimización recursos	Planificación de recursos	% Reducción de las cuentas por cobrar
	Eficacia en procesos	Análisis y determinación de funciones	Manual de funciones
IMPACTO EN EL CLIENTE	Mejor calidad en el Servicio	Creación manual de procesos	% clientes sin deudas
	Reducción de quejas y reclamos	Verificación de origen de deudas y gestiones	Recuperación de cuentas por cobrar
	Mejor tiempo de respuesta	Aplicación gestión administrativa de cobro	Reducción de gestiones
IMPACTO FINANCIERO Y DE GESTIÓN EN LA EMPRESA	Contribuir con la liquidez	Optimizar el uso de los recursos financieros mediante el mejoramiento de los procedimientos de cobro	Indicador de liquidez
	Crear equilibrio entre cobros y pagos	Planificación de cobros y pagos	% equilibrio financiero de la Empresa
	Reducción de cuentas incobrables	Sistema de autorizaciones para registro de Cuentas por Cobrar	% cuentas incobrables

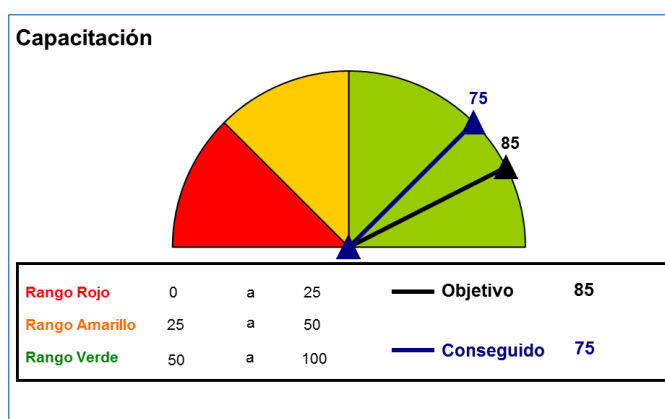
Nota: Determina factores de carácter cuantitativos en porcentajes y en algunos casos cualitativos.

4.12.1 Interpretación del Balanced Score Card

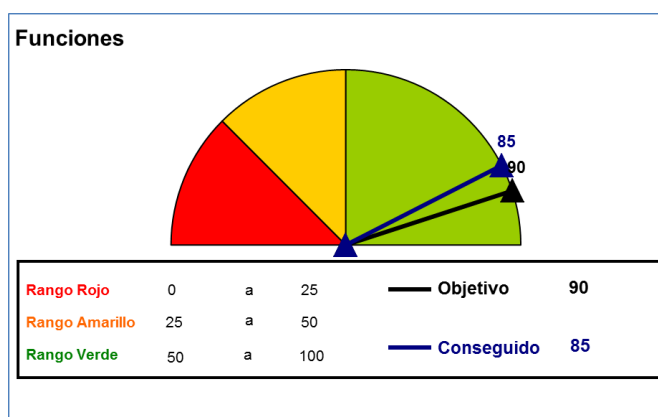
En el Balanced Score Card presentado, existen cuatro ejes principales, uno por cada perspectiva, los cuales son los objetivos principales que la Gestión Administrativa de Cobro de las Otras Cuentas por Cobrar de la EP Petroecuador – Refinería Esmeraldas debe alcanzar para mejorar sus procesos.

4.12.1.1 Impacto en aprendizaje

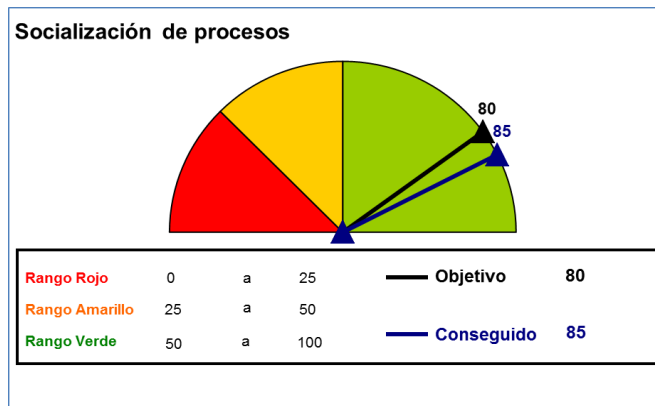
Dado que el principal problema de Cuentas por Cobrar de la EP Petroecuador – Refinería Esmeraldas fueron procesos y procedimientos específicos, en la Perspectiva de Aprendizaje se fijaron indicadores para determinar los niveles de:



Se logró que los involucrados accedieran al 75 % de los conocimientos requeridos para la gestión de cobro de casos puntuales que fueron direccionados a legal o elevados a la Gerencia de Finanzas.



Propios de la gestión de cobro, fueron desempeñadas en un 85 %, es importante señalar que se dispuso de una funcionaria de distinta denominación, para que realizara las gestiones que la dirección le permitió.

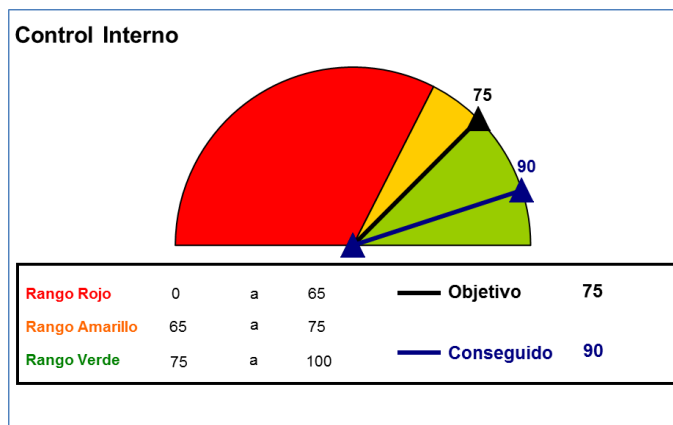


Aquellos procesos nuevos, lógicos y omitidos de acuerdo a las normas generales, logrando superar el objetivo propuesto al 85 %, facilitando el desarrollo de las gestiones de recuperación de deudas. El personal delegado se involucró

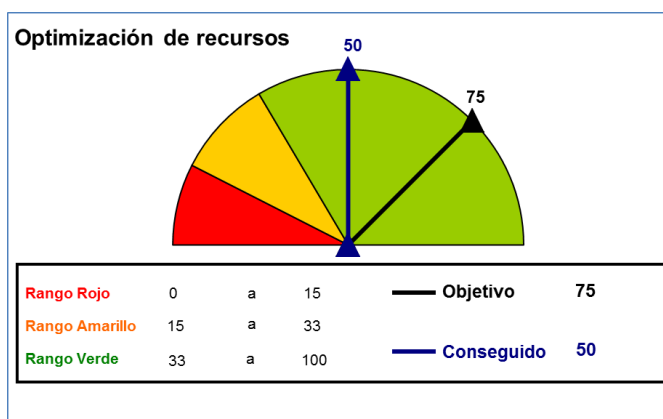
en el proceso, apersonándose para cada depurando saldos y solucionando los problemas de manera fundamentada.

4.12.1.2 Impacto en procesos

El impacto de la falta de un Manual de Control Interno para el manejo y las Cuentas por Cobrar de la EP Petroecuador – Refinería Esmeraldas se evidencia en la Perspectiva de Procesos, los indicadores permitieron medir:

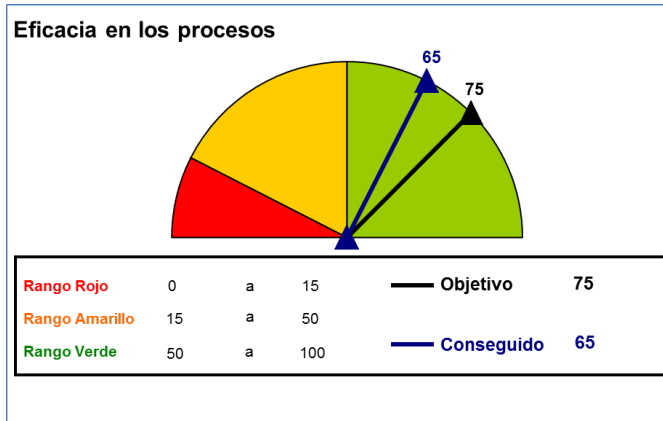


Se logró fijar un adecuado control del manejo de las Cuentas por Cobrar, a través del seguimiento a cada una de ellas, consiguiendo gestionarlas en el 90 %.



Se logró optimizar los recursos en un 50 %, debido a que se tuvo que recopilar la totalidad de los documentos de sustento de las deudas.

Simultáneamente se abarcaron todos los procesos de gestión administrativa de cobro que implicó publicaciones, llamadas telefónicas, consultas legales, consulta a Matriz – Quito, notificaciones por escrito de distinta índoles, etc.



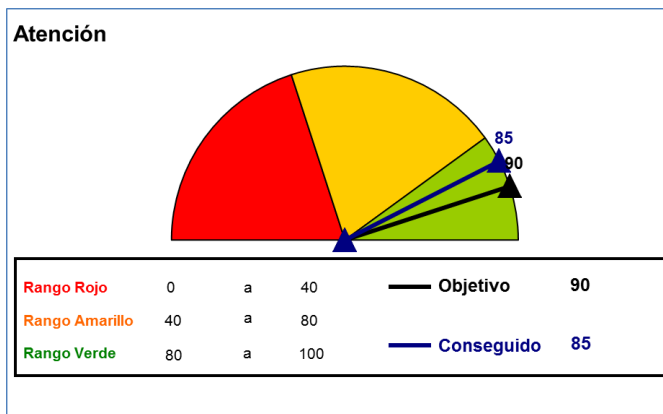
Los procesos fueron ejecutados de acuerdo a la lógica normada, sin embargo se encontraron casos en los que fue necesario solicitar autorización para la baja de cuentas por cobrar a la Gerencia General debido a que

se ha dilatado el tiempo de gestión, y en algunos casos los gastos efectuados durante el proceso es superior a los valores a recuperar.

Aún están pendientes de ser atendidos por las autoridades algunos requerimientos, pero la demora repercutió en el cumplimiento del objetivo propuesto en un 65 %. Con esta perspectiva se pretende corregir y evitar que la falta de control y de procesos genere errores y omisiones que perjudican a la Empresa.

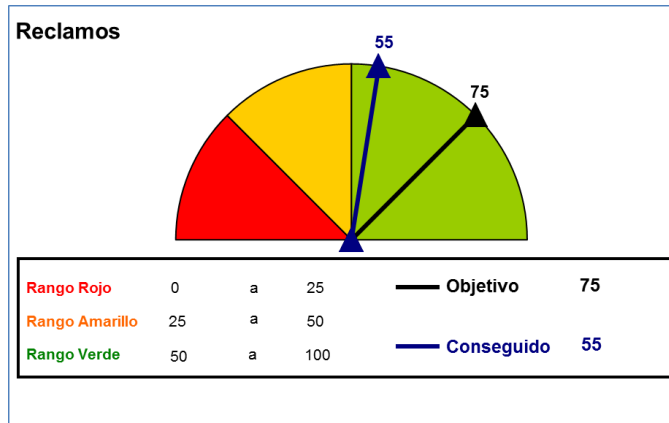
4.12.1.3 Impacto en el cliente

El impacto hacia el cliente es la perspectiva que define la calidad de la gestión realizada, la cual fue evaluada a través de los siguientes indicadores:

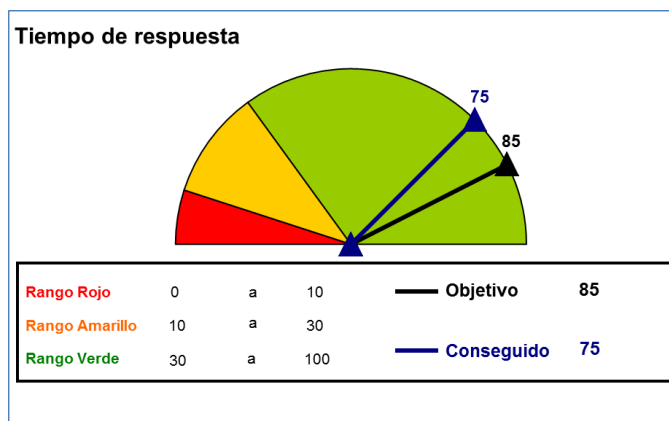


Los deudores agradecieron la atención personalizada dada a cada uno, a través de la cual se les brindó explicaciones, etc., logrando conseguir el 85 % de cumplimiento.

En algunos casos los deudores no cuentan con los recursos para cancelar lo que deben por lo que se llegó a acuerdos de pago, fueron autorizadas algunas bajas y hay casos que fueron consultados a la máxima autoridad.



Inicialmente los reclamos se dieron por desconocimiento de los deudores de sus obligaciones en un 55 %, pero una vez aclarada a cabalidad y documentadamente se logró concebir el proceso administrativo de cobro.

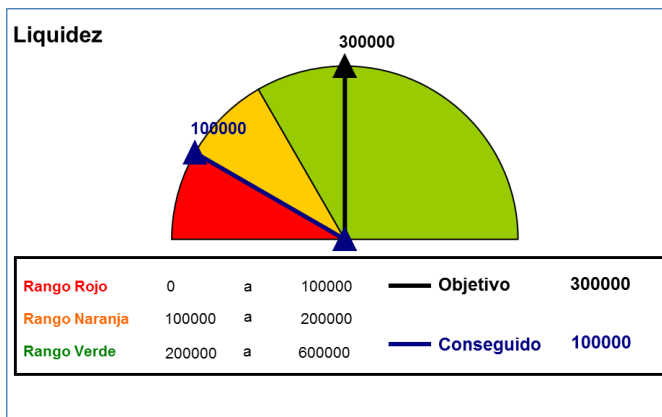


El tiempo de respuesta se cumplió en un 75 % por la falta de una base de datos que permitiese ubicar a los deudores, cuando no fueron ubicados se debió recurrir a otros procesos que demandaron más tiempo.

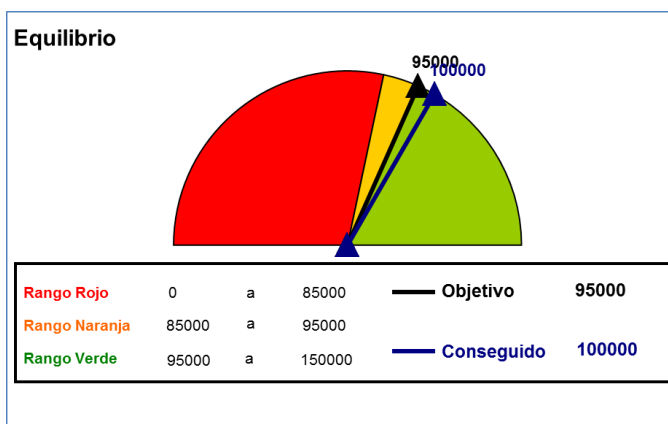
Fueron atendidos de manera inmediata los documentos emitidos por los deudores por aclaraciones, requerimientos o reclamos, del mismo modo los requerimientos realizados por la Matriz – Quito.

4.12.1.4 Impacto financiero y de gestión en la Empresa

La última perspectiva, evidencia su impacto con la gestión administrativa de cobro de las obligaciones pendientes de Refinería Esmeraldas a través de los siguientes indicadores:

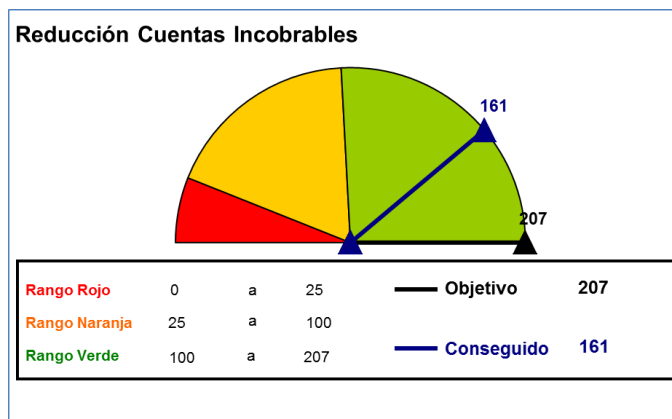


Se logró reducir las Cuentas por Cobrar en alrededor de Sud. 100.000,00 entre cancelación, bajas y convenios de pago, incidiendo directamente al objetivo; las bajas más significativas aún esperan autorización.



Con el objetivo anterior se supera en cambio los Sud. 95.000,00 estimados para lograr el equilibrio entre cobros y pagos, de la mano de la gestión. La ejecución eficiente de los procesos permitió recuperar valores monetarios

de acuerdo a lo normado los cuales fueron ingresados a la cuenta de la Empresa en el Banco Central y formalizado mediante Nota de Ingreso en la unidad de Tesorería.



De la mano de los indicadores precedentes y una vez agotados los procesos de cobro para cada caso, las cuentas por cobrar han reducido, en la actualidad son 46 es decir, fueron gestionadas 161 obligaciones de deudores.

Bibliografía

- Blanco, Y. (2000). *La auditoría Integral*. Ponencia presentada en el congreso Internacional de Contadores Públicos. Caracas.
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw Hill, Quinta edición.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración Teoría, Proceso y Práctica*. Colombia. McGraw Hill. Tercera edición.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá. McGraw Hill.
- Contraloría General de Estado. (2002). *Ley Orgánica de la CGE*. Registro Oficial N° 595.
- Contraloría General de Estado (2007). *Manual de Auditoría de Gestión*. Acuerdo No 031-CG 01-11-22, R.O. 469 – 01-12-07
- Contraloría General de Estado. (s.f.). *Normas de Control Interno para el Sector Público*. Recuperado de <http://www.contraloria.gob.ec/normatividad.asp>
- Contraloría General de Estado. (s.f.). *Normas de Contabilidad Gubernamental*. Recuperado de <http://www.contraloria.gob.ec/normatividad.asp>
- Coulter, M. & Robbins, S. (2000). *Administración*. Octava edición. México - Prentice Hall
- Defliese, P.; Jaenicke, H.; Sullivan, J., & Gnospelius, R. (2005). *Auditoria Montgomery*. Tercera edición. Editorial Limusa. México.
- Díaz, J. & Redondo, C. (s.f.). *Administración de Empresas*. Editorial: Ediciones Pirámide, Madrid, España.
- Ekos Negocios (2011). *Grandes Marcas*. Recuperado de <http://www.ekosnegocios.com/marcas/marcasEcuador.aspx?idMarca=118>
- EP Petroecuador (2009). *Ley Especial de Petroecuador*. Recuperado de <http://normativa.eppetroecuador.ec:8080/>
- EP Petroecuador (2009). *Notas Explicativas a los Estados Financieros de Refinería Esmeraldas a Diciembre 2009, 2010, 2011, 2012 y 2013*. Archivo Finanzas – Refinería Esmeraldas.

- EP Petroecuador (2010). *Estados Financieros 2010*. Recuperado de http://www4.eppetroecuador.ec/lotaip/pdfs/ESTADOS_FINANCIEROS_2010.pdf
- EP Petroecuador (2010). *Procedimiento: Gestión Administrativa de Cobro. H05.05-PR-01, Versión 1*. Recuperado de <http://normativa.eppetroecuador.ec:8080/>
- EP Petroecuador (2011). *Normativa de Gestión*. Recuperado de <http://normativa.eppetroecuador.ec:8080/>
- EP Petroecuador (2012). *Estados Financieros 2012*. Recuperado de <http://www4.eppetroecuador.ec/lotaip/pdfs/vigente/ESTADOS%20FINANCIEROS%20Y%20NOTAS%20DICIEMBRE%202012.pdf>
- EP Petroecuador (2013). *Estados Financieros 2013*. Recuperado de http://www4.eppetroecuador.ec/lotaip/pdfs/vigente/ESTADOS_FINANCIEROS_2013.pdf
- Escorza, P. & Valis, J. (2001). *Tecnología e Innovación en la Empresa dirección y Gestión*. Editorial: Alfa-omega.
- Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de la República de Uruguay. (s.f.). *Enterprise Risk Management ERM Control Interno y Organización de Sistemas Contables*. Recuperado de <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catcoint/material/2da%20clase%20riesgos-ERM-08.pdf>
- Fernández, C. (2002). *Criterios metodológicos de la investigación*. Recuperado de <http://ares.unimet.edu.ve/faces/fpag40/criterios.htm>
- Franklin, F. (s.f.). *Organización de Empresas: análisis, diseño y estructura*. Editorial: McGraw Hill. México D.F.
- Galván, J. (2009). *Fundamentos de la Administración*. Costa Rica.
- Garzón, H. (2007). El modelo estándar de control interno –MECI- y la norma técnica de Gestión de La Calidad –NTC GP 1000-2004- .Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/gestion-de-la-calidad-control-interno.htm>
- Guijarro, A. & Merchán, R. (2006). *Auditoría del Rubro Cuentas por Cobrar - Ventas de una Empresa Encargada de Administrar las Actividades de Generación, Distribución y Comercialización de Energía Eléctrica para el*

- Área de Concesión Guayaquil por el Período de 7 Meses Terminados al 31 de Julio del 2006 (Tesis Doctoral de Auditoría)*. Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL). Recuperado de http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&ved=0CFoQFjAJ&url=http%3A%2F%2Fwww.dspace.espol.edu.ec%2Fbitstream%2F123456789%2F15958%2F1%2FRESUMEN%2520TESIS%2520GUIJARRO%2520CICYT.doc&ei=mCAjVM3hLYKeyASi84DgBw&usg=AFQjCNFG3Y9qB_Uq0esZQJR-hAF8NK_MOA&bvm=bv.76180860,d.aWw
- Hernández, R. (2003). *Metodología de la Investigación*. Tercera edición. McGraw Hill.
- Lago, J. (s.f.). *Gestión de Riesgos Corporativos (COSO ERM)*. Recuperado de http://www.iaiecuador.org/downloads/ev_01/Coso%20ERM2.pdf
- López, C. & Ruiz, J. (2004). *La Gestión por Calidad total en la empresa moderna*. México: Ra-Ma.
- Molinari, A & Mazzei. (2001) M. *El Control en los Sistemas de Información su aplicación en las entidades financieras*. Editorial Fepar.
- Periódico Oficial del Gobierno del Estado Libre y Soberano de México (2007). Registro DGC. Núm. 001 1021 Características 113282801. Recuperado de <http://www.edomex.gob.mx/legistelfon/doc/pdf/gct/2007/dic054.pdf>
- Posso, M. (2004). *Metodología para el trabajo de grado, tesis y proyectos*. Editorial: MINA comunicaciones. Quito. Ecuador.
- Redondo, A. (2004). *Curso práctico de contabilidad general y superior*. Tomo I. Tercera edición. Corporación Marca. Venezuela.
- Santillana, J. (2001). *Establecimiento de sistemas de control interno. La función de contraloría*. Primera edición. Thomson Learning. México.
- Segade, J. (s.f.). *Administración de organizaciones: planeamiento, organización, dirección y control*. Editorial: Macchi, Buenos Aires, Argentina.
- Solórzano, G. & Pactong, R. (2004). *Diseño e implantación de un Manual de control Interno y de Gestión para optimizar el uso de los recursos humanos, materiales y financieros de una Empresa de servicios*. (Tesis Ingeniero Comercial). Universidad de Guayaquil. Recuperado de <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/1931/1/3816.pdf>

Stephem, R. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Décima Edición.

Viloria, N. (2005). *Factores que inciden en el manual de control interno de una organización*. *Revista Actualidad Contable*. Año 08 N° 11. Mérida.
Recuperado de <http://www.saber.ula.ve/actualidadcontable>.

Cronograma de actividades

ACTIVIDADES		MES	MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO			
		SEMAN	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	MARCO TEORICO																	
1.1	Adquision de bibliografia		■															
1.2	Analisis de la informacion			■														
1.3	Desarrollo de temas y subtemas				■	■												
2	DIAGNOSTICO SITUACIONAL																	
2.1	Diseño de instrumentos						■											
2.2	Aplicación de instrumentos							■										
2.3	Tabulación de información								■									
2.4	Análisis de información									■								
3	DISENO MODELO INTEGRAL																	
3.1	Elementos administrativos									■	■							
3.2	Elementos operativos											■	■					
4	ANALISIS DE IM PACTOS																	
4.1	Impacto social													■				
4.2	Impacto cultural														■			
4.3	Impacto económico															■		
4.4	impacto ambiental																■	
4.5	Impacto administrativo																	■
4.6	Impacto tecnológico																	■
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES																	
5.1	Conclusiones																	■
5.2	Recomendaciones																	■
6	PRESENTACION DEL INFORME FINAL																	
6.1	Impresión de empastado final																	■
6.2	Exposición y defensa de la tesis																	■

Recursos

RECURSO	DETALLE	VALOR
Humano	Digitador	80,00
Material	Computador	999,00
	Tinta	150,00
	Papel	25,00
	Fotocopias	30,00
	Flash memory	15,00
	Grabadora	60,00
	Anillados	20,00
	Empastados	40,00
Otros	Internet	120,00
	Subtotal	1.539,00
	Imprevistos (10%)	153,90
	Total	1.692,90

Definiciones

- **Multas.** Son obligaciones generadas por incumplimiento de contratos en obras, bienes y servicios suscritos con personas naturales o jurídicas.
- **Fondos rotativos no liquidados.** Corresponde a valores entregados para un fin específico, y no liquidado por el custodio dentro del período contable.
- **Servicios a terceros.** Se encuentran comprendidos los servicios por alquiler de grúas, transporte interno de bienes, arrendamientos de locales, oficinas, Sistemas de información, telecomunicaciones, transporte de crudo, servicios médicos y alimentación, entre otros.
- **Intereses.** Valores que se generan por cobrar a las personas naturales o jurídicas, que no han cumplido con el debido uso de los dineros públicos, los mismos que se cobran al momento del pago y aplicando la tasa máxima convencional de Banco Central del Ecuador.
- **Pagos en exceso.** Se refiere a pagos efectuados en exceso por los siguientes conceptos: liquidaciones de haberes, en planillas por la ejecución de contratos, liquidación de impuestos al SRI, reembolso gastos médicos, entre otros.
- **Ampliación cartas de crédito.** Cuando el contratista o proveedor de los bienes, solicita se extienda una carta de crédito al exterior, para la importación de los bienes.
- **Anticipos a contratistas.** Valores entregados a los contratistas para inicio de un trabajo o servicios, el mismo que no se ha devengado parcial o totalmente.

- **Aperturas de cartas de crédito.** Cuando el contratista o proveedor de los bienes, no ha entregado los bienes por lo que ocasionó gastos bancarios.
- **Saldos de préstamos a empleados.** Corresponde a saldos de préstamos efectuados por la Empresa a trabajadores y no cancelados.
- **Mal uso de bienes.** Por negligencia del custodio de los bienes, en los cuales se produjo pérdida del mismo.
- **Cobros de deducibles por siniestros.** Establecidos por siniestros ocurridos, donde se compruebe la responsabilidad del trabajador o del custodio del bien.
- **Ejecución de garantías.** Para resarcir la deuda establecida a favor de las Gerencias de EP Petroecuador, por parte de personas naturales o jurídicas, ante las compañías de Seguros.
- **Glosas.** Determinadas por los Organismos de Control, mediante la resolución correspondiente.
- **Otros.** Que de acuerdo a la actividad de las Gerencias de EP Petroecuador, se presenten.
- **Código de ética.** Normas que establecen y regulan el comportamiento esperado de los trabajadores de la entidad. Ayudan a elevar la sensibilidad ética y el razonamiento de cada acción desde el punto de vista de la integridad, fortalece el valor moral de los trabajadores y crea un sentido de identidad con la entidad. Establece principios con los cuales se evalúa el valor moral de una decisión, ya sea desde el punto de vista humano, legal, laboral o ambiental.
- **Control Interno.** Es el proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una

seguridad razonable al logro de los objetivos siguientes: Confiabilidad de la información, Eficiencia y eficacia de las operaciones, Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas, Control de los recursos, de todo tipo, a disposición de la entidad.

- **Cultura de Control Interno.** Cultura de la organización que hace hincapié en la importancia de los controles internos y demuestra dicha importancia en todos los niveles del personal, ya que todos los trabajadores tienen la necesidad de entender su papel en el proceso de los controles internos y de estar totalmente dedicados dentro del mismo.
- **Política.** Conjunto de prácticas, hechos, instituciones y determinaciones de un estado, entidad o ente económico, que representa un modo de ejercer autoridad en un estado o sociedad.
- **Procedimiento.** Acción de proceder. Método de operación o serie de operaciones con que se pretende obtener un resultado.
- **Riesgo.** Peligro o inconveniente posible, exposición a contratiempos que puedan afectar de manera adversa el logro de metas.
- **Riesgo controlable.** Aquel riesgo en que la entidad tiene injerencia en las variables que lo forman y puede aceptar o no su nivel. Por lo general se deriva de variables internas, por tanto, controlable. Ejemplo: Complejidad de la estructura de la organización, naturaleza de las actividades, calidad del personal, cambios en la organización y rotación del personal, entre otros.
- **Riesgo NO controlable.** Aquel riesgo en que la entidad NO tiene injerencia en las variables que lo forman y donde la entidad NO conoce el impacto que ellas traerán. Por lo general se derivan de variables externas, por tanto, no controlables (Ej. Condiciones económicas cambiantes, cambios en la industria y avances tecnológicos, entre otros).

- **Riesgo operativo.** Pérdida potencial por fallas o deficiencias en los sistemas de información, en los controles internos o por errores en el procesamiento de las operaciones.
- **Segregación de funciones.** Separar las funciones de la entidad entre varias personas y/o áreas a fin de disminuir el riesgo de manipulación en la información y la malversación de activos (División del trabajo).

Anexos

Anexos No. 1

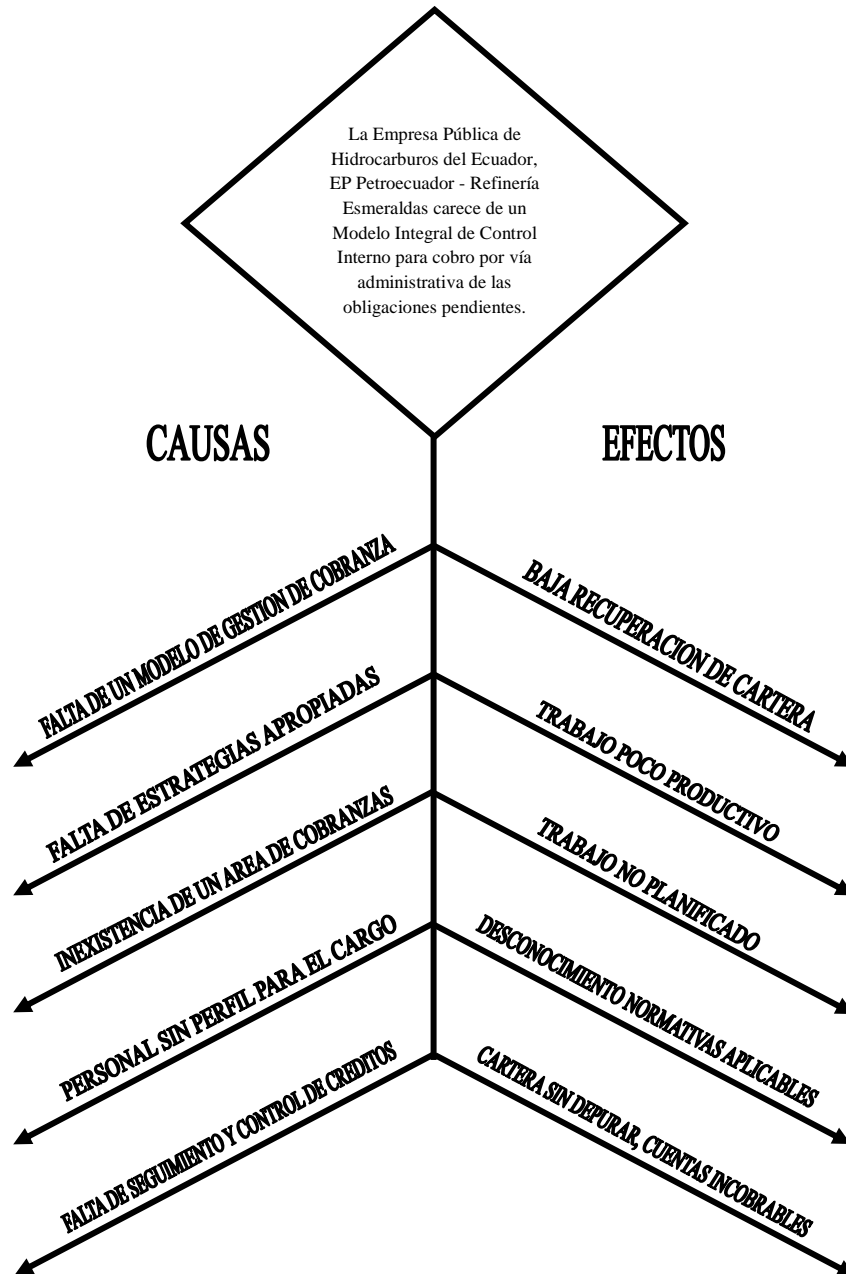


Gráfico 1.1 Espina de Pescado

Fuente: Elaboración propia con base al problema de investigación.

Anexos No. 2



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE EN ESMERALDAS**



**MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MENCION PLANEACION**

CUESTIONARIO DIRIGIDO A:

**SERVIDORES PÚBLICOS DE LA
JEFATURA ZONAL DE GESTIÓN FINANCIERA**

Área: CONTRABILIDAD

Asunto: Cuentas por Cobrar

INSTRUCCIONES: A continuación encontrará una serie de preguntas que se solicita respuesta marcando con una “X” dentro de la casilla de la respuesta correspondiente y de sus comentarios.

PREGUNTAS	SI	NO	NA	COMENTARIO
1. ¿Existe una vigilancia constante y efectiva sobre antigüedad de las cuentas por cobrar y cobranza?				
2. ¿Se concilian periódicamente los auxiliares y la cuenta de mayor correspondiente?				
3. ¿Se cuenta con programa de cómputo adecuado para el control colectivo de cuentas?				
4. ¿Se preparan mensualmente informes de cuentas por cobrar por antigüedad de saldos?				
5. ¿Dichos informes son revisados por algún funcionario autorizado tomando decisiones mensualmente con las cuentas atrasadas?				

PREGUNTAS	SI	NO	NA	COMENTARIO
6. ¿Se tienen listas o catálogos de deudores con direcciones, teléfono, NIT, otros datos, etc.?				
7. ¿Se realiza una confirmación periódica por escrito mediante el envío de los estados de cuenta de los saldos por cobrar?				
8. ¿Las diferencias reportadas por los deudores, se investigan por una persona distinta a la encargada de las cobranzas?				
9. ¿Se tiene documentación que certifique y respalde las obligaciones pendientes de cobro?				
10. ¿Es adecuada la custodia física de los documentos por cobrar, teniéndolos a su cuidado, personal distinto al contador?				
11. ¿Existe un afianzamiento del personal que maneja la cobranza?				
12. ¿Se cuenta con procedimientos para el registro de estimaciones de cuentas difíciles o dudosas de recuperación y, en su caso tienen creada alguna reserva?				
13. ¿Las cancelaciones por cuentas incobrables son aprobadas por algún funcionario autorizado y, se contabilizan en cuentas por separado?				
14. ¿Se tiene algún control adicional por las cuentas incobrables canceladas?				
15. ¿Se tiene autorización a algunos servidores públicos para otorgar en garantía, prenda o ceder los derechos que amparan las cuentas?				
16. ¿La persona que maneja la cobranza no es la misma que contabiliza, paga la nómina y cuentas diversas o maneja algún fondo de caja?				

PREGUNTAS	SI	NO	NA	COMENTARIO
17. ¿Los documentos que dan origen a las cuentas incobrables, incluye que la persona autorizada y facultada firme pagaré o algún documento de cobro valido para ejercer la cobranza sin contratiempos en caso de ejercer actos legales?				
18. ¿Los anticipos de empleados / proveedores se controlan en cuenta por separado?				
19. ¿Se elaboran Notas de Ingreso cada vez que se efectúa una cobranza entregando el original al cliente y conservando copia con su firma de conformidad?				
20. ¿Los cobradores firman una relación de cuentas que se le entrega para la cobranza?				
21. ¿Las cuentas por cobrar que son canceladas son autorizados por algún funcionario facultado y, se anota el motivo?				
22. ¿Las notas de crédito y cargo son autorizadas por funcionario competente?				
23. ¿Se aplican las Normas de Control Interno?				
24. ¿Cuándo aplica las Normas de Control Interno?				
25. ¿Requiere autorización para dar de baja saldos no resueltos? ¿De quién?				

Anexos No. 3



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE EN ESMERALDAS**



**MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MENCION PLANEACION**

CUESTIONARIO DIRIGIDO A:

**JEFE ZONAL DE GESTIÓN DE FINANZAS, RESPONSABLE DE
CONTABILIDAD Y ANALISTA CONTABLE**

Área: CONTABILIDAD

Asunto: Cuentas por Cobrar

INSTRUCCIONES: Los Puntos de Atención cuando correspondan como respuesta, se indicarán, simplemente, marcando “equis” (X).

Considerandos: **E:** Excelente; **B:** Bueno; **R:** Regular; **D:** Deficiente; **NA:** No Aplicable y **No sé.**

PUNTOS DE ATENCION	E	B	R	D	NA	NO SE
AMBIENTE DE CONTROL						
1. Integridad y valores éticos						
<i>La Dirección ha de transmitir el mensaje de que integridad y los valores éticos no pueden, bajo ninguna circunstancia ser contravenidos. Los trabajadores deben captar y entender ese mensaje. La dirección ha de demostrar continuamente, mediante sus mensajes y su comportamiento, un compromiso con los valores éticos.</i>						
1.1. La honestidad y la ética prevalecen en las políticas establecidas para el trato con los deudores.						
1.2. Están establecidos los mecanismos para garantizar un procesamiento adecuado de las transacciones o hacia la posibilidad de eludir el sistema haciendo caso omiso de los						

controles establecidos.						
PUNTOS DE ATENCION	E	B	R	D	NA	NO SE
1.3. Existe presión para cumplir con los objetivos de rendimientos posibles, especialmente en lo referente a resultados a corto plazo.						
2. Competencia Profesional						
<i>La dirección ha de especificar el nivel de competencia profesional requerido para trabajos concretos y traducir los niveles requeridos de competencia en conocimientos y habilidades imprescindibles.</i>						
2.1. Existen descripciones formales o informales para responsable de recuperación, manejo y control de las obligaciones pendientes u otras formas de describir las funciones que comprenden estas tareas.						
2.2. Se analizan los conocimientos y las habilidades requeridas para realizar los trabajos adecuadamente.						
3. Atmósfera de confianza mutua						
<i>La filosofía de dirección y el estilo de gestión suelen tener un efecto omnipresente en una entidad. Éstos son, naturalmente, intangibles, pero se pueden buscar indicadores positivos o negativos.</i>						
3.1. Se celebran con frecuencia reuniones de la Jefatura Zonal de Gestión Financiera del grupo con las demás divisiones del área.						
3.2. Hay frecuente interacción entre la administración y los deudores.						
4. Estructura organizativa						
<i>La estructura organizativa no deberá ser tan sencilla que no pueda controlar adecuadamente las actividades de la entidad ni tan complicada que inhiba el flujo necesario de información. Los ejecutivos deben comprender la experiencia y los niveles de conocimientos requeridos en función de sus cargos.</i>						
4.1. La estructura organizativa es apropiada y tiene capacidad de suministrar el flujo necesario de información para gestionar sus actividades.						
4.2. Se modifica la estructura organizativa cuando existen cambios en las circunstancias que lo requieran.						
EVALUACIÓN DE RIESGOS						
5. Objetivos específicos para cada actividad						
<i>Los objetivos específicos surgen de los objetivos y estrategias globales y están vinculados con ellos. Los objetivos específicos suelen expresarse como metas a conseguir, con unos fines y plazos determinados. Deberían establecerse objetivos para cada actividad importante, siendo estos objetivos específicos coherentes los unos con los otros.</i>						
5.1. Existe vinculación de los objetivos específicos de cada actividad con los objetivos globales y los planes estratégicos.						

5.2. Los objetivos incluyen criterios de cuantificación.						
PUNTOS DE ATENCION	E	B	R	D	NA	NO SE
5.3. La dirección ha identificado los recursos necesarios para alcanzar los objetivos.						
5.4. Todos los niveles de la Jefatura Zonal de Gestión Financiera participan en la fijación de objetivos y están conscientes de hasta qué punto están comprometidos en la consecución de los mismos.						
ACTIVIDADES DE CONTROL						
<i>Las actividades de control abarcan una gran variedad de políticas y los procedimientos correspondientes de implantación que ayudan a asegurar que se siguen las directrices de la dirección y, que se lleven a cabo aquellas acciones identificadas como necesarias para afrontar los riesgos y así conseguir los objetivos.</i>						
6. Coordinación entre áreas						
6.1. Existen las políticas y los procedimientos apropiados y necesarios en relación con cada una de las actividades de la Jefatura Zonal de Gestión Financiera definidas para cada área.						
6.2. Los servidores públicos y trabajadores consideran las implicaciones y repercusiones de sus acciones en relación con la entidad, lo que supone consultas dentro y entre las entidades.						
7. Documentación						
7.1. La estructura de Control Interno y todas las transacciones y hechos significativos, están claramente documentados, y la documentación está disponible para su verificación.						
8. Niveles definidos de autorización						
8.1. Se utilizan apropiadamente las actividades de control identificadas y se establecen los debidos momentos y niveles de autorización.						
9. Separación de tareas y responsabilidades						
9.1. Están debidamente segregadas y diferenciadas la responsabilidad de autorizar, ejecutar, registrar y comprobar una transacción, teniendo en cuenta la necesaria coordinación entre las distintas unidades de responsabilidad definidas en el Área.						
10. Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos						
10.1. Se registran y clasifican de manera oportuna las transacciones y hechos importantes, atendiendo a la importancia, relevancia y utilidad que ello tiene para la presentación razonable						

de los saldos en los estados financieros.						
PUNTOS DE ATENCION	E	B	R	D	NA	NO SE
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
11. Información						
<i>La información se identifica, recoge, procesa y presenta por medio de los sistemas de información. La información pertinente incluye los datos del sector y los datos económicos y de organismos de control obtenidos de fuentes externas así como la información generada dentro de la organización.</i>						
11.1. Están creados los mecanismos para la obtención de la información externa e interna, que facilite la recuperación de las obligaciones pendientes.						
11.2. Existe el apoyo de la dirección al desarrollo de los sistemas de información necesarios mediante la aportación de los recursos apropiados, tanto humanos como financieros.						
12. Comunicación						
<i>La comunicación es inherente al proceso de información. La comunicación también se lleva a cabo en un sentido más amplio, en relación con las expectativas y responsabilidades de individuos y grupos. La comunicación debe ser eficaz en todos los niveles de la organización (tanto hacia abajo como hacia arriba y a lo largo de la misma) y con personas ajenas a la organización.</i>						
12.1. Se comunica con eficacia a los trabajadores las tareas y responsabilidades de control.						
12.2. Están establecidos los canales de comunicación para que los trabajadores puedan informar sobre posibles irregularidades.						
12.3. Existe una comunicación adecuada entre todas las unidades del área Financiera y de una información completa, puntual y suficiente que permita que las personas cumplan con sus responsabilidades eficazmente.						
12.4. Existe apertura y eficacia en los canales de comunicación con deudores y otras personas externas para transmitir información sobre los cambios que se producen en sus necesidades.						
SUPERVISIÓN Y MONITOREO						
13. Supervisión continuada						
<i>La supervisión continuada se produce en el transcurso normal de las operaciones e incluye las actividades habituales de gestión y supervisión, así como otras acciones que efectúa el personal al realizar sus tareas encaminadas a evaluar los resultados del manual de control Interno.</i>						
13.1. Se verifica que se efectúen análisis periódicos y sistemáticos, de los resultados obtenidos, comparándolos con períodos anteriores, planes aprobados y otros niveles de análisis						

que les sean útiles.						
PUNTOS DE ATENCION	E	B	R	D	NA	NO SE
14. Comunicación de las deficiencias de Control Interno						
<i>Las deficiencias de Control Interno deberían ser comunicadas a los niveles superiores y las más significativas ser presentadas a la alta dirección y al Consejo de Dirección.</i>						
14.1. Existe algún mecanismo para reconocer e informar las deficiencias identificadas del Control Interno.						

Anexos No. 4




www.eppetroecuador.ec

Esmeraldas, 7 de Agosto de 2014

CERTIFICADO

Que, la servidora TANYA KARINA ABAD SEGOVIA, con C.C. 0801625120, quien tiene el cargo de ASISTENTE DE COSTOS, colabora con la Unidad de Contabilidad y como parte de sus funciones tuvo a su cargo el seguimiento, análisis y realización de las Gestiones de Recuperación de las Cuentas por Cobrar de Refinería Esmeraldas desde Octubre de 2012 hasta Marzo de 2014.


Ing. Eduardo Vivanco Jaramillo

JEFE ZONAL DE GESTIÓN FINANCIERA NOROCCIDENTE