



**UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

Informe final de investigación previo la obtención del título de Ingeniera en  
Contabilidad y Auditoría

---

**TEMA:** “Las actividades de control y el cumplimiento de objetivos del  
Departamento Financiero del G.A.D. San Cristóbal de Patate”

---

**AUTORA:** Grace Pamela Soria Vasco

**TUTOR:** Dr. Santiago Flores

Ambato – Ecuador

2014

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Yo, Santiago Xavier Flores Brito, en mi calidad de Tutor del trabajo de investigación sobre el tema “LAS ACTIVIDADES DE CONTROL Y EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO DEL G.A.D. SAN CRISTÓBAL DE PATATE”, desarrollado por GRACE PAMELA SORIA VASCO, egresada de la carrera de Contabilidad y Auditoría, considero que este informe investigativo reúne los requisitos mínimos; tanto técnicas como científicas y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación por la modalidad de trabajo de manera independiente, de la Universidad Técnica de Ambato.

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

## **EL TUTOR**



Dr. Santiago Flores Brito

## AUTORÍA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Yo, Grace Pamela Soria Vasco, con cédula de identidad N° 1805062443, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el informe investigativo, bajo el tema: **“LAS ACTIVIDADES DE CONTROL Y SU INCIDENCIA EN EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO DEL G.A.D. SAN CRISTÓBAL DE PATATE”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis y síntesis de datos y resultados son de exclusiva responsabilidad de mi persona como autora de este Trabajo de Graduación.

Ambato, 30 de octubre de 2014

Autora:



Grace Pamela Soria Vasco

1805062443

## **APROBACIÓN PROFESORES CALIFICADORES**

El Tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación sobre el tema: “**LAS ACTIVIDADES DE CONTROL Y EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO DEL G.A.D. SAN CRISTÓBAL DE PATATE**”, elaborado por Grace Pamela Soria Vasco, estudiante del décimo semestre de la carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 30 de octubre de 2014

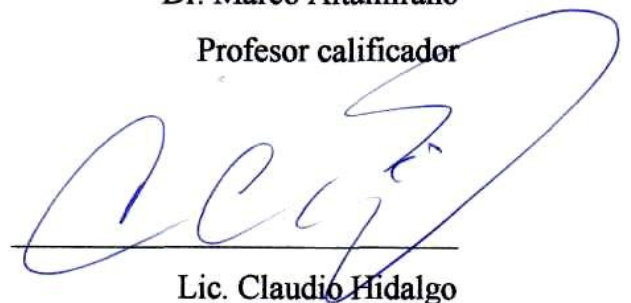
Para constancia firman:



\_\_\_\_\_  
Eco. Diego Proaño  
Presidente del Tribunal



\_\_\_\_\_  
Dr. Marco Altamirano  
Profesor calificador



\_\_\_\_\_  
Lic. Claudio Hidalgo  
Profesor calificador

## **DEDICATORIA**

Este trabajo se lo dedico a mis papitos,  
para agradecerles por el empeño de todos los días  
por hacer de mi una mujer de bien  
independiente y trabajadora.

A mi abuelito Arnaldo,  
quien fue el primer maestro que conocí  
a todos quienes en el transcurso de mi vida  
han estado brindándome su apoyo incondicional  
e indicándome el camino para cumplir mis metas

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar le agradezco a Dios,  
por levantarme cada día para llegar hasta aquí,  
a mis padres y maestros,  
que con sus enseñanzas y experiencias  
me ayudan a aprender en cada momento,  
y a todos quienes han estado a mi lado,  
dándome ánimo y comprensión  
para culminar mis metas.

## Índice de Contenidos

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORÍA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN .....	iii
APROBACIÓN PROFESORES CALIFICADORES .....	iv
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
Índice de Contenidos.....	vii
Índice de Tablas .....	x
Índice de Gráficos .....	xi
RESUMEN EJECUTIVO .....	xiii
INTRODUCCIÓN .....	1

### CAPITULO I

EL PROBLEMA .....	3
1.1. Tema.....	3
1.2. Planteamiento del problema .....	3
1.2.1. Contextualización.....	3
1.2.2. Análisis crítico .....	6
1.2.3. Prognosis .....	8
1.2.4. Formulación del problema .....	9
1.2.5. Interrogantes.....	9
1.2.6. Delimitación del objetivo de investigación.....	10
1.3. Justificación.....	10
1.4. Objetivos .....	11
1.4.1. General .....	11
1.4.2. Específicos .....	12

### CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO.....	13
2.1. Antecedentes Investigativos .....	13
2.2. Fundamentación Filosófica .....	18
2.2.1 Fundamentación Epistemológica: .....	18
2.2.2 Fundamentación Ontológica: .....	18

2.2.3 Fundamentación Axiológica: .....	18
2.3. Fundamentación Legal .....	19
2.4. Categorías Fundamentales.....	22
2.4.1 Variable Independiente .....	25
2.4.2 Variable Dependiente.....	48
2.5. Hipótesis.....	54
2.6. Señalamiento de las Variables.....	55
2.6.1 Variable Independiente: .....	55
2.6.2 Variable Dependiente:.....	55

### CAPÍTULO III

METODOLOGÍA .....	56
3.1 Enfoque de investigación .....	56
3.2 Modalidad básica de la investigación.....	56
3.3 Nivel o tipo de investigación.....	57
3.4 Población y muestra .....	58
3.4.1 Población.....	58
3.4.2 Muestra.....	59
3.5 Operacionalización de Variables.....	60
3.6 Plan de recolección de la información.....	62
3.7 Plan de procesamiento de la información.....	63

### CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	64
4.1 Análisis e interpretación de Resultados: .....	64
4.1.1 Pregunta 1 .....	65
4.1.2 Pregunta 2 .....	66
4.1.3 Pregunta 3 .....	67
4.1.5 Pregunta 4 .....	68
4.1.6 Pregunta 5 .....	69
4.1.7 Pregunta 6 .....	70
4.1.8 Pregunta 7 .....	71
4.1.9 Pregunta 8 .....	72
4.1.10 Pregunta 9 .....	73



4.1.12 Pregunta 10 .....	74
4.1.13 Pregunta 11 .....	75
4.1.14 Pregunta 12 .....	76
4.1.15 Pregunta 13 .....	77
4.1.16 Pregunta 14 .....	78
4.1.17 Pregunta 15 .....	79
4.2 Verificación de Hipótesis .....	80
<b>CAPÍTULO V</b>	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	84
5.1 Conclusiones .....	84
5.2 Recomendaciones .....	85
<b>CAPÍTULO VI</b>	
PROPUESTA.....	86
6.1 Datos Informativos .....	86
6.2 Antecedentes de la propuesta .....	87
6.3 Justificación.....	89
6.4 Objetivos .....	90
6.4.1 Objetivo General .....	90
6.4.2 Objetivos específicos.....	90
6.5 Análisis de Factibilidad .....	90
6.6 Fundamentación .....	91
6.6.1 Actividades de control.....	91
6.6.1.1 Tipos de Controles .....	92
6.6.1.2 Integración con la valoración de riesgos .....	93
6.6.1.3 Evaluación de las actividades de control .....	94
6.6.2 Cumplimiento de Objetivos.....	94
6.6.2.1 Clases de objetivos .....	94
6.6.2.2 Consecución de los Objetivos .....	95
6.6.2.3 Evaluación de los objetivos.....	96
6.7 Metodología.....	97
6.7.1 Fases .....	97
6.7.1.1 Fase 1: Identificación de procesos más importantes .....	97

6.7.1.2 Fase 2: Identificación de puntos de control.....	106
6.7.1.3 Fase 3: Identificación de riesgos en los objetivos.....	134
6.7.1.4 Fase 4: Administración del riesgo.....	140
6.7.1.5 Fase 5: Aplicación de indicadores a los objetivos del departamento.	143
6.8 Administración .....	145
6.9 Previsión de la evaluación .....	145
Anexos .....	146
Bibliografía .....	154

## ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

### Índice de Tablas

Tabla 1 Variable Independiente. Las Actividades de Control _____	60
Tabla 2 Variable Dependiente. Cumplimiento de Objetivos _____	61
Tabla 3 Pregunta 1 _____	65
Tabla 4: Pregunta 2 _____	66
Tabla 5: Pregunta 3 _____	67
Tabla 6: Pregunta 4 _____	68
Tabla 7: Pregunta 5 _____	69
Tabla 8: Pregunta 6 _____	70
Tabla 9: Pregunta 7 _____	71
Tabla 10: Pregunta 8 _____	72
Tabla 11 Pregunta 9 _____	73
Tabla 12 Pregunta 10 _____	74
Tabla 13 Pregunta11 _____	75
Tabla 14 Pregunta 12 _____	76
Tabla 15 Pregunta 13 _____	77
Tabla 16 Pregunta 14 _____	78
Tabla 17 Pregunta 15 _____	79

Tabla 18 Frecuencias observadas _____	81
Tabla 19 Frecuencias esperadas _____	82
Tabla 20 Comparación de frecuencias observadas y esperadas _____	82
Tabla 21: Presupuesto de la Propuesta _____	86
Tabla 22: Tipos de Controles _____	92
Tabla 23 Procesos del Departamento Financiero del G.A.D. Patate _____	99
Tabla 24 Matriz de Relación de Objetivos y Procesos _____	101
Tabla 25 Relación de procesos y problemas _____	103
Tabla 26 Relación de procesos y problemas: Tabla de frecuencias _____	104
Tabla 27 Flujograma Pagos por adquisición de bienes de administración ____	109
Tabla 28 Flujograma Pagos de sueldos _____	112
Tabla 29 Flujograma Pagos de viáticos _____	115
Tabla 30 Flujograma Compras públicas por contratación de obras _____	117
Tabla 31 Flujograma Compras públicas de materiales para obras en contratación directa _____	121
Tabla 33 Flujograma Compras públicas por contratación de servicios profesionales _____	125
Tabla 34 Flujograma Emisión de títulos por Patentes Municipales _____	129
Tabla 35 Flujograma Elaboración del presupuesto _____	132
Tabla 36 Identificación de riesgos en los objetivos _____	139
Tabla 37 Administración del riesgo _____	142
Tabla 38 Aplicación de indicadores a los objetivos del departamento _____	144
Tabla 39 Previsión de la evaluación _____	145

### **Índice de Gráficos**

Gráfico 1 Árbol de Problemas _____	6
Gráfico 2: Red de inclusiones conceptuales _____	22
Gráfico 3: Constelación de ideas _____	24
Gráfico 4 Definición técnica de Auditoría _____	48
Gráfico 5: Población y muestra _____	59

Gráfico 6: Plan de Recolección de información _____	62
Gráfico 7: Pregunta 1 _____	65
Gráfico 8: Pregunta 2 _____	66
Gráfico 9: Pregunta 3 _____	67
Gráfico 10 Pregunta 4 _____	68
Gráfico 11: Pregunta 5 _____	69
Gráfico 12: Pregunta 6 _____	70
Gráfico 13: Pregunta 7 _____	71
Gráfico 14 Pregunta 8 _____	72
Gráfico 15 Pregunta 9 _____	73
Gráfico 16 Pregunta 10 _____	74
Gráfico 17 Pregunta 11 _____	75
Gráfico 18 Pregunta 12 _____	76
Gráfico 19 Pregunta 13 _____	77
Gráfico 20 Pregunta 14 _____	78
Gráfico 21 Pregunta 15 _____	79
Gráfico 22 Representación de la Hipótesis _____	83
Gráfico 23 Relación de grupos de procesos y objetivos _____	101
Gráfico 24: Diagrama de Pareto: Procesos seleccionados _____	105

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El departamento Financiero de Municipio de Patate, presenta un grave problema al no conocer si sus objetivos han sido alcanzados o no, y en qué medida.

En la política actual, la eficiencia y eficacia de las instituciones públicas, se ha tornado más importante, por lo que se debe tener certeza de que acciones tomar para mejorar el desempeño.

Es así, que por medio de la presente investigación, se pretende ayudar al departamento Financiero a mejorar la efectividad de sus procesos mediante la correcta aplicación de actividades de control que ayuden a alcanzar los objetivos plantados.

Para ello, se realizarán matrices de evaluación de riesgos, mediante las cuales se pueden establecer las actividades de control que hacen falta, y ayudar a administrar los riesgos que se presentan.

También es necesario, establecer en qué nivel se han alcanzado los objetivos plantados por el departamento Financiero, así establecer actividades relacionadas más íntimamente a los objetivos. Esto ayudará a tomar los correctivos necesarios para cumplir los objetivos y mejorar el desempeño laboral del departamento.

Para la realización de todo lo anteriormente mencionado, se pretende trabajar con toda la población de procesos del departamento, los que serán evaluados mediante una lista de chequeo, en base a los cuales se obtendrán los resultados previos a las conclusiones y recomendaciones; en las que se establecerá la solución al problema.

## INTRODUCCIÓN

La investigación que se desarrolla a continuación, trata sobre las actividades de control; y como estas influyen en el momento de alcanzar los objetivos. En este caso se trata de los objetivos de un departamento del Municipio de Patate, los que no han sido evaluados y por lo mismo no se ha podido establecer si se han alcanzado o no los objetivos.

Por ello, en el presente trabajo se pretende establecer las actividades de control mas adecuadas para el Departamento Financiero, mediante la aplicación de matrices de evaluación.

También se establecerá el nivel de alcance de los objetivos, lo que indica el punto de partida para que se continúe con la evaluación de los objetivos una vez concluida la investigación.

De esta manera, se pretende aportar al Departamento Financiero con una guía, que sirva de base para que continúe realizando evaluaciones una vez transcurrido el tiempo.

El presente trabajo se desarrolla en seis capítulos que se detallan a continuación.

El primer capítulo, denominado el problema; se cita el problema a tratar en la investigación, su contextualización, sus causas, efectos, la prognosis, la formulación del problema, las preguntas directrices, su delimitación, justificación y directrices; para conocer sobre el problema a tratar.

En el segundo capítulo, se reúne toda la información bibliográfica necesaria para la realización de la investigación; se hace una breve indagación de los antecedentes investigativos, se desarrolla lo referente a la fundamentación filosófica, legal y teórica; se señalan las variables que interviene en el problema; y se plantea la hipótesis.

En el tercer capítulo se definen, la modalidad de la investigación, y sus niveles; se define la población y muestra con la que se trabajará y se realiza la

operacionalización de variables para seguir con el capítulo cuatro. Se prosigue con el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de la lista de chequeo que se usará en este caso, y se verifica la hipótesis.

En el capítulo cinco se emiten las conclusiones y recomendaciones obtenidas del capítulo anterior.

El sexto capítulo se desarrolla la propuesta, que dará solución al problema de investigación; en base a los objetivos propuestos y a los resultados obtenidos en los capítulos anteriores.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1. Tema**

“Las actividades de control y el cumplimiento de objetivos del departamento financiero del G.A.D. San Cristóbal de Patate”

#### **1.2. Planteamiento del problema**

##### ***1.2.1. Contextualización***

###### ***1.2.1.1 Macrocontextualización***

“El manejo transparente de los recursos en el ámbito público es una preocupación que comparten todos los países del orbe” (Sotomayor, 2008). Para conseguir buenos resultados en las urnas, evidentemente, los políticos deben administrar los recursos de forma tal; que la eficacia de sus acciones satisfagan al pueblo. Aunque no siempre se cumpla; las leyes de alrededor de todo el mundo pretenden transparentar la administración pública mediante información, la misma que se ha hecho posible obtenerla con mejores resultados, por medio de la creciente evolución de la auditoría de gestión, la que cada vez va tomando más importancia en la administración pública. La evaluación de las unidades gubernamentales permite mejorar el desempeño de sus empleados y efectivizar los procesos para evitar fraudes y mala utilización de recursos públicos.

Los largos procesos que implica realizar un trámite en el sector público, desaniman a los usuarios, después de esto las demoras ocasionadas por no tener un control adecuado de los procesos administrativos y financieros de las instituciones y de sus dependencias; causa más aún un malestar general en los pobladores. Por estas razones se presenta la necesidad de mejorar el desempeño de las instituciones públicas; estas, han sido enfocadas de una forma distinta a los servicios que brinda



el sector privado; por lo que considera menos las necesidades de sus usuarios, internos y externos. El problema se presenta, debido a que el usuario no puede elegir ir a otra institución como lo hiciera en una sana competencia, dentro del sector privado; debe quedarse y esperar tener suerte en la institución que le corresponda; por lo que el estado debe garantizar la eficiencia y eficacia de las instituciones y de sus departamentos; logrando hacer de ellas entes mas confiables y competentes.

#### *1.2.1.2 Mesocontextualización*

La preocupación en el Ecuador, por mejorar la administración pública se expresa en la regulación que ejerce la Contraloría General del Estado que tiene como “finalidad de examinar, verificar y evaluar el cumplimiento de la visión, misión y objetivos de las instituciones del Estado y la utilización de recursos, administración y custodia de bienes públicos” (Asamblea Constituyente, 2009).

La auditoría de gestión, surge para ayudar a las entidades del sector público a mejorar el rendimiento de sus recursos, tanto humanos, económicos, tecnológicos, entre otros; mediante la determinación sustentable de las fallas de las organizaciones y su corrección para un mejor desempeño, lo que se hace necesario o más bien indispensable en el país; por causa de la gestión administrativa tradicionalista antes existente, caracterizada por las demoras excesivas, las interminables colas, los grandes desfalcos, la burocracia e incluso una tendencia de inmoralidad que hacían del sector público, bastante deficiente y poco satisfactorio para los usuarios. Hoy en día se pretende normar estas situaciones.

Sin embargo, aún es necesario mucho trabajo de regularización y control dentro de las instituciones; dado que los sistemas establecidos por los revisores estatales son generales, se requieren controles más adecuados a la realidad de cada institución y de sus departamentos internos. Es decir, en estos sistemas no están contempladas las actividades cotidianas de una institución, mucho menos de un departamento; pero si evalúa las decisiones tomadas dentro de esos departamentos en base a los resultados; por lo tanto, si los controles no se encuentran definidos, no se contará

con un plan de acción en caso de presentarse situaciones riesgo, lo que resulta en que la dependencia no muestre resultados positivos, eso significa que no logre sus objetivos.

### *1.2.1.3 Microcontextualización*

En la provincia de Tungurahua, se encuentra formando parte de sus nueve cantones; el cantón Patate, cuya administración está a cargo del Gobierno Autónomo Descentralizado San Cristóbal de Patate, cuenta con un alcalde un vicealcalde y seis concejales; así como de unidades departamentales que apoyan la gestión administrativa del cantón. De las unidades departamentales, se destaca el departamento financiero; que como administradora de recursos económico, se encarga de coordinar diversas acciones interdepartamentales para garantizar la atención a las necesidades del pueblo patateño, su mejora y mantención. Previo a la presente investigación se ha realizado una auditoría a los controles internos de la institución en general; dando como resultado un nivel de confianza bajo en cuanto a control se refiere lo que indica que la gestión tiene fallas.

Diariamente, en el departamento financiero, se deben tomar decisiones apresuradas, debido a que la planificación presupuestaria se realiza en ausencia de jefes departamentales; lo que provoca la insatisfacción de necesidades de la municipalidad.

Por otra parte, los empleados no cuentan con un manual de procesos por escrito, que indique las actividades a seguir en caso de dudas, de igual manera, no se cuenta con un perfil de recursos humanos para los diferentes puestos de trabajo, por lo que las contrataciones no siempre son acertadas. Las quejas de los usuarios, se deben muy a menudo, a las confusiones durante los trámites, a los tras-papeleo de documentos dentro del departamento; esto es una muestra clara de los deficientes controles internos que maneja el departamento financiero y la municipalidad. Lo que es claro que afecta considerablemente al departamento, a sus usuarios, internos y externos.

Los controles que se deben efectuar en el departamento, no siempre se realizan; y no se encuentran por escrito, por ello no hay un sustento valido que obligue a los funcionarios a realizar estas actividades, para evitar molestias.

### 1.2.2. Análisis crítico

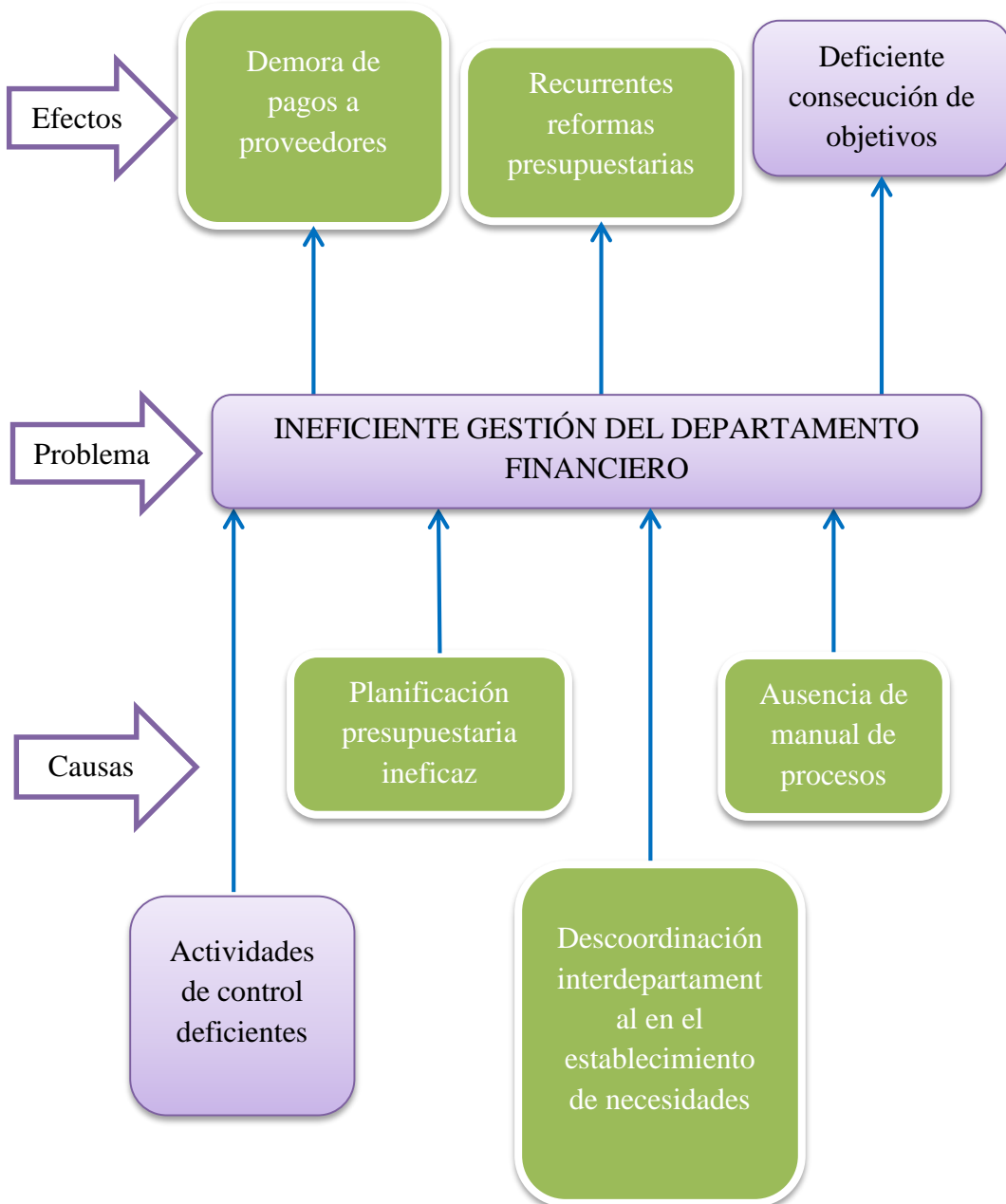


Gráfico 1 Árbol de Problemas  
Elaborado por: Grace Soria

El departamento financiero del G.A.D. San Cristóbal de Patate, ha enfrentado algunos problemas de carácter administrativo en el último año; principalmente se debe a que las actividades de control del departamento son deficientes; por lo que la gestión ha sido ineficiente para alcanzar los objetivos.

Por las actividades de control deficientes; se han presentado demoras en los pagos a proveedores, esto se debe a que la administración financiera no es comunicada a tiempo de las compras realizadas por otros departamentos que son urgentes y que no se encuentran planificadas para su adquisición. Estas adquisiciones hechas de último momento; provocan que se deban realizar reformas presupuestarias recurrentes, que evidencia una falta de planificación y control en la ejecución del presupuesto.

Ya que el presupuesto no se realiza de forma consensuada, dentro del G.A.D., la administración financiera no ha podido evitar el retraso en los pagos a los proveedores; ocasionando desconfianza en la institución y muchas veces le han negado la concesión de crédito, lo que dificulta las labores de otros departamentos.

Podemos concluir que los objetivos propuestos por la dirección financiera, no se cumplen; puesto que sus metas requieren de una buena administración, la misma que ha sido incongruente y poco cuidadosa en cuanto al presupuesto; lo que genera un alto riesgo para el departamento.

A todo lo anterior, se debe agregar la falta de un manual de procesos, en el que establezca claramente las actividades y puntos de control que se deben cumplir al interior del Departamento Financiero; ocasionando que la responsabilidad por una gestión inadecuada no sea claramente identificada.

Estos problemas, dados por la ausencia de actividades de control; claramente afectan la eficiencia del departamento para realizar su gestión y cumplir sus objetivos.

### ***1.2.3. Prognosis***

No contar con procesos establecidos y actividades de control, que garanticen el cumplimiento de los mismos; ocasiona que no se pueda alcanzar los objetivos propuestos, esto afectará la ejecución de las obras de la municipalidad, apresurando las decisiones que no se podrán tomar con base a información suficiente y oportuna, que evalué las mejores opciones.

El departamento financiero, se encarga de realizar procesos importantes para el Municipio; la gestión del departamento, al ser inadecuada, dificultaría las actividades planificadas; ya que el departamento financiero es el responsable de realizar el presupuesto y las obras en ejecución o proyectadas, no contarían con todos los recursos necesarios; si este departamento no lo autoriza; y si no se especifican con mayor claridad y de forma basta, el destino de los recursos.

Una administración ineficiente esto provocaría alteraciones en el presupuesto del municipio, ocasionando reformas recurrentes como ha sucedido en los últimos años, lo que puede provocar que el departamento y la institución tengan problemas por manejo inadecuado de recursos.

En cuanto a la atención brindada por los servidores del departamento financiero; puede verse afectada, debido a su gestión inadecuada y por no efectuar las actividades de control correctas; lo que se ocasionan demoras en los trámites, confusiones, pérdida de documentos, entre otras circunstancias, esto podría dar lugar al ejercicio del derecho civil, lo que se define como “la obligación de reparar el daño por las violaciones de los Derechos de una persona, ya sea por falta o deficiencia en la prestación de un servicio público o, por las acciones u omisiones de los funcionarios públicos” (Moreira de la Paz & Morán Sarmiento, 2010). Con estas circunstancias, los objetivos del departamento financiero; que dan prioridad a los usuarios, no se podrán cumplir. Este problema se debe también a la falta de un manual de procesos que especifique las competencias de cada uno de los servidores del departamento, y los requisitos necesarios para realizar esos procesos; dentro del departamento no se ha prestado atención a este problema, pero es evidente la

molestia de los usuarios en el momento de confusión que se presencia lo que puede ocasionar; además de lo que se mencionó anteriormente, reclamos en la alcaldía, acusando a los funcionarios del departamento financiero por las demoras.

Por otra parte; el sistema que funciona en el departamento financiero, cuenta con claves de acceso, las que ayudan en el control de las actividades; sin embargo, el sistema se puede manejar desde un computador central; en el que se pueden realizar cambios para corregir los errores que los empleados cometen, estas acciones pueden no ser informadas al director departamental; y como resultado de ello, algunas normas pueden ser infringidas aun no intencionalmente, pero sin embargo estarían perjudicando la gestión y el cumplimiento de los objetivos del departamento, las acciones correctivas, pueden llegar a ser cotidianas; evitando que la información sea verás, que los controles no tengan efecto sobre las actividades, que se realicen controles incorrectos o que no se realicen; evitando llamados de atención momentáneos, pero, si consecuencias a largo plazo por inconsistencia de la información corregida.

#### ***1.2.4. Formulación del problema***

¿Las actividades de control inciden en la ineficiente gestión del Departamento Financiero del G.A.D. San Cristóbal de Patate lo que ocasiona que no se logren los objetivos propuestos?

#### ***1.2.5. Interrogantes***

¿Se han definido actividades de control para el departamento financiero del G.A.D. San Cristóbal de Patate?

¿En qué medida se cumplen los objetivos del departamento financiero del G.A.D. San Cristóbal de Patate?

¿Mediante qué procedimiento se puede evaluar la gestión del departamento financiero del G.A.D. San Cristóbal de Patate para determinar los puntos crítico y sus soluciones?

### ***1.2.6. Delimitación del objetivo de investigación***

Campo de investigación: Auditoría

Área de investigación: Auditoría de gestión

Aspecto de investigación: Actividades de control y cumplimiento de objetivos

Delimitación temporal.- Para la realización de este trabajo se contará con información correspondiente al año 2013.

Delimitación espacial.- La presente investigación se llevará a cabo en el G.A.D. San Cristóbal de Patate; ubicado en las calles Av. Ambato y Juan Montalvo esquina, en la parroquia central del cantón Patate, provincia de Tungurahua, república del Ecuador.

Delimitación poblacional.- En la presente tesis, se obtendrá la información de las personas que laboran en el departamento financiero del G.A.D. San Cristóbal de Patate, la dirección y los usuarios del departamento.

### **1.3. Justificación**

La presente investigación, adquiere importancia en su realización debido a la necesidad de encontrar procedimientos efectivos, que ayuden a la consecución de objetivos. Es necesario evaluar al departamento financiero para que la dirección pueda efectuar controles oportunamente y de acuerdo a las actividades más representativas, realizar evaluaciones constantes para mejorar el desempeño y efectividad del departamento.

Las actividades de control, ejecutadas de una manera adecuada proporcionarán un grado de seguridad del cumplimiento de objetivos del departamento, lo que generará seguridad en los administradores y empleados y además en los usuarios de los servicios del departamento financiero del municipio, lo que mejorará el ambiente de trabajo, entre compañeros y usuarios; proporcionando una mejor imagen de la institución.

Este trabajo pretende aportar con procesos eficientes, y la definición de actividades de control que puedan ajustarse a cambios necesarios en el departamento; que ayuden a la dirección financiera a tener un camino claro que ayude a tomar decisiones que mejoren sus procesos, y mantengan un alto desenvolvimiento, este trabajo también mejorará la coordinación con los distintos departamentos del municipio para evitar acciones correctivas en el presupuesto; lo que indica que el municipio es también beneficiario de este proyecto. En consecuencia, tomando en cuenta las necesidades de toda la institución, los pagos a los proveedores serán a tiempo; beneficiándose los proveedores; los usuarios, al tener las obras terminadas más rápido evitando demoras. Los empleados contarán con procesos definidos que les ayude a atender de mejor manera los procesos del departamento, resultando también beneficiados.

Para la realización de este estudio, se cuenta con el tiempo suficiente para la obtención de información por parte de la investigadora, así como los recursos económicos, que son mesuradamente bajos; además cuenta con el apoyo del director del departamento financiero quien facilitará la información pertinente para la realización de este trabajo, el alcalde de la institución quien ha dado autorización para la realización del tema de investigación, la jefe de contabilidad quien proporcionará la documentación requerida para la ejecución.

## **1.4 Objetivos**

### ***1.4.1. General***

Determinar la incidencia de las actividades de control en el cumplimiento de objetivos del Departamento Financiero del G.A.D. San Cristóbal de Patate para la eficiencia en el funcionamiento del Departamento Financiero del G.A.D. San Cristóbal de Patate.



#### ***1.4.2. Específicos***

Verificar la eficiencia de las actividades de control aplicadas al Departamento Financiero del G.A.D. San Cristóbal de Patate para determinar puntos críticos de mejora.

Diagnosticar en qué medida se cumplen los objetivos del Departamento financiero del G.A.D. San Cristóbal de Patate para definir su incidencia en la gestión municipal.

Proponer una guía de procedimientos de control a los procesos ejecutados dentro del Departamento Financiero del G.A.D. San Cristóbal de Patate para optimizar los recursos asignados y garantizar el cumplimiento de sus objetivos.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes Investigativos**

El trabajo de investigación de Llamuca (2010), sobre “La gestión estratégica y su impacto en el cumplimiento de los objetivos de la cooperativa de transporte Volante Estudiantil de la ciudad de Ambato en el año 2009”; presentada como tesis de ingeniería para la obtención del título en Contabilidad y Auditoría; se plantea como uno de objetivos, a) “analizar la evaluación de los objetivos para la mejora continua de los resultados”, también menciona como objetivo; b) “proponer un control de gestión estratégica que optimice los objetivos para el crecimiento de la cooperativa de Transporte Volante Estudiantil”. este trabajo se realizó mediante investigación de campo e investigación documental – bibliográfica; la información ha sido procesada, estudiada y analizada con el apoyo de la herramienta estadística, Ji – Cuadrado, que le permitieron verificar la hipótesis y llegar a la conclusión siguiente: a) “ de acuerdo a la información obtenida, dentro de la cooperativa está claramente definida la ausencia de una herramienta de evaluación de los objetivos ya que según la investigación realizada, el problema afecta tanto para el mejoramiento de los objetivos como para la satisfacción de los socios”

Esta investigación, nos hace notar la despreocupación de la empresa por la consecución de los objetivos; puesto que no se evalúa su cumplimiento. Tampoco se conoce; es muchos casos; si estos objetivos son adecuados y alcanzables; así mismo denota la afectación a los beneficiarios; en este caso los socios; del incumplimiento de estos objetivos y el malestar que genera dentro de la empresa porque no se cumplen las expectativas planteadas a través de los objetivos.

Una investigación realizada en Santiago de Chile por la licenciada en contabilidad María Saavedra (2010), sobre “Estudio del control interno y externo en el cumplimiento de objetivos del sector municipal”; se plantea como objetivos: a) Conocer y analizar la normativa vigente que rige a las municipalidades del país, y

determinar el grado de cumplimiento respecto a los controles internos y externos de la ilustre municipalidad de Santiago, en el logro de sus objetivos. b) conocer y evaluar el cumplimiento de la visión. c) verificar la adecuada utilización de los recursos, registros y controles, según criterios en auditoría de gestión. La investigación se desarrolló por medio de la descripción, usando cuestionarios para la evaluación del objeto de estudio. En el estudio se pudo llegar a la siguiente conclusión: desde el punto de vista del análisis del marco jurídico del sistema de control interno municipal, los componentes del informe COSO solo existen en forma parcial los que dicen relación con el ambiente de control, exceptuando a los controles del ambiente de control de filosofía y estilo de dirección y de comité de auditoría.

El aporte de esta investigación, llama la atención por el descuido del sector público incluso de manera internacional; por llevar a cabo un buen control en su entorno laboral, el sector público en nuestro país, semejante a varios escenarios internacionales; requiere de seguridades que garanticen el bienestar de las personas a quienes sirven; el pueblo, por ende necesitan desempeñar sus funciones con eficiencia y rapidez, que deben evaluarse para su mejora continua.

Según dice Santana (2011) en su investigación “El control interno contable y su incidencia en el cumplimiento de objetivos financieros de la Corporación VERPAINTCORP Cía. Ltda.” que la realizó previo a la obtención del título de ingeniería en contabilidad y auditoría; presenta como objetivos: a) “Estudiar el nivel de influencia de las políticas y procedimientos de control con respecto al cumplimiento de objetivos financieros para evitar la desactualización del sistema de control interno contable de la Corporación VERPAINTCORP CÍA. LTDA.”; b) “Determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos financieros de la corporación con la finalidad de establecer parámetros de reestructuración”; c) “Proponer un diseño e implementación del Sistema de control interno contable utilizando la metodología del COSO para una estructura sólida”. Esta tesis se realizó mediante investigación de campo, ocupando como medio la observación y es de tipo descriptiva. La información obtenida ha sido recopilada y sistematizada mediante

el uso de la estadística; más específicamente con el uso del Ji – Cuadrado. Por medio de estas herramientas se pudo llegar a las siguientes conclusiones: a) “El 67% de los empleados encuestados afirman que las funciones que desempeñan dentro de la empresa no están sujetas al cumplimiento de políticas o procedimientos pre establecidos. Al no establecer políticas y procedimientos por escrito para las actividades de la empresa, da lugar a que el personal realice sus funciones sin una guía para el eficiente y efectivo desarrollo de las mismas”; b) “El 78% del personal encuestado desconoce los objetivos de la empresa, así también el cumplimiento de estos. Al no existir difusión de los objetivos que se desea alcanzar a corto o largo plazo, permite que los colaboradores de la empresa no se enfoquen a la meta a conseguir y desconozcan que las funciones que desempeñan están contribuyendo a la obtención de estos”; c) “El 89% de los empleados encuestados tanto del área administrativa como contable no aplican sistemas de control en las actividades que realizan, ya que no se le ha comunicado de manera escrita o verbal las funciones a desarrollar, es decir donde inician y terminan sus obligaciones y responsabilidades”.

La conclusión a la que ha llegado la investigadora anteriormente citada; es un ejemplo fehaciente de que los empleados constituyen la esencia en la organización para el cumplimiento de objetivos, si los empleados conocen sus responsabilidades y saben que deben hacer para alcanzar los objetivos institucionales, aportarían más a la realización de los mismos.

Una investigación mas realizada por Mejías y Valdebenito (2013); sobre Importancia que tiene los canales de comunicación interna en la gestión administrativa de la D.T.T.P. de la municipalidad de Cerrillos; se establecen los siguientes objetivos: a) Determinar los factores que participan en la gestión administrativa de los canales de comunicación interna de la D.T.T.P de la I. Municipalidad de Cerrillos, en el año 2012. b) Conocer los factores que participan en los canales de comunicación formal. c) Conocer los factores que participan en los canales de comunicación informal. d) Conocer los factores que participan en los canales de comunicación web y otros. Para la realización de la investigación se uso

la investigación exploratoria – descriptiva, y se aplicó análisis cualitativo; se revisó varios documentos, recurriendo también a la entrevista estandarizada. La medición de esta investigación fue en base a la encuesta, por ser un medio de obtención de puntos clave dentro de la investigación. Como conclusión de la misma se obtuvo que: a) No existe un plan de gestión de comunicación, tampoco existen indicadores para realizar una evaluación, sólo se opera por contingencia de acuerdo a los hechos que van aconteciendo y no por una programación. b) Conforme a lo observado se puede ver que no existe una comunicación interdepartamental apropiada, generalmente los inconvenientes de los requerientes no son resueltos en su totalidad y quedan pendientes o en el olvido.

La aportación de esta investigación, indica uno de los puntos clave dentro de la organización que yudan al cumplimiento de los objetivos; y demuestra, que las municipalidades hasta la actualidad, no manejan un buen sistema de comunicación que garantice que el personal conozca los objetivos de la entidad y que debe hacer para conseguirlos.

Para Mosquera (2009, pág. 3) indica:

“cada entidad del sector público tiene que producir información contable con características de confiabilidad, relevancia y comprensibilidad, lo cual exige implementar mecanismos de Control Interno Contable efectivos, permanentes y de fácil evaluación que contribuyan al cumplimiento de este propósito. Para implementar y evaluar la efectividad de las acciones mínimas de control que deben realizar los responsables de la información financiera, económica social y ambiental de las entidades públicas, la Contaduría General de Nación”.

Lo que hace relevante evaluar el control interno de las entidades públicas, y por ende las actividades de control; no solo en el ámbito nacional si no también en el campo internacional como se demuestra en la cita anterior. La gestión pública necesita de evaluaciones continuas, para mejorar y dar seguimiento a las mejoras requeridas y así conseguir sus objetivos principales.

En el portafolio escrito por Velandia (2009, pág. 3) indica:

“un sistema de control interno efectivo constituye la primera línea de defensa frente a los riesgos o amenazas al logro de los objetivos de eficiencia y eficacia operacional, la confiabilidad de la información para la toma de decisiones, el cumplimiento con leyes y regulaciones y la protección frente a los riesgos de fraude, malversación de fondos o uso indebido de activos empresariales”.

Este artículo, le da mas importancia a la existencia y evaluación del control interno y de las actividades de control; puesto que, con ellos el cumplimiento de objetivos está garantizado para la institución que los use; sin embargo es importante tambien considerar el hecho que, el cumplimiento en si de las demas exigencias a las que se debe someter una institución pública, se cumplen de forma mas facil con un sistema de control y de actividades; y los recursos de la empresas estan custodiados de forma más segura.

Una percepción diferente la dan Sánchez y Valentín (2010); quienes en su ensayo expresan la idea de que los objetivos de una institución están intimamente realcionados con los objetivos personales de sus colaboradores; ellas desarrollan una técnica de fusión de entidades mediante la cooperación para alcanzar los objetivos, como una nueva alternativa; sin embargo, las fusiones entre instituciones públicas no son factibles en nuestro medio; pero nos deja el precedente claro, que los empleados de una institución pública o privada; tienen evidentemente metas y deseos personales, que influyen en sus actividades diarias realizadas en la organización; esto hace que la organización necesariamente difunda sus onjetivos a todos sus colaboradores, ya que de esta forma pueden realacionarlos con sus objetivos personales.

Si un epleado cconose, por ejemplo, las metas mas importantes y quiere ascender de puesto mas pronto; entonces, su empeño por ayudar a conseguirlas será mayor, porque no solo beneficia a la institución si no que se beneficia el directamente, esto

hace mas satisfactorio su trabajo y las probabilidades de error son menores. Pero, hay que recalcar que todo esto depende de la comunicación de la empresa y de las actividades de control que efectúe para que esta se lleve a cabo de la forma correcta, ayude al logro de los objetivos y la institución crezca y se desempeñe eficazmente.

## **2.2. Fundamentación Filosófica**

La investigación que se desarrolla, tiene una corriente cuali-cuantitativa, se usará el paradigma critico-propositivo; puesto que no solo se efectuará la evaluación del problema, sino también se propondrá soluciones para los puntos más significativos que resulten de a evaluación efectuada.

### ***2.2.1 Fundamentación Epistemológica:***

La presente investigación se fundamenta en un enfoque de totalidad, lo que implica involucrarse en el reconocimiento de la realidad institucional y sus empleados. Esta perspectiva de la realidad permite evaluar las actividades de control realizadas en la organización y su debido cumplimiento y el mejoramiento de los niveles de logro en lo que se refiere al cumplimiento de objetivos, lo que viabilizará una solución potencial al problema.

### ***2.2.2 Fundamentación Ontológica:***

La investigadora no se conforma con ser un observador pasivo de lo que ocurre en la realidad, sino que va más allá, evaluando las actividades de control del organismo, para aportar con una propuesta de solución al problema investigado. La investigación está comprendida con la evaluación de las actividades que influyen en el cumplimiento de objetivos, por medio de la auditoría de gestión.

### ***2.2.3 Fundamentación Axiológica:***

La investigación que se lleva a cabo, se realizará bajo las necesidades de la auditoría, de ser imparciales, profesionales, y emitir un criterio con base a las

disposiciones legales vigentes en el país donde se desarrolle el estudio. La ética de la investigadora se hará presente en el desarrollo de esta investigación, teniendo en cuenta la veracidad, integridad, suficiencia, relevancia, exactitud y responsabilidad de llevar a cabo un estudio satisfactorio.

### **2.3. Fundamentación Legal**

La presente investigación se ampara en el artículo 211 de la Constitución de la República del Ecuador (2008) indica:

“La Contraloría General del Estado es un organismo técnico encargado del control de la utilización de los recursos estatales, y la consecución de los objetivos de las instituciones del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos”.

Según la ley orgánica de la Contraloría General del estado (2009) establece que las instituciones públicas deberán tener un sistema de control interno que garantice el cumplimiento de los objetivos de la institución para lo cual establece en el artículo 9 de la mencionada norma legal lo siguiente:

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

La contraloría también expidió un Acuerdo sobre las Normas de Control Interno (Contraloría General del Estado, 2009) y establece que:



“Art. 1.- Objetivo.- Las Normas de Control Interno, que forman parte del presente acuerdo, tienen por objeto propiciar con su aplicación, el mejoramiento de los sistemas de control interno y la gestión pública, en relación a la utilización de los recursos estatales y la consecución de los objetivos institucionales. Constituyen el marco que regula y garantiza las acciones de titulares, servidoras y servidores de cada entidad u organismo según su competencia y en función de la naturaleza jurídica de la entidad para que desarrollen, expidan y apliquen los controles internos que provean una seguridad razonable en salvaguarda de su patrimonio.

Art. 2.- Ámbito.- Las normas de control interno se aplicarán en todas las entidades, organismos del sector público y personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, a las que se refiere el artículo 225 de la Constitución de la República del Ecuador”.

De acuerdo a lo antes citado; las instituciones públicas están en la obligación de cumplir los objetivos establecidos en sus instituciones, por ende también debe cumplir sus departamentos con sus objetivos departamentales que ayuden a la consecución de los institucionales.

Ya que se ha mencionado las normas de control interno, se debe también citar lo que dispone el Código de las Normas de Control Interno de la Contraloría General del estado (2009, pág. 9):

#### “400 ACTIVIDADES DE CONTROL

La máxima autoridad de la entidad y las servidoras y servidores responsables del control interno de acuerdo a sus competencias, establecerán políticas y procedimientos para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos institucionales, proteger y conservar los activos y establecer los controles de acceso a los sistemas de información. Las actividades de control se dan en toda la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen

una diversidad de acciones de control de detección y prevención, tales como: separación de funciones incompatibles, procedimientos de aprobación y autorización, verificaciones, controles sobre el acceso a recursos y archivos, revisión del desempeño de operaciones, segregación de responsabilidades de autorización, ejecución, registro y comprobación de transacciones, revisión de procesos y acciones correctivas cuando se detectan desviaciones e incumplimientos.

Para ser efectivas, las actividades de control deben ser apropiadas, funcionar consistentemente de acuerdo a un plan a lo largo de un período y estar relacionadas directamente con los objetivos de la entidad.

La implantación de cualquier actividad o procedimiento de control debe ser precedido por un análisis de costo/beneficio para determinar su viabilidad, conveniencia y contribución en relación con el logro de los objetivos, es decir, se deberá considerar como premisa básica que el costo de establecer un control no supere el beneficio que pueda obtener”.

Este párrafo fundamentará la evaluación a las actividades de control que debe realizar la institución de acuerdo a su órgano regulador.

El departamento financiero, al ser el encargado de gestionar los recursos propios y los provenientes del estado del Gobierno Autónomo; debe tomar en cuenta el artículo 341 del COOTAD (2011, pág. 145); en la específica las atribuciones del jefe financiero, en cuanto al control interno:

- a) Verificar la legitimidad de las órdenes de pago, las peticiones de fondos y el pago de los créditos que se requieren al gobierno autónomo descentralizado;
- b) Vigilar la ejecución contable del presupuesto y observar todo acto, contrato o registro contable que no se encuentre conforme a las normas legales y a la técnica contable;
- c) Objetar las órdenes de pago que encontrare ilegales o contrarias a las disposiciones reglamentarias o presupuestarias; y,

- d) Analizar los partes diarios de caja y enmendarlos si estuvieren equivocados y controlar la marcha de tesorería de las empresas públicas de los gobiernos autónomos descentralizados.

Estas actividades, al no ser ejecutadas causan los problemas que hemos visto con anterioridad.

#### 2.4. Categorías Fundamentales

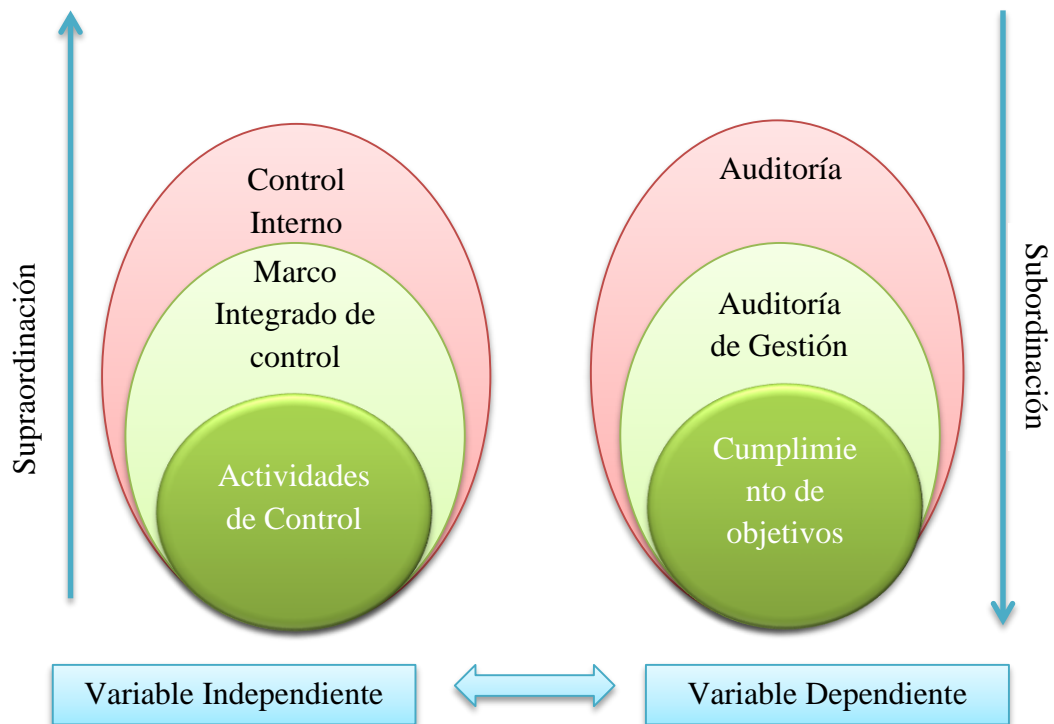
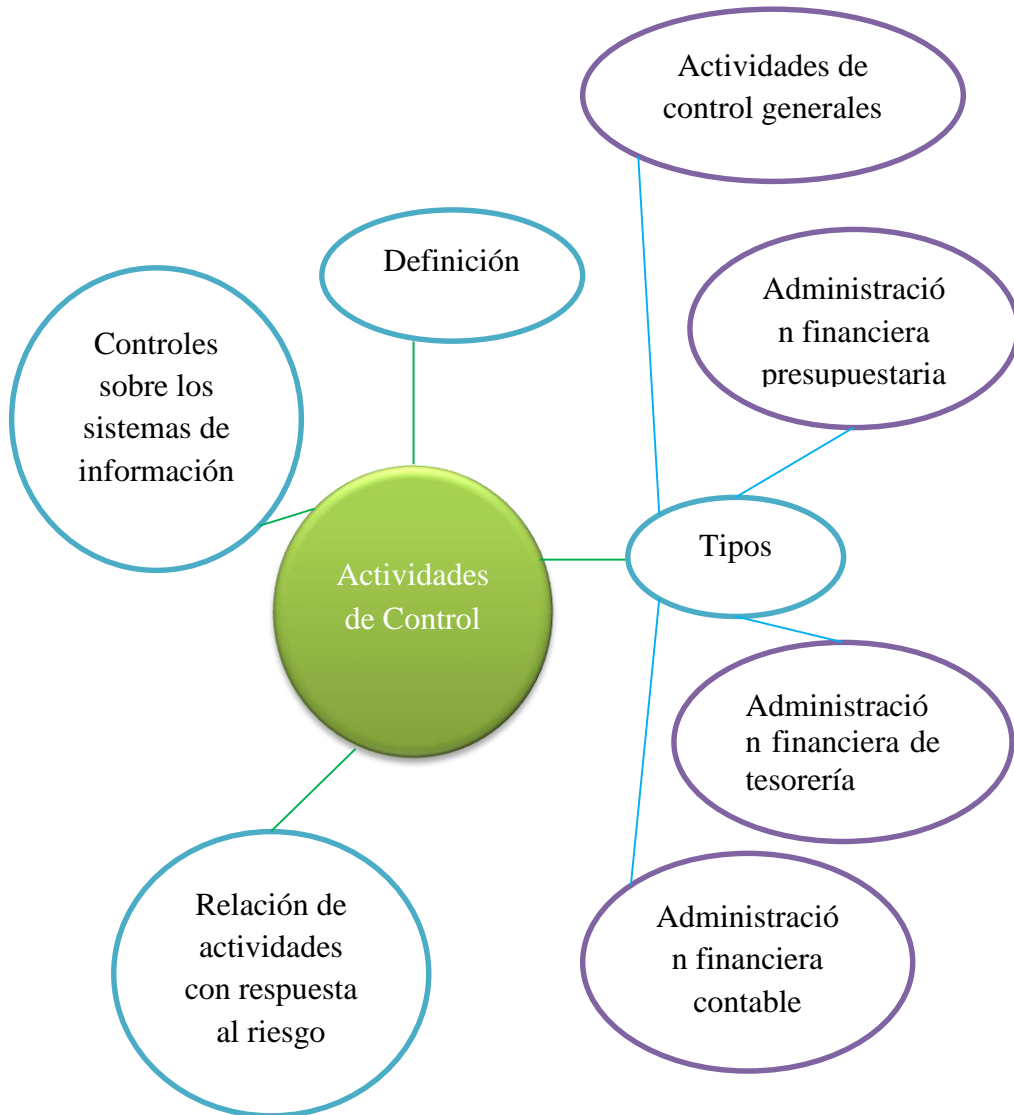


Gráfico 2: Red de inclusiones conceptuales  
Elaborado por: Grace Soria

## Subordinación de la variable independiente



## Subordinación de la variable dependiente

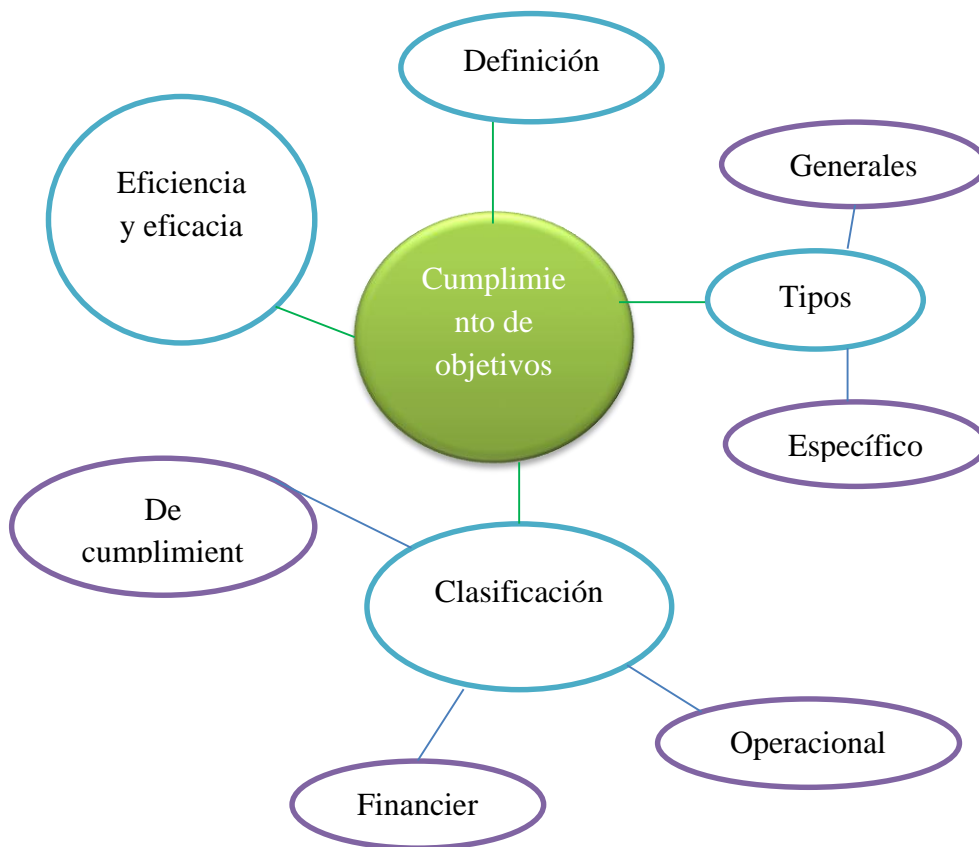


Gráfico 3: Constelación de ideas  
Elaborado por: Grace Soria

### ***2.4.1 Variable Independiente***

#### **Control Interno**

En el libro de Estupiñan (2006, pág. 7) se expresa “es el plan de organización que adopta cada empresa, con sus correspondientes procedimientos y métodos operacionales y contables, para ayudar, mediante el establecimiento de un medio adecuado, al logro del objetivo administrativo”.

En el informe COSO se presenta que

“se define como un proceso realizado por el consejo de directores, administradores y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías: efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera; cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables”. (Mantilla, 2005, pág. 4)

Por otro lado si queremos darle un enfoque tradicionalista podemos acudir al siguiente enunciado:

“el control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos y medidas coordinados que se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas prescritas”. (Wiley, 2005)

En las citas anteriores, es clara la prioridad que da el control interno al mantenimiento de un plan; mismo que ayudará a conseguir los objetivos propuestos por la organización, ya que estos objetivos encierran la participación de toda la entidad y su personal; se debe realizar el control interno, en todos los niveles, y con la colaboración de todos los miembros de la institución, debido a que las actividades de control interno se deben llevar a cabo cotidianamente, y sería imposible para que lo realice un grupo de personas.

Según Mantilla y Cante (2005, pág. 17) el control interno objetivos principales, categorizados así:

- “1.- Eficiencia y efectividad de las actividades (objetivos de desempeño);
- 2.- Confiabilidad, completitud u oportunidad de la información financiera y directiva (objetivos de información); y
- 3.- Cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables (objetivos de cumplimiento)”.

Según estos objetivos que plantea el control interno, se podrá establecer una guía más clara sobre como evaluar al departamento, y determinar en qué campos puede fallar o está fallando; y por ende sus objetivos no se estén cumpliendo.

En 1985, en atención a los numerosos fraudes ocurridos, como el del Savings & Loans Banks; se crea The National Commission On Fraudulent Financial Reporting, en español la Comisión Nacional de Información Financiera Fraudulenta, la misma que fue patrocinada por asociaciones profesionales con sede en Estados Unidos: la American Accounting Association (AAA), el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA), Financial Executives International (FEI), el Instituto de Auditores Internos (IIA ), y la Asociación Nacional de Contadores (ahora el Instituto de Contadores Administrativos [IMA]), con la finalidad de proporcionar liderazgo frente a los riesgos, en cuanto al control interno y a la disuasión de fraudes. (Swinkels, 2012)

En resumen el informe COSO publicado en 1992, enfoca el control interno como un proceso que se ejecuta por directivos, administradores y el personal para proporcionar seguridad razonable en el cumplimiento de objetivos de eficiencia y eficacia, de información financiera y en cuanto al cumplimiento de disposiciones legales. (Mantilla B., 2005)

En los últimos años se ha popularizado el caso de fraude más grande de principios de siglo; es el caso Enron, que oculto tras una serie de actividades fraudulentas, la

verdad de su situación económica; mostrando ganancias fructíferas y pasando de ser una empresa de gas de Texas a una compañía multiservicios para posicionarse como una de las empresas más importantes de Estados Unidos tras solo quince años de existencia. La razón de su éxito era el encubrimiento de su excesivo endeudamiento en balances irregulares que la compañía auditora no había expuesto debidamente, tras la intervención estatal, la inminente quiebra de Enron se dio en 2001, los fraudes cometidos salieron a la luz y la compañía paso de ser muy cotizada a no valer nada. (Valero, 2012)

Como consecuencia del fracaso de Enron, el senado de Estados Unidos crea la ley Sarbanes – Oxley, que creaa un organismo para regular las auditorias de las compañías que participan en la bolsa, pretende garantizar la transparencia de la información que presentan las empresas privadas y las públicas, y trata de garantizar la independencia de las firmas auditoras; sin embargo esta ley ha sido muy polémica ya que hay distintas opiniones a favor y en contra. (Valero, 2012)

En el 2004, se presenta el COSO dos, está más orientado a la identificación, evaluación y gestión integral del riesgo, implementa tres componentes al modelo original del COSO uno; Identificación de eventos, Evaluación de riesgos, y Respuesta al riesgo, estos componentes y los anteriores mencionados en el COSO uno están relacionados entre sí y se estrechan con los objetivos; estratégicos, operacionales, informes y de cumplimiento. El COSO dos da importancia al establecimiento de objetivos, y la determinación de las estrategias a seguir para administrar el riesgo de mejor manera. (Daelen & Van der Elst, 2010)

Por último, en 2013 se emitiría lo que comúnmente se conoce como el COSO tres; en esta versión se establecen 17 principio, designados a los cinco componentes iniciales del COSO uno, por considerarse que estos atienden bien a las necesidades de las instituciones; además en esta versión se incluyen puntos de vista de acuerdo a la gobernabilidad, la globalización, lo complejo del negocio en sí, las normas leyes y regulaciones que se exigen a las instituciones, la competencia, la rendición de cuentas, la tecnología evolutiva; y, más que nada el prevenir y detectar los fraudes;



esta versión, como las anteriores pretende proveer mecanismos de control interno, para que las instituciones puedan alcanzar sus objetivos, presentar información financiera confiable y funcionar correctamente en sus actividades diarias, con caminos establecidos para enfrentar los riesgos. (Everson, y otros, 2014)

En atención a estas normas internacionales, emitidas tras varios años de estudio; la Contraloría General del Estado ecuatoriano, emite las Normas de Control Interno para las instituciones del sector público y las de carácter privado que manejen bienes públicos.

En ella establecen ciertas actividades de control específicas; las que veremos luego estudiar los componentes del control interno.

### **Marco Integrado de Control**

“Es un modelo de estándares de control interno para las pequeñas, medianas y grande empresas, desarrollando el informe COSO.” (Control de los recursos y los riesgos Ecuador, 2006)

El marco integrado de control “apoya a la dirección, al consejo, a los grupos de interés externos y demás partes que interactúan con la entidad a través de sus respectivas funciones relacionadas con el control interno, sin llegar a ser excesivamente estricto” (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013, pág. 1)

Así también este documento de la Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013 especifica que el marco proporciona a la dirección:

- Un medio de aplicación del control interno, que se puede efectuar en cualquier organización
- Una serie de principios aplicables a nivel de la entidad, a nivel operativo, y funcional; estos principios son flexibles y permiten la aplicación de criterio profesional en la implementación del control interno.

- Reúne los requisitos para un sistema de control efectivo, tomando en cuenta los componentes del control interno y la forma de interacción de estos durante el funcionamiento en la empresa.
- Identificación de riesgos, con las medidas de repuesta adecuadas a dichos riesgos; potencializando las medidas anti-fraude
- Ampliación del control interno a la organización entera; no solo en las medidas financieras
- Ayuda a reducir los controles redundantes, ineficientes, y aquellos que proporcionan un valor mínimo para la mitigación de riesgos.

En cuanto a las demás partes que interactúan con la empresa, conseguirán lo siguiente:

- Mejor confianza en la supervisión del control interno
- Mayor certeza del cumplimiento de los objetivos de la entidad
- Confianza en la capacidad de respuesta a los riesgos por parte de la organización
- Mejor comprensión del sistema de control interno y de la reducción de controles inefectivos

Es así que, la entidad y sus partes relacionadas, como los departamentos podrán establecer de mejor manera los controles que beneficien a su organización, optimizando recursos, efectivizando controles y por ende cumpliendo sus objetivos propuestos; además, por este medio se puede dar a entender; de mejor manera y con fundamentos; las acciones tomadas en el departamento para mejorar su gestión.

### **Componentes del control interno**

En el primer informe del modelo COSO, se especifican cinco componentes, los que se detallan a continuación; de acuerdo a lo citado en el libro de Deloitte & Touche LLP traducido por Mantilla (1998):

En relación a estos componentes; la Contraloría General del Estado ecuatoriano, ha establecido sus propias definiciones para los componentes del control interno; los que se mencionan también en los siguientes párrafos:

## **Ambiente de control**

Es el componente que proporciona la base para los demás, consiste en definir la filosofía de la empresa y esencialmente de la administración; especifica la manera de actuar de la gente que interviene en la institución; fomenta los valores éticos, la asignación de la responsabilidad y autoridad en los diferentes niveles de la empresa. Estos aspectos se definen pensando en los usuarios de esta información, para que sea comprensible. (Deloitte & Touche LLP, 1998)

El ambiente o entorno de control es el conjunto de circunstancias y conductas que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno. Es fundamentalmente la consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección y por el resto de las servidoras y servidores, con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados. (Contraloría General del estado, 2009, pág. 2)

## **Valoración o Evaluación del Riesgo**

Aquí se definen cuáles son los riesgos de la organización, lo que es importante identificar para poder manejarlos y controlarlos; se establecen métodos de identificación de riesgos, para mitigarlos efectivamente. Los riesgos internos, son más fáciles de manejar, sin embargo la empresa debe saber cómo actuar si se presentan; para los externos se requiere mejores esfuerzos, dado que no son sujetos de control directo; por lo que el plan de acción frente a un riesgo debe ser lo suficientemente claro y detallado para su ejecución.

La Contraloría General del Estado ecuatoriano, define al riesgo como: “la probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado que podría perjudicar o afectar adversamente a la entidad o su entorno”. (Contraloría General del estado, 2009, pág. 7), y hace responsable al personal y los directivos de su adecuada gestión:

La máxima autoridad, el nivel directivo y todo el personal de la entidad serán responsables de efectuar el proceso de administración de riesgos, que implica la metodología, estrategias, técnicas y procedimientos, a través de los cuales las unidades administrativas identificarán, analizarán y tratarán los

potenciales eventos que pudieran afectar la ejecución de sus procesos y el logro de sus objetivos. (Contraloría General del estado, 2009, pág. 7)

### **Actividades de Control**

En las actividades de control, se deben definir las políticas y procedimientos en los que se basarán los procesos de la organización. Para la implementación de estas políticas y procedimientos, se deben tener claro el propósito de ellas; para evitar que sean excesivas o innecesarias, y su eficiencia y eficacia den los resultados esperados; además deben optimizar recursos y no ser demasiado costosas.

Dentro de las normas de control interno de la Contraloría General del Estado ecuatoriano, se dice que: “establecerán políticas y procedimientos para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos institucionales, proteger y conservar los activos y establecer los controles de acceso a los sistemas de información.” (Contraloría General del estado, 2009, pág. 9)

### **Información y Comunicación**

La información debe ser capturada y procesada de forma que fluya por las distintas áreas de la empresa, así como también en los distintos niveles jerárquicos; la información procesada debe ser la proveniente tanto de fuente interna como externa. Los sistemas de recolección y procesamiento de la información, deben ser lo suficientemente confiables, para garantizar que la información llegue a las personas adecuadas en el momento oportuno. Además debe ser efectiva con las partes externas, como clientes y proveedores.

Para el sector público, se enfoca más enfáticamente en que la información proporcionada sirva a los servidores públicos a cumplir con sus responsabilidades.

El sistema de información y comunicación, está constituido por los métodos establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones técnicas, administrativas y financieras de una entidad. La calidad de la información que brinda el sistema facilita a la máxima autoridad adoptar

decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad y preparar información confiable. (Contraloría General del estado, 2009, pág. 84)

## **Monitoreo o Seguimiento**

Es una revisión total de los procesos, para realizar cambios y mejorarlos. El monitoreo se puede realizar mediante el monitoreo ongoing, por evaluaciones separadas o una combinación de los dos. Con el monitoreo, las deficiencias en las actividades de control deben ser reportadas periódicamente; e informar a la administración los cuestiones importantes.

“Seguimiento es el proceso que evalúa la calidad del funcionamiento del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran.” (Contraloría General del estado, 2009, pág. 85), se orienta a identificar los controles débiles para que sean atendidos con prontitud, y el control interno funcione correctamente.

## **Actividades de control**

### **Definición**

Para empezar, tomaremos lo expuesto en las normas de control interno de la Contraloría General del Estado ecuatoriano.

La máxima autoridad de la entidad y las servidoras y servidores responsables del control interno de acuerdo a sus competencias, establecerán políticas y procedimientos para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos institucionales, proteger y conservar los activos y establecer los controles de acceso a los sistemas de información. (Contraloría General del estado, 2009, pág. 9)

“Las actividades de control son políticas y procedimientos, son acciones de las personas para implementar las políticas, para ayudar a asegurar que se están llevando a cabo las directivas administrativas identificadas como necesarias para manejar los riesgos”. (Mantilla, 2005, pág. 59)

“Son aquellas que realiza la gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas. Estas actividades están expresadas en políticas, sistemas y procedimientos”. (Estupiñán Gaitán , 2006, pág. 32)

Se concluye que, las actividades de control; forman parte de las actividades cotidianas del personal del departamento, tanto los directivos como los empleados. Estas actividades contribuyen al correcto desempeño de la institución; a su mejoramiento continuo y a mitigar los riesgos existentes que pueden interrumpir sus actividades normales, así también sus objetivos.

#### ***2.4.1.1. Tipos***

Existen diferentes descripciones de tipos de actividades de control que van desde controles preventivos a detectivos, manuales, informáticos y controles de dirección. Para mencionar los tipos de actividades; la investigadora debe hacer mención al Acuerdo 039 CG 2009 5 Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado ecuatoriano y se menciona también el libro de Mantilla Informe Coso (2005):

##### **2.4.1.1.1 Actividades de Control Generales**

##### **Separación de funciones y rotación de labores**

“La máxima autoridad y los directivos de cada entidad tendrán cuidado al definir las funciones de sus servidoras y servidores y de procurar la rotación de las tareas, de manera que exista independencia, separación de funciones incompatibles y reducción del riesgo de errores o acciones irregulares” (Contraloría General del estado, 2009, pág. 9)

Para la segregación de funciones, se definirá por medio de organigramas; indicando que las etapas claves de los procesos, son asignados a distintos funcionarios; de forma que se eviten fraudes, desperdicios de recursos, y riesgos. Se recomienda

también rotar al personal, siempre que sea posible en los cargos de control, para evitar sucesos antiéticos.

Como una guía adicional a esta actividad, se puede mencionar los que indica Mantilla (2005), en cuanto a la segregación de funciones y las políticas que las respaldan.

Hace al reparto de las tareas entre los empleados para que exista un control por oposición, un ejemplo sencillo sería que un vendedor no pueda modificar y aprobar los precios de ventas o el porcentaje de las comisiones recibidas por las ventas.

Las actividades de control se respaldan en dos elementos importantes: políticas y procedimientos. Las políticas determinan que es lo que se debería hacer, y los procedimientos determinan las acciones a llevar a cabo para cumplir las políticas.

### **Autorización y aprobación de transacciones y operaciones**

La máxima autoridad, establecerá por escrito o por medio de sistemas electrónicos, procedimientos de autorización que aseguren la ejecución de los procesos y el control de las operaciones administrativas y financieras, a fin de garantizar que sólo se efectúen operaciones y actos administrativos válidos. (Contraloría General del estado, 2009, pág. 9)

Los servidores públicos, que reciban autorizaciones; lo harán dentro de sus competencias y dichas autorizaciones están en concordancia con las disposiciones de las autoridades y dentro del marco legal, y no deberán efectuar actos que no les corresponda.

### **Supervisión**

“Los directivos de la entidad, establecerán procedimientos de supervisión de los procesos y operaciones, para asegurar que cumplan con las normas y regulaciones y medir la eficacia y eficiencia de los objetivos institucionales, sin perjuicio del seguimiento posterior del control interno.” (Contraloría General del estado, 2009, pág. 10)

La supervisión debe realizarse de forma periódica, para verificar que estén de acuerdo a las políticas, regulaciones y procedimientos que van de acuerdo al ordenamiento jurídico; para evaluar sus productos y servicios; y para verificar si se están alcanzando los objetivos propuestos.

Dentro de este campo se puede hacer mención a lo que Mantilla (2005) dice acerca de las Revisiones de alto nivel:

Se realiza mediante la comparación del desempeño actual de la entidad; en cuanto a sus presupuestos y pronósticos; con los años pasados así como de sus similares en el entorno.

Se evalúan una serie de acciones tomadas dentro de la organización para saber, si aportan o no al cumplimiento de los objetivos planteados. Debe tomarse en cuenta las actividades administrativas que se realizan, así como los informes presentados de ellas.

#### **2.4.1.1.2 Administración Financiera – PRESUPUESTO**

##### **Responsabilidad del control**

“La máxima autoridad de una entidad, u organismo del sector público, dispondrá a los responsables de las unidades inherentes a la materia, el diseño de los controles que se aplicarán para asegurar el cumplimiento de las fases del ciclo presupuestario en base de las disposiciones legales, reglamentarias y políticas gubernamentales, sectoriales e institucionales, que regulan las actividades del presupuesto y alcanzar los resultados previstos.” (Contraloría General del estado, 2009, pág. 10)

En consecuencia, cada entidad del sector público determinará el control interno presupuestario, su preparación, realización, ejecución, evaluación, clausura y liquidación; establecerá los objetivos y asegurará que existan fondos en las partidas aprobadas. De existir cambios en el presupuesto se deberá realizar las reformas necesarias.



“Para los componentes del sistema de administración financiera tales como: Presupuesto, Contabilidad Gubernamental, Tesorería, Recaudación, Nómina, Control Físico de Bienes, Deuda Pública y Convenios, se coordinarán e implantarán procedimientos de control interno necesarios para que sean cumplidos por las servidoras y servidores de acuerdo a las funciones asignadas, con la finalidad de que generen adecuados registros que hagan efectivos los propósitos de transparencia y rendición de cuentas.” (Contraloría General del estado, 2009, pág. 11)

### **Control previo al compromiso**

“Se denomina control previo, al conjunto de procedimientos y acciones que adoptan los niveles directivos de las entidades, antes de tomar decisiones, para precautelar la correcta administración del talento humano, financieros y materiales.”

Para la ejecución de un gasto previamente se debe verificar que:

1. La operación financiera esté directamente relacionada con la misión de la entidad y con los programas, proyectos y actividades aprobados en los planes operativos anuales y presupuestos;
2. La operación financiera reúna los requisitos legales pertinentes y necesarios para llevarla a cabo, que no existan restricciones legales sobre la misma y,
3. Exista la partida presupuestaria con la disponibilidad suficiente de fondos no comprometidos a fin de evitar desviaciones financieras y presupuestarias. (Contraloría General del estado, 2009, pág. 11)

### **Control previo al devengado**

Previo a la ocurrencia de un ingreso ya sea por la recepción de bienes, servicios u obras; venta de bienes o servicios u otros conceptos, los encargados deberán verificar lo siguiente:

1. Que la obligación o deuda sea veraz y corresponda a una transacción financiera que haya reunido los requisitos exigidos en la fase del control previo, que se haya registrado contablemente y contenga la autorización respectiva, así como mantenga su razonabilidad y exactitud aritmética;
2. Que los bienes o servicios recibidos guarden conformidad plena con la calidad y cantidad descritas o detalladas en la factura o en el contrato, en el

- ingreso a bodega o en el acta de recepción e informe técnico legalizados y que evidencien la obligación o deuda correspondiente;
3. Que la transacción no varíe con respecto a la propiedad, legalidad y conformidad con el presupuesto, establecidos al momento del control previo al compromiso efectuado;
  4. Diagnóstico y evaluación preliminar de la planificación y programación de los presupuestos de ingresos;
  5. La existencia de documentación debidamente clasificada y archivada que respalde los ingresos;
  6. La corrección y legalidad aplicadas en los aspectos formales y metodológicos del ingreso
  7. La sujeción del hecho económico que genera el ingreso a las normas que rigen su proceso. (Contraloría General del estado, 2009, pág. 12)

### **Control de la evaluación en la ejecución del presupuesto por resultados**

“La evaluación presupuestaria comprende la determinación del comportamiento de los ingresos y gastos, así como la identificación del grado de cumplimiento de las metas programadas, a base del presupuesto aprobado y del plan operativo anual institucional.” (Contraloría General del estado, 2009, pág. 12)

Mediante la evaluación, se puede visualizar el comportamiento de los ingresos y gastos del presupuesto; lo que permite evaluar el alcance de las metas propuestas, nivel de ahorro, resultados financieros y el financiamiento. Con lo cual se obtiene resultados que comparados con el presupuesto original permiten realizar correcciones a tiempo si este no se está cumpliendo.

Para esta evaluación, la máxima autoridad designara a los encargados de realizar las revisiones y seguimientos; quienes se encargaran de revisar que los programas se cumplan y los niveles de ingresos y gastos permanezcan estables. los controles más importantes son los siguientes:

- Controles sobre la programación vinculada al Plan Operativo Institucional, formulación y aprobación.
- Controles de la ejecución en cuanto a ingresos y gastos efectivos.
- Controles a las reformas presupuestarias, al compromiso y la obligación o devengado.
- Controles a las fases de ejecución, evaluación, clausura, liquidación y seguimiento. (Contraloría General del estado, 2009, pág. 12)

### **2.4.1.1.3 Administración financiera - TESORERÍA**

#### **Determinación y recaudación de los ingresos**

Los responsables de la determinación de los ingresos serán, la máxima autoridad y el encargado de la administración de los recursos; en concordancia con el ordenamiento jurídico vigente. (Contraloría General del estado, 2009)

Tal como se menciona en las Normas de control interno de la Contraloría General del Estado ecuatoriano (2009), los ingresos pueden ser tributarios y no tributarios, de autogestión, de financiamiento y donaciones. Para los que se establecen ciertos controles en las mismas normas:

Los ingresos de autogestión, “se recaudarán a través de las cuentas rotativas de Ingresos aperturadas en los bancos corresponsales del depositario oficial de los fondos públicos o en las cuentas institucionales disponibles en el depositario oficial.” (Contraloría General del estado, 2009, pág. 13)

Los recursos públicos, se podrán recaudar por medio de los bancos o de forma directa; y se deberán canalizar por medio de las cuentas rotativas abiertas en los bancos. (Contraloría General del estado, 2009)

Y por último “Los ingresos obtenidos a través de las cajas recaudadoras, en efectivo, cheque certificado o cheque cruzado a nombre de la entidad serán revisados, depositados en forma completa e intacta y registrados en las cuentas rotativas de ingresos autorizadas, durante el curso del día de recaudación o máximo el día hábil siguiente” (Contraloría General del estado, 2009, pág. 13)

#### **Constancia documental de la recaudación**

Por cada recaudación que realice una entidad u organismo del sector público, por cualquier concepto, se entregará al usuario el original del comprobante de ingreso preimpreso y prenumerado o una especie valorada; estos documentos

cumplirán con los requisitos establecidos por el organismo rector en materia tributaria y respaldarán las transacciones realizadas, permitiendo el control sobre los recursos que ingresan al Tesoro Nacional. Diariamente se preparará, a modo de resumen, el reporte de los valores recaudados. (Contraloría General del estado, 2009, pág. 13)

No se podrá realizar ningún cobro, sin que a cambio se otorgue un documento que cuente como especie valorada. Estos documentos deben ser controlados internamente.

### **Especies valoradas**

Las especies valoradas emitidas por organismos del sector público, “se entregarán al beneficiario por la recepción de un servicio prestado por parte de un órgano del sector público.” (Contraloría General del estado, 2009, pág. 14)

Los ingresos que se generen, constarán en el presupuesto de las instituciones públicas y se depositaran en las cuentas bancarias. Además se debe llevar un control de su emisión venta y baja de documentos; su existencia debe ser controlada mediante las cuentas de orden.

### **Verificación de los ingresos**

Se efectuará “una verificación diaria, con la finalidad de comprobar que los depósitos realizados en el banco corresponsal sean iguales a los valores recibidos, a fin de controlar que éstos sean transferidos al depositario oficial.” (Contraloría General del estado, 2009, pág. 14)

Las revisiones se realizaran por funcionarios distintos a los encargados de la recaudación, quienes también evaluaran la eficiencia y eficacia de los depósitos.

### **Medidas de protección de las recaudaciones**

Se pueden tomar en cuenta,

“la contratación de pólizas de seguro, la utilización de equipos con mecanismos de control automático de los cobros o de la secuencia y cantidad de comprobantes, seguridad física de las instalaciones, la asignación de personal de seguridad, la contratación de empresas de transporte de valores o depósitos en bancos que ofrezcan este servicio.” (Contraloría General del estado, 2009, pág. 14)

### **Cuentas corrientes bancarias**

“A la Cuenta Corriente Única del Tesoro Nacional ingresarán todos los recursos provenientes de cualquier fuente que alimenta el presupuesto general del Estado y de los gobiernos seccionales, a través de cuentas auxiliares.” (Contraloría General del estado, 2009, pág. 14)

Las cuentas de las instituciones públicas serán autorizadas por la unidad responsable del tesoro nacional. Al aperturar la cuenta se registrarán las firmas de los funcionarios autorizados para el manejo de ellas; estos funcionarios no deben tener acceso a fondos en efectivo y estarán caucionados.

### **Conciliaciones bancarias**

“Es un proceso que se ocupa de asegurar que tanto el saldo según los registros contables como el saldo según el banco sean los correctos. Se la realiza en forma regular y periódicamente por lo menos una vez al mes.” (Contraloría General del estado, 2009, pág. 14)

Esta conciliación será realizada por un funcionario distinto a los implicados; comparando el saldo de la cuenta bancos en los libro con el corte de la cuenta bancaria.

### **Control previo al pago**

Para los pagos vía electrónica se deben observar las siguientes disposiciones:

- a) Todo pago corresponderá a un compromiso devengado, legalmente exigible, con excepción de los anticipos previstos en los ordenamientos legales y contratos debidamente suscritos;
- b) Los pagos que se efectúen estarán dentro de los límites de la programación de caja autorizada;
- c) Los pagos estarán debidamente justificados y comprobados con los documentos auténticos respectivos;
- d) Verificación de la existencia o no de litigios o asuntos pendientes respecto al reconocimiento total o parcial de las obligaciones a pagar.
- e) Que la transacción no haya variado respecto a la propiedad, legalidad y conformidad con el presupuesto. (Contraloría General del estado, 2009, pág. 16)

### **Pagos a beneficiarios**

Las entidades públicas deben prever el “pago oportuno de las obligaciones de las entidades y organismos del sector público y utiliza los recursos de acuerdo con los planes institucionales y los respectivos presupuestos aprobados.” (Contraloría General del estado, 2009, pág. 16)

Se realizará la acreditación en las cuentas de los beneficiarios, y se registrará en la base de datos, no se pueden realizar pagos en efectivo a excepción de los que se puedan manejar bajo la caja chica.

### **Cumplimiento de obligaciones**

Las obligaciones de una entidad deben ser “autorizadas, de conformidad a las políticas establecidas para el efecto; a fin de mantener un adecuado control de las mismas, se establecerá un índice de vencimientos que permita que sean pagadas oportunamente para evitar recargos, intereses y multas.” (Contraloría General del estado, 2009)

Utilización del flujo de caja en la programación financiera

“Cada entidad elaborará el flujo de caja con el objeto de optimizar el uso de sus recursos. Este flujo de caja debe estar acorde con el plan operativo anual y los planes estratégicos institucionales.” (Contraloría General del estado, 2009)

Se realizará este flujo, con el fin de optimizar el efectivo durante un periodo fiscal, mas o menos igual al del presupuesto; mediante el cual se identificarán as necesidades y los posibles excedentes de caja.

### **Control y custodia de garantías**

“En los contratos que celebren las entidades del sector público, para asegurar el cumplimiento de los mismos, se exigirá a los oferentes o contratistas la presentación de las garantías en las condiciones y montos señalados en la ley.” (Contraloría General del estado, 2009)

### **Transferencia de fondos por medios electrónicos**

Para este tipo de mecanismo se deben usar “controles adecuados a esta forma de operar, enfatizando los mecanismos de seguridad en el uso de claves, cuyo acceso será restringido y permitido solamente a las personas autorizadas. Nadie más conocerá la serie completa de claves utilizadas en una entidad.” (Contraloría General del estado, 2009)

Se puede implementar el uso de sistemas, que ayuden a la generación de comprobantes de las transacciones con mayor prontitud.

## **2.4.1.1.4 Administración Financiera CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL**

### **Aplicación de los principios y normas técnicas de Contabilidad Gubernamental**

La contabilidad gubernamental tiene como misión registrar todos los hechos económicos que representen derechos a percibir recursos monetarios o que constituyan obligaciones a entregar recursos monetarios, y producir información financiera sistematizada y confiable mediante estados financieros verificables, reales, oportunos y razonables bajo criterios técnicos soportados en principios y normas que son obligatorias para los profesionales contables. (Contraloría General del estado, 2009)

## **Organización del sistema de Contabilidad Gubernamental**

La contabilidad gubernamental se basa en las normas vigentes dispuestas para la misma y comprende “la planificación y organización contables, objetivos, procedimientos, registros, reportes, estados financieros y demás información gerencial y los archivos de la documentación que sustentan las operaciones.” (Contraloría General del estado, 2009)

El control interno contable de la contabilidad gubernamental se estipula en los siguientes enunciados:

“Las operaciones se efectúen de acuerdo con la organización establecida en la entidad.

Las operaciones se contabilicen por el importe correcto en las cuentas apropiadas y en el período correspondiente.

Se mantenga el control de los bienes de larga duración y de aquellos sujetos a control administrativo para su correspondiente registro y salvaguarda. Se conserve en forma actualizada el inventario de existencias.

La información financiera se prepare de acuerdo con las políticas y prácticas contables determinadas por la profesión.

Se produzcan los reportes y estados financieros requeridos por las regulaciones legales y por las necesidades gerenciales.” (Contraloría General del estado, 2009)

## **Documentación de respaldo y su archivo**

“Todas las operaciones financieras estarán respaldadas con la documentación de soporte suficiente y pertinente que sustente su propiedad, legalidad y veracidad, esto permitirá la identificación de la transacción ejecutada y facilitará su verificación, comprobación y análisis.” (Contraloría General del estado, 2009)

La administración será la encargada de establecer los procedimientos que aseguren el archivo de los documentos de respaldo en orden cronológico y secuencial. Para la destrucción de documentos se establecerá un proceso y una comisión que identifique aquellos que ya no tengan validez, lo que haría más fácil encontrarla la documentación y archivar los documentos de importancia mayor.



## **Oportunidad en el registro de los hechos económicos y presentación de información financiera**

De acuerdo con las normas de control interno de la contraloría general del estado ecuatoriano (2009), las operaciones deben ser registradas en el momento de su ocurrencia, de forma que tengan relevancia de información para la institución; los registros se harán en las cuentas correspondientes de acuerdo al catálogo único de cuentas vigente y no se pueden adelantar o postergar por motivo alguno.

## **Conciliación de los saldos de las cuentas**

“Los saldos de los auxiliares se conciliarán periódicamente con los saldos de la respectiva cuenta de mayor general, con la finalidad de detectar la existencia de errores para efectuar los ajustes correspondientes.” (Contraloría General del estado, 2009, pág. 27)

Las conciliaciones se realizaran por personas diferentes a las encargadas del registro, si se encontraran diferencias; se las debe informar por escrito para tomar acciones correctivas.

## **Formularios y documentos**

Según se estipula en las normas de control interno emitidas por la Contraloría General del Estado ecuatoriano, las entidades públicas emitirán un procedimiento en el que se establezca las características de los formularios, las copias y las firmas de aprobación; para respaldar las operaciones efectuadas. Se debe designar una persona encargada de revisar la correcta utilización de los formularios y su numeración secuencial.

## **Anticipos de fondos**

Son muy sados en el sector público como promesas de pagos:

Son recursos financieros entregados en calidad de anticipos destinados a cubrir gastos específicos, garantías, fondos a rendir cuentas, débitos indebidos sujetos a reclamo y egresos realizados por recuperar, serán adecuadamente controlados y debidamente comprometidos en base a la disponibilidad presupuestaria con el fin de precautelar una apropiada y documentada rendición de cuentas y la devolución de los montos no utilizados. Por efectos del cierre del ejercicio fiscal, los fondos serán liquidados y su diferencia depositada a través de la cuenta rotativa de ingresos de cada entidad, hasta el 28 de diciembre de cada año, excepto los anticipos a servidoras y servidores públicos. (Contraloría General del estado, 2009)

Los responsables de otorgar los anticipos deben sustentar con documentación pertinente; se establecerán procesos para el control de la antigüedad de saldos, para proporcionar información a los directivos para tomar decisiones.

### **Arqueos sorpresivos de los valores en efectivo**

Los arqueos, se realizarán en presencia del responsable de caja, con la periodicidad pertinente; por un funcionario distinto a los custodios del efectivo; en caso de encontrarse diferencias se deben comunicar por escrito a la unidad de auditoría interna para realizar correctivos. (Contraloría General del estado, 2009)

### **Análisis y confirmación de saldos**

Estos se realizaran con el fin de constatar que los anticipos otorgados sean los que se han registrado en la entidad; mensualmente se realizará una análisis de los pendientes de cobro para determinar las acciones de cobro.

### **Actividades Administrativas**

También conocidas como funciones directas; para el desempeño de actividades de funciones administrativas, los encargados basan sus acciones en la revisión de informes de desempeño de las actividades realizadas por otros empleados.

Lo que hace importante contar con informes veraces, congruentes y puntuales sobre las acciones tomadas, para determinar si las decisiones son las acertadas.

## **Procesamiento de información**

Durante la transición de la información por medio de la empresa, se establecen requisitos que se convierten en controles, los que ayudan a que la información sea suficiente y verdadera, para su procesamiento. Se pueden presentar excepciones, las que reciben tratamiento especial hasta que finalicen satisfactoriamente; incluso existen casos que ameritan cuidado por parte de los superiores. El desarrollo de nuevos sistemas y de sus mejoras son controlados en el acceso de datos, archivos y programas, para mejor seguridad.

## **Controles físicos**

Los más conocidos son los inventarios o recuentos físicos en los cuales se comprueba su existencia física con los registros de la compañía.

## **Indicadores de desempeño**

Los indicadores pueden actuar como control de las operaciones o puede ser relativo a la información financiera. Por ejemplo fluctuaciones de los precios de compra (operacional) o dicha información se utiliza para seguir los resultados financieros, el análisis de los indicadores contribuye al control relativo a la información financiera.

## **Relación de actividades con respuesta al riesgo**

“La dirección debería establecer los planes de acción necesarios para afrontar los riesgos evaluados. Las acciones determinadas también resultarán útiles para la definición de las operaciones de control, dado que su aplicación se encuentra orientada a garantizar su ejecución correcta”. (Mantilla, 2005)

Las actividades de control no son un fin en sí mismo, sino que sirven como mecanismos para que la organización alcance sus objetivos. Siguiendo el ejemplo mencionado precedentemente, una actividad de control incluiría el seguimiento de

los tiempos de respuesta de los proveedores, comparándolo con la evolución de las ventas y obligaciones asociadas a sus productos. En tal sentido el control es un elemento integrado en el proceso de gestión.

### **Controles sobre los sistemas de información**

Los sistemas de información desempeñan un papel fundamental en la gestión de las empresas, es por ello que deben ser obviamente controlados. La mayoría, para no decir todas, las empresas utilizan sistemas informáticos para generar la información.

Los controles efectuados sobre los sistemas pueden agruparse en dos categorías:

Controles generales: Algunos ejemplos de la categoría podrían ser

Controles sobre las operaciones del centro de proceso de datos: incluyen la organización y planificación de trabajos, procesos de salvaguarda de datos, etc.

Controles sobre el software: controles sobre la adquisición y mantenimiento del software necesario para su correcto funcionamiento.

Controles sobre la seguridad de acceso: estos controles permiten proteger al sistema contra ingresos y usos no autorizados, limitando el acceso sólo a los usuarios habilitados.

Controles sobre el desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones: apunta a las metodologías implementadas por las empresas con el fin de controlar los costos elevados que se asocian al desarrollo y mantenimiento, entre las que se usan diversas formas, especialmente las tecnológicas que se actualizan fácilmente.

Controles de aplicación: Diseñados para el control del funcionamiento de las aplicaciones, asegurando la totalidad y exactitud en el proceso de transacciones, su autorización y validez, como por ejemplo:

Comprobaciones de formato.

Existencia y razonabilidad de los datos.

#### 2.4.2 Variable Dependiente

### Auditoría

Tras el estudio de algunos conceptos; Mantilla (2009) expone en sus conceptos de auditoría lo siguiente:

A partir de una perspectiva epistemológica, **auditoría es un método que busca acercar una materia sujeto a un criterio, en función de un objetivo superior de control.** Su carácter científico depende de las metodologías que utilice para ello. Como conocimiento, ha evolucionado en la historia en la misma medida que lo han ido haciendo los distintos materia sujeto (=objeto), criterio y objetivos del control.



Gráfico 4 Definición técnica de Auditoría  
Fuente: Mantilla Blanco, 2009, pág. 22

“En términos generales, auditar, es examinar y verificar información, registros, procesos, circuitos, etc. Con objeto de expresar una opinión sobre su bondad o fiabilidad.” (Mira Navarro, 2006), con el objeto que estos sirvan para tomar decisiones en la empresa, entidad o departamento.

Por lo que se puede ver, la auditoría es un proceso que evalúa el control verificando y examinando los procesos, registros, etc., cumpliendo con estándares profesionales y éticos, utilizando habilidades para llegar a emitir un criterio u opinión.

### **Auditoría de Gestión**

Una definición de la auditoría de gestión dice que “es una técnica relativamente nueva de asesoramiento que ayuda a analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones a las empresas, con el fin de conseguir con éxito una estrategia”. (Redondo Duran, Llopart Pérez, & Duran Juve, 1996)

“la auditoria de gestión es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión en relación con los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección...” (Blanco Luna, 1997)

La auditoría de gestión tiene el propósito de evaluar a las organizaciones; de acuerdo al desempeño realizado en función de alcanzar sus objetivos, metas y visión; define si la empresa u organización realiza las actividades correctas, en cuanto a su desempeño; e indica que tan lejos o cerca se encuentra de sus objetivos, o si ni si quiera se encuentra en el camino correcto.

Según menciona Franklin (2007, pág. 11) una auditoria de gestión o administrativa es “la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable”.

La auditoría de gestión, es un examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; medir la calidad de los servicios, obras o bienes

ofrecidos; y, el impacto socio-económico derivado de sus actividades. (Contraloría General del Estado, 2011, pág. 6)

### **Concepto de las 5 Es:**

Para comprender mejor el enfoque de la auditoría de gestión, se deben mencionar las 5 E; que proporcionan esquemas para la ejecución de la auditoría.

#### **Eficiencia**

“Eficiencia: consiste en lograr la utilización más productiva de bienes materiales y de recursos humanos y financieros”. (Academia Mexicana de Auditoría Integral, 2011, pág. 23)

“Eficiencia: Grado óptimo y racional con que se utiliza los recursos humanos, financieros, tecnológicos, materiales y el tiempo”. (MKME;, 2011, pág. 23)

Es el “óptimo aprovechamiento de los recursos para el logro de objetivos, considerando la calidad y el tiempo asignado; se obtiene comparando el monto de recursos consumidos frente a bienes o servicios producidos; es la medición del desempeño.” (Contraloría General del Estado, 2011)

Mediante la auditoría, se puede determinar la eficiencia tanto de una empresa como de una dependencia; comparando con estándares o con los datos históricos de la misma unidad en estudio.

#### **Eficacia**

La eficacia es el logro de los objetivos propuestos; “en una concepción general, la eficacia o efectividad, consiste en lograr o alcanzar los objetivos propuestos, las metas programadas, o los resultados deseados.” (Contraloría General del Estado, 2011)

“Eficacia: es el grado en que los programas están consiguiendo los objetivos propuestos.” (Academia Mexicana de Auditoría Integral, 2011, pág. 23)

Por ende la eficacia de un departamento puede medirse en función del grado de cumplimiento de sus objetivos.

### **Economía**

“Economía: se refiere a los términos y condiciones conforme a los cuales se adquieren bienes y servicios en cantidad y calidad apropiadas, en el momento oportuno y al menor costo posible”. (Academia Mexicana de Auditoría Integral, 2011, pág. 24)

“Economía: Uso de los recursos sin desperdicio innecesario y al mejor y menor costo posibles”. (MKME;, 2011, pág. 24)

“La economía, consiste en reducir al mínimo el costo de los recursos utilizados para realizar un sistema, un programa, un proyecto, un proceso o una actividad, con la calidad requerida; mide si los resultados se están obteniendo a los costos más bajos posibles o planificados; se determina, comparando el costo real de las actividades realizadas frente al costo establecido presupuestariamente.” (Contraloría General del Estado, 2011)

### **Ética**

Ética: Parte de la filosofía que trata de la moral y las obligaciones del hombre. La conducta del personal en función de sus deberes contemplados en la Constitución, las leyes, las normas de buenas costumbres de la sociedad. El código de Conducta o Ética de la entidad, son susceptibles de evaluarse en una entidad. (Maldonado E, 2011, pág. 24)

### **Ecología**

“Ecología: podría definirse como el examen y evaluación al medio ambiente, el impacto al entorno y la propuesta de soluciones reales y potenciales.” (Maldonado E, 2011, pág. 24)



## **Cumplimiento de objetivos**

“Todo proceso de planear, organizar, dirigir y controlar la utilización de recursos y la realización de actividades, no se realiza al azar, sino con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización”. (Gallardo Hernández, 2012, pág. 4)

Se puede decir que el cumplimiento de objetivos

“señala hacia dónde va una compañía, su propósito, los resultados estratégicos y financieros que se plantea como meta, su modelo básico de negocios y los movimientos competitivos y planteamientos de acciones internas con que se obtendrán los resultados de negocios planteados” (Thomsom, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2012, pág. 37)

## **Tipos**

### **Generales**

“Se entiende que un objetivo es general cuando es mas amplio en relación con otros objetivos que son subordinados a el” (Reyes Ponce, 2004, pág. 189)

### **Específicos**

“Son medios para conseguir el objetivo más elevado y amplio”. (Reyes Ponce, 2004, pág. 189)

### **Clasificación**

#### **Operacionales**

“Son aquellos relacionados con la efectividad y eficacia de las operaciones de la organización” (Estupiñán Gaitán, 2006, pág. 30).

### **De financiamiento**

“Se refiere a la obtención de información financiera confiable” (Estupiñán Gaitán , Control interno y fraudes, 2006).

### **De cumplimiento**

“Están dirigidos a la adherencia a leyes y reglamentos, así como también a las políticas emitidas por la administración” (Estupiñán Gaitán , Control interno y fraudes, 2006).

### **Eficiencia y eficacia**

“LA eficiencia es el cumplimiento de objetivos y la eficacia se refiere a la capacidad de optimizar los recursos en el logro de objetivos” (Estupiñán Gaitán , 2006, pág. 4)

### **Eficiencia y eficacia administrativas:**

Para una mejor revisión de los procesos administrativos de las empresas y organizaciones; se debe conocer los conceptos de eficiencia y eficacia de las actividades, y así establecer mejor los parámetros de medición.

#### **Eficacia:**

“Es el grado en el cual los resultado deseados de un centro de responsabilidad son alcanzados realmente.”

La administración y los administradores tienen que alcanzar los objetivos predeterminados, es decir, tienen ser eficaces. Se es eficaz cuando se consiguen los objetivos que se habían fijado. Un ejemplo de efectividad es la fabricación de piezas sin defectos.

#### **Eficiencia:**

“Es el grado en el cual los recursos son usados de manera económica en la generación de cualquier resultado que se alcance en la actualidad.

“Un ejemplo de eficiencia será el preocuparse por ver si esas piezas se producen a un costo mínimo.

Por consiguiente, podemos decir que la eficacia está relacionada con los fines, y la eficiencia, con los recursos aplicados.” (Rodríguez Valencia, 2010, pág. 109)

### **Indicadores de gestión**

Para definir un indicador de gestión en la auditoría en las instituciones públicas, mencionaremos:

“son variables o parámetros que permiten medir de forma cuantitativa y cualitativa, el grado de cumplimiento de un sistema, proyecto, programa, componente, proceso, actividad o de la ejecución de las operaciones, en términos de eficiencia, economía, efectividad e impacto.” (Contraloría General del Estado, 2011, pág. 22)

### **Indicadores cuantitativos**

Estos indicadores sirven para medir el rendimiento de las actividades realizadas, estos indicadores miden numéricamente; como se indica: “Son indicadores que miden el rendimiento de una actividad y entre otros pueden ser: Indicadores de volumen de trabajo, de eficiencia, de economía, de efectividad.” (Contraloría General del Estado, 2011, pág. 22)

### **Indicadores Cualitativos:**

No se dirigen a establecer un número si no más bien el cumplimiento de un principio; “Estos no miden numéricamente una actividad, sino que se establecen a partir de los principios generales de una sana administración.” (Contraloría General del Estado, 2011)

## **2.5. Hipótesis**

Las actividades de control inciden en el cumplimiento de objetivos del departamento financiero del G.A.D. San Cristóbal de Patate

## **2.6. Señalamiento de las Variables**

**2.6.1 Variable Independiente:** Las actividades de control

**2.6.2 Variable Dependiente:** Cumplimiento de objetivos

## **CAPÍTULO III METODOLOGÍA**

### **3.1 Enfoque de investigación**

La investigación tendrá un enfoque cualicuantitativo; según Cauas (2012) la investigación cualitativa “es aquella que utiliza preferente o exclusivamente información de tipo cualitativo y cuyo análisis se dirige a lograr descripciones detalladas de los fenómenos estudiados”.

Por otra parte la investigación cuantitativa “opera fundamentalmente con cantidades y que su propósito final es establecer semejanzas y diferencias en términos de proporciones” (Barragán, y otros, 2003, pág. 118)

El desarrollo de la investigación estará enfocado a la revisión de las actividades que realizan las personas en el departamento financiero, y de cómo se relacionan con el cumplimiento de sus objetivos; por lo que se hacen necesarios los dos tipos de investigación, para analizar los fenómenos pero también hacerlos medibles y poder obtener un resultado más real.

### **3.2 Modalidad básica de la investigación**

Para el la investigación se recurrirá a la investigación de campo que “Se realiza en el lugar de los hechos donde acontece el fenómeno” (Sierra Guzmán, 2012), por tratarse de una investigación a realizarse en un área financiera en la que se requiere constatar los acontecimientos en el lugar de los hechos.

Basándose de igual manera en lo mencionado por Sierra Guzmán (2012) “Es la investigación aplicada para interpretar y solucionar alguna situación, problema o necesidad en un momento determinado”. Esto es aplicable a la investigación que se

pretende realizar debido a que se analizará al departamento en un momento determinado.

Para la elaboración del presente proyecto se hizo necesario realizar una investigación de campo para la recopilación de la información primaria, es decir mediante la aplicación de una lista de chequeo dirigida a la verificación de actividades del departamento.

Además se usará la investigación documental bibliográfica que “se encuentra contenida en diversas observaciones o datos contenidas en escritos de diversos tipos. Nos interesan como instrumentos informativos para nuestros estudios” (Barragán, y otros, 2003, pág. 49)

El párrafo anterior sirve para indicar que la investigación se apoyará en estudios previos, con el objeto de tener mejor información que ayude a realizar esta investigación más rápida y de forma adecuada.

El presente proyecto se basa en la investigación bibliográfica, ya que se utiliza fuentes primarias las cuales ayuda a obtener información en los documentos, y secundaria en donde la investigadora debió acudir a documentos científicos como libros, revistas, folletos, fuentes técnicas entre otras; todo esto ha fortalecido el conocimiento que en lo posterior será profundizado, ampliando y analizando para así formar una idea clara de lo que se está investigando

### **3.3 Nivel o tipo de investigación**

Para la ejecución de la presente investigación se aplicó investigaciones bibliográficas, para la sustentación teórica, investigación de campo mediante la aplicación de listas de verificación; es decir, que la información sobre la evaluación aplicada en el departamento en estudio es de incipiente, todos éstos procedimientos de investigación, están enmarcados dentro del proyecto factible, por ser una propuesta operativa, viable y aplicable sujeto a un estudio documental y de campo.

El propósito por el cual se realiza la investigación es, ir explorando el problema del departamento al cumplimiento de sus objetivos, para entrar en contacto con la realidad, en lo que respecta a la evaluación de las actividades de control del mismo, e ir descubriendo la hipótesis y poder plantear una posible solución al problema.

La investigación exploratoria que “nos sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Mexico)

La investigación descriptiva ha servido para poder identificar las características departamentales en su contexto interno. Ayudará a identificar las actitudes y conductas de las personas que conforman la institución y las posibles causas del problema planteado.

Se describe las relaciones existentes entre las actividades de control y el cumplimiento de objetivos, así mismo permite comprobar la relación causa-efecto que hay entre ellas.

De igual manera, la investigación descriptiva la cual “se basa en la medición de uno o más atributos del fenómeno o evento descrito. Con este tipo se pretende especificar propiedades importantes de las variables o del tema específico sometido al análisis, tal y como ocurren en la realidad” (Sáenz Campos & Tinoco Mora, 1999), nos permite conocer mejor los procesos del departamento para poder identificar las actividades más primordiales al momento de realizar la investigación.

### **3.4 Población y muestra**

#### ***3.4.1 Población***

En el departamento financiero se manejan 57 procesos, en las diferentes áreas.

### 3.4.2 Muestra

Por tratarse de un número manejable de población; se trabajará con todos los procesos del departamento.

<b>TIPOS PROCESO</b>	<b>POBLACION</b>	<b>MUESTRA</b>
Pagos	6	6
Bajas de títulos	5	5
Emisión de títulos	17	17
Recaudación	17	17
Reclamos administrativos	1	1
Información Financiera	3	3
Adquisiciones (compras públicas)	5	5
Ingresos de bienes	2	2
Egresos de bienes de consumo	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>57</b>	<b>57</b>

Gráfico 5: Población y muestra  
Elaborado por: Grace Soria



### 3.5 Operacionalización de Variables

Tabla 1 Variable Independiente. Las Actividades de Control

<b>Conceptualización</b>	<b>Categorías / Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Técnica / Instrumento</b>	<b>Escala Valorativa</b>
Las actividades de control son políticas y procedimientos establecidos por la dirección o las autoridades; en respuesta a los riesgos, realizadas cotidianamente; que pueden presentar la organización, para que alcance sus objetivos.	Políticas y procedimientos	Observación de alto nivel	¿Los procesos son revisados y evaluados por el jefe del departamento financiero?	Lista de chequeo	Siempre Casi siempre Ocasionalmente Nunca
	Relación con el riesgo	Respuesta al riesgo	¿Se han establecido planes de acción para mitigar los riesgos en los procesos del departamento financiero y alcanzar los objetivos?		
		Indicadores de desempeño	¿Se aplican actividades de control a los procesos para realizar correctivos que permitan alcanzar los objetivos del departamento financiero?		

Tabla 2 Variable Dependiente. Cumplimiento de Objetivos

<b>Conceptualización</b>	<b>Categorías / Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Técnica / Instrumento</b>	<b>Escala Valorativa</b>
El cumplimiento de objetivos es el alcance obtenido por la organización en relación a los objetivos operacionales, financieros y de cumplimiento propuestos por la misma entidad para un período determinado	Objetivos Operacionales	Recursos disponibles para la realización de los objetivos	¿Los objetivos planteados, se han propuesto de acuerdo a la realidad de la empresa?	Lista de chequeo	Si cumple: 1 No cumple: 0
	Objetivos Financieros	Eficiencia en el manejo de recursos económicos	¿El presupuesto que maneja el departamento, alcanza para todas las necesidades de la institución?		
	Objetivos de Cumplimiento	Cumplimiento de normas legales vigentes	¿El departamento trabaja de acuerdo a las normas legales vigentes dispuestas para el sector público en el país?		

### 3.6 Plan de recolección de la información

El proceso de recolección, procesamiento, análisis e interpretación de la información del informe final se prevé realizar de la siguiente manera.

#### CUADRO RESUMEN DEL PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

<b>PREGUNTAS BASICAS</b>	<b>EXPLICACION</b>
1.- ¿Para Qué?	Para determinar la incidencia de las actividades de control en el cumplimiento de objetivos de la Dirección Financiera del G.A.D. San Cristóbal de Patate para la efectivización del funcionamiento del Departamento Financiero
2.- ¿A qué población?	A los procesos realizados en el departamento financiero del GAD San Cristóbal de Patate
3.- ¿Sobre qué aspectos?	El aspecto a tratar es sobre las actividades de control y el cumplimiento de objetivos
4.- ¿Quién?	A los procesos a estudiar en el departamento financiero del GAD San Cristóbal de Patate
5.- ¿Cuando?	En el segundo Trimestre del año 2014
6.- ¿Cuántas Veces?	Una sola vez por tratarse de una investigación de carácter transversal
7.- ¿Técnicas de Recolección?	Observación
8.- ¿Con que?	Lista de chequeo
9.- ¿En qué situación?	Se buscará el mejor momento para obtener resultados reales y concretos.

Gráfico 6: Plan de Recolección de información  
Elaborado por: Grace Soria

### **3.7 Plan de procesamiento de la información**

La recolección de la información es un proceso donde se toma en cuenta varios aspectos de la información y se deduce la información que nos va a ser útil o no.

Para ello tomaremos en cuenta tres aspectos importantes:

- a) Revisión crítica de la información defectuosa
- b) Evitar la repetición de la recolección
- c) Tabulación en cuadros según la variable de cada hipótesis

La presentación de los datos de la investigación se la realizará de forma escrita, tabular y gráfica; esto mediante el programa Excel por ser el más adecuado para realizar cálculos y además cuenta con la facilidad de presentación de datos gráficamente, lo que facilita la interpretación y ayuda en la selección de los datos más importantes para la investigación.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1 Análisis e interpretación de Resultados:**

La siguiente información, fue obtenida en el departamento financiero del G.A.D. Patate, mediante la observación a sus procesos; para verificar la autenticidad de la información.

Con la tabulación de los datos se realizaron los cuadros estadísticos y los gráficos de representación de resultados obtenidos en la observación de los procesos que se ejecutan en el departamento financiero, con relación a las variables investigadas en el presente trabajo.

A continuación se presenta en resumen, los porcentajes obtenidos en cada pregunta de acuerdo al proceso observado, y la respectiva interpretación de los resultados.

De la información obtenida, se establecen las conclusiones y recomendaciones adecuadas al problema de investigación a partir de las cuales se indicará la propuesta para dar solución al problema de investigación.

#### 4.1.1 Pregunta 1

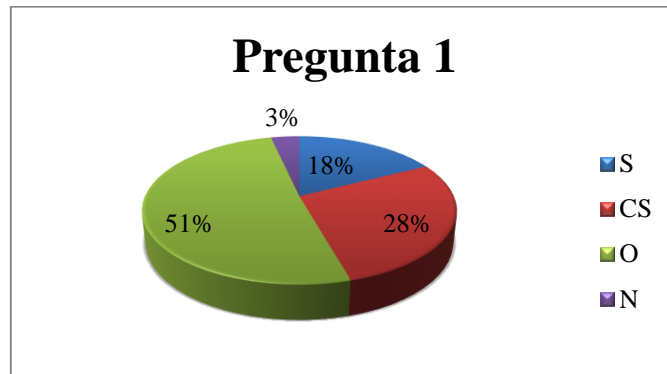
¿Los procesos son revisados y evaluados por el jefe del departamento financiero?

Tabla 3 Pregunta 1

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	10	18%
Casi Siempre	16	28%
Ocasionalmente	29	51%
Nunca	2	4%
TOTAL	57	1

Tabla N° 3: Resumen pregunta 1  
Elaborado por: Grace Soria

Gráfico 7: Pregunta 1



Gráfica N° 7: Resumen Pregunta 1  
Elaborado por: Grace Soria

#### Análisis

El 18% de los procesos siempre son revisados y evaluados por el jefe del departamento financiero; el 28% de ellos son evaluados casi siempre; el 51% son evaluados ocasionalmente; mientras que, el 4% no son evaluados nunca.

#### Interpretación

La tendencia para revisar y evaluar los procesos, por parte de la dirección financiera es ocasional; para más de la mitad de ellos; un bajo porcentaje no son revisados nunca; lo que indica que el control no es suficiente dentro del departamento, debido a que no todos tienen la firma de aprobación.

#### 4.1.2 Pregunta 2

¿Se definen puntos clave de control para evitar riesgos en el proceso?

Tabla 4: Pregunta 2

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	17	30%
Casi Siempre	28	49%
Ocasionalmente	11	19%
Nunca	1	2%
TOTAL	57	1

Tabla N° 4: Resumen pregunta 2  
Elaborado por: Grace Soria

Gráfico 8: Pregunta 2

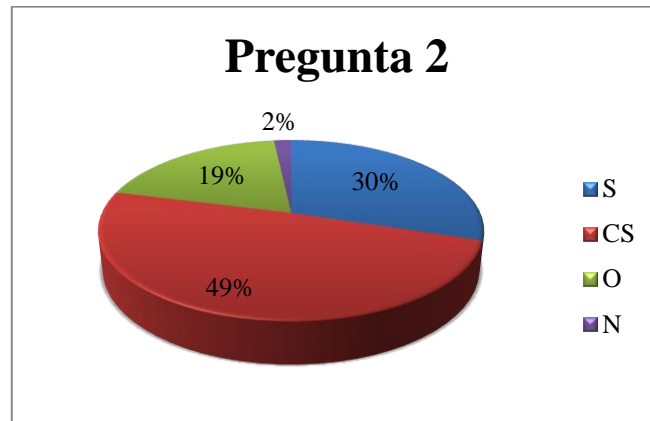


Tabla N° 8: Resumen pregunta 2  
Elaborado por: Grace Soria

#### Análisis

Para el 30% de los procesos, siempre se ha definido puntos clave de control en el departamento financiero; el 49% casi siempre; ocasionalmente se ha definido los puntos clave de control para el 19% de la población, y para el 2% restante nunca se ha definido puntos de control.

#### Interpretación

En base a lo anterior se concluye que casi siempre se definen puntos clave de control que eviten riesgos en cerca de la mitad de los procesos ejecutados; casi no existen procesos, sin puntos de control; indicando que los procesos son medianamente controlados. Los procesos menos frecuentes son los que no se han definido puntos de control.

### 4.1.3 Pregunta 3

¿Se aplican actividades de control a los procesos para realizar correctivos que permitan alcanzar los objetivos del departamento financiero?

Tabla 5: Pregunta 3

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	5%
Casi Siempre	20	35%
Ocasionalmente	31	54%
Nunca	3	5%
TOTAL	57	1

Tabla N° 5: Resumen pregunta 3  
Elaborado por: Grace Soria

Gráfico 9: Pregunta 3

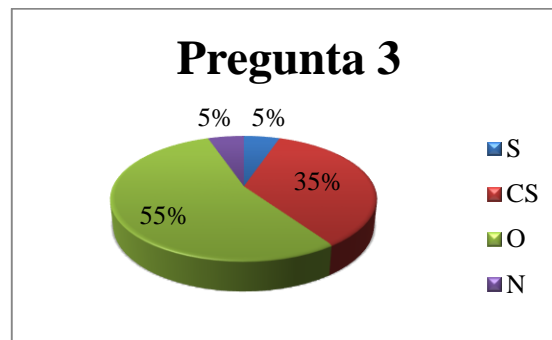


Gráfico N° 9: Resumen pregunta 3  
Elaborado por: Grace Soria

### Análisis

Las actividades de control, para realizar correctivos se aplican siempre en un 5%; casi siempre se aplican al 35% de las veces; al 55% de los procesos, se aplica ocasionalmente; y nunca se aplican las actividades de control el otro 5% restante.

### Interpretación

Los procesos en los que no se aplican actividades de control, es porque no se encuentran detalladas en ningún documento ni se han establecido de forma verbal; por lo que el responsable del proceso no las realiza; en consecuencia no se puede corregir sus fallas durante la ejecución de esos procesos.



#### 4.1.5 Pregunta 4

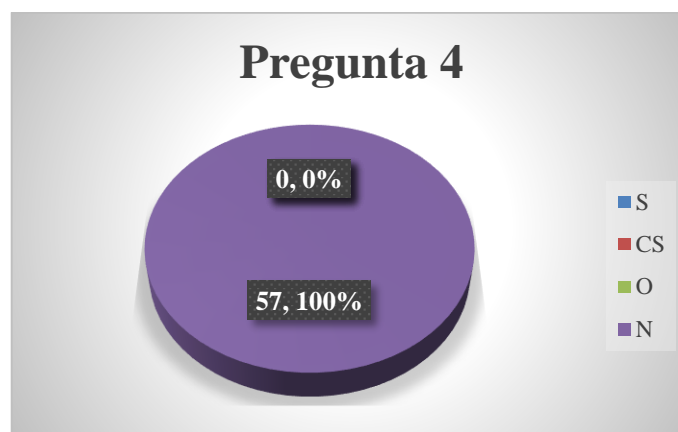
¿Se han establecido planes de acción para mitigar los riesgos en los procesos del departamento financiero y alcanzar los objetivos?

**Tabla 6: Pregunta 4**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Ocasionalmente	0	0%
Nunca	57	100%
TOTAL	57	1

Tabla N° 6: Resumen pregunta 4  
Elaborado por: Grace Soria

**Gráfico 10 Pregunta 4**



Gráfica N° 10: Resumen pregunta 4  
Elaborado por: Grace Soria

#### **Análisis**

El departamento financiero nunca ha establecido planes de acción para mitigar los riesgos, y contribuir al cumplimiento de objetivos.

#### **Interpretación**

Dentro de la institución no se dispone de evidencia de documentos que indiquen la existencia de las acciones a seguir al presentarse un riesgo.

#### 4.1.6 Pregunta 5

¿Los procesos del departamento financiero cuentan con documentación de respaldo para la aplicación de actividades de control?

Tabla 7: Pregunta 5

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	55	96%
Casi Siempre	1	2%
Ocasionalmente	1	2%
Nunca	0	0%
TOTAL	57	1

Tabla N° 7: Resumen pregunta 1  
Elaborado por: Grace Soria

Gráfico 11: Pregunta 5

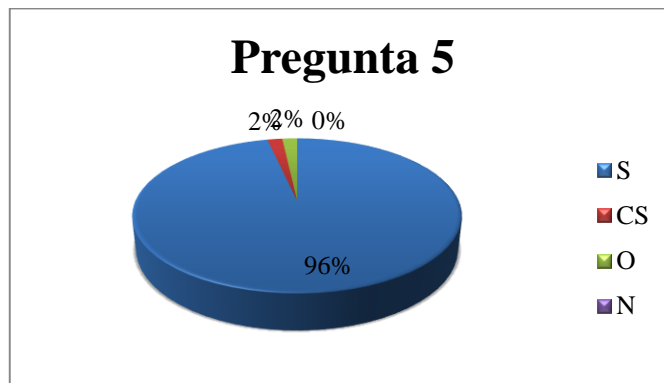


Gráfico N° 11: Resumen pregunta 5  
Elaborado por: Grace Soria

#### Análisis

El 96% de los procesos cuenta con documentación en la que se pueda aplicar las actividades de control, el 2% de los procesos cuentan con documentos casi siempre u ocasionalmente; pero ningún proceso no cuenta con documentación.

#### Interpretación

Para casi la totalidad de procesos, se cuenta con documentación de respaldo suficiente, en la que se puede aplicar actividades de control; lo que nos permite asegurar fuentes de información.

#### 4.1.7 Pregunta 6

¿Las actividades de control son efectuadas por personas independientes a las responsables de la ejecución del proceso?

Tabla 8: Pregunta 6

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	2%
Casi Siempre	9	16%
Ocasionalmente	3	5%
Nunca	44	77%
TOTAL	57	1

Tabla N° 8: Resumen pregunta 6  
Elaborado por: Grace Soria

Gráfico 12: Pregunta 6

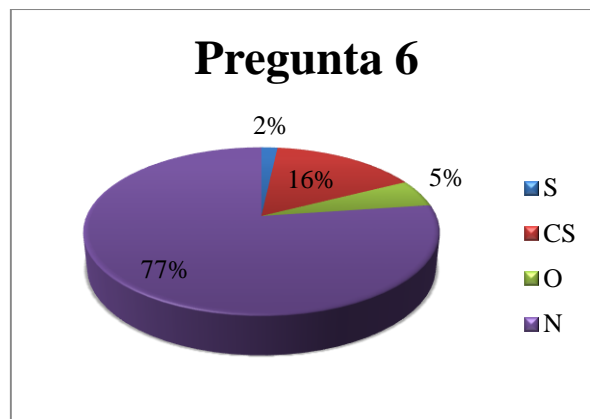


Gráfico N° 12: Resumen pregunta 6  
Elaborado por: Grace Soria

#### Análisis

Las actividades de control siempre son efectuadas por personas independientes a las responsables en el 2% de los procesos, el 16% de ellos casi siempre; ocasionalmente son efectuadas por personas distintas solo el 5%; y el 77% nunca son efectuadas por personas independientes.

#### Interpretación

En más de las tres cuartas partes de los procesos, se efectúan las actividades de control por los mismos colaboradores responsables del proceso; un porcentaje pequeñísimo se efectúa por una persona diferente; lo que implica un riesgo alto de control; esto se debe a que no se especifica esta función en los cargos de los empleados.

#### 4.1.8 Pregunta 7

¿Con qué frecuencia se realizan las actividades de control de los procesos?

Tabla 9: Pregunta 7

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Ocasionalmente	57	100%
<b>Nunca</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	57	1

Tabla N° 9: Resumen pregunta 7  
Elaborado por: Grace Soria

Gráfico 13: Pregunta 7

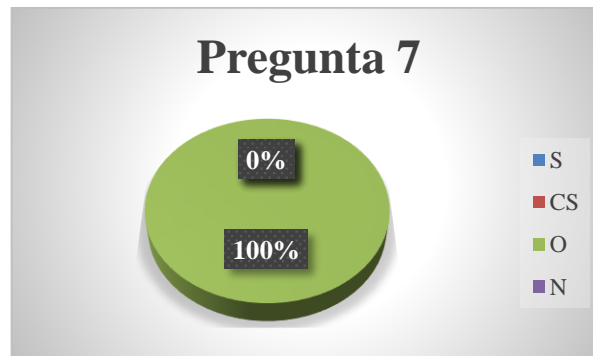


Gráfico N° 13: Resumen pregunta 7  
Elaborado por: Grace Soria

#### Análisis

Al 100% de los procesos se realiza ocasionalmente, las actividades de control, del departamento financiero.

#### Interpretación

Los procesos no son controlados permanentemente, por falta de tiempo; al ejecutar los controles por los mismos responsables del proceso, lo demoran mientras realizan la actividad de control, lo que impacienta a los clientes.

#### 4.1.9 Pregunta 8

¿Se cuenta con los procedimientos técnicos necesarios para realizar las actividades de control a los procesos?

Tabla 10: Pregunta 8

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	4%
Casi Siempre	31	54%
Ocasionalmente	20	35%
Nunca	4	7%
TOTAL	57	1

Tabla N° 10: Resumen pregunta 8  
Elaborado por: Grace Soria

Gráfico 14 Pregunta 8

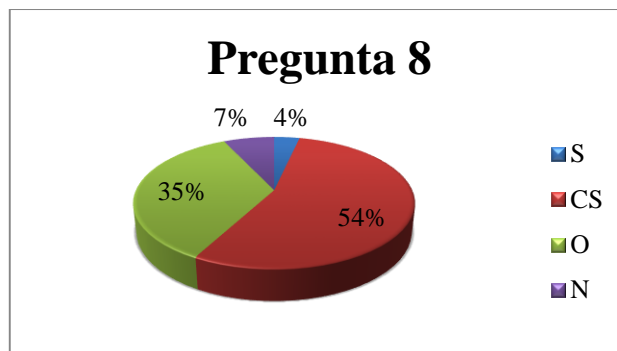


Gráfico N° 14: Resumen pregunta 8  
Elaborado por: Grace Soria

#### Análisis

Para el 4% de los procesos, el departamento financiero si cuenta con los procedimientos técnicos necesarios para realizar las actividades de control; casi siempre para el 54%; para el 35% de los procesos, ocasionalmente, y para el 7% no se cuenta con procedimientos para su evaluación.

#### Interpretación

Los empleados del departamento cuentan con conocimiento suficiente sobre los procesos en los que son responsables, para poder ejecutar las actividades de control que realizan.

#### 4.1.10 Pregunta 9

¿Los procesos establecidos contribuyen al cumplimiento de los objetivos establecidos en el departamento financiero?

Tabla 11 Pregunta 9

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	9	16%
Casi Siempre	39	68%
Ocasionalmente	7	12%
Nunca	2	4%
TOTAL	57	1

Tabla N° 11: Resumen pregunta 9  
Elaborado por: Grace Soria

Gráfico 15 Pregunta 9

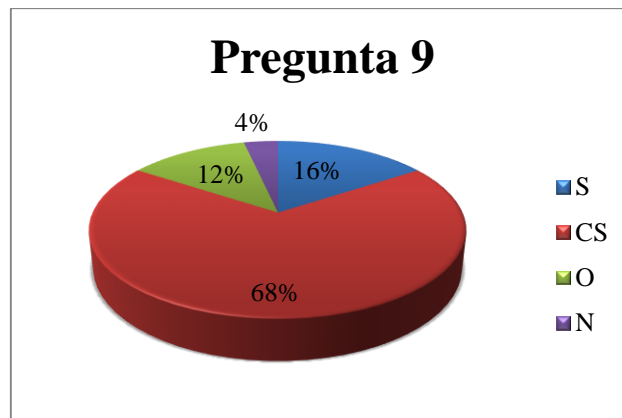


Gráfico N° 15: Resumen pregunta 9  
Elaborado por: Grace Soria

#### Análisis

El 16% de los procesos establecidos contribuyen siempre, a la realización de los objetivos del departamento, el 68% contribuye casi siempre; el 12% de los procesos contribuye ocasionalmente y el 4% de los procesos no contribuye a la realización de los objetivos.

#### Interpretación

Seis de cada diez procesos contribuyen casi siempre en el cumplimiento de objetivos del departamento, lo que indica que se deben establecer mejor los controles para que todos los procesos contribuyan a realizar los objetivos departamentales.

#### 4.1.12 Pregunta 10

¿Se realiza verificación del cumplimiento de objetivos periódicamente?

Tabla 12 Pregunta 10

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Ocasionalmente	0	0%
Nunca	57	100%
TOTAL	57	1

Tabla N° 14: Resumen pregunta 10  
Elaborado por: Grace Soria

Gráfico 16 Pregunta 10



Tabla N° 16: Resumen pregunta 10  
Elaborado por: Grace Soria

#### Análisis

En el departamento financiero, nunca se realiza la verificación del cumplimiento de objetivos.

#### Interpretación

Nunca se ha evaluado el cumplimiento de objetivos; por lo que no se puede conocer el grado de mejora del departamento.

#### 4.1.13 Pregunta 11

¿Las actividades de control que se aplican contribuyen al cumplimiento de objetivos?

Tabla 13 Pregunta11

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	4%
Casi Siempre	24	42%
Ocasionalmente	22	39%
Nunca	9	16%
TOTAL	57	1

Tabla N° 13: Resumen pregunta 11  
Elaborado por: Grace Soria

Gráfico 17 Pregunta 11

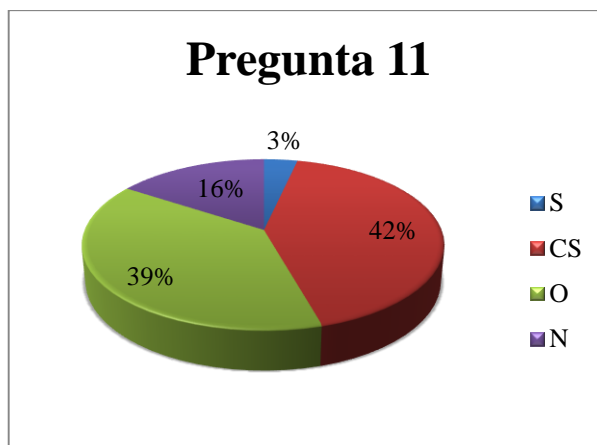


Gráfico N° 17: Resumen pregunta 11  
Elaborado por: Grace Soria

#### Análisis

Las actividades de control que se realizan contribuyen siempre al cumplimiento de objetivos del departamento en un 3%; casi siempre en el 42%; ocasionalmente en un 39%, nunca contribuyen el 16%.

#### Interpretación

Se ejecutan actividades de control que no contribuyen a que la institución alcance los objetivos propuestos, debido a que se han identificado de una manera errónea dichas actividades de control.



#### 4.1.14 Pregunta 12

¿Los planes de acción establecidos contribuyen al cumplimiento de los objetivos del departamento?

Tabla 14 Pregunta 12

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Ocasionalmente	0	0%
Nunca	57	100%
TOTAL	57	1

Tabla N° 14: Resumen pregunta 12  
Elaborado por: Grace Soria

Gráfico 18 Pregunta 12

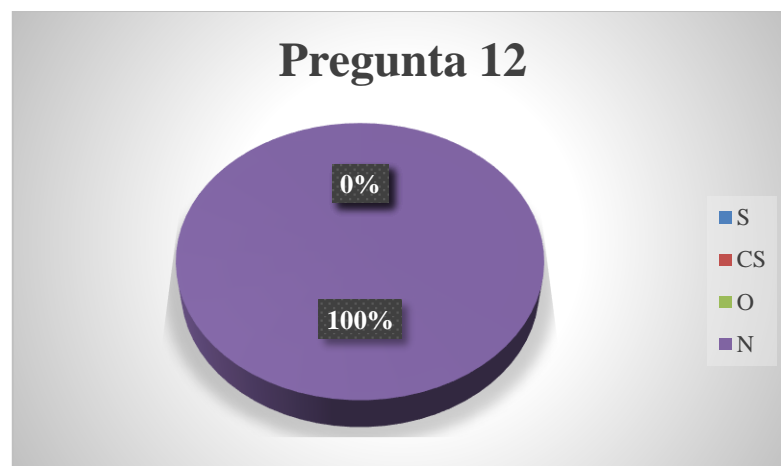


Gráfico N° 18: Resumen pregunta 12  
Elaborado por: Grace Soria

#### Análisis

No se ha definido un plan de acción que ayude a la institución a cumplir los objetivos institucionales.

#### Interpretación

No se ha realizado un análisis profundo respecto de las actividades que deben ejecutarse a fin de alcanzar los objetivos propuestos.

#### 4.1.15 Pregunta 13

¿La documentación de respaldo de los procesos del departamento financiero evidencia el cumplimiento de sus objetivos?

Tabla 15 Pregunta 13

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	12%
Casi Siempre	37	65%
Ocasionalmente	13	23%
Nunca	0	0%
TOTAL	57	1

Tabla N° 15: Resumen pregunta 13  
Elaborado por: Grace Soria

Gráfico 19 Pregunta 13

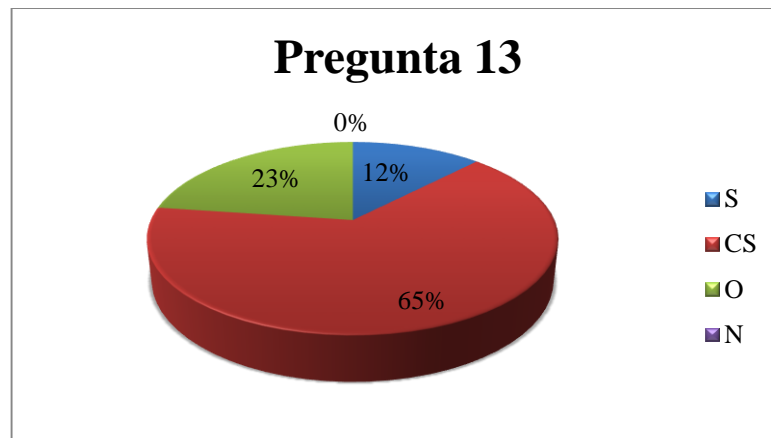


Gráfico N° 19: Resumen pregunta 13  
Elaborado por: Grace Soria

#### Análisis

El 12% de los procesos con documentación de respaldo, siempre contribuye al cumplimiento de sus objetivos; el 65% casi siempre contribuye; ocasionalmente el 23% lo hace, y ningún proceso nunca contribuye.

#### Interpretación

La documentación presentada en la mayoría de procesos, contribuye a verificar que se cumplan los objetivos del departamento; esto indica que la documentación de respaldo es la necesaria en los procesos.

#### 4.1.16 Pregunta 14

¿Se cuenta con un plan operativo para el cumplimiento de los objetivos del departamento?

Tabla 16 Pregunta 14

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Ocasionalmente	0	0%
Nunca	57	100%
TOTAL	57	1

Tabla N° 16: Resumen pregunta 14  
Elaborado por: Grace Soria

Gráfico 20 Pregunta 14



Gráfico N° 20: Resumen pregunta 14  
Elaborado por: Grace Soria

#### Análisis

No se cuenta con ningún plan operativo que contribuya al cumplimiento de los objetivos. .

#### Interpretación

Lo anterior implica que los procesos que se ejecutan en el departamento; no tienen un fin específico, esto es consecuencia de la falta de una normativa interna que determine la realización del mismo..

#### 4.1.17 Pregunta 15

¿Se cuenta con instrumentos de medición del cumplimiento de objetivos del departamento?

Tabla 17 Pregunta 15

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Ocasionalmente	0	0%
Nunca	57	100%
TOTAL	57	1

Tabla N° 19: Resumen pregunta 15  
Elaborado por: Grace Soria

Gráfico 21 Pregunta 15



Gráfico N° 21: Resumen pregunta 15  
Elaborado por: Grace Soria

#### Análisis

El 100% de los procesos no cuenta con indicadores de medición del cumplimiento de objetivos.

#### Interpretación

Ningún proceso del departamento financiero, cuenta con procesos de medición en relación al cumplimiento de objetivos del departamento, porque no se establece dentro de las actividades cuales son los resultados sujetos a medición.



#### 4.2.3 Nivel de significación

Nivel de significación:

= 5% (0.05)

95 % de confianza

El nivel de significancia de la investigación es del 95%; con un margen de error del 5%

#### 4.2.4 Cálculo del grado de libertad

$Gl = (F-1) (C-1)$

$Gl = (4-1) (4-1)$

$Gl = 9$

$Gl = 16,92$

Zona de aceptación o rechazo: Se acepta si: 16,92

#### 4.2.5 Cálculo de Ji cuadrado

TABLA DE FRECUENCIAS OBSERVADAS

		Variable Dependiente				
		11	Siempre	Casi Siempre	Ocasionalmente	Nunca
Variable Independiente	3					
	Siempre	1	2	0	2	5
	Casi Siempre	1	13	7	0	21
	Ocasionalmente	0	7	17	4	28
	Nunca	0	0	0	3	3
	S.TOTAL	2	22	24	9	<u>57</u>

Tabla 18 Frecuencias observadas  
Elaborado por: Grace Soria

TABLA DE FRECUENCIAS ESPERADAS

		Variable Dependiente				
Variable Independiente	13	Siempre	Casi Siempre	Ocasionalmente	Nunca	S.TOTAL
	3					
	Siempre	0.18	1.93	2.11	0.79	5.00
	Casi Siempre	0.74	8.11	8.84	3.32	21.00
	Ocasionalmente	0.98	10.81	11.79	4.42	28.00
	Nunca	0.11	1.16	1.26	0.47	3.00
	S.TOTAL	2.00	22.00	24.00	9.00	57.00

Tabla 19 Frecuencias esperadas  
Elaborado por: Grace Soria

COMPARACIÓN DE DATOS OBSERVADOS Y ESPERADOS

Observados	Esperados	(O - E)	(O - E) ^2	(O - E) ^2/E
1	0.18	0.82	0.68	3.88
1	0.74	0.26	0.07	0.09
0	0.98	-0.98	0.97	0.98
0	0.11	-0.11	0.01	0.11
2	1.93	0.07	0.00	0.00
13	8.11	4.89	23.96	2.96
7	10.81	-3.81	14.49	1.34
0	1.16	-1.16	1.34	1.16
0	2.11	-2.11	4.43	2.11
7	8.84	-1.84	3.39	0.38
17	11.79	5.21	27.15	2.30
0	1.26	-1.26	1.60	1.26
2	0.79	1.21	1.47	1.86
0	3.32	-3.32	10.99	3.32
4	4.42	-0.42	0.18	0.04
3	0.47	2.53	6.38	13.47
57	57			35.26

Tabla 20 Comparación de frecuencias observadas y esperadas  
Elaborado por: Grace Soria

### Regla de Decisión:

Se rechaza la  $H_0$  porque la  $X_{2t}$  es 35,26 es mayor a 16,92 y cae en la zona de rechazo, por lo tanto, se acepta la  $H_1$  que dice: Las actividades de control inciden en el cumplimiento de objetivos del departamento financiero del G.A.D. San Cristóbal de Patate

### Gráfico de Representación de la Hipótesis

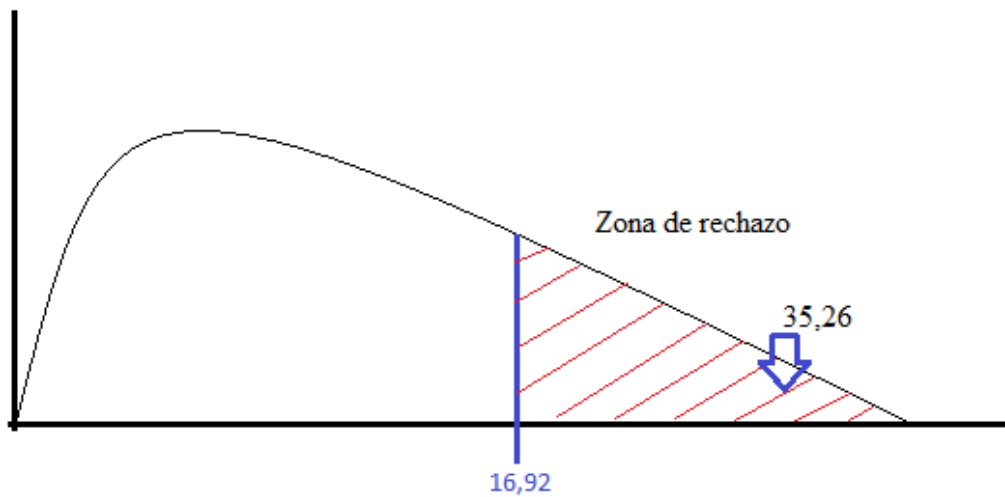


Gráfico 22 Representación de la Hipótesis  
Elaborado por: Grace Soria



## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 Conclusiones**

Una vez realizado el análisis de los resultados obtenidos a base de la lista de verificación ejecutada, se establecen las siguientes conclusiones:

- En el departamento financiero de la Municipalidad de Patate, se evidencia que no existe una guía para la ejecución de actividades de control de los procesos, lo cual implica que no se cumplan los objetivos que se plantea el departamento para mantener una eficiente administración de los recursos públicos que maneja esta institución y por ende un mejor servicio a la comunidad ciudadana a la que debe atender.
- Las pocas actividades de control que se efectúan en el departamento financiero del Municipio de Patate, son llevadas a cabo por los mismos responsables de los procesos; esto implica que se genere un riesgo muy alto respecto al cumplimiento de los objetivos, debido a que si se llegara a detectar errores, no se evidenciarían para no ser perjudicados, impidiendo que se tomen acciones correctivas a tiempo.
- En cuanto al cumplimiento de los objetivos el departamento financiero no ha efectuado una evaluación de los mismos; tampoco se cuenta con instrumentos de medición, pese a contar con documentación de respaldo de los procesos que constituyen una fuente de información que pueda ser válida para que la dirección financiera determine el cumplimiento o no de éstos objetivos.

## 5.2 Recomendaciones

En base a las conclusiones anteriormente expresadas, se recomienda:

- ✓ Diseñar una Guía para el control interno de los Procesos que permita ejecutar el control de los mismos y simultáneamente se logre alcanzar los objetivos planteados por este departamento de la manera más eficiente y con el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles.
  
- ✓ Evaluar las actividades de control que actualmente se ejecutan dentro del departamento financiero, para establecer el nivel de desempeño y proponer mejoras, así como establecer un responsable distinto al ejecutor del proceso para que realice el seguimiento de las mismas.
  
- ✓ Establecer una matriz que contenga indicadores de desempeño de los distintos procesos del departamento financiero.

## CAPÍTULO VI PROPUESTA

### 6.1 Datos Informativos

**Título:**

Guía de procedimientos de control a los procesos ejecutados dentro del Departamento Financiero del G.A.D. San Cristóbal de Patate para optimizar los recursos asignados y garantizar el cumplimiento de sus objetivos.

**Nombre de la Institución:** Departamento Financiero del G.A.D. Patate.

**Beneficiarios:** Usuarios, Empleados.

**Provincia:** Tungurahua.

**Cantón:** Patate.

**Parroquia:** La Matriz.

**Tiempo estimado de la ejecución:** 5 meses.

**Inicio – fin:** Abril – Agosto 2014

**Responsable:** Grace Pamela Soria Vasco

**Costo:**

No	DETALLE	VALOR
1	Procesamiento de la información	250
2	Material de oficina	100
3	Textos y material bibliográfico	150
4	Fotocopiado	100
5	Informe final	50
6	Otros	100
	<b>TOTAL</b>	<b>750</b>

Tabla 21: Presupuesto de la Propuesta  
Elaborado por: Grace Soria

## **6.2 Antecedentes de la propuesta**

El departamento financiero; es la unidad más importante dentro de la Municipalidad de Patate, puesto que se encarga de la administración económica de los fondos disponibles que le asigna el estado; así mismo de la recaudación de los recursos propios que se generan por las diferentes tasas e impuestos que recauda la entidad, entre otros procesos destinados a la realización de obras, la atención al público, manejo de la información financiera, administración de bienes, entre otros; para lo cual, se deben realizar varios procesos, los mismos que de acuerdo con el diagnóstico previo realizado, han mostrado muchas falencias que se pueden corregir para optimizar los resultados de dichos procesos. Estas fallas implican una demora en los mismos y el incumplimiento de los objetivos a alcanzar en este departamento.

El Departamento Financiero, podría mejorar su eficiencia en el manejo de recursos, y la atención al público; al contar con una guía para la aplicación de actividades de control que se estipule la forma de ejecución y el responsable de su ejecución; logrando que los recursos con los que cuenta, tanto económicos, tecnológicos y humanos, se usen óptimamente y abastezcan a los procesos más frecuentes e importantes.

Los objetivos de la unidad departamental, no han sido evaluados; no cuentan con mecanismo de evaluación; por lo que la dirección financiera no puede determinar su grado de cumplimiento, e implementar mejoras en los procesos para lograr sus objetivos, esto se da pese a que se cuenta con la documentación necesaria para hacerlo.

En la investigación realizada por Llamuca (2010), que habla sobre “La gestión estratégica y su impacto en el cumplimiento de los objetivos de la Cooperativa de Transporte Volante Estudiantil de la Ciudad de Ambato en el año 2009”, se mencionan, dentro de las conclusiones los problemas que se detallan; se parte de la inexistencia de planificación estratégica, pero se cuenta con estrategias para el cumplimiento de ciertos objetivos; sin embargo, no todos los miembros de la

cooperativa están al tanto de estos. La cooperativa también carece de indicadores de gestión, y de mecanismos de medición de objetivos lo que causa insatisfacción en los socios. Para ello, la investigadora recomienda que se implemente una planificación estratégica, especificando los indicadores y la forma de evaluarlos para mejorar la gestión; por medio del uso del cuadro de mando integral; en el que se detallan indicadores que ayuden en la evaluación periódica y bien establecida de los objetivos institucionales para mejorar las actividades administrativas de la empresa, usando también programas de evaluación y ejecución.

Por otra parte, Atencia (2013), en su investigación sobre “El Riesgo Operativo y su impacto en el Control Interno del Banco Nacional de Fomento Sucursal Ambato”, la autora llegó a las siguientes conclusiones:

“No existe un monitoreo y evaluación continua sobre los controles internos, en especial de aquellos riesgos considerados claves.

El seguimiento a las recomendaciones no se las ejecuta, pues se quedan en simples recomendaciones lo que imposibilita conocer el grado de cumplimiento de las mismas.

No se han definido las áreas potenciales de riesgo operativo, razón por la cual no manejan plan alguno que permita disminuir este riesgo en el Banco.”

Para las que recomienda:

“Implementar sistemas apropiados de control que permita el seguimiento a las recomendaciones emitidas y la verificación del cumplimiento.

Identificar las áreas potenciales de riesgos operativos que pudieran afectar en forma negativa al logro de los objetivos institucionales.

Implantar una metodología de gestión de riesgo operativo que permita controlar adecuadamente y reaccionar a las condiciones y circunstancias que puedan afectar el sistema de control interno”

Las investigaciones citadas, muestran la importancia de mantener control dentro de las instituciones, para cumplir con las metas propuestas, lo que se logra mediante su evaluación periódica; que ayude a tomar decisiones para mejorar los procesos, políticas y acciones que se efectúan.

### **6.3 Justificación**

La propuesta que surge de la investigación realizada, es favorable para los integrantes de departamento financiero, debido a las fallas encontradas en la realización de sus labores, en los procesos que ejecuta.

El departamento financiero no cuenta con una guía, para la ejecución de controles en los procesos que ejecuta; las deficiencias encontradas pueden ser evitadas y controladas, para que en caso que ocurra se cuente con una guía para tomar la mejor decisión en términos eficacia y eficiencia. Esta guía ayudará a que se detallen la forma en que se deben aplicar las actividades de control, en qué momento y quienes serían los encargados de hacerlo; esto para garantizar la efectividad de las actividades.

Los objetivos del departamento financiero no han sido evaluados, es necesario realizar el proceso de evaluación para diagnosticar la eficiencia del departamento; lo que permitiría realizar mejoras en sus operaciones, para facilitar su desempeño.

Por lo que es necesario proponer una guía para la evaluación y el diagnóstico periódico de los objetivos, con el propósito de disponer de una herramienta para el control sobre las actividades que se ejecutan en el departamento.

Según Mantilla (2005), las actividades de control, puede que no aseguren el cumplimiento de los objetivos; pero si dan una seguridad razonable de que se está en el camino correcto para su logro. En base a esa premisa, la propuesta de la investigación se dirige a la correcta y suficiente realización de actividades de control dentro de los procesos del departamento financiero; y así lograr los objetivos planteados por el mismo, mejorando su eficiencia y optimizando los recursos con que cuenta.

Mediante esta propuesta, además de la optimización de recursos, también pretende ayudar a los empleados del departamento, a mejorar la ejecución de los procesos, evitando retrasos y confusiones, y así mejorar la calidad en la atención al público.

La dirección financiera, obtendría mejores resultados en sus evaluaciones y en la calidad de información financiera.

## **6.4 Objetivos**

### **6.4.1 Objetivo General**

Proponer una guía de actividades de control a los procesos ejecutados dentro del Departamento Financiero del G.A.D. San Cristóbal de Patate para optimizar los recursos asignados y garantizar el cumplimiento de sus objetivos.

### **6.4.2 Objetivos específicos**

Evaluar las actividades de control que se ejecutan en el departamento financiero, para mejorarlas y asignarlas a un responsable diferente al ejecutor del proceso.

Establecer el alcance de los objetivos planteados mediante una matriz de indicadores, para la determinación de riesgos y el control de los mismos.

Proponer mecanismos de evaluación y administración del riesgo, que permitan una adecuada toma de decisiones por parte de los responsables de los procesos.

## **6.5 Análisis de Factibilidad**

### **Político**

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados, adquieren mayor responsabilidad en cuanto al manejo de sus recursos; lo que implica un mejor control en el departamento financiero, quien es el encargado de administrarlos; por lo que la factibilidad política de la elaboración de la presente propuesta se hace favorable.

## **Socio – cultural**

La propuesta de investigación, es factible en este campo debido a que no afecta el entorno cultural del departamento, no tiene afán de discriminación o de interrupción de las costumbres innatas; por el contrario, pretende ayudar a mejorar las relaciones de los empleados del departamento con los usuarios.

## **Organizacional**

El departamento cuenta con una estructura básica en la que se establecen los cargos de cada persona; las responsabilidades y obligaciones que consta cada uno, y la jerarquía de sus puestos. Lo que ayuda en la asignación de funciones complementarias para la realización de las actividades de control.

## **Económico – financiera**

El trabajo, será financiado por la autora de la investigación; es factible porque se cuenta con los recursos económicos necesarios para su realización.

## **Legal**

La presente propuesta es factible porque contribuye al cumplimiento de disposiciones legales, realizadas por la Contraloría General del Estado, las que se refieren al control interno y la realización de los objetivos planteados; para garantizar el correcto funcionamiento de las entidades públicas.

## **6.6 Fundamentación**

### **6.6.1 Actividades de control**

“Las actividades de control son políticas y procedimientos, son acciones de las personas para implementar las políticas, para ayudar a asegurar que se



están llevando a cabo las directivas administrativas identificadas como necesarias para manejar los riesgos. Las actividades de control se pueden dividir en tres categorías, basadas en la naturaleza de los objetivos de la entidad con los cuales se relaciona: operacionales, información financiera o cumplimiento.” (Mantilla B., Control interno Informe COSO, 2005)

### 6.6.1.1 Tipos de Controles

Las actividades de control son el medio más confiable para alcanzar los objetivos propuestos por una organización:

Detectivos		Preventivos		Correctivos	
Propósito	Característica	Propósito	Característica	Propósito	Característica
Diseñado para detectar hechos indeseables	Detienen el proceso o aíslan las causas del riesgo o las registran	Diseñado para prevenir resultados indeseables	Están incorporados en los procesos de forma imperceptible	Diseñados para corregir efectos de un hecho indeseable	Es el complemento del detectivo al originar una acción luego de una alarma
Detectan la manifestación/ocurrencia de un hecho	Ejerce una función de vigilancia Actúan cuando se evaden los preventivos No evitan las causas, las personas involucradas Consientes y obvios miden efectividad de controles preventivos Más costosos, pueden implicar correcciones.	Reducen la posibilidad de que se detecte	Pasivos construidos dentro del sistema inconsciente Guías que evitan que existan las causas Impedimento a que algo suceda mal Más barato, evita costos de correcciones	Corrigen las causas del riesgo que se detectan	Corrigen la evasión falta de los preventivos Ayudan a la investigación y corrección de causas Permite que la alarma se escuche y se remedie el problema Mucho más costoso Implican correcciones y procesos

Tabla 22: Tipos de Controles

Elaborado por Grace Soria

Fuente: Estupiñán Gaitán Rodrigo, Control Interno y fraudes (2006, pág. 33)

### **6.6.1.2 Integración con la valoración de riesgos**

Según menciona Mantilla (2005, págs. 62 - 63), las actividades de control deben ir de la mano con la valoración de riesgos, “la administración debe identificar y poner en ejecución acciones requeridas para manejar los riesgos.” Según explica el autor; las acciones destinadas para manejar los riesgos sirven también como puntos centrales para establecer las actividades de control.

El establecimiento de las actividades de control, según el autor manifiesta, deben estar dirigidas a cumplir los objetivos del control a realizar, puesto que ellos son componentes esenciales en el proceso que se realiza para conseguir los objetivos de la organización; en este caso del departamento. Para poder realizar este trabajo se hace necesario mencionar como identificar los riesgos.

#### **Identificación de Riesgos**

Para identificar los riesgos, se debe tener en cuenta los objetivos, tanto los establecidos como los implícitos; es así que los riesgos aumentan en medida que difieren del desempeño de la organización; según Mantilla (2005)

“Debe considerar todas las interacciones significativas de bienes, servicio e información entre una entidad y las partes externas relevantes. Esas partes externas incluyen proveedores, inversionistas, acreedores, accionistas, empleados, clientes, compradores, intermediarios y competidores” (Mantilla B., 2005)

#### **Análisis de riesgos:**

El proceso más usual para el análisis de los riesgos según Samuel Mantilla (2005, pág. 51) es:

- “Estimación del significado de un riesgo
- Valoración de la probabilidad de ocurrencia
- Consideración de cómo puede administrarse el riesgo.”

### ***6.6.1.3 Evaluación de las actividades de control***

“Las actividades de control deben evaluarse con el contexto de las directivas administrativas para manejar los riesgos asociados con los objetivos establecidos para cada actividad significativa.” (Mantilla B., 2005, pág. 70)

Las actividades de control deben encaminarse a prevenir los riesgos, se debe evaluar si estas son de utilidad para la administración y para el proceso de valoración de riesgos, además de verificar que se estén aplicando de manera adecuada.

### **6.6.2 Cumplimiento de Objetivos**

“Los objetivos proporcionan los blancos medibles hacia los cuales la entidad se mueve en la conducción de sus actividades.” (Mantilla B., 2005, pág. 46)

#### ***6.6.2.1 Clases de objetivos***

Las categorías principales que se tomarán en cuenta, en cuanto a las clases de objetivos son tres: estas se detallan a continuación:

**Objetivos de Operaciones.** Los objetivos de operaciones se relacionan con la consecución de la misión básica de una entidad, razón fundamental de su existencia. Incluye sub-objetivos relacionados con las operaciones, dirigidos a engrandecer la efectividad y la eficiencia, orientando la empresa hacia sus metas últimas.

Una definición clara de objetivos y estrategias de operación, enlazada con los sub-objetivos, es fundamental para el éxito. Proporciona un punto central mediante el cual la entidad comprometerá sus recursos sustanciales. Si los objetivos de operaciones de una entidad no son claros o no están bien concebidos, sus recursos pueden malgastarse.

**Objetivos de información financiera.** Los objetivos de información financiera se orientan a la preparación de estados financieros publicados que sean confiables,

incluyendo estados financieros internos y condensados y datos financieros seleccionados derivados de tales estados, tales como ganancias realizadas, de conocimiento público. Las entidades necesitan conseguir objetivos de información financiera para cumplir obligaciones externas. Estados financieros confiables son un requisito previo para obtener capital proveniente de inversionistas o de acreedores, y pueden ser críticos para la asignación de ciertos contratos o para negociar con algunos proveedores. Los inversionistas, acreedores, clientes y proveedores a menudo se relacionan con los estados financieros para valorar el desempeño de los administradores.

**Objetivos de Cumplimiento.** Las entidades deben conducir sus actividades, y a menudo tomar acciones específicas, de acuerdo con leyes y regulaciones aplicables. Esos requerimientos se pueden relacionar, por ejemplo, con mercados, precios, impuestos, el ambiente, bienestar de los empleados y comercio internacional. Esas leyes y regulaciones establecen los niveles mínimos de comportamiento los cuales son integrados por la entidad en su cumplimiento de objetivos.

#### ***6.6.2.2 Consecución de los Objetivos***

El control interno ejercido, deberá ayudar a tener una seguridad razonable sobre los objetivos de información financiera y los objetivos de cumplimiento; de que se están cumpliendo.

Pero existe diferencia si mencionamos a los objetivos operacionales, debido a que estos objetivos no se basan en estándares externos, si no en los establecidos por la entidad; además están sujetos a factores externos que no se pueden controlar, como el cambio en las políticas de gobierno, etcétera. Se pueden haber previsto y esperar que un plan de contingencia ayude, sin embargo, el plan de contingencia solo mitiga el impacto, y no asegura el cumplimiento de los objetivos.

El propósito en esta área es principalmente el desarrollo de objetivos y metas consistentes, identificación de los factores claves de éxito y la información oportuna sobre las expectativas y su desempeño. Esto mantendrá a la administración alerta en cuanto a la consecución de objetivos.

Tomado del libro de Samuel Mantilla (2005),

### **6.6.2.3 Evaluación de los objetivos**

Se puede tomar en consideración esta lista, para la evaluación de los objetivos, análisis de riesgo y la administración del cambio los que se especifican en el libro de Mantilla (2005, págs. 57-58):

#### **Objetivos globales de la entidad**

- Extensión en la cual los objetivos globales de la entidad proveen declaraciones y orientaciones ampliamente suficientes sobre lo que la entidad desea conseguir, y si son lo suficientemente específicos como para relacionarse directamente con ella.
- Efectividad con la cual los objetivos globales de la entidad son comunicados a los empleados y al consejo de directores.
- Relación de la consecuencia de las estrategias con los objetivos globales de la entidad.
- Consistencia de los planes y presupuestos de negocio con los objetivos globales de la entidad, planes estratégicos y condiciones actuales.

#### **Objetivos a nivel de actividad**

- Vínculo de los objetivos a nivel de actividad con los objetivos globales de la entidad y con los planes estratégicos.
- Relevancia de los objetivos a nivel de actividad para con todo el proceso de negocios significativo.
- Especificidad de los objetivos a nivel de actividad.
- Conveniencia de los recursos relacionados con los objetivos.
- Identificación de los objetivos importantes (factores críticos de éxito) para la consecución de los objetivos globales de la entidad.
- Compromiso de todos los niveles de la administración en la definición de objetivos y en la extensión en la cual ellos están encargados de los objetivos.

#### **Riesgos**

- Conveniencia de los mecanismos para identificar los riesgos provenientes de fuentes externas.
- Conveniencia de los mecanismos para identificar los riesgos provenientes de fuentes internas.
- Identificación de los riesgos significativos para cada objetivo importante a nivel de actividad.

- Totalidad y relevancia del proceso de análisis de riesgos, incluyendo la estimación de los más significativos, la valoración de la probabilidad de su ocurrencia y la determinación de las acciones requeridas.

### **Manejo del cambio**

- Existencia de mecanismos para anticipar, identificar y reaccionar a los eventos o actividades rutinarias que afectan la consecución de los objetivos globales o de los objetivos a nivel de actividad de la entidad (implementados usualmente por los administradores responsables de las actividades que podrían ser afectadas por los cambios).
- Existencia de mecanismos para identificar y reaccionar a los cambios que puedan tener efecto más dramático y penetrante sobre la entidad, y que puedan demandar la atención de la alta administración.

## **6.7 Metodología**

Diseño de una guía de procedimientos de control a los procesos ejecutados dentro del Departamento Financiero del G.A.D. San Cristóbal de Patate para optimizar los recursos asignados y garantizar el cumplimiento de sus objetivos.

### **6.7.1 Fases**

#### ***6.7.1.1 Fase 1: Identificación de procesos más importantes***

##### ***6.7.1.1.1 Clasificación de procesos***

El Departamento Financiero cuenta con 57 procesos, los que se detallan en el Anexo 2.

A los procesos detallados, se los puede agrupar tomando en cuenta el propósito que cumplen; por ejemplo, un grupo de procesos están destinados a la recaudación de impuestos y pago de servicios, otro grupo a la presentación de información financiera, por lo que se los agruparía de la siguiente manera:

Pagos	Adquisición de bienes de administración
	Construcción de obras
	Sueldos
	Viáticos
	Servicios Profesionales
	Servicios Básicos
Bajas de Títulos	Por duplicidad
	Avalúo mal establecido
	Bienes del sector público
	Lectura de agua mal realizada
	Desacuerdo del contribuyente con el valor a pagar
Emisión de Títulos	Predio Urbano
	Predio rústico
	Agua potable
	Alcabalas
	Registro de la propiedad
	Ocupación de la vía pública
	Alquiler de maquinaria
	Registro mercantil
	Conexión y reconexión de agua potable y alcantarillado
	Utilidad en predios urbanos
	Patentes municipales
	Arriendo de propiedad municipal
	Servicios técnicos y administrativos
	Rodaje
	Aprobación de planos y permisos de construcción
	Venta de nichos
Venta de medidores de agua	
Recaudación	Predio Urbano
	Predio rústico
	Agua potable
	Alcabalas
	Registro de la propiedad
	Ocupación de la vía pública
	Alquiler de maquinaria
	Registro mercantil
	Conexión y reconexión de agua potable y alcantarillado
	Utilidad en predios urbanos
	Patentes municipales
	Arriendo de propiedad municipal
	Servicios técnicos y administrativos
	Rodaje
	Aprobación de planos y permisos de construcción

	Venta de nichos
	Venta de medidores de agua
Reclamos Administrativos	Bajas de títulos
Información financiera	Para Ministerio de Finanzas y SENPLADES
	Para el Banco del Estado
	Para el DINARDAB (Registro mercantil y de la Propiedad)
Adquisiciones (proceso de compras públicas)	Contratación de obras
	Adquisición de materiales para obras en contratación directa
	Contratación de servicios profesionales
	Contratación de servicios personales
	Adquisiciones de bienes de consumo institucional
Ingresos de Bienes	Para consumo institucional
	Para consumo de la comunidad
Egresos de bienes de consumo	Para consumo institucional

Tabla 23 Procesos del Departamento Financiero del G.A.D. Patate

Elaborado por Grace Soria

Los cincuenta y siete procesos, han sido agrupados en nueve grupos, de acuerdo al fin de cada uno de ellos; así tenemos, cinco procesos destinados a los pagos que se debe realizar, en el segundo grupo se encuentran cinco procesos para realizar las bajas de títulos, en el tercer grupo se presentan diecisiete procesos que se destinan a la emisión de títulos para cobro, para recaudar los títulos se necesitan de otros diecisiete procesos, en el quinto grupo se ha ubicado un único proceso que obedece a los reclamos administrativos, en el siguiente grupo se encuentran tres procesos necesarios para realizar la información financiera que requieren las instituciones públicas, el sétimo grupo es de compras públicas que cuenta con cinco procesos, del octavo grupo se derivan dos procesos para regular el ingreso de bienes, y por último en el grupo de egreso de bienes encontramos un proceso.

#### ***6.7.1.1.2 Relación de procesos con los objetivos departamentales***

Para poder establecer la relación de los procesos con los objetivos del departamento, se debe primero conocer cuáles son los objetivos; por lo que se detallan a continuación:



## **Objetivos establecidos por el Departamento Financiero**

- A. Presentar mensualmente la información requerida de forma puntual a las entidades revisoras.
- B. Cumplir con el 100% del presupuesto establecido.
- C. Recaudar el 70% de las deudas de los usuarios hasta el año 2012.
- D. Pagar a tiempo al 100% de los proveedores
- E. Capacitar anualmente a todo el personal del departamento, en temas relacionados a su área de trabajo.

Una vez conocidos los objetivos, recordemos los grupos de procesos con los que vamos a trabajar para establecer la relación:

## **Grupos de procesos establecidos en el departamento financiero**

1. Pagos
2. Bajas de títulos
3. Emisión de títulos
4. Recaudación
5. Reclamos administrativos
6. Información financiera
7. Adquisiciones (Proceso de compras públicas)
8. Ingresos de bienes
9. Egresos de bienes

A continuación, se establecerá la relación de los objetivos con los grupos de procesos del Departamento Financiero del G.A.D. Patate mediante una matriz de doble entrada; con el fin de determinar dos grupos de procesos, que estén mas relacionados a los objetivos del departamento financiero, para continuar con su estudio.

### Matriz de relación de objetivos y procesos

Procesos \ Objetivos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total
A	x		X	x		x	x		X	5
B	x		X	x		x	x	x	X	7
C		x								1
D	x						x	x		4
E					x					1
Total	3	1	2	2	1	2	3	2	2	18

Tabla 24 Matriz de Relación de Objetivos y Procesos  
Elaborado por: Grace Soria



Gráfico 23 Relación de grupos de procesos y objetivos  
Elaborado por: Grace Soria

Los grupos de procesos que más se relacionan con los objetivos establecidos por el Departamento Financiero son el número 1 Pagos y el número 7 Adquisiciones; lo que indica mayor incidencia de su parte para el cumplimiento de los mismos.

Para el proceso número 1, se establece que del total de objetivos; se relaciona con el 60%, es decir con cuatro de los cinco objetivos existentes; de igual manera con el mismo porcentaje se establece la relación del proceso número 7.

### 6.7.1.1.3 Determinación de procesos importantes

Para este paso, partiremos de los dos grupos seleccionados anteriormente, en base a su relación con los objetivos; adicionalmente se incluyen para la selección los procesos de emisión de patentes y la realización del presupuesto por considerar procesos importantes dentro del departamento; mediante la siguiente determinación, se obtendrán 8 procesos para continuar con la identificación de puntos de control.

Para la selección haremos uso del Diagrama de Pareto:

A continuación se presenta los procesos y los problemas encontrados:

PROCESOS	PROBLEMAS
Adquisición de bienes de administración	No hay revisiones de materiales en stock
	No se ha realizado una lista de los proveedores más convenientes
	No todas las autorizaciones de compra son revisadas
	No se revisa si los proveedores cumplen con los requisitos establecidos
Construcción de obras	Los constructores no siempre cumplen los tiempos establecidos
Sueldos	Problemas en el registro de Empleados nuevos para su pago
	La partida de sueldos no es la misma que la presupuestada
	Los registros de la entrega de roles no están firmados por todos los empleados
	Reclamos de empleados por pagos mal calculados
Viáticos	Algunas autorizaciones para comisión de servicios se realizan a destiempo
	Se tiene confusión ocasionalmente en los días necesarios para realizar la comisión
	La presencia de algunos funcionarios en las comisiones de servicios no es necesaria
	Los pagos demoran por falta de la presentación de informes

Servicios Profesionales	No todos los servicios profesionales son requeridos
Servicios Básicos	Los comprobantes de pago no llegan a tiempo
Contratación de obras	Incumpliendo de los revisores
	Falta de revisión de los pliegos
	No se compara el presupuesto con los gastos de las obras
	No siempre los ganadores del concurso son los más idóneos
	No se ejecutan siempre las sanciones por incumplimiento de tiempos
Adquisición de materiales para obras en contratación directa	Quejas de las comunidades por peticiones no atendidas
	Algunos pagos no son realizados a tiempo porque tesorería no está informada
	Algunos materiales deben ser remplazados por no ser de la mejor calidad
	Los proveedores reciben sus pagos meses después de realizada la compra
Contratación de servicios profesionales	Se tienen que usar espacios físicos inadecuados para ciertas dependencias
	Los informes presentados por los jefes no llegan a tiempo
	Las retenciones efectuadas no se entregan pronto
	Retraso en los pagos porque los informes no llegan a tiempo
Contratación de servicios personales	No son cancelados a tiempo los contratos porque los informes no llegan a tiempo
Adquisiciones de bienes de consumo institucional	Los proveedores reciben sus pagos meses después de realizada la compra
Emisión de patentes	No se actualiza la base de datos de los negocios nuevos en el cantón.
	Existen muchas deudas acumuladas de años anteriores
	No todos los contribuyentes que les corresponde acuden a obtener la patentente
Presupuesto	No todos los departamentos tienen POA actualizados
	Hay desconcordancia en cuanto a la utilización de partidas
	El presupuesto no es basto para las necesidades primordiales
	Otras necesidades menos urgentes reciben mayor participación

Tabla 25 Relación de procesos y problemas  
Elaborado por: Grace Soria

A continuación se presenta la tabla de frecuencias acumuladas para la realización de la gráfica:

<b>PROCESOS</b>	<b>PROBLEMAS</b>	<b>% ACUMULADO</b>	<b>FRECUENCIA ACUMULADA</b>	<b>80 - 20</b>
Contratación de obras	5	14%	5	80%
Adquisición de bienes de administración	4	24%	9	80%
Sueldos	4	35%	13	80%
Viáticos	4	46%	17	80%
Adquisición de materiales para obras en contratación directa	4	57%	21	80%
Contratación de servicios profesionales	4	68%	25	80%
Presupuesto	4	78%	29	80%
Emisión de patentes	3	86%	32	80%
Construcción de obras	1	89%	33	80%
Servicios Profesionales	1	92%	34	80%
Servicios Básicos	1	95%	35	80%
Contratación de servicios personales	1	97%	36	80%
Adquisiciones de bienes de consumo institucional	1	100%	37	80%
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>			

Tabla 26 Relación de procesos y problemas: Tabla de frecuencias  
Elaborado por: Grace Soria

De la tabla de frecuencias anterior, se presenta el siguiente gráfico:

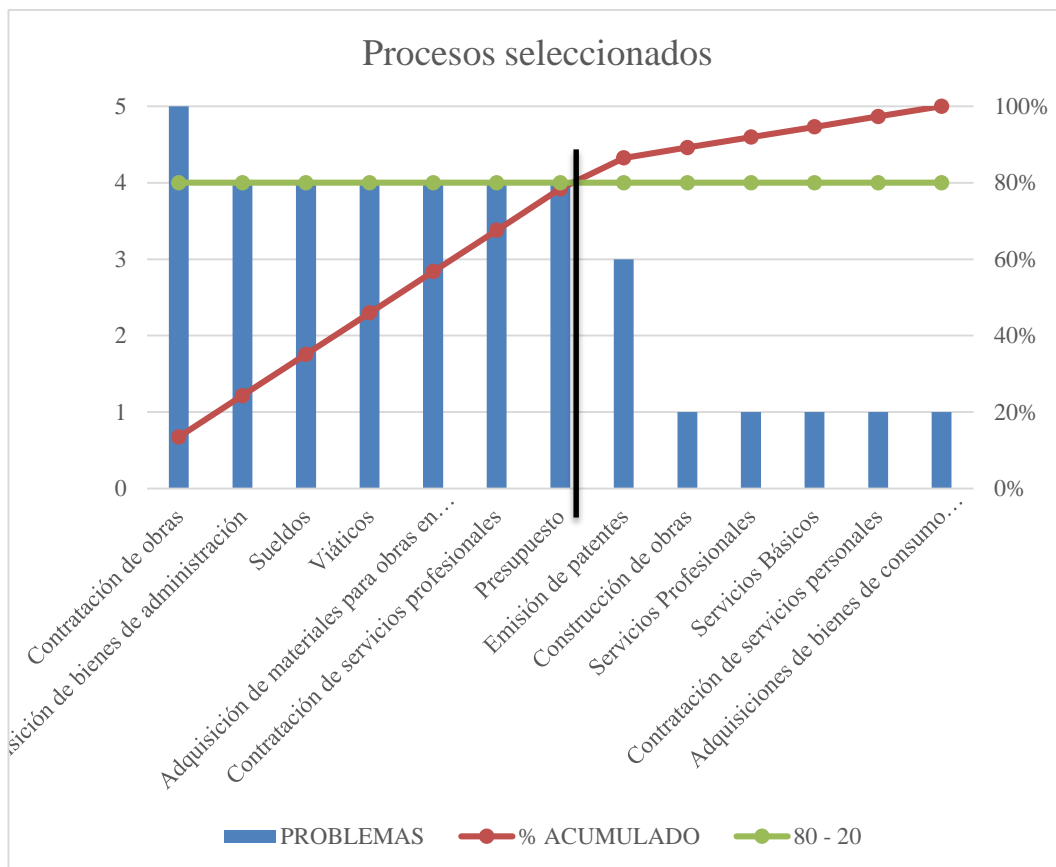


Gráfico 24: Diagrama de Pareto: Procesos seleccionados  
Elaborado por: Grace Soria

## Resultados

De las matrices anteriores, realizadas para determinar los procesos más importantes que estudiar; se obtuvo los siguientes:

- Pagos por adquisición de bienes de administración
- Pagos de sueldos
- Pagos de viáticos
- Compras públicas por adquisiciones por contratación de obras
- Compras públicas por adquisición de materiales para obras en contratación directa
- Compras públicas por contratación de servicios profesionales
- Proceso de emisión de patentes
- Proceso de realización del presupuesto

### ***6.7.1.2 Fase 2: Identificación de puntos de control***

#### ***6.7.1.2.1 Descripción de procesos seleccionados y flujodiagramación.***

Para la ejecución de la siguiente fase, se debe describir como se realiza la ejecución de los procesos mencionados anteriormente:

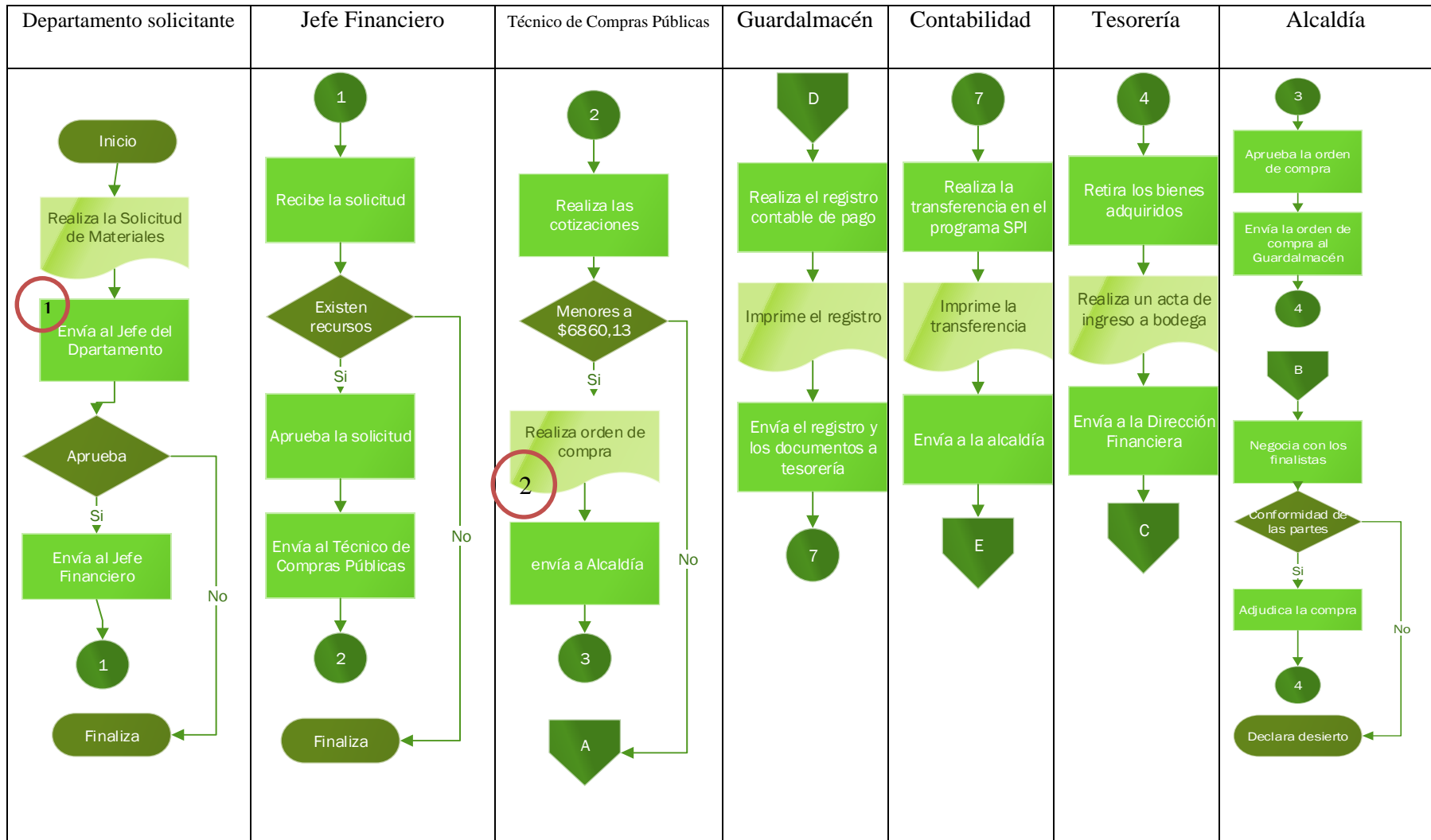
#### **Pagos por adquisición de bienes de administración**

- Se crea la necesidad, dentro de uno de los departamentos del Municipio, mediante la realización de una solicitud de materiales, que debe ser aprobada por el jefe departamental.
- La solicitud es entregada al jefe del departamento financiero, quien autoriza la compra luego de revisar si se cuenta con los recursos económicos necesarios.
- Si existen recursos económicos, el jefe del departamento financiero, envía la solicitud al técnico de compras públicas, quien realiza las cotizaciones.
- Si son montos de hasta \$6860,13; realiza la orden de compra.
- Esta orden se envía para que sea aprobada por el alcalde.
- De la alcaldía se envía al guardalmacén para retirar los bienes a ser adquiridos.
- Si el monto es mayor a \$ 6860.13, después de realizado el concurso, la técnica envía los finalistas del proceso a la alcaldía
- La alcaldía negocia con los finalistas y si se llega a un acuerdo con uno de ellos se adjudica la compra y se procede a recibir los bienes como en el punto anterior; de lo contrario se declara desierto.
- El guardalmacén realiza un acta de ingreso a bodega, que envía a la dirección financiera.
- La dirección financiera realiza la certificación presupuestaria, (no por escrito) y la orden de pago; esta pasa a la alcaldía para que el pago sea autorizado, y regresa a la dirección financiera, de la dirección financiera se

remite la orden de pago a contabilidad; para que se realiza el registro contable.

- Contabilidad envía el registro contable y los documentos de respaldo a tesorería para que realice la transferencia de pago en el programa SPI del Banco Central.
- La alcaldía debe realizar la autorización de la transferencia mediante el PSI, una vez realizada por tesorería.





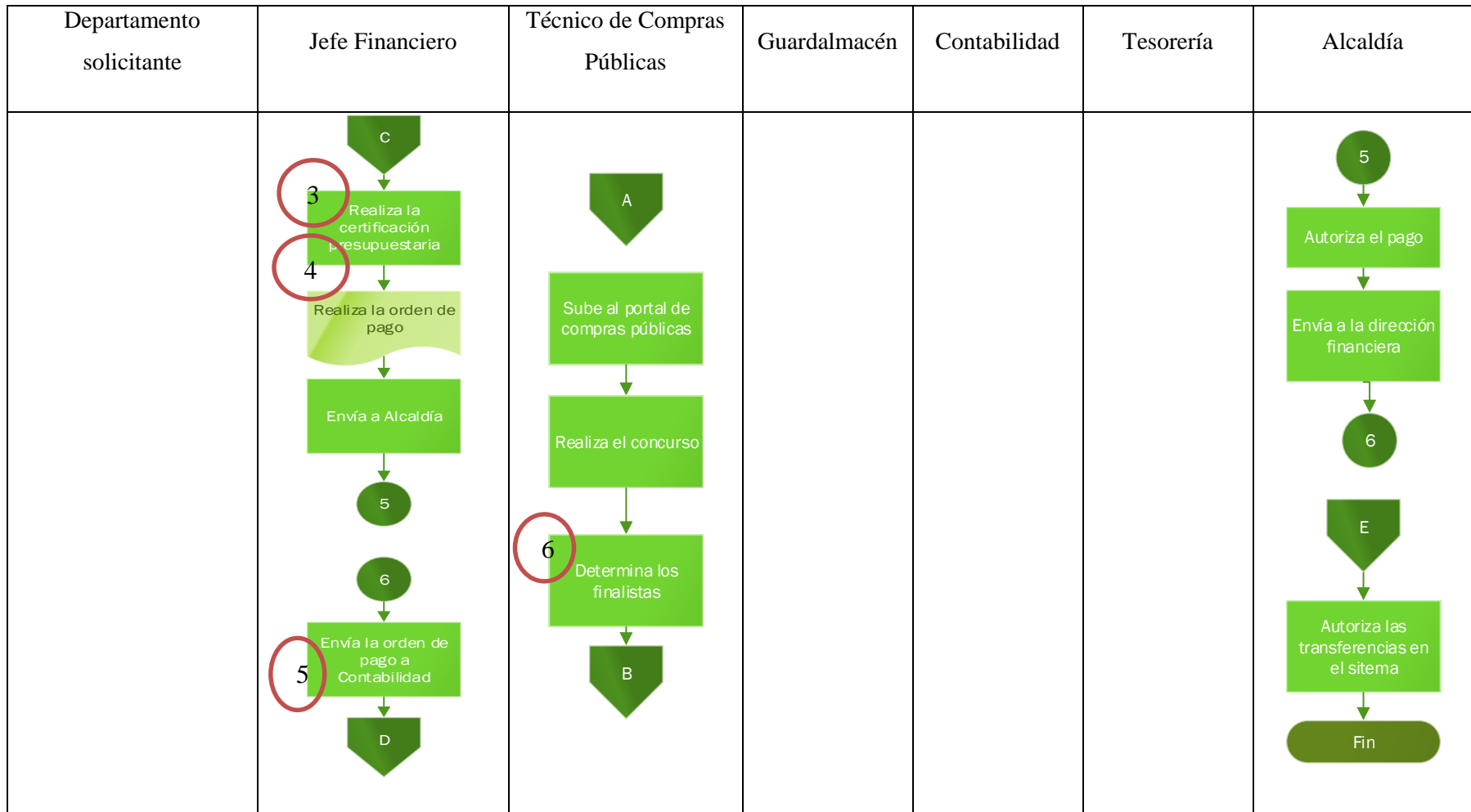


Tabla 27 Flujograma Pagos por adquisición de bienes de administración  
Elaborado por Grace Soria

### **Puntos de control identificados:**

1. No se realiza una constatación de que los materiales son requeridos, dentro del departamento interesado.
2. La Técnica de Compras Públicas realiza la compra en cantidades menores a \$ 6830,13 y no se verifica que haya elegido la mejor opción.
3. No se verifica que los bienes estén en la institución, que sean los requeridos y estén completos.
4. La certificación presupuestaria no se realiza por escrito.
5. La orden de pago puede ser enviada directamente de la alcaldía a contabilidad.
6. No se realiza una constatación de que los finalistas cumplan con los requisitos.

### **Actividades de control**

- a) La técnica de compras públicas debe realizar una constatación de que los materiales son requeridos por lo menos una vez al mes de acuerdo a la frecuencia de los requerimientos
- b) El asistente del director financiero debe realizar una revisión quincenal de las compras efectuadas para constatar que los proveedores sean los más aceptables
- c) Se debe realizar una inspección bimensual de los bienes ocupados y los que aún se mantiene en bodega para constatar su existencia.
- d) Debe realizarse la certificación presupuestaria por escrito

### **Pagos de sueldos**

- La encargada de talento humano, recibe el reporte de descuentos, de la Asociación de Empleados, del Sindicato de empleados, y de tesorería que calcula los IESS de cada empleado. Luego, la encargada accede al sistema del reloj biométrico para descargar la información con los atrasos y faltas de los empleados, y obtener el control de asistencia diaria.

- Traslada la base de datos de los empleados del mes anterior para realizar el cálculo de los sueldos.
- Imprime el resumen general de roles y lo entrega a la dirección financiera.
- La dirección financiera realiza la certificación presupuestaria (no por escrito) y emite la orden de pago.
- Se envía a la alcaldía para aprobar el pago.
- La alcaldía envía a la dirección financiera, quien envía a contabilidad, allí se realiza el registro contable, envía el registro y los documentos de respaldo a tesorería.
- Tesorería realiza la transferencia a cuentas de los empleados y el registro en el programa SPI del banco Central.
- La alcaldía realiza la autorización de las transferencias en el sistema PSI.

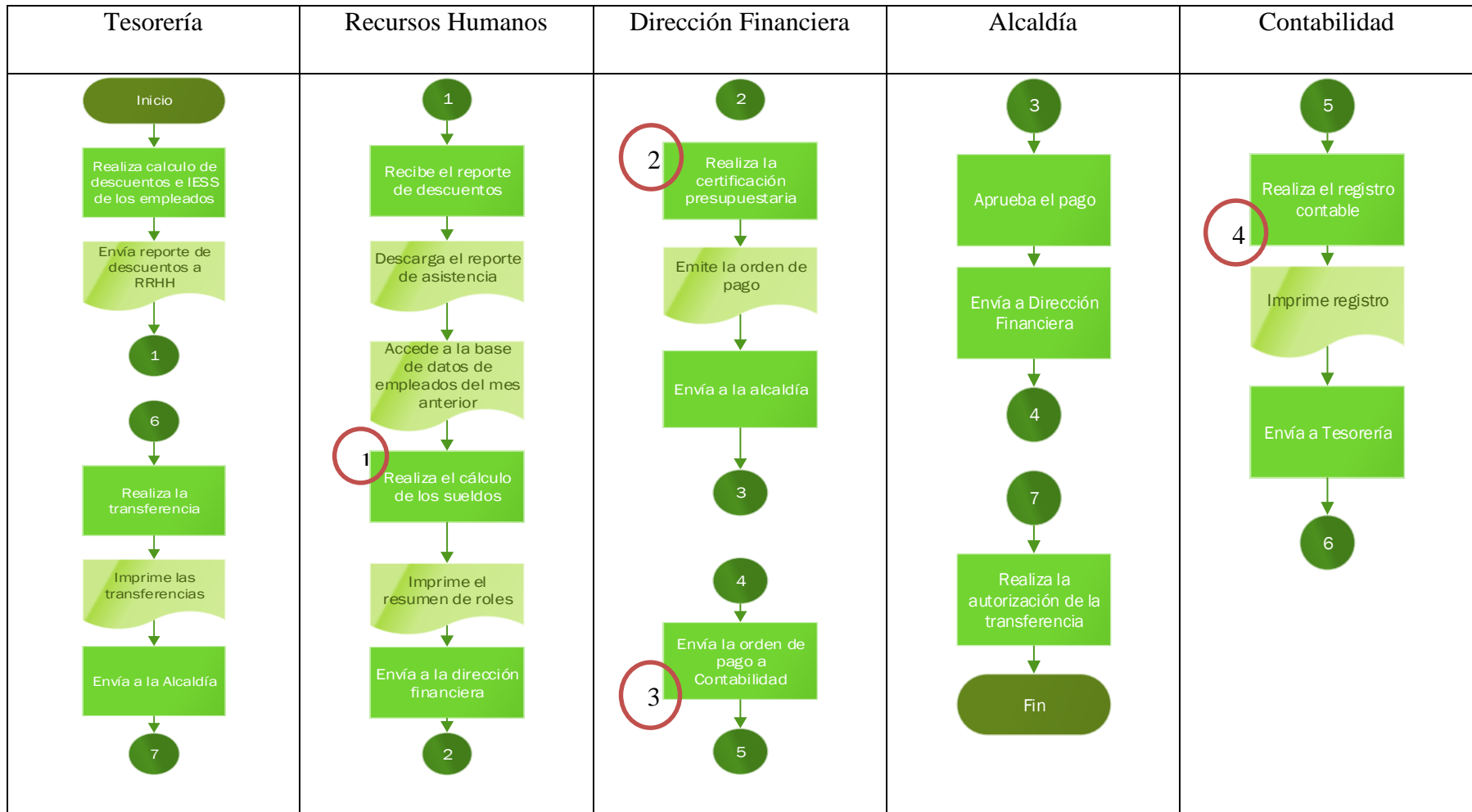


Tabla 28 Flujoograma Pagos de sueldos  
Elaborado por Grace Soria

### **Puntos de control identificados**

1. No actualiza la nómina de los empleados para verificar que esté completa.
2. La certificación presupuestaria no se realiza por escrito.
3. La orden de pago puede enviarse directamente a contabilidad desde la alcaldía.
4. Antes de realizar el registro, no se verifica que los sueldos estén bien calculados, y la nómina este completa.

### **Actividades de Control**

- a) Actualice los registros de entrada y salida de empleados de acuerdo a los reportes de IESS de forma mensual.
- b) Realice la certificación presupuestaria por escrito.
- c) Envía la orden de pago directamente a contabilidad.
- d) Realice una revisión cada cuatro meses para verificar los cálculos realizados, y anualmente para verificar si los sueldos son los mismos.

### **Pagos de viáticos**

- El funcionario interesado realiza el formulario de Solicitud de Autorización para Cumplimiento de Servicios Institucionales, que debe estar firmado y ser aprobado por el alcalde.
- El funcionario cumple con la Comisión de Servicios en los días siguientes.
- Después de finalizada la comisión, el funcionario tiene el plazo de dos días para presentar el Formulario Informe de Servicios Institucionales, firmado.
- El formulario es presentado a la alcaldía, para ser aprobado, o no.
- El formulario aprobado, es enviado a la dirección financiera, junto con las facturas de consumo, si las facturas no cumplen as disposiciones legales, no se realiza el pago.
- Si las facturas son legales y el pago esta autorizado, la dirección financiera realiza la certificación presupuestaria, (no por escrito); y la orden de pago.

- La orden es enviada a contabilidad y realiza el registro contable, el registro y los documentos son enviados a tesorería para realizar la transferencia en el sistema SPI del Banco Central.
- La alcaldía realiza la autorización mediante el sistema PSI.

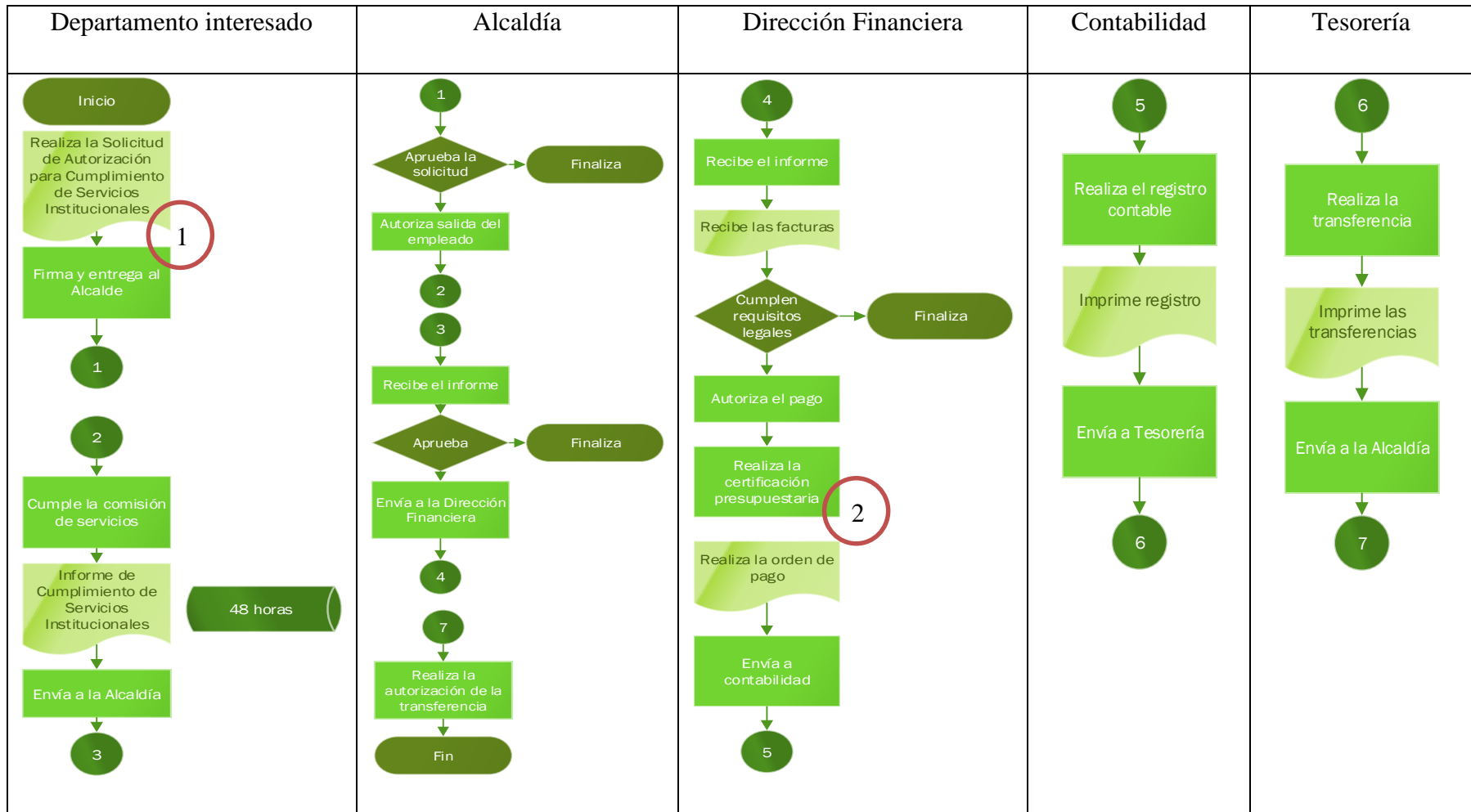


Tabla 29 Flujograma Pagos de viáticos  
Elaborado por Grace Soria



### **Puntos de control identificados**

1. No se constata la necesidad de realizar una comisión de servicios.
2. La certificación presupuestaria no se realiza por escrito

### **Actividades de control**

- a) Pida que se adjunte por escrito el documento que valida el requerimiento de la comisión de servicios
- b) Realice la certificación presupuestaria por escrito

### **Compras públicas por contratación de obras**

- Obras públicas envía a la alcaldía los Pliegos para la necesidad de obras, los que contienen los proyectos, con plazos y montos de la obra solicitada. Establecen también quienes serán, el fiscalizador; que puede ser una persona externa o un miembro de la institución y el administrador de la obra.
- La alcaldía aprueba o desaprueba el proyecto.
- La alcaldía envía los Pliegos a la dirección financiera para que realice la certificación por escrito de la disposición de recursos económicos.
- La dirección financiera, envía a la técnica de contratación de obras públicas para que suba al portal el requerimiento. De acuerdo al monto se realiza el proceso. La técnica envía los finalistas del proceso a la alcaldía
- La alcaldía negocia con los finalistas y si se llega a un acuerdo con uno de ellos se adjudica la obra, de lo contrario se declara desierto.

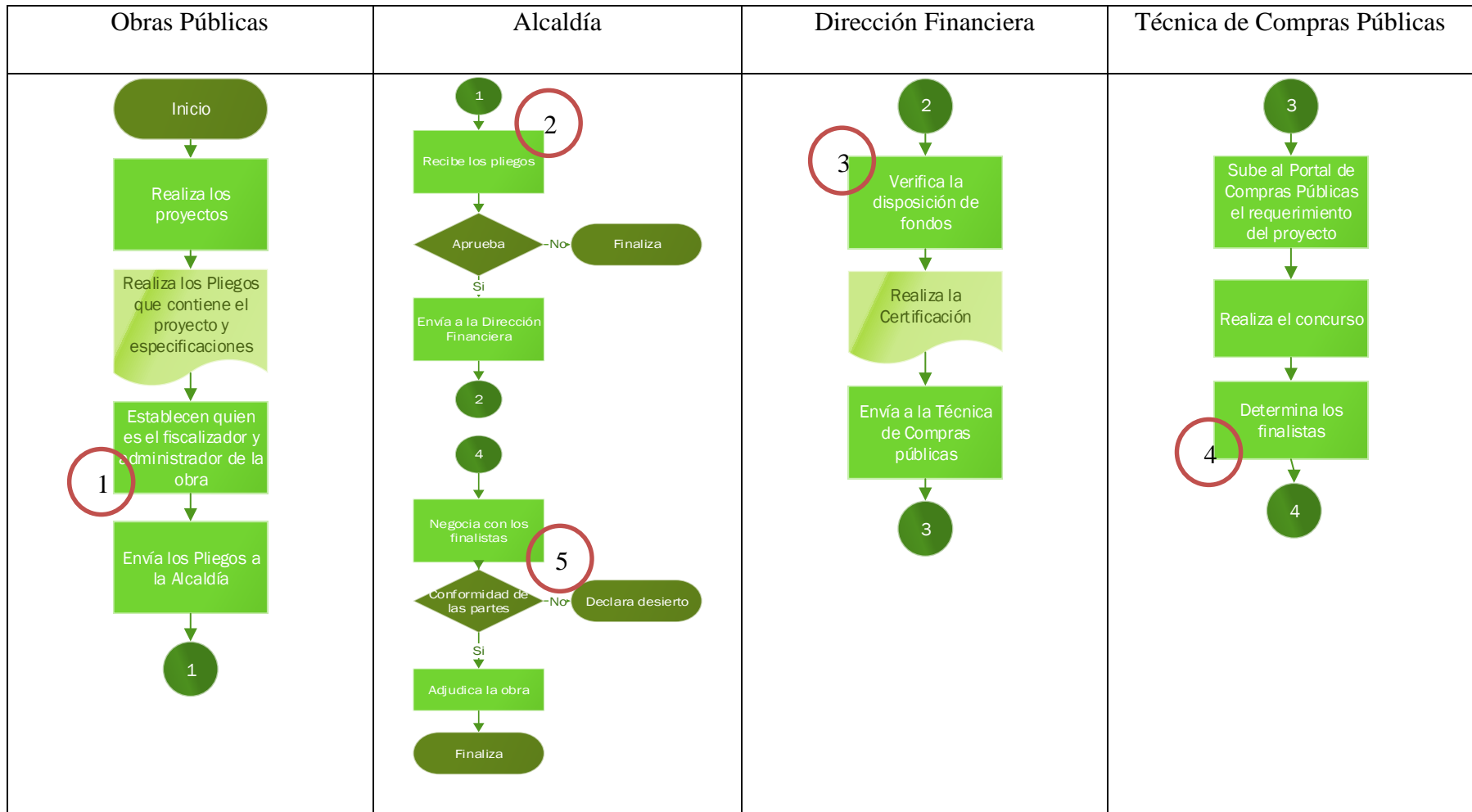


Tabla 30 Flujograma Compras públicas por contratación de obras  
Elaborado por Grace Soria

### **Puntos de control identificados**

1. Los fiscalizadores y administradores son designados por las partes involucradas.
2. No se revisa si los pliegos cumplen con todos los requisitos y están hechos de forma adecuada.
3. No se lleva un control de gastos por partidas utilizadas de acuerdo al presupuesto.
4. No se realiza una constatación de que los finalistas cumplan con los requisitos.
5. Se negocia directamente, se debe tener asesoría jurídica en la negociación.

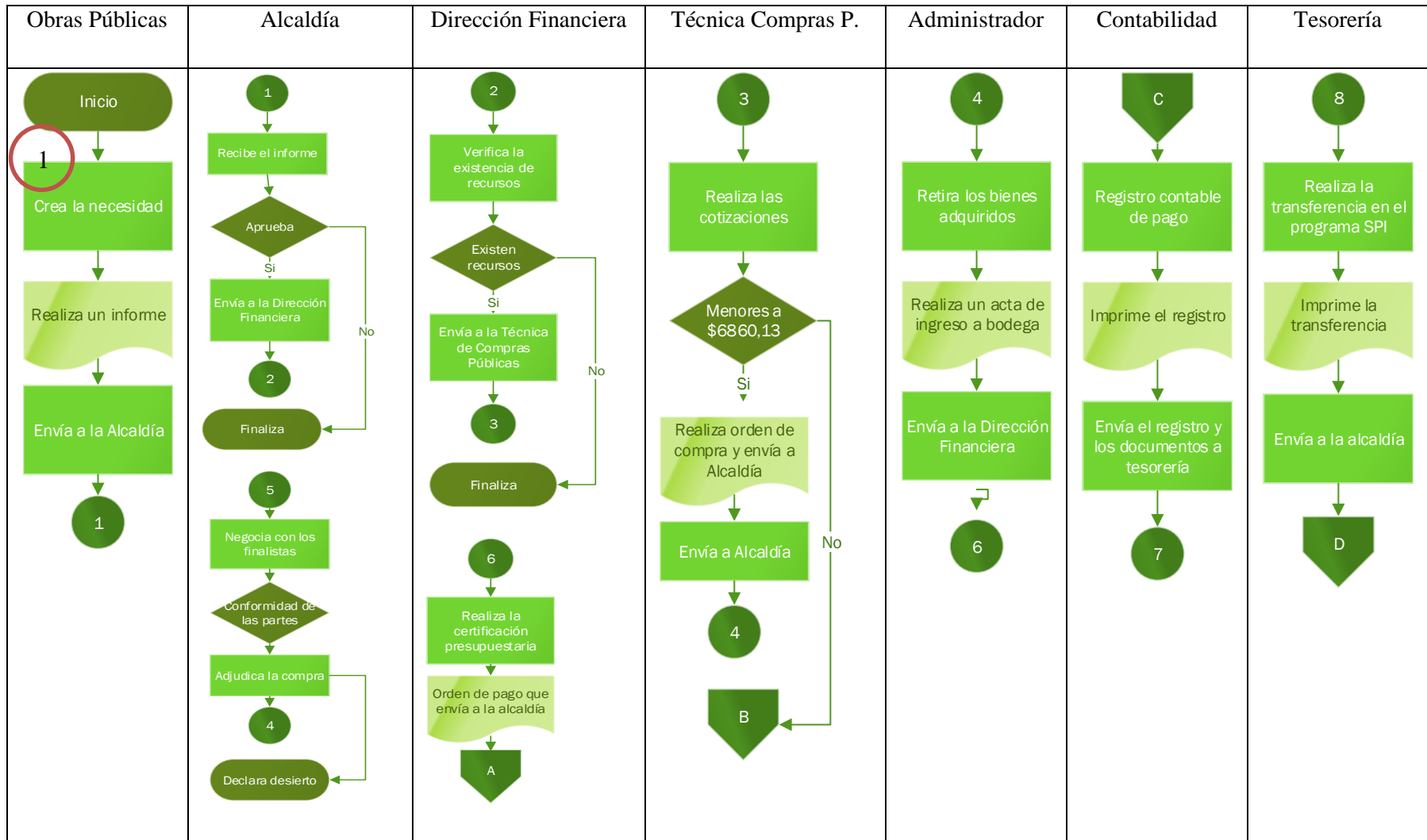
### **Actividades de control**

- a) Designe una persona imparcial dentro de otro departamento para que indique quienes serán los fiscalizadores y administradores.
- b) Cada cuatrimestre realice una revisión de los pliegos presentados y constate con los requisitos de acuerdo al proceso
- c) Designe a la contadora para que realice una actualización trimestral de los gastos realizados por la Municipalidad.

### **Compras públicas de materiales para obras en contratación directa**

- Se crea la necesidad de compra mediante un informe realizado en el departamento de obras públicas.
- Se envía el informe a la alcaldía para su aprobación.
- Luego se envía al departamento financiero para que verifiquen la existencia de recursos, si existen se envía a la técnica de compras públicas, y si no finaliza.
- La técnica de compras públicas procede de acuerdo al monto.
- Si el monto es menor a \$ 6860.13, se realiza la compra y se envía a la alcaldía para que sea aprobado.

- De la alcaldía se envía a la dirección financiera, de la dirección financiera se remite la orden de pago a contabilidad; para que se realiza el registro contable del pago.
- Contabilidad envía el registro contable y los documentos de respaldo a tesorería para que realice la transferencia de pago en el programa SPI del Banco Central.
- La alcaldía debe realizar la autorización de la transferencia mediante el PSI, una vez realizada por tesorería.
- Si el monto es mayor a \$ 6860.13 la técnica envía los finalistas del proceso a la alcaldía.
- La alcaldía negocia con los finalistas y si se llega a un acuerdo con uno de ellos se adjudica la obra, de lo contrario se declara desierto.



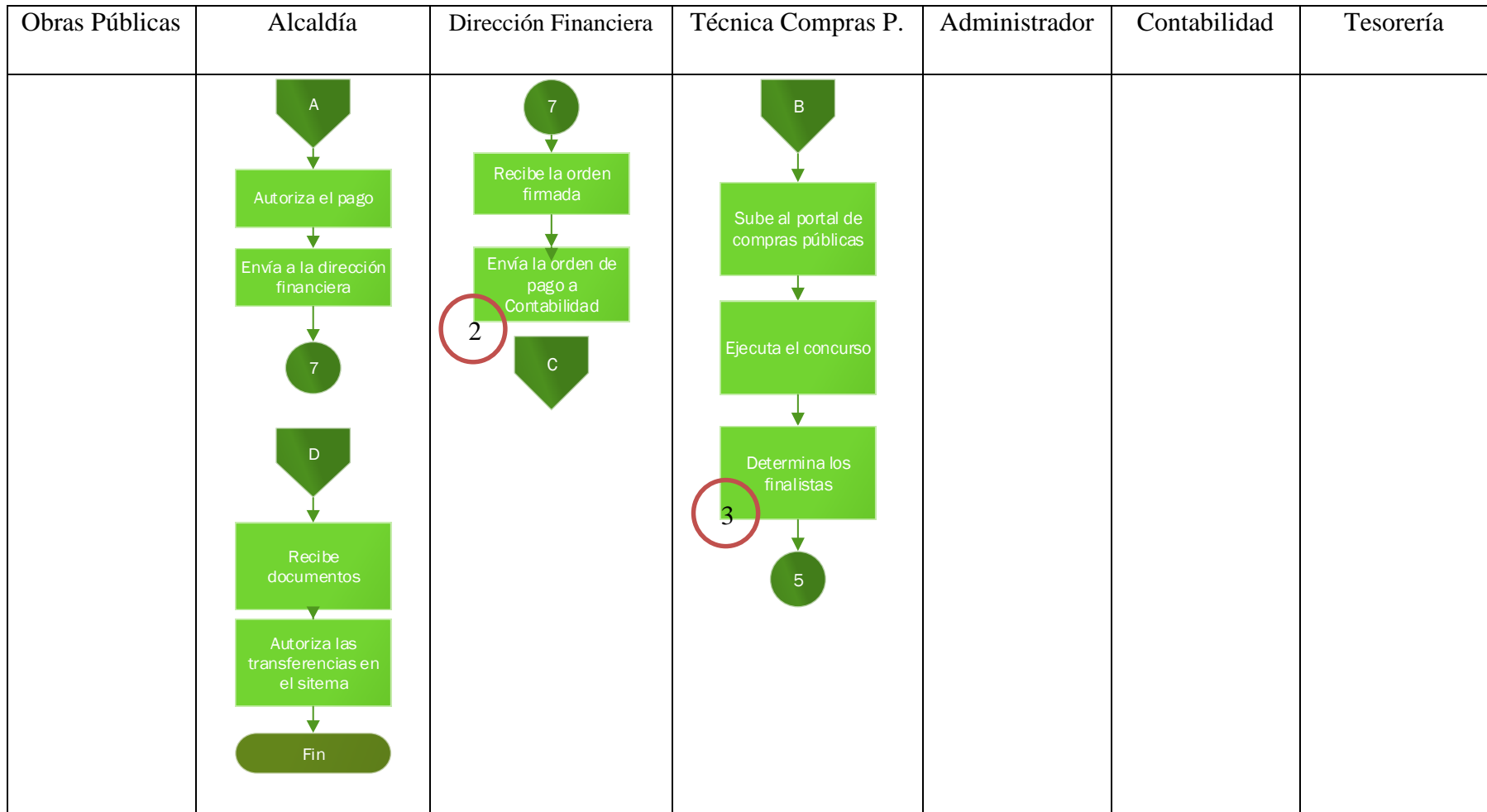


Tabla 31 Flujograma Compras públicas de materiales para obras en contratación directa  
Elaborado por Grace Soria

### **Puntos de control identificados**

1. No se presta atención a las necesidades de la comunidad de forma directa.
2. La orden de pago puede ser enviada a contabilidad directamente
3. La Técnica de Compras Públicas realiza la compra en cantidades menores a \$ 6830,13 y no se verifica que haya elegido la mejor opción.

### **Actividades de control**

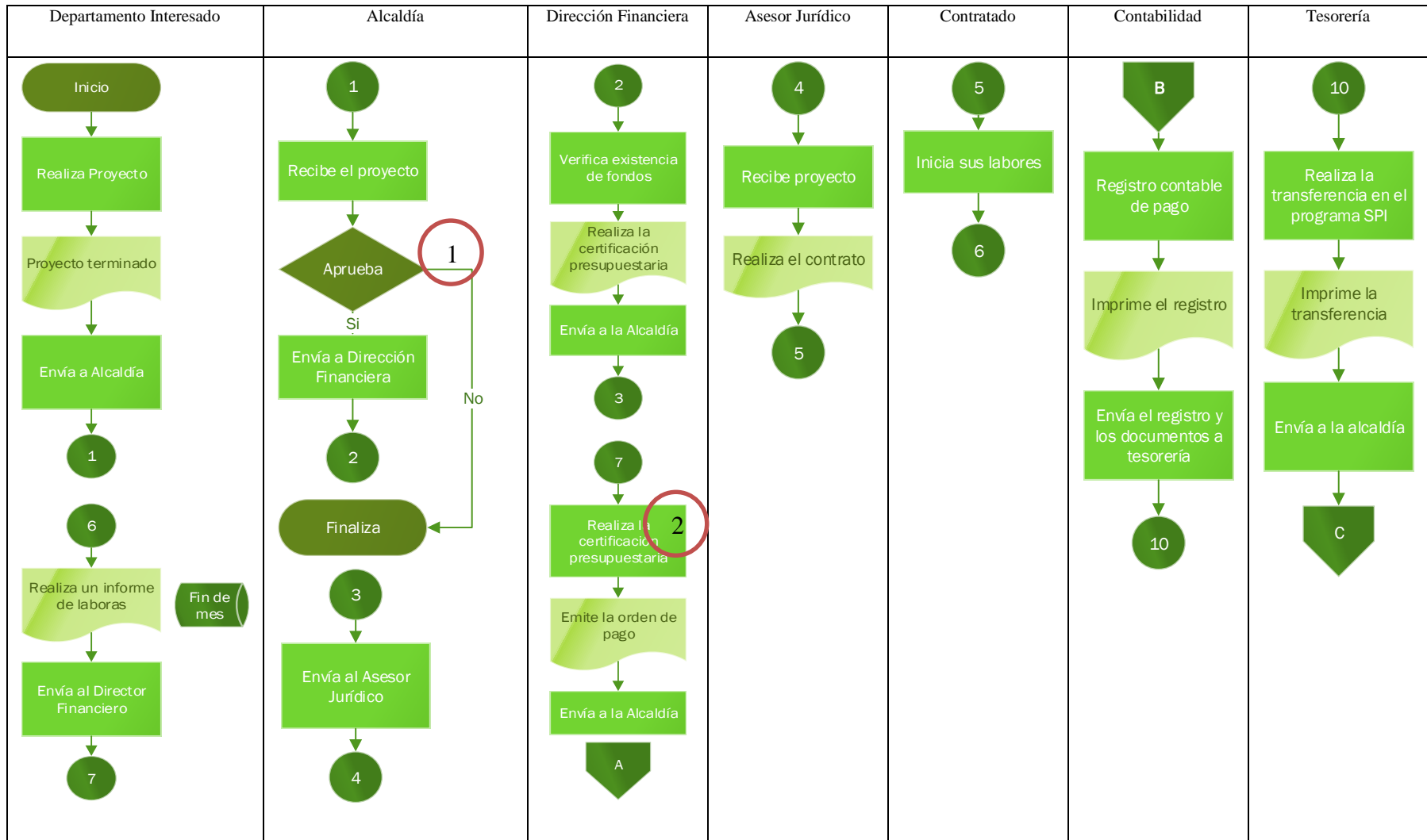
- a) Implemente un buzón de sugerencias en las instalaciones de la municipalidad
- b) Envía directamente la orden de pago a contabilidad
- c) El asistente del director financiero debe realizar una revisión quincenal de las compras efectuadas para constatar que los proveedores sean los mas aceptables

### **Compras públicas por contratación de servicios profesionales**

- El director del departamento interesado, realiza un proyecto para presentar la necesidad ante la alcaldía.
- El alcalde, autoriza el proyecto y lo envía al departamento financiero, este verifica la existencia de recursos económicos.
- Si existen los recursos, el departamento financiero realiza la certificación presupuestaria por escrito y lo envía al alcalde.
- El alcalde envía el proyecto al asesor jurídico y para que realice el contrato.
- El funcionario contratado entra en labores.
- El director departamental realiza un informe de labores mensual, para el pago de los honorarios, que envía al departamento financiero.
- La dirección financiera realiza la certificación presupuestaria (no por escrito) y emite la orden de pago.
- Se envía a la alcaldía para aprobar el pago.

- La alcaldía envía a la dirección financiera, quien envía a contabilidad, allí se realiza el registro contable, envía el registro y los documentos de respaldo a tesorería.
- Tesorería realiza la transferencia a cuentas de los empleados y el registro en el programa SPI del banco Central.
- La alcaldía realiza la autorización de las transferencias en el sistema PSI.





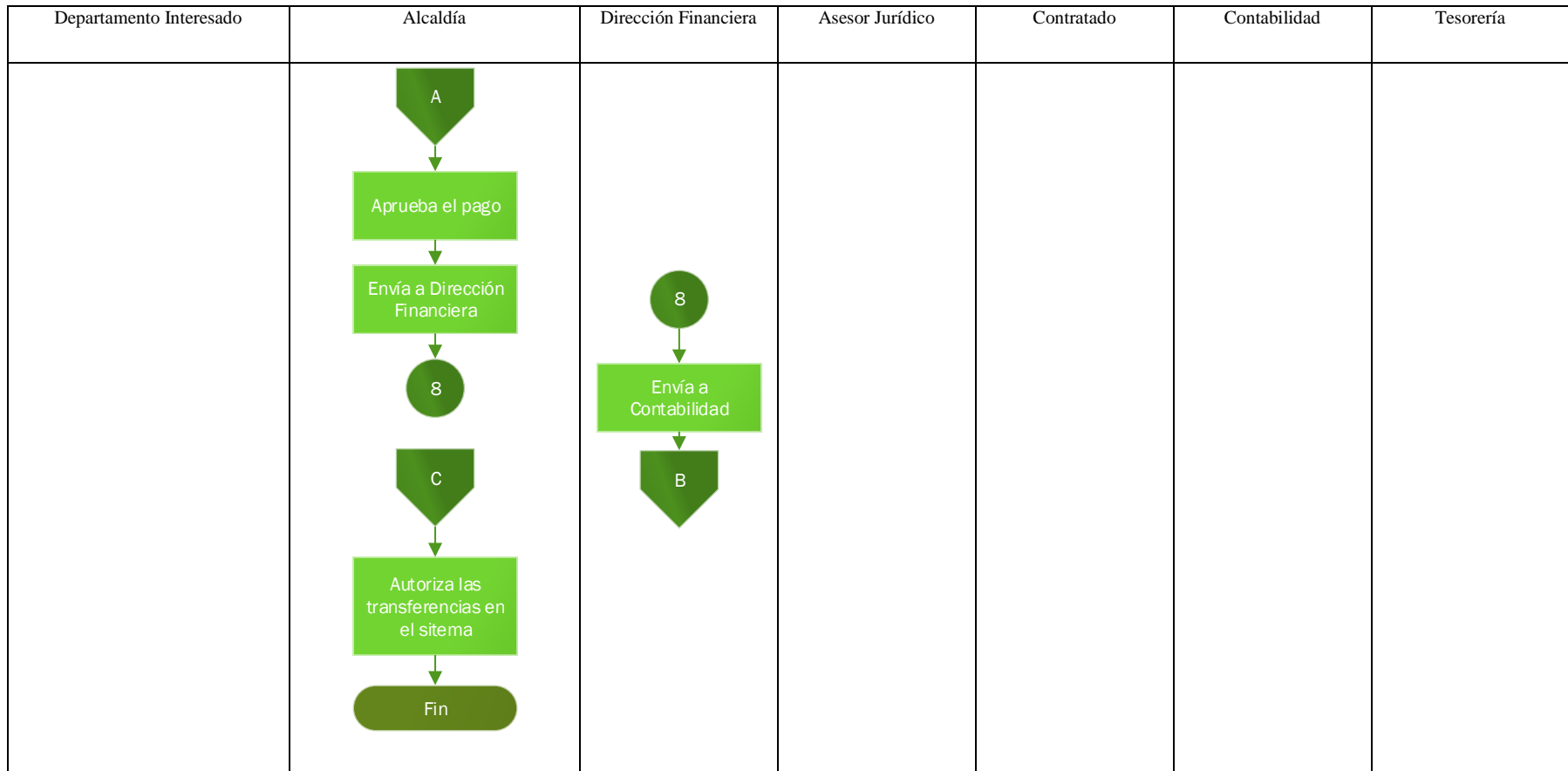


Tabla 32 Flujograma Compras públicas por contratación de servicios profesionales  
Elaborado por Grace Soria

### **Puntos de control identificados**

1. La alcaldía no se cerciora de tener el espacio físico suficiente para autorizar el proyecto, y de que este sea requerido.
2. La certificación presupuestaria se realiza dos veces.

### **Actividades de control**

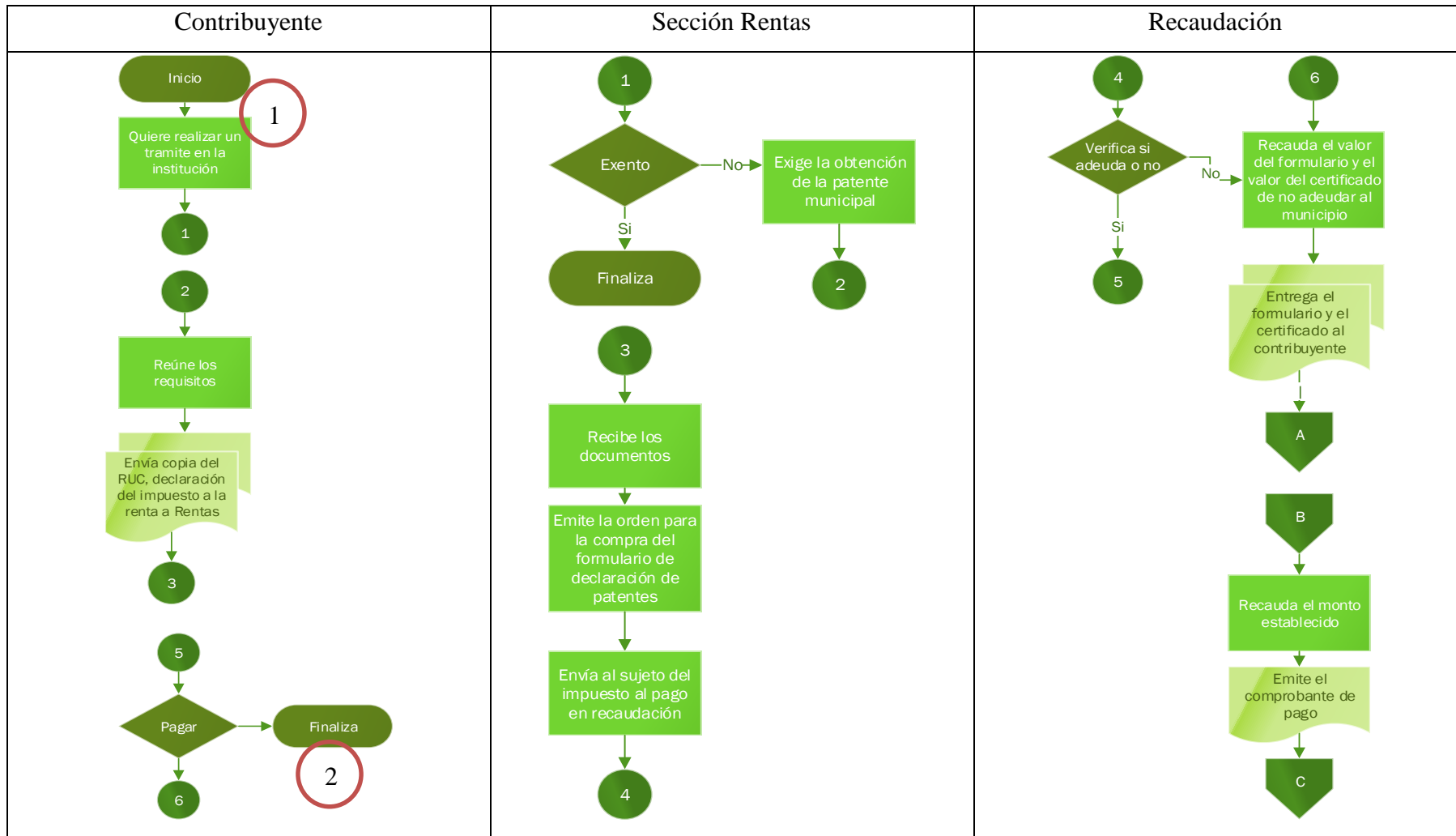
- a) La encargada de RRHH debe verificar la necesidad del proyecto a ejecutar y planificar la ubicación de la persona contratada
- b) Es necesario realizar la certificación solo una vez al aprobar el proyecto.

### **Proceso de emisión de patentes**

- La sección Rentas emite la obligación de la patente cuando el sujeto pasivo se acerca a la municipalidad a realizar trámites dentro de la institución.
- Para dar paso al trámite, rentas exige el cumplimiento del pago de la patente, y los requisitos para realizarla como son: copia del ruc, formularios de declaración del impuesto a la renta presentada en el SRI, un certificado de no adeudar al municipio y el formulario para declaración de patentes del municipio.
- Rentas emite la orden para la compra del formulario de declaración del impuesto a las patentes en el que el sujeto pasivo llena sus datos; y del certificado de no adeudar.
- Una vez lleno, debe presentar el formulario y el certificado en la sección rentas, la encargada verifica que esté dentro del tiempo establecido para el pago de patentes, si no lo está procede a la multa establecida en la ordenanza municipal vigente, establece el monto a pagar dependiendo si es una persona obligada a llevar contabilidad o es una sociedad el impuesto se calcula de acuerdo a la declaración de sus activos menos sus pasivos corrientes; y si en una persona no obligada de acuerdo a su declaración del impuesto a la renta.

Si es la primera vez que una persona no obligada va a sacar la patente se establece el monto de acuerdo al capital.

- Emite el título de recaudación de patentes y el interesado va a cancelar.
- En la sección de recaudación, se acerca el sujeto pasivo para cancelar; se procede al cobro y se imprime el comprobante de pago de la patente.
- Con el pago, el contribuyente se acerca a rentas, allí se recoge el comprobante y se entrega la patente municipal firmada.



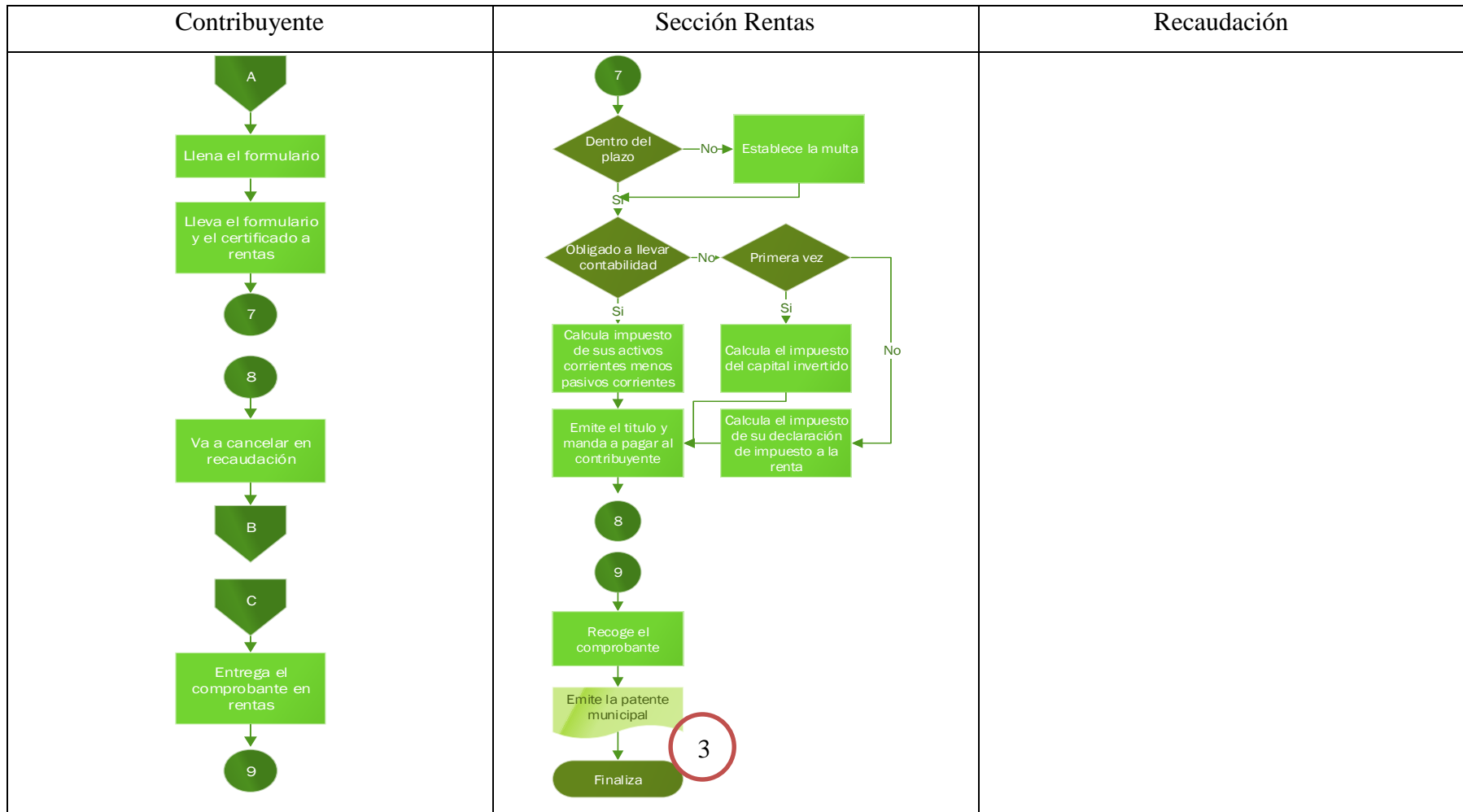


Tabla 33 Flujograma Emisión de títulos por Patentes Municipales  
Elaborado por Grace Soria

### **Puntos de control identificados**

1. La recaudación de la patente municipal depende de si los contribuyentes se acercan a la institución para realizar trámites de otra índole, no se actualiza la base de datos de los negocios nuevos en el cantón.
2. No se realiza un seguimiento a los deudores que deciden no cancelar sus deudas, hasta que son altas.
3. Luego de emitida la patente no se realizan revisiones para verificar que todos los contribuyentes la tengan.

### **Actividades de control**

- a) La encargada de rentas, debe pedir al SRI y un listado de los contribuyentes de su cantón; este debe ser actualizado cada año mediante el reporte que solicite al SRI de los nuevos contribuyentes registrados.
- b) La recaudadora, debe realizar un listado mensual de los deudores; para que mediante oficio se pida la cancelación de sus deudas; considerando las más importantes las mayores a cien dólares o un año de vencimiento; los oficios serán entregados con la colaboración de los policías municipales.
- c) El director financiero, deberá designar una fecha específica para realizar la inspección correspondiente, la encargada de rentas es quien debe ejercerla, con la ayuda de un policía municipal, se debe establecer el número de días que se destinarán a las inspecciones los horarios y los sectores.

### **Proceso de elaboración del presupuesto**

- Todos los departamentos presentan el POA hasta el 10 de septiembre.
- El jefe de planificación y el alcalde, tomando en cuenta lo expuesto por las juntas parroquiales realizan el Plan de Ordenamiento Territorial PDOT.
- El financiero realiza el plan anual de contratación pública PAC.
- Esta información es ingresada al SERCOP por la encargada de Compras públicas.

- La tesorera realiza la proyección de ingresos.
- El auxiliar financiero revisa si hay convenios con otras instituciones públicas para incluir en el presupuesto.
- El director financiero convoca a una reunión con los ciudadanos representados en los presidentes de las juntas parroquiales, los cabildos y los barrios.
- El director de obras públicas realiza un informe sobre las obras de arrastre e inconclusas.
- El auxiliar financiero recoge los programas y proyectos que las dependencias o departamentos del municipio quieran incluir en el año siguiente, hasta el 30 de septiembre.
- El jefe financiero presenta el anteproyecto al alcalde, hasta el 20 de octubre.
- El jefe financiero realiza informes de: aumentos o disminuciones en las estimaciones de ingresos y en las previsiones de gastos, liquidación del presupuesto del ejercicio anterior y un estado de ingresos y gastos efectivos del primer semestre del año en curso. Esto es presentado al alcalde hasta el 31 de octubre.
- El jefe del departamento jurídico realiza una reunión con el alcalde y el jefe financiero, para luego presentar su informe sobre el presupuesto.
- El presupuesto es aprobado en la sesión de consejo realizada por el alcalde, si no están de acuerdo con alguna partida esta se elimina, y se continúa con su aprobación.



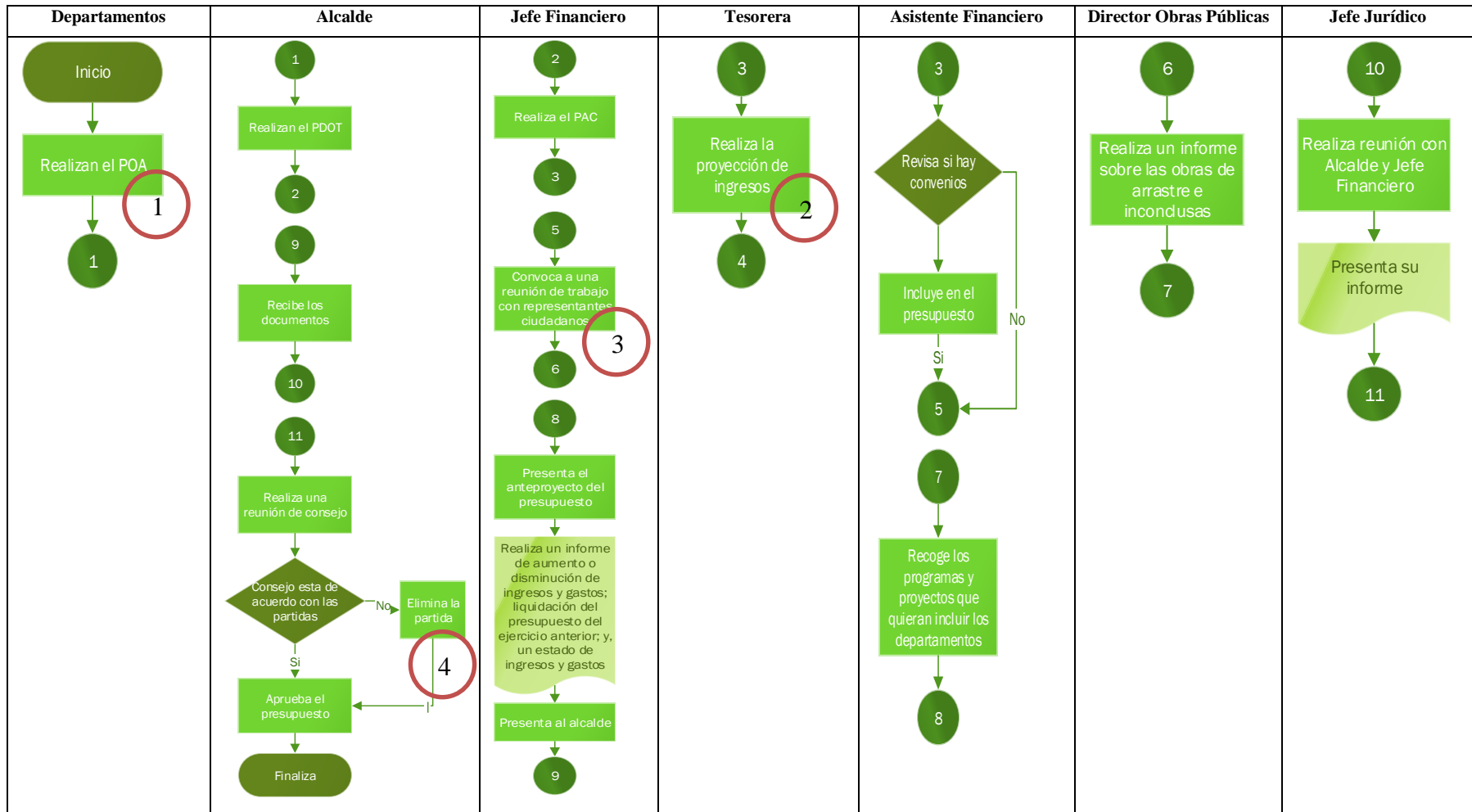


Tabla 34 Flujograma Elaboración del presupuesto  
Elaborado por Grace Soria

### **Puntos de control identificados**

1. No se realiza una comparación con los POA de años anteriores para verificar si son los mismos.
2. La proyección de ingresos debe ser realizada por el Jefe Financiero
3. La reunión de trabajo, no incluye a otros interesados como los jefes departamentales

### **Actividades de control**

- a) El auxiliar financiero debe mantener una base de datos en la que conste los POA departamentales de los años anteriores y comparar con los presentados en el año actual para verificar que se registren abanes.
- b) El Jefe Financiero debe realizar la proyección de ingresos de acuerdo a la COOTAD
- c) El Jefe Financiero debe convocar a los Jefes departamentales a la reunión de trabajo, para asegurar que sus necesidades queden cubiertas y establecer las más primordiales en caso de no tener un presupuesto muy basto.

**6.7.1.3 Fase 3: Identificación de riesgos en los objetivos**

Objetivos	O. F. C.	Riesgos	Actividad de Control	Plan de Acción
Presentar mensualmente la información requerida de forma puntual a las entidades revisoras.	Cumplimiento	Los registros no se mantengan actualizados.	Realizar un reporte diario de los movimientos de cuenta de la institución, así como de los ingresos y egresos de bodega y de los encargados de obras en ejecución.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La auxiliar de contabilidad debe realizar un reporte diario de las transacciones realizadas.</li> <li>2. Comparar los reportes con los registros ya hechos en contabilidad.</li> <li>3. En caso de no haberse registrado alguno, proceda a hacerlo.</li> </ol>
		No se pueda realizar el registro de transacciones por inconsistencias en los requisitos o los montos.	El encargado de revisiones de documentos en la dirección financiera debe realizar fichas de control de los documentos necesarios	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La técnica de Compras Públicas debe revisar que se encuentren los requisitos en las órdenes de compra</li> </ol>

			para realizar las transacciones y revisar montos	recibidas y los montos sean los establecidos
Cumplir con el 100% del presupuesto establecido.	Financiero	El presupuesto no este de acuerdo a la realidad de la institución.	Asegúrese de realizar una reunión previa a elaborar el presupuesto con los jefes departamentales para identificar las necesidades mas urgentes	1. El jefe financiero debe realizar una reunión con los jefes departamentales antes de realizar el presupuesto. 2. Revise las necesidades pendientes del año anterior.
		Se admitan excesivas reformas presupuestarias que afecten significativamente a las partidas establecidas al inicio.	Procure no realizar reformas presupuestarias innecesarias, y cuando se realicen el director financiero debe asegurar que los fondos son requeridos con urgencia.	3. Identifique cuales son las partidas modificadas con mayor frecuencia en años anteriores.

				<p>3. Determine las necesidades más urgentes para el bienestar colectivo.</p> <p>4. Socialice el presupuesto una vez realizado, con las autoridades y jefes departamentales.</p>
<p>Recaudar el 70% de las deudas de los usuarios hasta el año 2012.</p>	<p>Operacional</p>	<p>No se cuente con el personal suficiente para realizar la recaudación</p>	<p>Realice un proyecto de recaudación y evalúe si el costo es menor al beneficio y si justifica realizarlo.</p>	<p>1. El asistente del jefe financiero debe realizar un proyecto para la recaudación de títulos vencidos hasta el 2012.</p> <p>2. Coordine con RRHH para solicitar pasantes del programa Mi Primer Empleo al MRL que ayuden en la ejecución del proyecto.</p> <p>3. Si faltara personal, recurra a la contratación de servicios</p>

				profesionales por tiempo determinado.
Pagar a tiempo al 100% de los proveedores	Operacional	Los documentos de respaldo no lleguen a tiempo	El encargado de recoger los materiales o contratar a quien preste sus servicios debe responsabilizarse para entregar la documentación de respaldo que cumpla con los requisitos legales.	1. La tesorera debe establecer el plazo de 72 horas para la entrega de la documentación. 2. Si no ha llegado; al cuarto día se debe enviar al chofer de la institución para recoger los documentos, previo el aviso a los proveedores. 3. Quien reciba los documentos debe verificar los requisitos legales de las facturas.
		Los documentos de respaldo no cumplan los requisitos legales.		
		No se cuente con autorización para realizar el pago.	No se deben realizar compras sin una autorización previa, emitida por la dirección financiera.	1. La Técnica de Compras no puede realizar ninguna adquisición sin autorización previa.

				2. Para realizar pagos con el fondo de caja chica, la encargada debe pedir la orden de compra autorizada por el director financiero.
Capacitar anualmente a todo el personal del departamento, en temas relacionados a su área de trabajo	Operación Cumplimiento	No exista el presupuesto necesario para realizar las capacitaciones	La encargada de recursos humanos debe realizar un plan de capacitación, para que sea aprobado en el presupuesto de la institución al iniciar el periodo.	1. La encargada de recursos humanos debe presentar el plan de capacitación anual. 2. El director financiero debe incluir el estimado presentado en el plan de capacitación, en el presupuesto institucional.

		<p>No estén disponibles cursos de capacitación de acuerdo a las necesidades</p>	<p>La encargada de recursos humanos debe mantenerse informada por medios electrónicos y suscripciones a entidades educativas para mantenerse informada sobre posibles ofertas.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La encargada de RRHH debe mantenerse informada mediante internet de los cursos disponibles.</li> <li>2. Al no disponer de cursos, busque profesionales capacitados que puedan dictar la capacitación.</li> </ol>
--	--	---	--	--

Tabla 35 Identificación de riesgos en los objetivos  
Elaborado por: Grace Soria



**6.7.1.4 Fase 4: Administración del riesgo**

**6.7.1.4.1 Administración del riesgo**

OBJETIVO	RIESGO	EXTERNO	INTERNO	PROBALIDAD			IMPACTO			NIVEL DE RIESGO			SEGUIMIENTO
				POCO FRECUENTE	MODERADO	FRECUENTE	LEVE	MODERADO	GRANDE	ACEPTABLE	ACCEPTABLE CON CONTROL	INACEPTABLE	
Presentar mensualmente la información requerida de forma puntual a las entidades revisoras.	Los registros no se mantengan actualizados.		X		X				X			X	Semanal
	No se pueda realizar el registro de transacciones por inconsistencias en los requisitos o los montos.	X				X			X		X		Semanal

Cumplir con el 100% del presupuesto establecido.	El presupuesto no esté de acuerdo a la realidad de la institución.		X			X			X		X		Cuatrimestral
	Se admitan excesivas reformas presupuestarias que afecten significativamente a las partidas establecidas al inicio		X			X		X			X		Cuatrimestral
Recaudar el 70% de las deudas de los usuarios hasta el año 2012.	No se cuente con el personal suficiente para realizar la recaudación		X			X		X		X			Trimestral
Pagar a tiempo al 100% de los proveedores	Los documentos de respaldo no lleguen a tiempo	X			X			X			X		Semanal

	Los documentos de respaldo no cumplan los requisitos legales.	X		X				X			X	Diario
	No se cuente con autorización para realizar el pago.		X			X		X			X	Mensual
Capacitar anualmente a todo el personal del departamento, en temas relacionados a su área de trabajo	No exista el presupuesto necesario para realizar las capacitaciones		X		X			X			X	Anual
	No estén disponibles cursos de capacitación de acuerdo a las necesidades	X			X			X			X	Cuatriestral

Tabla 36 Administración del riesgo  
Elaborado por Grace Soria

**6.7.1.5 Fase 5: Aplicación de indicadores a los objetivos del departamento**

<b>Objetivo</b>	<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Indicador</b>	<b>Resultado</b>	<b>Interpretación</b>
Presentar mensualmente la información requerida de forma puntual a las entidades revisoras.	Información Pertinente	Información presentada a tiempo/ Información requerida	$7/12 = 58,33\%$	Se ha alcanzado el 58,33% en el cumplimiento a tiempo de la información.
Cumplir con el 100% del presupuesto establecido.	Lealtad del Presupuesto	Presupuesto ejecutado /Presupuesto establecido	$4.384.679.31 / 3.844.276.72 = 114,06\%$	El presupuesto se ha excedido el 14,06% más del planificado
Capacitar anualmente a todo el personal del departamento, en temas relacionados a su área de trabajo.	Personal competente	Personal capacitado D.F./ Total del personal D.F.	$2 / 13 = 15,38\%$	Solo el 15,38% del total del personal del departamento está capacitado

Recaudar el 70% de las deudas de los usuarios hasta el año 2012.	Eficacia de la recaudación	Deudas recaudadas / Total de deudas	32.943,00 / 100.000,00 = 32,94%	De las deudas endientes de cobro hasta el 2012 solo se ha recaudado el 32,94%
Pagar a tiempo al 100% de los proveedores	Puntualidad de pago	Pagos realizados a tiempo/Total de pagos	208 / 300 = 69,33%	De la muestra tomada para representar la población total, se puede ver que se a pagado a tiempo al 69,33% de los proveedores

Tabla 37 Aplicación de indicadores a los objetivos del departamento  
Elaborado por Grace Soria

## 6.8 Administración

Esta propuesta estará direccionada por la Sta. Grace Pamela Soria Vasco y bajo la coordinación del Ing. Ángel López Director Financiero del G.A.D. Patate, a su vez para el manejo de la aplicación de las actividades de control y de administración del riesgo, estará previsto el respectivo asesoramiento de la autora hacia los involucrados en la presente propuesta, por cuanto será la misma que facilitará los temas indicados en esta propuesta, para que sean ejecutados por las personas designadas en la misma

## 6.9 Previsión de la evaluación

<b>PREGUNTAS BÁSICAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
<b>¿Quiénes solicitan evaluar?</b>	Autoridades, investigadora, empleados y usuarios.
<b>¿Por qué evaluar?</b>	Mejorar el control interno del departamento, implementando actividades de control adecuadas y alcanzar los objetivos establecidos.
<b>¿Para qué evaluar?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Para conocer el nivel de control interno del departamento</li><li>✓ Para evaluar el cumplimiento de los objetivos.</li></ul>
<b>¿Qué evaluar?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Las actividades de control</li><li>✓ El cumplimiento de objetivos</li></ul>
<b>¿Quién evalúa?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Investigador.</li><li>✓ Director Financiero.</li><li>✓ Empleados</li><li>✓ Usuarios</li></ul>
<b>¿Cuándo evaluar?</b>	Permanentemente.
<b>¿Cómo evaluar?</b>	Mediante la evaluación del riesgo e indicadores de gestión
<b>¿Con qué evaluar?</b>	Con las matrices de la auditoría de gestión

Tabla 38 Previsión de la evaluación  
Elaborado por: Grace Soria

# Anexos

**ANEXO No. 1**  
**UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

LISTA DE CHEQUEO PARA LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO DEL G.A.D. SAN CRISTÓBAL DE PATATE

OBJETIVO:

Determinar la relación la entre las actividades de control y el cumplimiento de objetivos del Departamento Financiero del G.A.D. San Cristóbal de Patate

INSTRUCCIONES:

Se verificará la aplicación de controles mediante la observación a través de la lista de chequeo, a los procesos del departamento.

Nombre del proceso: \_\_\_\_\_

1.- ¿Los procesos son revisados y evaluados por el jefe del departamento financiero?

Siempre	<input type="checkbox"/>	Casi siempre	<input type="checkbox"/>
Ocasionalmente	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>

2.- ¿Se definen puntos clave de control para evitar riesgos en el proceso?

Siempre	<input type="checkbox"/>	Casi siempre	<input type="checkbox"/>
Ocasionalmente	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>

3.- ¿Se aplican actividades de control a los procesos para realizar correctivos que permitan alcanzar los objetivos del departamento financiero?

Siempre	<input type="checkbox"/>	Casi siempre	<input type="checkbox"/>
Ocasionalmente	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>



4.- ¿Se han establecido planes de acción para mitigar los riesgos en los procesos del departamento financiero y alcanzar los objetivos?

Siempre	<input type="text"/>	Casi siempre	<input type="text"/>
Ocasionalmente	<input type="text"/>	Nunca	<input type="text"/>

5.- ¿Los procesos del departamento financiero cuentan con documentación de respaldo para la aplicación de actividades de control?

Siempre	<input type="text"/>	Casi siempre	<input type="text"/>
Ocasionalmente	<input type="text"/>	Nunca	<input type="text"/>

6.- ¿Las actividades de control son efectuadas por personas independientes a las responsables de la ejecución del proceso?

Siempre	<input type="text"/>	Casi siempre	<input type="text"/>
Ocasionalmente	<input type="text"/>	Nunca	<input type="text"/>

7.- ¿Con qué frecuencia se realizan las actividades de control de los procesos?

Siempre	<input type="text"/>	Casi siempre	<input type="text"/>
Ocasionalmente	<input type="text"/>	Nunca	<input type="text"/>

8.- ¿Se cuenta con los conocimientos técnicos necesarios para realizar las actividades de control a los procesos?

Siempre	<input type="text"/>	Casi siempre	<input type="text"/>
Ocasionalmente	<input type="text"/>	Nunca	<input type="text"/>

9.- ¿Los procesos establecidos contribuyen al cumplimiento de los objetivos establecidos en el departamento financiero?

Siempre  Casi siempre

Ocasionalmente  Nunca

10.- ¿Se realiza verificación del cumplimiento de objetivos periódicamente?

Siempre  Casi siempre

Ocasionalmente  Nunca

11.- ¿Las actividades de control que se aplican contribuyen al cumplimiento de objetivos?

Siempre  Casi siempre

Ocasionalmente  Nunca

12.- ¿Los planes de acción establecidos contribuyen al cumplimiento de los objetivos del departamento?

Siempre  Casi siempre

Ocasionalmente  Nunca

13.- ¿La documentación de respaldo de los procesos del departamento financiero evidencia el cumplimiento de sus objetivos?

Siempre  Casi siempre

Ocasionalmente  Nunca

14.- ¿Se cuenta con un plan operativo para el cumplimiento de los objetivos del departamento?

Siempre  Casi siempre

Ocasionalmente  Nunca

15.- ¿Se cuenta con instrumentos de medición del cumplimiento de objetivos del departamento?

Siempre

Ocasionalmente

Casi siempre

Nunca

Gracias por su valiosa colaboración

GS.

**ANEXO No. 2**  
**UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Lista de procesos del Departamento Financiero del G.A.D. Patate**

1. Pagos por adquisición de bienes de administración
2. Pagos por construcción de obras
3. Pagos por sueldos
4. Pagos por viáticos
5. Pagos por servicios profesionales
6. Pagos por servicios básicos
7. Bajas de títulos por duplicidad
8. Bajas de títulos avalúo mal establecido
9. Bajas de títulos bienes del sector público
10. Bajas de títulos lectura de agua mal realizada
11. Bajas de títulos desacuerdo del contribuyente con el valor a pagar
12. Emisión de títulos; predio urbano
13. Emisión de títulos; predio rústico
14. Emisión de títulos; agua potable
15. Emisión de títulos; alcabalas
16. Emisión de títulos; Registro de la propiedad
17. Emisión de títulos; ocupación de la vía pública
18. Emisión de títulos; alquiler de maquinaria
19. Emisión de títulos; Registro mercantil
20. Emisión de títulos; conexión y reconexión de agua potable y alcantarillado
21. Emisión de títulos; utilidad en predios urbanos
22. Emisión de títulos; patentes municipales
23. Emisión de títulos; arriendo de propiedad municipal
24. Emisión de títulos; servicios técnicos y administrativos
25. Emisión de títulos; Rodaje

26. Emisión de títulos; aprobación de planos y permisos de construcción
27. Emisión de títulos; venta de nichos
28. Emisión de títulos; venta de medidores de agua
29. Recaudación de predio Urbano
30. Recaudación de predio rústico
31. Recaudación de agua potable
32. Recaudación de alcabalas
33. Recaudación de registro de la propiedad
34. Recaudación de ocupación de la vía pública
35. Recaudación de alquiler de maquinaria
36. Recaudación de Registro mercantil
37. Recaudación de conexión y reconexión de agua potable y alcantarillado
38. Recaudación de utilidad en predios urbanos
39. Recaudación de patentes municipales
40. Recaudación de arriendo de propiedad municipal
41. Recaudación de servicios técnicos y administrativos
42. Recaudación de rodaje
43. Recaudación de aprobación de planos y permisos de construcción
44. Recaudación de venta de nichos
45. Recaudación de venta de medidores de agua
46. Reclamos administrativos por bajas de títulos
47. Información financiera para Ministerio de Finanzas y SENPLADES
48. Información financiera para el Banco del Estado
49. Información financiera para el DINARDAB (Registro mercantil y de la Propiedad)
50. Proceso de compras públicas por contratación de obras
51. Proceso de compras públicas de materiales para obras en contratación directa
52. Proceso de compras públicas por contratación de servicios profesionales
53. Proceso de compras públicas por contratación de servicios personales
54. Proceso de compras públicas por adquisiciones de bienes de consumo institucional

- 55. Ingreso de bienes para consumo institucional
- 56. Ingreso de bienes para consumo de la comunidad
- 57. Egreso de bienes de consumo para la institución

## Bibliografía

- Academia Mexicana de Auditoría Integral. (2011). En M. K. Maldonado E, *Auditoría de Gestión* (págs. 23-25). Quito: Producciones digitales Abya - Yala.
- Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi.
- Asamblea Constituyente. (2009). *Ley orgánica de la Contraloría General del Estado Reformas y Reglamento*. Quito: Registro Oficial.
- Atiencia Larrea, J. B. (2013). *El Riesgo Operativo y su impacto en el Control Interno del Banco Nacional de Fomento Sucursal Ambato*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Barragán, R., Salman, T., Aillón, V., Sanjinés, J., Langer, E., Córdova, J., & Rojas, R. (2003). *Guía para la formulación y ejecución de proyectos de investigación*. La Paz: FUNDACIÓN PIEB.
- Blanco Luna, Y. (1997). *Reingeniería y gestión empresarial*. San Salvador.
- Campos Encalada, S. F., & Lozada Chavez, P. M. (2011). *Incidencia de la gestión administrativa de la biblioteca municipal "Pedro Moncayo" de la ciudad de Ibarra en mejora de la calidad de servicios y atención a los usuarios en el año 2011*. Ibarra: Universidad Técnica del Norte Facultad de Educación Ciencia y Tecnología.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (1 de 5 de 2013). *auditoresinternos.es*. Obtenido de [http://www.auditoresinternos.es/uploads/media\\_items/coso-resumen-ejecutivo.original.pdf](http://www.auditoresinternos.es/uploads/media_items/coso-resumen-ejecutivo.original.pdf)
- Congreso Nacional. (2009). *Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado*. Quito: Registro Oficial.
- Contraloría General del estado. (16 de 11 de 2009). *NORMAS DE CONTROL INTERNO. NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA LAS ENTIDADES, ORGANISMOS DEL SECTOR PÚBLICO Y DE LAS PERSONAS JURÍDICAS DE DERECHO PRIVADO QUE DISPONGAN DE RECURSOS PÚBLICOS*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Contraloría General del Estado. (2011). *Guía metodológica para auditoría de gestión*. Quito: Registro Oficial.

- Control de los recursos y los riesgos Ecuador.* (2006). Quito.
- Daelen, M., & Van der Elst, C. (2010). *Risk Management and Corporate Governance: Interconnections in Law, Accounting and Tax.* Massachusetts: Edwar Elgar Publishing, Inc.
- Daniel, C. (5 de 12 de 2012). *mecanicahn.com*. Obtenido de [http://www.mecanicahn.com/personal/marcosmartinez/seminario1/los\\_pdf/1-Variables.pdf](http://www.mecanicahn.com/personal/marcosmartinez/seminario1/los_pdf/1-Variables.pdf)
- Deloitte & Touche LLP. (1998). *Internal Control Issues in Derivatives Applications* (Primera ed.). (S. A. Mantilla B, Trad.) Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Estupiñán Gaitán , R. (2006). *Control interno y fraudes* (Segunda Edición ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Estupiñán Gaitán, R. (2006). *Control interno y fraudes*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Everson, M., Soske, S., Martens, F., Beston, C., Harris , C., Garcia, A., . . . Perraglia, S. (12 de 10 de 2014). *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*. Obtenido de [http://www.coso.org/documents/990025P\\_Executive\\_Summary\\_final\\_may20\\_e.pdf](http://www.coso.org/documents/990025P_Executive_Summary_final_may20_e.pdf)
- Franklin E., E. B. (2007). *Auditoría Administrativa. Gestión estratégica del cambio*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- Gallardo Hernández, J. R. (2012). *Administración estrtégica. De la visión a la ejecución*. Mexico, D.F.: Alfaomega Grupo Editor.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (Mexico). *Metodología de la Investigación*. 1991: McGraw-Hill.
- Llamuca Pérez, L. (2010). *La gestión estratégica y su impacto en el cumplimiento de los objetivos de la cooperativa de transporte Volante Estudiantil de la ciudad de Ambato en el año 2009*. Ambato.
- Maldonado E, M. K. (2011). *Auditoría de gestión*. Quito: Producciones dijitales Abya - Yala.
- Mantilla B., S. A. (2005). *Control interno Informe COSO* (4° ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Mantilla B., S. A., & Cante S., S. Y. (2005). *Auditoría del control interno*. Bogotá: Ecoe Editorial.



- Mantilla Blanco, S. A. (2009). *Auditoría de información financiera*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Mantilla, S. A. (2005). *Control Interno Informe COSO*. Bogotá: Ecoe ediciones.
- Mejías Caris, M., & Valdebeito Castro, D. (2013). *Importancia que tiene los canales de comunicación interna en la gestión administrativa de la D.T.T.P. de la municipalidad de cerrillos*. Santiago de Chile.
- Ministerio de Coordinación de la Política y Gobiernos Autónomos. (02 de 2011). *COOTAD*. Quito: V&M Gráficas.
- Mira Navarro, J. C. (2006). *Apuntes de auditoría*. Madrir: creative commons.
- MKME;. (2011). En M. K. Maldonado E, *Auditoría de gestión* (págs. 23-25). Quito: Producciones digitales Abya - Yala.
- Moreira de la Paz, C. H., & Morán Sarmiento, R. (2010). *La responsabilidad de los servidores públicos*. Guayaquil: Universidad Católica Santiago de Guayaquil.
- Mosquera Murcia, M. D. (2009). El significacdo del control interno contable en las entidades públicas. *Trade Journals*, 1 - 5.
- Redondo Duran, R., Llopart Pérez, X., & Duran Juve, D. (1996). Auditoría de Gestion. *Universidad de Barcelona*.
- Reyes Ponce, A. (2004). *Administración moderna*. Mexico: Limusa.
- Robbins, S. P. (2009). *Fundamentos de Administración* (6° ed.). Mexico: PEARSON EDUCATION.
- Rodriguez Valencia, J. (2010). *Auditoría administrativa*. Mexico: Trillas.
- Saavedra Machuga, M. P. (2010). *Estudio del control interno y externo en el cumplimiento de objetivos del sector municipal*. Santiago de Chile.
- Sáenz Campos, D., & Tinoco Mora, Z. (1999). Introducción a la Investigación científica. *Fármacos*, 67-71.
- Sánchez Montorro, M. Á., & Valentín Mora, E. M. (2010). Medidas del rendimiento en las relaciones cooperativas: El efecto de l cumplimiento de los objetivos en el grado de satisfacción de los socios 1. *Revista Europea de Dirección Y Economía de la Empresa*, 147-163.
- Santana Chimborazo, M. (2011). *El control interno contable y su incidencia en el cumplimiento de objetivos financieros de la Corporación VERPAINTCORP Cía. Ltda*. Amabato.

- Sierra Guzmán, M. (1 de 01 de 2012). *www.uaeh.edu.mx*. Obtenido de [http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P\\_Presentaciones/prepa3/tipos\\_investigacion.pdf](http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/prepa3/tipos_investigacion.pdf)
- Sotomayor, A. A. (2008). *Auditoría Administrativa. Proceso y Aplicación*. Mexico, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Swinkels, W. (2012). *ExploratioN of a Theory of Internal Audit*. New York: W.H.A. Swinkels.
- Thomsom, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland III, A. J. (2012). *Administración Estratégica*. Mexico, D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.
- Valero, V. M. (2012). *El lado oscuro del capitalismo : el caso Enron*. Alicante: Universidad de Alicante.
- Velandia Ardila, N. R. (31 de 07 de 2009). El control interno, efectivo en los tiempos de crisis. *Global Network Content Services LLC, DBA Noticias Financieras LLC*, 1-7.
- Wiley, J. (2005). International Control to Enhance Corporate Governance. En S. A. Mantilla B., & S. Y. Cante S., *Auditoría del control interno* (pág. 11). Bogotá: Ecoe Ediciones.