

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



## FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA DIRECCIÓN DE POSGRADO

### MAESTRÍA EN AUDITORÍA GUBERNAMENTAL

**Tema:**

---

“EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LOS PROCESOS DE RECAUDACIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN PEDRO DE PELILEO”

---

**Trabajo de Titulación**  
**Previo a la obtención del Grado Académico de**  
**Magister en Auditoría Gubernamental**

**Autora:** Lic. Eulalia Alexandra Solís Solís

**Director:** Dr. Mauricio Giovanni Arias Pérez, Mg.

**Ambato - Ecuador**

**2014**

Al Consejo de Posgrado de la Universidad Técnica de Ambato.

El Tribunal de Defensa del trabajo de titulación presidido por Economista Telmo Diego Proaño Córdova Magister, Presidente del Tribunal, e integrado por los señores Doctora Patricia Paola Jiménez Estrella Magister, Doctor José Luis Viteri Medina Magister, Economista Julio Cesar Villa Muñoz Magister, Miembros del Tribunal de Defensa, designados por el Consejo de Posgrado de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor la defensa oral del trabajo de titulación para graduación con el tema: **“EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LOS PROCESOS DE RECAUDACIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN PEDRO DE PELILEO”**, elaborado y presentado por la Licenciada Eulalia Alexandra Solís Solís, para optar por el Grado Académico de Magister en Auditoría Gubernamental.

Una vez escuchada la defensa oral el Tribunal aprueba y remite el trabajo de titulación para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

-----  
Econ. Telmo Diego Proaño Córdova, Mg.  
Presidente del Tribunal de Defensa

-----  
Dra. Patricia Paola Jiménez Estrella, Mg.  
Miembro del Tribunal

-----  
Dr. José Luis Viteri Medina, Mg.  
Miembro del Tribunal

-----  
Econ. Julio Cesar Villa Muñoz, Mg.  
Miembro del Tribunal

## **AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el trabajo de titulación con el tema: “**EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LOS PROCESOS DE RECAUDACIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN PEDRO DE PELILEO**”, le corresponde exclusivamente a: Licenciada Eulalia Alexandra Solís Solís, Autora bajo la Dirección de Doctor Mauricio Giovanni Arias Pérez Magister, Director del trabajo de titulación; y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.

-----  
Lic. Eulalia Alexandra Solís Solís

**AUTORA**

-----  
Dr. Mauricio Giovanni Arias Pérez, Mg.

**DIRECTOR**

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los Derechos de mi trabajo de titulación, con fines de difusión pública, además autorizo su reproducción dentro de las regulaciones de la Universidad.

-----  
Lic. Eulalia Alexandra Solís Solís  
c.c. 1802905321

## **DEDICATORIA**

Todo el esfuerzo realizado se lo dedico a mis padres Misael y Martha, a mi familia, por su apoyo para cumplir esta nueva meta.

**Eulalia**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, por iluminar mi vida y cada paso que doy, por llenarme de fe y esperanza.

A mis padres y a mi familia por ser mi apoyo y respaldo en todo momento.

A los Profesores de la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Contabilidad y Auditoría, especialmente a los que me brindaron sus conocimientos en la Maestría de Auditoría Gubernamental.

**Eulalia**

## ÍNDICE GENERAL

PÁGINAS PRELIMINARES	PG.
<u>PORTADA.....</u>	<u>I</u>
<u>AL CONSEJO DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO.</u> <u>.....</u>	<u>II</u>
<u>AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</u>	<u>III</u>
<u>DERECHOS DE AUTOR .....</u>	<u>IV</u>
<u>DEDICATORIA .....</u>	<u>V</u>
<u>AGRADECIMIENTO .....</u>	<u>VI</u>
<u>ÍNDICE GENERAL .....</u>	<u>VII</u>
<u>ÍNDICE DE TABLAS.....</u>	<u>XI</u>
<u>ÍNDICE DE GRÁFICOS .....</u>	<u>XIII</u>
<u>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....</u>	<u>XIV</u>
<u>RESUMEN EJECUTIVO .....</u>	<u>XV</u>
<u>EXECUTIVE SUMMARY .....</u>	<u>XVII</u>
<u>INTRODUCCIÓN .....</u>	<u>1</u>
<u>CAPÍTULO I.....</u>	<u>3</u>
<u>EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....</u>	<u>3</u>

<b>1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>3</b>
1.2.1 CONTEXTUALIZACIÓN .....	3
1.2.2. ANÁLISIS CRÍTICO.....	12
1.2.3. PROGNOSIS .....	13
1.2.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	14
1.2.5. PREGUNTAS DIRECTRICES .....	14
1.2.6. DELIMITACIÓN .....	15
<b>1.3 JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>15</b>
<b>1.4 OBJETIVOS.....</b>	<b>18</b>
1.4.1. GENERAL .....	18
1.4.2. ESPECÍFICOS .....	18
<b><u>CAPÍTULO II.....</u></b>	<b><u>19</u></b>
<b><u>MARCO TEÓRICO .....</u></b>	<b><u>19</u></b>
<b>2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS. ....</b>	<b>19</b>
<b>2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....</b>	<b>25</b>
<b>2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL .....</b>	<b>26</b>
<b>2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES .....</b>	<b>33</b>
2.4.1. MARCO CONCEPTUAL .....	33
2.4.2. GRÁFICOS DE INCLUSIÓN INTERRELACIONADOS .....	54
<b>2.4.3. SUBORDINACIÓN CONCEPTUAL.....</b>	<b>55</b>
<b>2.5. HIPÓTESIS.....</b>	<b>56</b>
SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPÓTESIS .....	56
<b><u>CAPÍTULO III .....</u></b>	<b><u>57</u></b>
<b><u>METODOLOGÍA.....</u></b>	<b><u>57</u></b>
<b>3.1. ENFOQUE INVESTIGATIVO.....</b>	<b>57</b>
<b>3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN. ....</b>	<b>58</b>
3.2.1. INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	58



3.2.2. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA.....	62
<b>3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>63</b>
3.3.1. INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA: .....	63
3.3.2. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA .....	65
3.3.3. INVESTIGACIÓN CORRELACIONAL.....	66
<b>3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.....</b>	<b>67</b>
3.4.1 DEFINIR LA POBLACIÓN .....	67
3.4.2 DETERMINAR LA MUESTRA.....	68
<b>3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES. ....</b>	<b>68</b>
<b>3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....</b>	<b>72</b>
3.6.1. INFORMACIÓN PRIMARIA .....	72
3.6.2. INFORMACIÓN SECUNDARIA .....	73
<b>3.7. PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....</b>	<b>73</b>
3.7.1. DEFINICIÓN DE LOS SUJETOS: PERSONAS U OBJETOS QUE VAN A SER INVESTIGADOS. .....	74
3.7.2. SELECCIÓN DE LAS TÉCNICAS A EMPLEAR EN EL PROCESO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	74
3.7.3. INSTRUMENTOS SELECCIONADOS O DISEÑADOS DE ACUERDO CON LA TÉCNICA ESCOGIDA PARA LA INVESTIGACIÓN.....	74
3.7.4. SELECCIÓN DE RECURSOS DE APOYO (EQUIPOS DE TRABAJO) .....	75
3.7.5. EXPLICITACIÓN DE PROCEDIMIENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN, CÓMO SE VA A APLICAR LOS INSTRUMENTOS, CONDICIONES DE TIEMPO Y ESPACIO, ETC.75	
<b>3.8. PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN. ....</b>	<b>77</b>
3.8.1. REVISIÓN Y CODIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	77
3.8.2. TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN. ....	77
3.8.3. ANÁLISIS DE DATOS.....	77
3.8.4. PRESENTACIÓN DE LOS DATOS.....	77
3.8.5. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS. ....	78
<b><u>CAPÍTULO IV .....</u></b>	<b><u>79</u></b>
<b><u>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....</u></b>	<b><u>79</u></b>
<b>4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>79</b>

4.2 INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS .....	79
4.3 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS .....	97
4.4. FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS .....	97
<b><u>CAPÍTULO V.....</u></b>	<b><u>102</u></b>
<b><u>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</u></b>	<b><u>102</u></b>
5.1 CONCLUSIONES .....	102
5.2 RECOMENDACIONES .....	104
<b><u>CAPÍTULO VI .....</u></b>	<b><u>106</u></b>
<b><u>PROPUESTA.....</u></b>	<b><u>106</u></b>
6.1. DATOS INFORMATIVOS.....	106
6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA .....	107
6.3. JUSTIFICACIÓN.....	114
6.4. OBJETIVOS .....	115
6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD .....	116
6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA.....	117
6.7. MODELO OPERATIVO .....	159
6.8. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA.....	229
6.9 PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA .....	229
<b><u>BIBLIOGRAFÍA .....</u></b>	<b><u>234</u></b>
<b><u>ANEXOS .....</u></b>	<b><u>238</u></b>

## ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PG.
Tabla 1: Nómina del personal .....	68
Tabla 2: Variable Independiente: Sistema de Control Interno.....	70
Tabla 3: Variable Dependiente: Gestión Administrativa .....	71
Tabla 4: Técnicas e instrumentos de recolección de información .....	72
Tabla 5: Plan de recolección de información .....	76
Tabla 6: Pregunta 1 Disposiciones legales.....	80
Tabla 7: Pregunta 2 Manual de funciones.....	81
Tabla 8: Pregunta 3 Aplicación de manuales .....	82
Tabla 9: Pregunta 4 Recursos disponibles .....	83
Tabla 10: Pregunta 5 Cumplimiento de objetivos.....	84
Tabla 11: Pregunta 6 Establecimiento de políticas .....	85
Tabla 12: Pregunta 7 Manual de procedimientos.....	86
Tabla 13: Pregunta 8 Capacitación .....	87
Tabla 14: Pregunta 9 Protección y custodia.....	88
Tabla 15: Pregunta 10 Control del proceso.....	89
Tabla 16: Pregunta 11 Personal suficiente .....	90
Tabla 17: Pregunta 12 Pólizas de seguros.....	91
Tabla 18: Pregunta 13 Auditoría externa .....	92
Tabla 19: Pregunta 14 Evaluación .....	93
Tabla 20: Chi Cuadrado, Frecuencia Observada.....	98
Tabla 21: Chi Cuadrado Frecuencia Esperada.....	99
Tabla 22: Cálculo Chi Cuadrado.....	100
Tabla 23: Modelo Operativo .....	160
Tabla 24: Evaluación del Control Interno.....	166
Tabla 25: Evaluación del Control Interno Tesorería.....	168
Tabla 26: Resultado del diagnóstico .....	172
Tabla 27: SIMBOLOGÍA diagramas de flujo.....	208
Tabla 28: Informe diario de recaudación .....	210

Tabla 29: Informe mensual de Ingresos .....	212
Tabla 30: Depósitos Bancarios.....	215
Tabla 31: Informe de Transferencias Realizadas .....	217
Tabla 32: Certificaciones de no Adeudar.....	218
Tabla 33: Informe de Cartera Vencida.....	221
Tabla 34: Informe de Juicios Coactivos.....	223
Tabla 35: Presupuesto de Implementación del Sistema de Control Interno .....	227
Tabla 36: Cronograma de Implementación del Sistema de Control Interno.....	228
Tabla 37: Plan de Monitoreo y Evaluación de la Propuesta .....	230
Tabla 38: Matriz de seguimiento y evaluación .....	233

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PG.
Gráfico 1: Árbol de problemas.....	12
Gráfico 2: Superordinación conceptual.....	54
Gráfico 3: Subordinación Conceptual.....	55
Gráfico 4: Pregunta 1 Disposiciones legales.....	80
Gráfico 5: Pregunta 2 Manual de funciones.....	81
Gráfico 6: Pregunta 3 Aplicación de manuales.....	82
Gráfico 7: Pregunta 4 Recursos disponibles .....	83
Gráfico 8: Pregunta 5 Cumplimiento de objetivos.....	84
Gráfico 9: Pregunta 6 Establecimiento de políticas .....	85
Gráfico 10: Pregunta 7 Manual de procedimientos.....	86
Gráfico 11: Pregunta 8 Capacitación .....	87
Gráfico 12: Pregunta 9 Protección y custodia.....	88
Gráfico 13: Pregunta 10 Control del proceso.....	89
Gráfico 14: Pregunta 11 Personal suficiente .....	90
Gráfico 15: Pregunta 12 Pólizas de seguros.....	91
Gráfico 16: Pregunta 13 Auditoría externa .....	92
Gráfico 17: Pregunta 14 Evaluación .....	93
Gráfico 18: Distribución Chi Cuadrado .....	100

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

CONTENIDO	PG.
Ilustración 1: Organigrama .....	165
Ilustración 2: Responsabilidades del Sistema de Control Interno .....	184
Ilustración 3: Flujo grama de Recaudación.....	209
Ilustración 4: Informe Mensual de Ingresos.....	212
Ilustración 5: Informe de Depósitos Bancarios .....	214
Ilustración 6: Informe de Transferencias Realizadas .....	216
Ilustración 7: Certificaciones de no Adeudar.....	218
Ilustración 8: Informe de Cartera Vencida.....	220
Ilustración 9: Informe de Juicios Coactivos.....	222

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**DIRECCIÓN DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN AUDITORÍA GUBERNAMENTAL**

**Tema:** “EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LOS PROCESOS DE RECAUDACIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN PEDRO DE PELILEO”

**Autora:** Lic. Eulalia Alexandra Solís Solís

**Director:** Dr. Mauricio Giovanni Arias Pérez, Mg.

**Fecha:** 29 de noviembre de 2013

### **RESUMEN EJECUTIVO**

La realización de un trabajo sobre el control de los ingresos públicos tanto el análisis teórico como las experiencias prácticas de fiscalización sobre estos, e incluso la regulación normativa de las competencias de los organismos de control, toman en cuenta la relevancia de la función encaminada a la obtención de recursos en el conjunto de la actividad económico-financiera del Sector público.

En el presente trabajo se ha considerado la realización de una evaluación específica sobre los procedimientos de gestión y control en el departamento de tesorería del Gobierno Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo. El estudio desarrollado se ha elaborado con el objetivo de ofrecer un modelo de control aplicable, con las lógicas adaptaciones necesarias, a la fiscalización de los procesos realizados en este. Se analiza el control de los ingresos municipales, se procede a establecer el marco legal, objetivo y procedimientos. Comprende la evaluación del sistema de control interno existente en materia de recaudación que

abarca el levantamiento de los procesos del sistema. Los ingresos, cualquiera sea su naturaleza, son los que soportan la financiación del correspondiente presupuesto de gasto. Si no existe un buen sistema de control interno, puede dar lugar una malversación de fondos.

La meta de la tesorería municipal del gobierno autónomo del cantón Pelileo es brindar una mejor atención a los contribuyentes para mejorar la recaudación de impuestos y disminuir cartera vencida. Este proceso de tesorería requiere de pasos más adecuados para ello y contar con un apropiado sistema de control para cumplir en forma eficiente con la meta y los objetivos deseados, son varios los factores que afectan su normal desarrollo como tecnología, capacitación permanente, manuales de funciones, indicadores de cumplimiento, entre otros.

Para promover los cambios en la gestión administrativa debe procurarse un proceso de evaluación permanente en todas las áreas, basado en objetivos y resultados, con el propósito de desarrollar sistemas de información necesarios para la asignación apropiada de sus recursos.

Por los servicios que brinda requiere fortalecer su control para garantizar la eficiencia de sus operaciones, es por esto que en el presente trabajo se propone el diseño de un sistema de control interno basado en el modelo COSO para mejorar la gestión en el área de tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipio del Cantón San Pedro de Pelileo.

**Descriptores:** Administración, control, comunicación, cumplimiento, economía, efectividad, eficacia, eficiencia, evaluación, gestión, indicadores, información, ingresos, metas, monitoreo, normatividad, objetivos, operaciones, procesos, recaudación, recursos, resultados, riesgos.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**DIRECCIÓN DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN AUDITORÍA GUBERNAMENTAL**

**Theme:** “THE INTERNAL CONTROL IN THE PROCESS OF TAKINGS AND ITS INFLUENCE IN THE ADMINISTRATIVE MANAGEMENT OF THE MUNICIPAL GOVERNMENT OF SAN PEDRO DE PELILEO COMMUNITY”

Author: Lic. Eulalia Alexandra Solís Solís

Directed by: Dr. Mauricio Giovanni Arias Pérez, Mg.

Date: November 29<sup>th</sup>, 2013

### **EXECUTIVE SUMMARY**

The development of a work about the control of government revenue, the theoretical analysis and the practical experiences about its monitoring, and in addition the legal regulations of the competences of the control bodies, takes in account the relevance of the function developed to get resources in the whole of the economic-financial activity of public sector.

This research considers the realization of the specific evaluation about the management and control procedures in the treasury department of Municipal Government of San Pedro de Pelileo Community. The study is developed in order to offer an applicable control pattern with logical adaptation needed to the process of monitoring done in this research. The control of the municipality revenue is analyzed; the legal framework, the objective and the procedures are

established. It comprises the evaluation of the existing internal control system in the field of takings. It groups the lifting of the system processes. The revenues of any nature are which support the expenditure budget financing. If there is not a good internal control system, the waste of funds could take place.

The goal of the municipal treasury of the autonomous government of Pelileo Community is to give better attention to the taxpayers in order to improve the tax collection and to reduce the past due loan portfolio. This treasury process requires more suitable steps and an appropriate control system in order to fulfill the goal and the desired objectives in an efficient way. There are several factors that affect its normal development such as technology, permanent training, functions manual, rates of fulfillment, etc.

To promote the changes in the administrative management it is necessary to work towards a permanent evaluation process in every area based on the objectives and on the results in order to develop information systems required to assign resource appropriately.

By the services that the Treasury Department offers it is necessary to strengthen its control to guarantee the efficiency of its transactions, for that reason this work proposes the design of an internal control system base on COSO model to improve the management in the treasury of the Autonomous Decentralized Government Municipality of Canton San Pedro de Pelileo.

**Keywords:** Administration, control, communication, economy, effectiveness, efficiency, evaluation, fulfillment, goals, information, management, monitoring, objectives, process, rates, regulations, resources, results, revenue, risks, takings, transactions.

## INTRODUCCIÓN

La regulación sobre la gestión de los ingresos se caracteriza por su gran desarrollo y complejidad, siendo objeto además de frecuentes modificaciones para adaptarla a los objetivos económicos y políticos de cada institución. Para el cumplimiento de las funciones de la Administración en la obtención de los recursos que precisa no es suficiente la mera persecución del fraude fiscal, sino que además es necesario reforzar el papel que desempeña el control interno o externo, con la finalidad última de salvaguardar los recursos.

En el CAPÍTULO I, se plantea el problema de investigación mediante el análisis crítico que se deriva de las situaciones observadas en la investigación, lo que nos sirve para contextualizarlo tomando en cuenta el proceso y entorno de la institución, para poder cumplir con los objetivos planteados en el presente trabajo de investigación.

El CAPÍTULO II, siguiendo con el desarrollo de la investigación se estudia el marco teórico, su orientación filosófica, la base legal que rige el proceso de control interno, las categorizaciones que sustentan la visión dialéctica y las conceptualizaciones de las variables en estudio, mediante gráficos de inclusión interrelacionados de superordinación y subordinación que nos dan una visión del campo de acción del tema planteado. Teniendo como resultado la definición de la hipótesis, misma que busca generar información y toma de decisiones oportunas para una eficiente gestión administrativa.

En el CAPÍTULO III, a partir del tema planteado se procede con la operacionalización de las variables y la determinación del enfoque que se da a la investigación. Creando encuestas y otras técnicas de recolección de información que se utilizan para probar la hipótesis planteada. Se define la población y se operacionalizan las variables para especificar qué actividades u operaciones deben realizarse para recolectar y procesar datos o información.

En el CAPÍTULO IV, se llega a verificar la hipótesis planteada, en base a la metodología utilizada, analizando e interpretando los resultados obtenidos mediante la aplicación de las encuestas planteadas con este propósito.

Como resultado de este análisis se describen las conclusiones y recomendaciones en el CAPÍTULO V, y se procede a sugerir las posibles vías para profundizar el tema investigado.

Finalmente en el CAPÍTULO VI, se expone la propuesta de solución al problema en base a las dos variables en estudio. Esta propuesta se constituye en un manual para la implementación del control interno, dirigido a los procesos de tesorería, enfocados a los controles correspondientes, orientado a convertirse en un sistema que servirá para identificar posibles irregularidades que afecten la gestión administrativa.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 Tema de investigación**

EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LOS PROCESOS DE RECAUDACIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN PEDRO DE PELILEO.

### **1.2 Planteamiento del problema**

#### **1.2.1 Contextualización**

##### **Contexto macro**

Según la **Constitución Política de la República del Ecuador (2008)**, el Ecuador es un estado social de derecho, soberano, unitario, independiente, democrático, pluricultural y multiétnico. Su gobierno es republicano, presidencial, electivo, representativo, responsable, alternativo, participativo y de administración descentralizada. La administración pública se organizará y desarrollará de manera descentralizada y desconcentrada.

La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

Las empresas públicas estarán bajo la regulación y el control específico de los organismos pertinentes, de acuerdo con la ley; funcionarán como sociedades de derecho público, con personalidad jurídica, autonomía financiera, económica, administrativa y de gestión, con altos parámetros de calidad y criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales.

Se mantendrá bajo la dirección de la Contraloría General del Estado, el sistema de control, fiscalización y auditoría del Estado, y regulará su funcionamiento, con la 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.

Las actividades financieras intermediarán de forma eficiente los recursos captados para fortalecer la inversión productiva nacional, y el consumo social y ambientalmente responsable. Cada uno de los sectores contará con normas y entidades de control, estas entidades serán autónomas, estas serán responsables administrativa, civil y penalmente por sus decisiones.

El sector financiero público tendrá como finalidad la prestación sustentable, eficiente, accesible y equitativa de servicios financieros. El crédito que otorgue se orientará de manera preferente a incrementar la productividad y competitividad de los sectores productivos que permitan alcanzar los objetivos del Plan de Desarrollo y de los grupos menos favorecidos, a fin de impulsar su inclusión activa en la economía.

El control interno será responsabilidad de cada institución del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos y

tendrá como finalidad crear las condiciones para el ejercicio del control. Este es un proceso integral aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos.

Para alcanzar la misión institucional, deberá contribuir al cumplimiento de los objetivos que son: Promover la eficiencia, eficacia y garantizar la confiabilidad, integridad y oportunidad de la información; cumplir con las disposiciones legales y la normativa; proteger y conservar el patrimonio público.

### **Contexto meso**

El Reglamento Orgánico Funcional, la Constitución de la República del Ecuador, garantizan la descentralización y autonomía de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, así como también, los derechos y garantías de los servidores públicos, manifiesta en su parte pertinente que las leyes orgánicas CÓDIGO ORGÁNICO DE ORGANIZACIÓN TERRITORIAL AUTONOMÍA Y DESCENTRALIZACIÓN (COOTAD.), serán las que regularán la organización, competencias, facultades y funcionamiento de los Gobiernos Autónomos Descentralizados.

**La Constitución de la República del Ecuador** garantiza a los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales el goce de autonomía política, administrativa y financiera, regidos por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana.

El **Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD)** define al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal como persona jurídica de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera, integrada por las funciones: Participación Ciudadana; Legislación y Fiscalización; y, Ejecutiva, que son para cumplir las funciones de:

legislación, normatividad, fiscalización; de ejecución y administración; y, de participación ciudadana y control social.

El **COOTAD** dispone también las funciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal, precisando las atribuciones ejecutivas del señor Alcalde Cantonal, entre otras; decidir el modelo de gestión administrativa, expedir previo conocimiento del Consejo la estructura orgánico funcional del Gobierno Autónomo Descentralizado y resolver administrativamente todos los asuntos correspondientes a su cargo, manifiesta además: “Cada gobierno municipal tendrá la estructura administrativa que requiera para el cumplimiento de sus fines”, la estructura administrativa será la mínima indispensable para la gestión eficiente, eficaz y económica de las competencias de cada nivel de gobierno, y anticipa evitar la burocratización; en el propósito indicado, se aclara que, cada gobierno autónomo descentralizado elaborará la normativa pertinente según las condiciones específicas de su circunscripción territorial.

Los gobiernos seccionales autónomos serán ejercidos por los consejos provinciales, los concejos municipales, las juntas parroquiales y los organismos que determine la Ley para la administración de las circunscripciones territoriales indígenas y afroecuatorianas.

Los gobiernos provincial y cantonal gozarán de plena autonomía y, en uso de su facultad legislativa podrán dictar ordenanzas, crear, modificar y suprimir tasas y contribuciones especiales de mejoras.

Las provincias, cantones y parroquias se podrán asociar para su desarrollo económico y social y para el manejo de los recursos naturales.

Sin perjuicio de lo prescrito en la Constitución, la ley determinará la estructura, integración, deberes y atribuciones de los consejos provinciales y concejos municipales, y cuidará la aplicación eficaz de los principios de autonomía, descentralización administrativa y participación ciudadana.



Cada cantón constituirá un municipio. Su gobierno estará a cargo del concejo municipal, cuyos miembros serán elegidos por votación popular. Los deberes y atribuciones del concejo municipal y el número de sus integrantes estarán determinados en la ley.

El alcalde será el máximo personero del concejo municipal, que lo presidirá con voto dirimente. Será elegido por votación popular y desempeñará sus funciones durante cuatro años. Sus atribuciones y deberes constarán en la ley.

**El Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón San Pedro de Pelileo,** inicia su vida municipal el 31 de julio de 1860, luego de ocho días de haber sido constituido como cantón. En este acto de trascendental importancia para la vida cantonal de Pelileo, se llevó a efecto la firma de un acta, en una reunión con las personalidades más connotadas del quehacer político de ese entonces: Luego de haber escuchado la Ley de Régimen Político, decidieron estructurar un reglamento interno que rija las atribuciones y funciones de los noveles municipales.

### **Contexto micro**

Cuando el cantón Pelileo inicia su vida institucional nombra a los señores José Antonio Terán y Miguel Villena, para que elaboren el proyecto de Reglamento de Policía, que regiría la vida del nuevo cantón. Se delegó comisionado al señor Mariano Altamirano, para que presente el presupuesto de fondos económicos existente, así como las rentas propias que pudieran crearse con el fin de emprender la ardua labor de la administración. La responsabilidad de la recaudación de las rentas impuestas, la comisionaron al señor Dionisio Sánchez, quien fue designado Tesorero Municipal, ordenado por el Muy Ilustre Concejo, pone su nombramiento a consideración del Jefe Superior Civil y Militar de las Entonces provincias de León y Ambato, para su correspondiente dictamen.

Según las disposiciones legales los gobiernos seccionales autónomos generarán sus propios recursos financieros y participarán de las rentas del Estado, de conformidad con los principios de solidaridad y equidad.

Los recursos para el funcionamiento de los organismos del gobierno seccional autónomo estarán conformados por: las rentas generadas por ordenanzas propias; las transferencias y participaciones que les corresponden; los recursos que perciben y los que les asigne la ley; los recursos que reciban en virtud de la transferencia de competencias

Según el Reglamento Orgánico Funcional, actualmente la dirección financiera del Gobierno Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo, tiene la misión de administrar y controlar los recursos financieros para apoyar la gestión institucional, de conformidad a la normatividad vigente y proveer información para la toma oportuna de decisiones. Bajo la responsabilidad del Director Técnico de Área tiene las siguientes atribuciones y responsabilidades:

1. Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar el sistema financiero de conformidad con las normas legales y técnicas vigentes.
2. Administrar el presupuesto del Concejo Municipal de San Pedro de Pelileo.
3. Asegurar que la programación, formulación, ejecución, evaluación y liquidación del presupuesto institucional se desarrolle con eficiencia, eficacia y efectividad.
4. Establecer procedimientos específicos de control interno.
5. Elaborar el distributivo de sueldos del Concejo Municipal de Pelileo, en coordinación con la Unidad Administrativa de Talento Humano.
6. Monitorear y evaluar la gestión económica y financiera del Concejo Municipal de Pelileo, mediante el análisis de indicadores económicos, política fiscal, estimaciones de ingresos y gastos.
7. Ejercer las demás atribuciones, delegaciones y responsabilidades, en el ámbito de competencias, que le asignen las Autoridades y las Leyes.

8. Establecer procedimientos específicos de control interno financiero.
9. Asesorar y proveer información al nivel Ejecutivo en aspectos relacionados con la gestión financiera de la institución.
10. Presentar los informes financieros requeridos por el nivel Ejecutivo, Ministerio de Economía y Finanzas, organismos de control y diferentes unidades gubernamentales.
11. Realizar el seguimiento y evaluación del cumplimiento del presupuesto institucional para toma de decisiones.
12. Coordinar con el proceso de planificación institucional, la elaboración de la proforma presupuestaria del Concejo Municipal y el trámite de reformas al presupuesto aprobado, conforme a las disposiciones de la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control de Presupuestos del Sector Público.
13. Administrar los recursos financieros líquidos de la institución en base a las políticas y estrategias institucionales y a los planes, programas y proyectos del Concejo Municipal.

La Dirección Financiera se gestionará a través de: presupuesto, tesorería, contabilidad, rentas, administración de activos.

La tesorería municipal del gobierno autónomo del cantón Pelileo tiene como meta brindar una mejor atención a los contribuyentes que acuden a realizar sus trámites en la institución, su objetivo es lograr una mejor recaudación de ingresos para disminuir Cartera Vencida, de acuerdo a la gestión que realiza genera la siguiente información:

1. Informe de recaudación de títulos de crédito.
2. Informe de recaudación de alcabalas.
3. Informe de recaudación de comprobantes directos.
4. Informe de recaudación de rodajes.
5. Informe de recaudación de especies valoradas.

6. Informes de certificaciones para atender los reclamos administrativos-tributarios
7. Informe diario de recaudación.
8. Informe mensual de ingresos, para el respectivo registro de contabilidad, con su respectiva documentación sustentadora.
9. Informe de depósitos bancarios.
10. Informe de especies valoradas, valores recaudados, pólizas, garantías, y demás valores municipales custodiados.
11. Acta de recepción de especies valoradas y títulos de crédito.
12. Informe del catastro de personas que adeudan al municipio.
13. Informe de notificaciones de pago.
14. Juicios de coactiva, para recaudar créditos tributarios y no tributarios que se adeuden a la municipalidad.
15. Informes de trámites tributarios para baja, rectificaciones y otros.
16. Retenciones del impuesto a la renta.
17. Conciliación de información para declaraciones del IVA, retenciones de IVA; y, retenciones del impuesto a la renta.
18. Anexos transaccionales de retenciones.
19. Informes para trámites de devoluciones del IVA.
20. Anexo de relación de dependencia.
21. Certificaciones de no adeudar a la municipalidad y otras de su competencia.
22. Informes de transferencias realizadas, a contratistas, proveedores, empleados y contratados.
23. Informe de vencimientos de garantías.
24. Informe mensual unificado de caja.
25. Informe de comprobantes de pago legalizados.

En el área de tesorería del Gobierno Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo se manejan 6 sistemas informáticos para el procesamiento de datos de las recaudaciones así:

- Sistema integral Catastros, Prediales, Rústicos, Urbanos.
- Sistema de comercialización de servicios, para lo que se refiere a la gestión de servicios públicos como agua potable, alcantarillado y recolección de desechos sólidos.
- Sistema de patentes
- Sistema para contribuciones especiales de mejoras.
- Arriendos y ocupación de vías públicas.
- SIGAM para transferencias.

En esta área se encuentran 4 cajeros, los mismos que manejan estos sistemas, y realizan reportes diarios los cuales se consolidan en un cierre de caja en un archivo de Excel al que se adjuntan los títulos y el dinero los mismos que se presentan a la jefa de tesorería quien coteja la información.

Existen dos ingresos que funcionan de manera independiente del departamento de tesorería, el servicio prestado por el camal municipal y el complejo turístico La Moya, estos presentan sus reportes mensualmente.

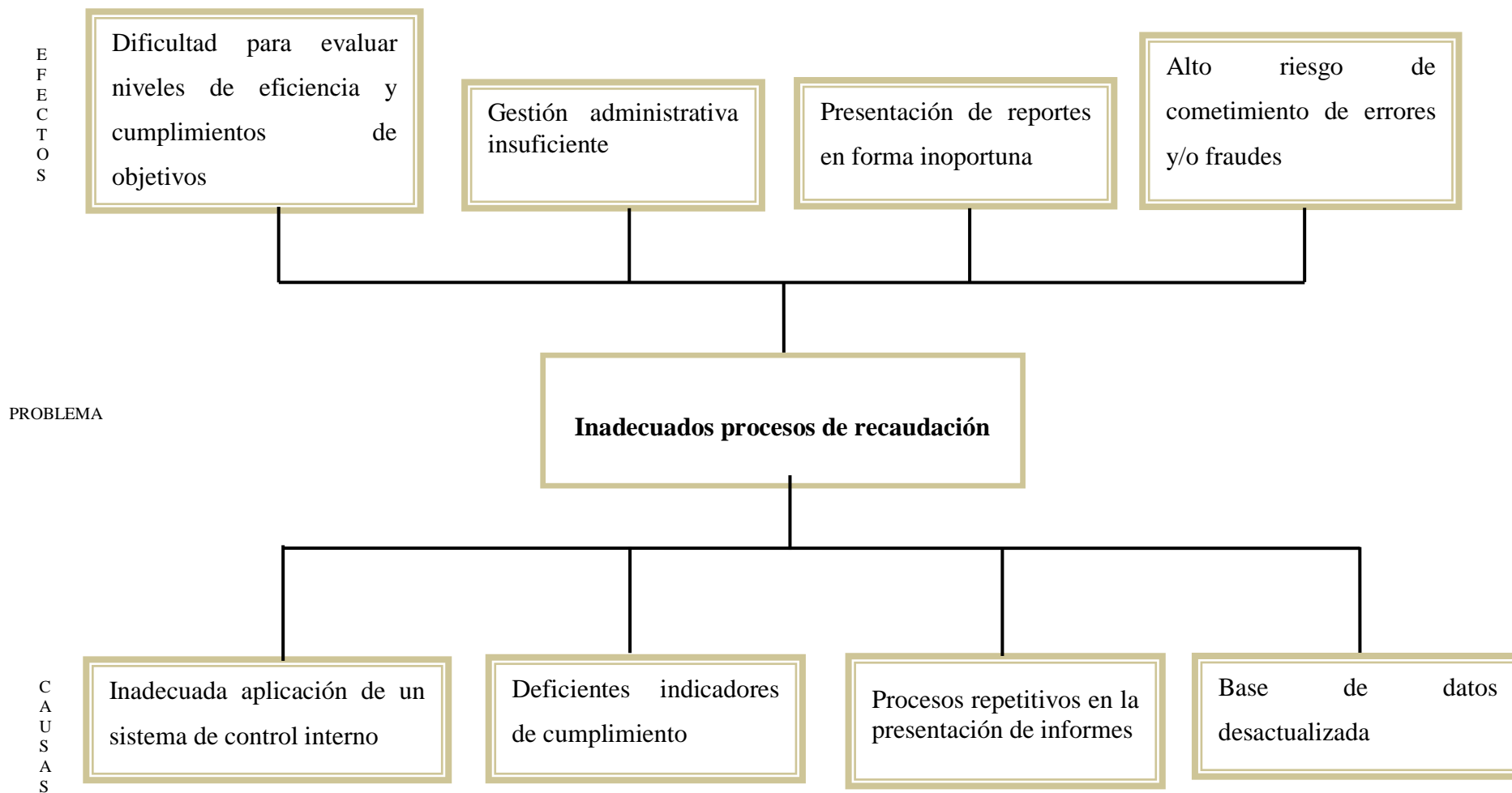
En este caso los controles se realizan mediante un auxiliar, cada fin de mes se reportan facturas emitidas en cada caja.

Al existir varios software en el área de recaudación, se encuentran dificultades en la generación de informes de cartera vencida, al momento que un contribuyente se acerca a cancelar sus obligaciones se pierde mucho tiempo, ya que para esto se debe revisar cada sistema.

La institución no cuenta con manuales de funciones, para dar a conocer a sus funcionarios las tareas y obligaciones que les corresponde cumplir en cada cargo.

### 1.2.2. Análisis crítico

Gráfico 1: Árbol de problemas



Mediante la ejecución del árbol de problemas, podemos afirmar que la información que administra el Gobierno Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo constituye un patrimonio importante y por los servicios que brinda requiere fortalecer su control para garantizar de manera adecuada y óptima su correcta salvaguarda y custodia, minimizando riesgos de pérdida y uso o acceso no autorizados.

Mediante la revisión del sistema de control interno se puede suministrar a la administración los reportes necesarios sobre el desempeño de la entidad relativo a los objetivos establecidos con detalle suficiente y de manera oportuna que les permita cumplir eficiente y efectivamente las responsabilidades a todo el personal.

En relación al árbol de problemas podemos establecer un sistema de apoyo a la administración para el desarrollo de los sistemas de información necesarios para la asignación apropiada de recursos humanos y financieros para la consecución de los objetivos globales de la entidad y a los objetivos de nivel de actividad.

### **1.2.3. Prognosis**

La falta de políticas, gestión administrativa y la ausencia de calidad en la eficiencia de su fiscalización mediante acciones de control externo por parte de las entidades correspondientes perjudicarían la correcta recaudación de los recursos.

Los gobiernos se verían disminuidos de sus recursos por las diferentes formas de corrupción, por lo que sería importante la auditoría de los ingresos públicos en las labores de control y fiscalización como una respuesta de eficiencia de su gestión.

Las deficiencias en el control interno pueden provocar pérdidas considerables a la institución en lo que se refiere al uso inadecuado de sus recursos generando incluso información errónea, afectando las operaciones y la toma de decisiones.

Los riesgos a los que están expuestos los recursos de la institución, pueden repercutir en el logro de objetivos y metas planteados.

Los diversos sistemas de informática para cada rubro de recaudación pueden provocar informes erróneos.

Por falta de control en la recaudación, especialmente en el cobro de servicios básicos puede acumular cartera vencida.

Se debe dar la debida atención a las irregularidades observadas, a causa de esto podría darse paso a que el personal sea parte o corresponsable de falsedades o violaciones a la ley o al cometimiento de actos ilegales, fraudes, abusos de información y de confianza, lo cual podría generar a una desviación de las obligaciones jurídicamente establecidas para sus cargos por razones de interés privado, familiar, personal, de estatus o cualquier violación de las normas contra el uso abusivo del cargo público en beneficio propio, causando daño al público y a sus intereses.

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

¿Es la inadecuada aplicación del sistema de control interno en los procesos de recaudación causante de la insuficiente gestión administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo?

#### **1.2.5. Preguntas directrices**

¿A qué se debe la inadecuada aplicación de normas de control interno?

¿Por qué no se aplican indicadores de cumplimiento?

¿Cuál es la razón para la presentación de reportes en forma inoportuna?

¿Cuáles son los factores que conllevan a realizar procesos repetitivos?

¿Por qué existe mayor probabilidad de cometimiento de errores?



¿Por qué no se cumplen los objetivos establecidos?

¿Por qué no se brinda capacitación al personal?

### **1.2.6. Delimitación**

#### **Límite de contenido:**

**Campo:** Ciencias Contables

**Área:** Auditoría

**Aspecto:** Auditoría de Gestión

**Delimitación espacial:** El Gobierno Municipal del Cantón Pelileo se encuentra ubicado según consta en el Registro Único de Contribuyentes en la Región: Sierra, Provincia: Tungurahua, Cantón: San Pedro de Pelileo, Parroquia: Pelileo, Barrio: Central, Calle: Av. 22 de Julio, Numero: S/N, Intersección: Padre Chacón, Referencia Ubicación: Junto a la iglesia Matriz.

**Delimitación temporal:** El proyecto de investigación se realizó en el primer trimestre del año 2013.

El proceso de investigación se desarrolló de mayo a noviembre de 2013.

### **1.3 Justificación**

En la actualidad la auditoría de gestión se considera como una conclusión general del auditor sobre el accionar contrastando la economía, eficiencia y efectividad contra las pautas o normas establecidas para una sólida gestión, para las operaciones específicas y para el campo técnico de actividad, apoyándose en profesionales de otras disciplinas, cuando sea necesario, obteniendo como

conclusión una opinión sobre la gestión realizada en la entidad, que sirve como asesoría para tomar medidas correctivas hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Los funcionarios gubernamentales deben dar seguridad a los contribuyentes de que los fondos públicos sean utilizados con criterios de economía, eficiencia y eficacia, lo cual contribuye al desarrollo de la administración pública.

La auditoría integral permite dimensionar el grado con que los servidores públicos están cumpliendo su compromiso de servicio y responsabilidad ante su comunidad además de prevenir e identificar a tiempo errores humanos, contables, financieros y la desviación de los objetivos y funciones institucionales.

A diferencia de la auditoría financiera, el resultado de la fiscalización mediante la auditoría de Gestión no implica la emisión de una opinión profesional, sino la elaboración de un informe amplio con los comentarios, conclusiones y recomendaciones pertinentes.

La auditoría financiera hace posible que el auditor exprese una opinión sobre si los estados financieros están preparados, en todos los aspectos importantes, de acuerdo con un marco de referencia identificado para informes financieros. Sin embargo de la opinión del auditor, el usuario no puede asumir que esta opinión es una seguridad en cuanto a la futura variabilidad de la entidad ni a la eficiencia y efectividad con que la administración ha llevado a cabo los asuntos de la entidad.

Los estados financieros son responsabilidad de la administración incluyendo el mantenimiento de registros contables y controles internos adecuados, la selección y aplicación de políticas contables apropiadas, el desarrollo de estimaciones contables y la protección de los activos de la entidad, mientras que el auditor financiero es responsable de proporcionar una seguridad razonable, que los estados financieros han sido presentados adecuadamente en todos sus aspectos materiales e informar sobre ellos.

La información que proveen los estados financieros son las representaciones de la administración de manera explícita o implícita (afirmaciones sobre los estados financieros).

En la auditoría financiera el auditor no opina respecto de si la empresa está bien o mal financieramente, sino respecto de si los estados financieros corresponden a la realidad de los hechos y si en su elaboración se cumplió con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

En las instituciones se deben conocer, aplicar y mejorar los criterios de control interno, incluyendo temas relacionados con el mejoramiento técnico y el alcance de las funciones de diseño, implantación y evaluación de los mismos.

Mediante la correcta aplicación de los sistemas de control interno se puede minimizar sorpresas y pérdidas operacionales, identificar y administrar riesgos a lo largo de toda la organización y proporcionar respuestas integradas a estos, tomando así ventaja de las oportunidades y mejorando la distribución de los recursos disponibles.

Se ha presentado un lógico aumento de interés del sector público en el control interno y la auditoría profesional como los únicos mecanismos prácticos y efectivos conocidos en la actualidad, que realmente permiten el control sobre los recursos del estado.

Mediante la aplicación de planes y programas de control interno se puede dotar a los organismos centrales de la facultad para establecer las normas aplicables en su área de competencia y evaluar el grado de cumplimiento con dichas normas, de esta manera los criterios para efectuar el control serán definidos de forma uniforme, pero cada entidad pública estará en libertad de tomar las decisiones gerenciales necesarias dentro de su marco de acción para lograr sus objetivos y

metas. Asimismo, la entidad tendrá la responsabilidad por su control interno y consecuentemente puede ser responsabilizada del logro de sus objetivos y metas.

## **1.4 Objetivos.**

### **1.4.1. General**

Evaluar el sistema de control interno en los procesos de recaudación y su incidencia en la gestión administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo, con el propósito de obtener información confiable y oportuna, proteger y utilizar adecuadamente los recursos disponibles, todo esto enmarcado dentro de las disposiciones y la normativa aplicable al respecto.

### **1.4.2. Específicos**

Diagnosticar el proceso de control interno aplicado en tesorería para identificar los riesgos a los que se encuentra expuesta.

Analizar los procesos de tesorería para fortalecer el control interno.

Proponer la elaboración de planes o programas de control interno específicos en los procesos de tesorería para facilitar la gestión administrativa

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

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

Según el (**Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado, primera parte capítulo uno, p. 3**), define el control de gestión de la siguiente manera: “Gestión es un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos. Esto busca fundamentalmente la supervivencia y crecimiento de la entidad, se desarrolla dentro del marco determinado por los objetivos y políticas establecidos por el plan de desarrollo estratégico e involucra a todos los niveles de responsabilidad de la entidad.

Gestión comprende todas las actividades de una organización que implica el establecimiento de metas y objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento; además del desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia, consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros”.

Control es un conjunto de mecanismos utilizados para lograr unos objetivos determinados.

Las Normas Gerenciales de Control Interno tienen como objetivo recordar que todos los miembros de una organización comparten responsabilidades en materia de control interno. Sin embargo, la responsabilidad de su implantación recae en los niveles de dirección y de la máxima autoridad de una entidad.

De los conceptos expuestos anteriormente se puede definir al control de gestión como el examen de eficiencia y eficacia de las entidades de la administración y los recursos públicos, determinada mediante la evaluación de los procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad pública y desempeño y la identidad de la distribución del excedente que éstas producen, así como de los beneficios de su actividad.

El control de gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización, es decir el control debe servir de modelo para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles. Por ello se define como un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa a fin de lograr los objetivos planteados.

El sistema de control de gestión cuenta con el diagnóstico o análisis para entender las causas o raíces que condicionan el comportamiento de los sistemas, permite también establecer los vínculos funcionales que ligan las variables técnicas-organizativas-sociales con el resultado económico de la empresa, y es el punto de partida para la mejora de los estándares; mediante la planificación orienta las acciones en correspondencia con las estrategias trazadas, hacia mejores resultados; y finalmente cuenta con el control para saber si los resultados satisfacen los objetivos trazados.

A diferencia de la auditoría financiera, el resultado de la fiscalización mediante la auditoría de Gestión no implica la emisión de una opinión profesional, sino la elaboración de un informe amplio con los comentarios, conclusiones y recomendaciones pertinentes.

El control interno administrativo se relaciona con normas y procedimientos relativos a la eficiencia operativa y a la adhesión a las políticas prescritas por la dirección, estos tipos de controles no tienen una incidencia concreta en los estados financieros por corresponder a otro marco de la actividad del negocio, pero pueden tener una repercusión en el área financiera contable.

Debe tenerse en cuenta que el sistema de control interno no es una oficina, es una actitud, un compromiso de todas y cada una de las personas de la organización, desde la gerencia hasta el nivel organizacional más bajo, solo de esta manera se podrá obtener alertas a tiempo y un reporte sobre el bajo rendimiento de una gestión, y así la administración podrá volverse eficiente.

Según lo señala (**Maldonado, 2009**), en su obra auditoría de gestión, el control exhaustivo de los ingresos, incluye el examen de todas las circunstancias jurídicas y objetivas de que depende un ingreso. Siempre que se aborda el control de ingresos a las entidades recaudadoras de impuestos se da la típica resistencia al control de las diferencias entre lo que se recaudó con lo que en realidad debía recaudarse.

El auditor lo que realiza dentro de una auditoría de gestión, es evaluar el grado de cumplimiento de las obligaciones tributarias de los contribuyentes. La auditoría de gestión a estas entidades sería la mejor forma de conocerlas y de tener una visión a fondo de su control interno administrativo, sus fortalezas y debilidades, como para orientar el examen de áreas críticas que se detecten en la fase de evaluación del control interno.

La auditoría de gestión de los ingresos públicos se orientará a fortalecer la gestión de la administración con recomendaciones para que logren resultados de impacto con una justa y eficiente recaudación de recursos.

Las modernas empresas se orientan a una alta competitividad dentro de la globalización y para lograr eficiencia, eficacia, economía, transparencia y protección ambiental, es imperioso que se dote a los países de una ley de empresa públicas, en las cuales el control gubernamental este orientado a la evaluación de los 5 elementos antes mencionados.

También es imperioso que se desarrollen índices de gestión por las empresas públicas, que se puedan aplicar de manera específica en la institución.

Es imperioso defender dos conceptos: la misión de las empresas públicas y su sometimiento al control gubernamental, en representación de la sociedad que es la propietaria en última instancia del capital.

### **Aspectos mínimos del programa de auditoría de gestión**

Revisar el archivo permanente y actualizarlo

Considerar las observaciones y recomendaciones de auditorías financieras, investigaciones especiales, de auditoría interna y de consultoría.

Estudiar la planificación estratégica de la empresa y establecer los grandes lineamientos de su accionar a ser evaluados, para establecer si se está cumpliendo con su misión y visión.

Evaluar el control interno

Obtener índices de gestión de otras empresas del sector y compararlos con los de la empresa auditada. Analizar las desviaciones junto con la administración.

Analizar el sistema de planificación operativa anual y el sistema de presupuesto.

Considere la participación de técnicos para el desarrollo de hallazgos en temas que se requiera su apoyo.



Áreas sensibles como idoneidad del personal, sindicatos, contratos colectivos, injerencia política, merecen analizarse con las máximas autoridades de la institución superior de auditoría, para definir una estrategia de control.

Cuando la legislación es un óbice para el desarrollo de una empresa, debe analizarse como área crítica para proponer reformas legales.

De detectarse posibles actos de corrupción, es mejor continuar con la auditoría de gestión e iniciar por otro lado auditoría forense.

Según **(Figueroa, 2012)**, en su investigación sobre control y fiscalización de los recursos públicos, la fiscalización operativa también resulta de aplicación al área de los ingresos públicos, al ser susceptibles de ser analizados desde la perspectiva de los principios de buena gestión económico-financiera, como son los de economía, eficacia y eficiencia. Se trataría de comprobar el cumplimiento de aspectos como el menor empleo posible de recursos, el grado de consecución de los objetivos establecidos y la relación entre el esfuerzo realizado y los resultados obtenidos. En este campo de la fiscalización operativa puede tener cabida, en materia de tasas, un análisis de la relación entre el importe exigido por cada tributo con el coste del servicio público del que deriva, puesto que la cuantía de la tasa debe tender a cubrir dicho coste. No obstante, para realizar este tipo de controles resulta imprescindible, o cuando menos facilita en gran medida las actuaciones de comprobación, la existencia de una contabilidad analítica suficientemente desarrollada en la organización administrativa que presta el servicio o actividad pública, dado que es necesario poder conocer con suficiente precisión el coste del mismo.

Los procedimientos empleados en la fiscalización han sido, por un lado, aquellos que permiten evidenciar si existen unos controles adecuados sobre la gestión y la recaudación y si son aplicados efectiva y uniformemente conforme a la normativa vigente; y, por otro lado, los que sirven para evaluar la calidad de la información obtenida.

Para poder efectuar un adecuado seguimiento y control sobre gestión y recaudación de las tasas que se exigen en el ámbito del Sector público estatal resulta imprescindible disponer de información precisa y oportuna sobre las mismas, es decir, se debe contar con información fiable, que ofrezca la necesaria garantía de exactitud y se obtenga con una periodicidad regular. Una de las funciones atribuidas por la normativa vigente a la Agencia Tributaria consiste en actuar como centro estadístico, centralizador de la información que se deriva de la recaudación de las tasas.

Para (**Astudillo y otros, 2003**), en su investigación sobre las normas de auditoría sobre el control de ingresos públicos explican que las normas y procedimientos de auditoría en el control de ingresos públicos tiene por objeto recomendar la aplicación y adaptación de normas y procedimientos de auditoría específicos aplicables a la determinación y cobro de impuestos, tanto en lo relativo a la evaluación del Control Interno, como a pruebas sustantivas previamente definidas según las áreas de riesgos representativas de la gestión de ingresos públicos.

La auditoría integral o de alcance total incluye:

- Un examen de las transacciones financieras, cuentas e informes, incluyendo una evaluación del cumplimiento de las leyes y reglamentaciones aplicables.
- Una revisión de eficiencia y economía en el uso de los recursos.
- Una revisión para determinar si se logran efectivamente los resultados deseados.

## 2.2 Fundamentación Filosófica

El presente proyecto de investigación será predominantemente cualitativo, por cuanto el control interno afecta a los individuos e Institución bajo lo cual se trata de solucionar los problemas con ayuda de los técnicos en la materia.

Según información presentada por **(Hernández y otros, 2003, pp. 4-6)**, indica que el enfoque cualitativo, tiene su origen con Max Weber, quien reconoció que la medición y descripción de variables sociales deben considerar los significados subjetivos y el entendimiento del contexto donde ocurre un fenómeno.

El enfoque cualitativo, por lo común, se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación, para probar hipótesis; su propósito consiste en “reconstruir” la realidad, tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido. A menudo se llama “holístico” porque se precia de considerar el todo, sin reducirlo al estudio de sus partes.

Tomando como referencia a **(Abril, 2008, p. 5)**, indica que la Investigación Cualitativa se ha concebido últimamente como aquel tipo de investigación en el cual participan los individuos y comunidad para solucionar sus propias necesidades y problemas, bajo la guía de técnicos al respecto, pero con la participación directa de todos los interesados en su desarrollo.

Por lo expuesto la presente investigación se fundamenta entonces en el paradigma positivista, el mismo que según lo define **(Meza, 2010, Internet)**, el positivismo es una corriente de pensamiento cuyos inicios se suele atribuir a los planteamientos de Auguste Comte, y que no admite como válidos otros conocimientos sino los que proceden de las ciencias empíricas.

Según **(Solís, 2011)**, la Investigación Cualitativa no sólo nos provee de los medios para explorar situaciones complejas y caóticas de la vida real, sino que nos aporta múltiples opciones metodológicas sobre cómo acercarse a tal ámbito de acuerdo

con el problema y los objetivos del estudio, además la recolección, análisis e interpretación de datos que no son objetivamente medibles.

En el presente proyecto se busca comprender la complejidad entre los departamentos relacionados en la institución, y describir en detalle las situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que son observables, mediante su participación, sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones.

### **2.3 Fundamentación Legal**

**La Constitución de la República del Ecuador**, aprobada en referéndum el 28 de septiembre de 2008 y publicada en el Registro Oficial 449 del 20 de octubre de 2008, en su artículo 211 dispone que le compete a la Contraloría General del Estado realizar el 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 disponen de recursos públicos.

Además en Título IV, Capítulo Séptimo, Administración Pública, Sección Primera, Sector Público.

Art. 225 El Sector Público comprende:

- Los organismos y dependencias de las funciones Ejecutivas, Legislativa, Judicial, Electoral y de Transparencia y Control Social.
- Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado.
- Los organismos y entidades creados por la constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el estado.
- Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados para la prestación de servicios públicos.

**La Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado** expedida mediante Ley 73 y publicada en el Registro Oficial Suplemento 595 de 12 de Junio del 2002, en la parte pertinente señala: “Art. 4.- Régimen de control de las personas jurídicas con participación estatal.- Para todos los efectos contemplados en esta Ley, están sometidas al control de la Contraloría General del Estado, las personas jurídicas y entidades de derecho privado, exclusivamente sobre los bienes, rentas u otras subvenciones de carácter público de que dispongan, cualquiera sea su monto, de conformidad con lo dispuesto en el inciso segundo del artículo 211 de la Constitución Política de la República”

En el mismo cuerpo legal el Art. 6, señala: “Componentes del Sistema.- La ejecución del sistema de control, fiscalización y auditoría del Estado se realizará por medio de:

1. El control interno, que es de responsabilidad administrativa de cada una de las instituciones del Estado a las que se refiere el artículo 2 de esta Ley; y,
2. El control externo que comprende:
  - a) El que compete a la Contraloría General del Estado; y,
  - b) El que ejerzan otras instituciones de control del Estado en el ámbito de sus competencias”

El Art. 9 en la parte pertinente señala, “Concepto y elementos del Control Interno.- El control interno constituye un proceso aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada institución que proporciona seguridad razonable de que se protegen los recursos públicos y se alcancen los objetivos institucionales. Constituyen elementos del control interno: el entorno de control, la organización, la idoneidad del personal, el cumplimiento de los objetivos institucionales, los riesgos institucionales en el logro de tales objetivos y las medidas adoptadas para afrontarlos, el sistema de información, el cumplimiento

de las normas jurídicas y técnicas; y, la corrección oportuna de las deficiencias de control.

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

Además **la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado en el Art. 12** indica: “Tiempos de control.- El ejercicio del control interno se aplicará en forma previa, continua y posterior:

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

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

**“Normas de control interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos” (2009: Internet).**

Las normas de control interno para el sector público de la República del Ecuador constituyen guías generales emitidas por la Contraloría General del Estado, orientadas a promover una adecuada administración de los recursos públicos y a determinar el correcto funcionamiento administrativo de las entidades y organismos del sector público ecuatoriano, con el objeto de buscar la efectividad, eficiencia y economía en la gestión institucional.

Se instrumentan mediante procedimientos encaminados a proporcionar una seguridad razonable, para que las entidades puedan lograr los objetivos específicos que se trazaron; tienen soporte técnico en principios administrativos, disposiciones legales y normativa técnica pertinente.

### **403 Administración financiera - TESORERÍA**

#### **403-01 Determinación y recaudación de los ingresos**

**La máxima autoridad y el servidor encargado de la administración de los recursos establecidos en las disposiciones legales para el financiamiento del presupuesto de las entidades y organismos del sector público, serán los responsables de la determinación y recaudación de los ingresos, en concordancia con el ordenamiento jurídico vigente.**

Los ingresos públicos según su procedencia pueden ser tributarios y no tributarios, de autogestión, de financiamiento y donaciones. Se clasificarán por la naturaleza económica en: corrientes, de capital y financiamiento.

Los ingresos de autogestión, son recursos que las entidades y organismos del sector público obtienen por la venta de bienes y servicios, tasas, contribuciones, derechos, arrendamientos, rentas de inversiones, multas y otros, 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.

La recaudación de los recursos públicos podrá hacerse de manera directa o por medio de la red bancaria privada. En ambos casos se canalizará a través de las cuentas rotativas de ingresos abiertas en los bancos corresponsales.

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.

#### **403-02 Constancia documental de la recaudación**

**El Ministerio de Finanzas y toda entidad, organismo del sector público y persona jurídica de derecho privado que disponga de recursos públicos que recaude o reciba recursos financieros, en concepto de ingresos, consignaciones, depósitos y otros conceptos por los que el Estado sea responsable, otorgarán un comprobante de ingreso pre-impreso y pre-numerado.**

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 pre-impreso y pre-numerado 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.

Ninguna institución por ningún concepto, podrá cobrar tasa y/o tarifa alguna por la venta de bienes y servicios, sin que medie la comercialización de especies valoradas, factura, nota de venta y otros documentos autorizados por el organismo rector en materia tributaria. Las entidades públicas mantendrán un control interno estricto y permanente del uso y destino de los formularios para recaudación de recursos.

En caso de especies valoradas o títulos de crédito, sus movimientos se justificarán documentadamente mediante controles administrativos.



#### **403-03 Especies valoradas**

**Las especies valoradas emitidas, controladas y custodiadas por la unidad responsable del Tesoro Nacional, o aquellas que por excepción son emitidas y custodiadas por los organismos del régimen seccional autónomo, entidades de seguridad social y empresas públicas, se entregarán al beneficiario por la recepción de un servicio prestado por parte de un órgano del sector público.**

Los ingresos que se generen por la venta de las especies valoradas constarán obligatoriamente en los presupuestos institucionales y se depositarán en la cuenta rotativa de ingresos en los bancos corresponsales.

La unidad responsable del Tesoro Nacional y las instituciones de la administración pública que manejen especies valoradas, llevarán registros sobre la emisión, venta y baja de estos documentos y su existencia será controlada mediante cuentas de orden.

El Instituto Geográfico Militar es el único organismo autorizado para elaborar las especies valoradas para todo el sector público del Ecuador.

#### **403-04 Verificación de los ingresos**

**Las instituciones que dispongan de cajas recaudadoras, efectuarán 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.**

La verificación la realizará una persona distinta a la encargada de efectuar las recaudaciones y su registro contable.

El servidor encargado de la administración de los recursos, evaluará permanentemente la eficiencia y eficacia de las recaudaciones y depósitos y adoptará las medidas que correspondan.

#### **403-05 Medidas de protección de las recaudaciones**

**La máxima autoridad de cada entidad pública y el servidor encargado de la administración de los recursos, adoptarán las medidas para resguardar los fondos que se recauden directamente, mientras permanezcan en poder de la entidad y en tránsito para depósito en los bancos corresponsales.**

El personal a cargo del manejo o custodia de fondos o valores estará respaldado por una garantía razonable y suficiente de acuerdo a su grado de responsabilidad.

Estas medidas de respaldo podrán incluir la exigencia de una caución suficiente al recaudador, 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.

#### **403-11 Utilización del flujo de caja en la programación financiera**

**Las entidades y organismos del sector público, para la correcta utilización de los recursos financieros, elaborarán la Programación de Caja, en la que se establecerá la previsión calendarizada de las disponibilidades efectivas de fondos y su adecuada utilización, permitiendo compatibilizar la ejecución presupuestaria anual en función de las disponibilidades.**

La programación comprende un conjunto de acciones relacionadas con la previsión, gestión, control y evaluación de los flujos de entradas y salidas de fondos. Su finalidad es optimizar el movimiento de efectivo en el corto plazo,

permitiendo compatibilizar los requerimientos programáticos del presupuesto, con la disponibilidad real de fondos y priorizar su atención.

La programación se podrá modificar en función de la evaluación de los ingresos efectivamente recaudados, con el fin de garantizar el cumplimiento de las cuotas aprobadas; esta modificación será aprobada por el Comité de las Finanzas Públicas del Ministerio de Finanzas. Dirección de Investigación Técnica.

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. Un instrumento de la programación financiera es el flujo de caja, que refleja las proyecciones de ingresos y gastos de un período e identifica las necesidades de financiamiento a corto plazo, así como los posibles excedentes de caja.

El flujo de caja de la entidad tendrá un período determinado similar al ejercicio presupuestario; su periodicidad puede ser anual, cuatrimestral, trimestral o diaria, de acuerdo con las necesidades.

## **2.4. Categorías Fundamentales**

### **2.4.1. Marco conceptual**

#### **Variable Independiente**

El proceso de Control Interno

El control interno y la importancia para el auditor han sido discutidos en varios eventos profesionales, tal es el caso del (**Manual Latinoamericano de Auditoría Profesional en el Sector ILACIF, 1989, 89**) actualmente llamado OLACEF que lo define: "El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de

métodos y medidas adoptadas dentro de una entidad para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observación de la política prescrita, y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados".

Este concepto amplio de control interno ha evolucionado a través de los años en base a conceptos que originalmente lo vincularon principalmente con aspectos contables y financieros, hasta que hoy en día se considera que el control interno va más allá de los asuntos que tienen relación directa con las funciones de los departamentos de contabilidad y finanzas. En consecuencia, el control interno incluye controles tanto de carácter financiero como administrativo o gerencial y en la realidad es difícil delimitar estas áreas. Sin embargo, es necesario tratar de establecer diferencias entre el control interno financiero y el administrativo, considerando que los dos están comprendidos en el concepto de control interno en su sentido amplio.

En la **Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado**, con respecto al Control Interno, encontramos:

**Art. 9.- Concepto y elementos del control interno.-** El control interno constituye un proceso aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada institución, que proporciona seguridad razonable de que se protegen los recursos públicos y se alcancen los objetivos institucionales. Constituyen elementos del control interno: el entorno de control, la organización, la idoneidad del personal, el cumplimiento de los objetivos institucionales, los riesgos institucionales en el logro de tales objetivos y las medidas adoptadas para afrontarlos, el sistema de información, el cumplimiento de las normas jurídicas y técnicas; y, la corrección oportuna de las deficiencias de control. El control interno será responsabilidad de cada institución del Estado y tendrá como finalidad primordial crear las condiciones para el ejercicio del control externo a cargo de la Contraloría General del Estado.

**Art. 10.- Actividades institucionales.-** Para un efectivo, eficiente y económico control interno, las actividades institucionales se organizarán en administrativas o de apoyo, financieras, operativas y ambientales.

**Art. 11.- Aplicación del control interno.-** Se tendrán en cuenta las normas sobre funciones incompatibles, depósito intacto e inmediato de lo recaudado, otorgamiento de recibos, pagos con cheque o mediante la red bancaria, distinción entre ordenadores de gasto y ordenadores de pago; y, el reglamento orgánico funcional que será publicado en el Registro Oficial.

**Art. 13.- Contabilidad gubernamental.-** La Contabilidad Gubernamental, como parte del sistema de control interno, tendrá como finalidades establecer y mantener en cada institución del Estado un sistema específico y único de contabilidad y de información gerencial que integre las operaciones financieras, presupuestarias, patrimoniales y de costos, que incorpore los principios de contabilidad generalmente aceptados aplicables al sector público, y que satisfaga los requerimientos operacionales y gerenciales para la toma de decisiones, de conformidad con las políticas y normas que al efecto expida el Ministerio de Economía y Finanzas, o el que haga sus veces.

**Art. 20.- Auditoría Financiera.-** La auditoría financiera informara respecto a un periodo determinado, sobre la razonabilidad de las cifras presentadas en los estados financieros de una institución pública, ente contable, programa o proyecto; concluirá con la elaboración de un informe profesional de auditoría, en el que se incluirán las opiniones correspondientes.

**Art. 21.- Auditoría de gestión.-** La Auditoría de Gestión es la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realiza-do,

de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia. Este tipo de auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes.

Constituirán objeto de la auditoría de gestión: el proceso administrativo, las actividades de apoyo, financieras y operativas; la eficiencia, efectividad y economía en el empleo de los recursos humanos, materiales, financieros, ambientales, tecnológicos y de tiempo; y, el cumplimiento de las atribuciones, objetivos y metas institucionales. A diferencia de la auditoría financiera, el resultado de la fiscalización mediante la auditoría de Gestión no implica la emisión de una opinión profesional, sino la elaboración de un informe amplio con los comentarios, conclusiones y recomendaciones pertinentes.

**Art. 24.- Planificación, ejecución y evaluación.-** El ejercicio de la auditoría gubernamental será objeto de planificación previa y de evaluación posterior de sus resultados, y se ejecutará de acuerdo con las políticas y normas de auditoría y demás regulaciones de esta ley.

**Art. 25.- Independencia del personal de auditoría.-** El personal ejecutor de auditoría gubernamental mantendrá total independencia respecto de las instituciones del Estado y de las personas y actividades sujetas a su examen.

Los auditores de la Contraloría General del Estado no efectuarán labores de auditoría en instituciones del Estado en las que hubieren prestado sus servicios dentro de los últimos cinco años, excepto en calidad de auditor interno. Tampoco auditarán actividades realizadas por su cónyuge, por sus parientes comprendidos dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad, ni cuando existiere conflicto de intereses.

## **Evaluación del control Interno**

Según **(Badillo, 2009)** “El control interno es definido en forma amplia como un proceso, efectuado por la junta de directores de una entidad, gerencia y/o demás personal, diseñado para proporcionar una razonable seguridad con miras a la realización de objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Acatamiento de las leyes y regulaciones aplicables.

La primera categoría apunta a los objetivos básicos de la entidad, incluyendo metas de desempeño rentabilidad y salvaguarda de recursos. La segunda está relacionada con la preparación y publicación de estados financieros dignos de confianza, incluyendo estados financieros intermedios y resumidos e información financiera derivada de dichos estados tales como ganancias por distribuir, reportadas públicamente. La tercera se ocupa de cumplir con aquellas leyes y regulaciones a que la empresa o ente económico está sujeto. Estas diversas pero traslapadas categorías apuntan a diferentes necesidades que permitan un enfoque dirigido a suplir las distintas necesidades.

Un sistema de control interno opera a diferentes niveles de efectividad. El control interno puede ser juzgado efectivo en cada una de las tres categorías, respectivamente, si la junta directiva y los administradores tienen razonable seguridad de que:

- Ellos entienden el grado o alcance hacia el cual los objetivos de operación de la entidad están siendo ejecutados.
- Los estados financieros publicados son confiables y fidedignos.
- Las leyes y regulaciones aplicables están siendo cumplidas.

Mientras el control interno es un proceso, su efectividad es un estado o condición del proceso en uno o más puntos en el tiempo.

### **Componentes del control interno:**

El control interno consta de cinco componentes interrelacionados. Estos se derivan de formas de dirección y manejo de negocios que se integran con los procesos de administración. Aunque estos componentes se aplican a todas las entidades, las empresas pequeñas y medianas, los implementan de manera diferente a las grandes empresas. Los componentes son:

- **Ambiente de Control.** El ambiente de control establece el tono de una organización, influenciando en la gente la conciencia o conocimiento sentido del control. Esta es la fundamentación para todos los otros componentes del control interno control interno, suministrando disciplina y estructura. El ambiente de control incluye factores de integridad, valores éticos, y competencia del personal de la entidad; filosofía de la administración y estilos de operación; el camino de la dirección asigna autoridad y responsabilidad, y organiza y desarrolla su gente; y el esmero y dirección proviene de la junta de directores.
- **Evaluación de Riesgos.** Cada entidad afronta una variedad de riesgos de origen interno y externo que deben ser valorados.

La precondition para la evaluación del riesgo es el establecimiento de objetivos, articulados a diferentes niveles e internamente consistentes. La evaluación de riesgos es la identificación y análisis de riesgos relevantes a la ejecución de los objetivos, formando una base para determinar cómo deben ser manejados. Porque la economía la industria las regulaciones y las condiciones de operación continuaran cambiando, son necesarios mecanismos que identifiquen y se ocupen de los riesgos especiales asociados con el cambio.



- **Actividades de Control.** Actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a garantizar que se lleve a cabo la administración. Ello contribuye a garantizar que las acciones necesarias sean tomadas para direccionar el riesgo y ejecución de los objetivos de la entidad. Las actividades de control ocurren por toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Ello incluye un rango de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, reconciliaciones, revisiones de desempeño de operaciones, seguridad de activos y segregación de funciones.
- **Información y Comunicación.** La información pertinente debe ser identificada capturada y comunicada en forma y estructuras de tiempo que faciliten a la gente cumplir sus responsabilidades. Los sistemas de información producen información operacional financiera y suplementaria que hacen posible manejar y controlar los negocios. Ellos distribuyen no solo los datos generados internamente, sino también información acerca de sucesos externos, actividades y condiciones necesarias en la información para la toma de decisiones e información externa. La comunicación útil también puede darse en un amplio sentido, fluyendo por toda la organización.

Todo el personal debe recibir un claro mensaje de la alta dirección en el sentido de que las responsabilidades del control deben ser tomadas muy seriamente. Ellos deben entender su propio papel en el sistema de control interno, tan bien como conocer el trabajo individual de otros. Ellos deben entender claramente el significativo comunicacional de la inmediatez de la información. También es necesario tener una comunicación útil con el exterior como clientes, proveedores, entidades gubernamentales, y accionistas.

- **Supervisión y Monitoreo.** Un sistema de control interno necesita ser supervisado, o sea, implementar un proceso de evaluación de la calidad

del desempeño del sistema, simultáneo a su actuación. Esto es, actividades de supervisión que se desarrollan adecuadamente con evaluación separada o una combinación de las dos. Los aspectos de supervisión ocurren en el transcurso de la operación. Incluye actividades regulares de supervisión y dirección, y acciones del personal en el desempeño de sus quehaceres. El alcance y frecuencia de las evaluaciones separadas dependerá principalmente de la evaluación del riesgo y la efectividad de los procedimientos de supervisión en marcha. Las deficiencias del control interno deben ser reportadas de inmediato, con informe de novedad de los asuntos graves, a la alta gerencia y junta directiva.

Hay sinergia y articulación, es decir, concurso activo y concertado de varios elementos para realizar una función, formando así un sistema integrado, que reacciona dinámicamente ante condiciones de cambio o modificación. Un sistema de control interno se entrelaza con las actividades operacionales de la entidad y existe por fundamentales razones de negocios. El control interno adquiere su mayor eficacia cuando es construido desde el interior de la infraestructura misma de la entidad, y hace parte de la esencia de la empresa.

Hay una directa relación entre las tres categorías de objetivos cuales son los que una entidad se esfuerza por lograr, y los componentes los cuales representan lo que es necesario para lograr los objetivos. Todos los componentes son relevantes a cada categoría de objetivos. Cuando miramos cualquiera de las categorías, - la efectividad y eficiencia de las operaciones, por ejemplo,- todos los cinco componentes deben estar presentes y funcionando efectivamente, para concluir que el control interno sobre las operaciones es efectivo.

La definición de control interno, - con su subyacente concepto fundamental de proceso, efectuado por personas, para proveer una razonable seguridad - junto con la categorización de objetivos y los componentes y criterios de efectividad asociados a la discusión constituyen este marco o estructura del control interno.

## Principios del control interno

A continuación se presenta una adaptación del Manual Latinoamericano de auditoría del OLACEFS, realizado por **(Badillo, 2009)**:

- “Responsabilidad delimitada: La responsabilidad por la realización de cada deber, tiene que ser delimitada a cada persona. La calidad del control será ineficiente, si no existe la debida responsabilidad. No se debe realizar transacción alguna, sin la aprobación de una persona específicamente autorizada para ello.
- Separación de funciones de carácter incompatible: las funciones contables y financieras deberán estar en posición de poder controlar los registros y al mismo tiempo las operaciones que origina los asientos de dichos registros. Las funciones de iniciación, autorización y contabilización de transacciones, así como la custodia de recursos, deben separarse dentro del plan de organización de la entidad.
- División del procesamiento de cada transacción: ninguna persona debe tener la responsabilidad completa por una transacción. Toda persona puede cometer errores y la probabilidad de descubrirlos aumenta, cuando son varias las personas que realizan la transacción.
- Selección de empleados hábiles y capaces: se debe seleccionar y capacitar a los empleados. Empleados hábiles y capaces producen un trabajo más eficiente y económico.
- Aplicación de pruebas continuas de exactitud: deberán efectuarse pruebas de exactitud con el objeto de asegurar la corrección de la operación, así como de la contabilización subsiguiente.
- Rotación de deberes: se deberá rotar a los empleados de un trabajo al máximo posible y exigirse la utilización de las vacaciones anuales para quienes estén en puestos de confianza. Permite descubrir errores y fraudes si se han cometido.

- Fianzas: los empleados que manejan y contabilizan los recursos materiales y financieros deben estar afianzados (caucionados o incluidos en pólizas de fidelidad)
- Instrucciones por escrito: las instrucciones deberán darse con escrito, en forma de manual de operaciones. Las órdenes verbales pueden olvidarse o mal interpretarse.
- Utilización de cuentas de control: el principio de la cuenta de control deberá utilizarse en todos los casos aplicables. Las cuentas de control sirven para efectuar pruebas de exactitud entre los saldos de las cuentas, ayudando a evaluarlos en caso de ser considerable el volumen de transacciones.
- Uso de equipos de pruebas automáticas: el equipo mecánico con dispositivo de prueba incorporado deberá utilizarse siempre que sea posible.
- Contabilidad por partida doble: deberá utilizarse el sistema de contabilidad por partida doble. Sin embargo, este sistema no constituye un sustituto para el control interno, sino que más bien lo ayuda.
- Formularios pre numerados: deberán utilizarse formularios pre numerados al ser impresos para toda la documentación importante, manteniendo controles físicos sobre sus existencia y uso, así como deberán mantenerse copias legibles en orden numérico.
- Evitar el uso de dinero en efectivo: se debe evitar el uso de dinero en efectivo, utilizándolo solo para compras menores mediante la modalidad de fondo fijo de caja chica.
- Uso del mínimo de cuentas bancarias: se debe reducir al mínimo posible el mantenimiento de cuentas bancarias, se mantendrá una cuenta corriente para operaciones generales y una con varios fines específicos.
- Depósitos inmediatos e intactos: todo el dinero recibido en efectivo o mediante cheques, órdenes de pago, etc., deberá depositarlo intacto a más tardar dentro de las 24 horas de recibido, en la cuenta bancaria respectiva. Esta medida disminuye el riesgo de fraude”.

## **Clases de control interno**

Tomado del desarrollo de la materia de Auditoría Financiera (**Badillo, 2009**), el control interno se puede clasificar así:

### **De acuerdo al momento en que se ejecuta**

De acuerdo al momento el control interno puede ser previo, concurrente y posterior a la ejecución de las operaciones. Los dos primeros se aplican en el proceso de las operaciones, el posterior se acciona por medio de un mecanismo técnico evaluador que es la auditoría.

#### Control interno previo

“es el que se aplica antes de que las operaciones se lleven a cabo o de que los actos administrativos queden en firme, para titular su corrección y pertinencia.

Las empresas deben establecer mecanismos y procedimientos para analizar las operaciones que hayan proyectado realizar, antes de su autorización, o de que esta surta efectos, con el propósito de determinar la propiedad de dichas operaciones, su legalidad y veracidad y, finalmente, su conformidad con los presupuestos, planes y programas”.

#### Control interno concurrente

“el control concurrente está inmerso en el proceso de las operaciones, se aplica simultáneamente a la ejecución de las operaciones; el desempeño de los funcionarios se debe concentrar en la obtención de los mejores resultados con los menores esfuerzos y recursos, y es ineludible la responsabilidad de verificar la corrección de las operaciones”.

#### Control interno posterior

“este control se lleva a cabo mediante la auditorías interna, actividad profesional sujeta a normas de aceptación general que mide la efectividad de los demás

controles internos y contribuye al desarrollo de la gestión empresarial al emitir sus recomendaciones que deben ser de cumplimiento obligatorio.

El examen posterior de las operaciones financieras o administrativas de una empresa se realizara a través de la auditoria (interna o externa)”.

### **De acuerdo al enfoque**

#### Control interno administrativo

Es el plan de organización, procedimientos y registros que conciernen a los procesos de decisión que llevan a la autorización de transacciones y actividades, para fomentar la eficiencia de las operaciones, la observancia de la política prescrita y el cumplimiento de las metas y objetivos programados. Estos controles pueden abarcar el análisis de estadísticas, estudios de tiempo y movimiento, informes de rendimiento, programas de capacitación de empleados y controles de calidad.

#### Control interno financiero.

“Es el plan de organización, los procedimientos y los registros que permiten: la custodia y salvaguarda de los recursos; y, la verificación de la exactitud, veracidad y confiabilidad de los registros contables y de los estados e informes financieros”.

Estos controles permiten que las operaciones y las transacciones se ejecuten de acuerdo con la autorización general o específica, de manera que:

- Las operaciones se registren de acuerdo a las disposiciones legales.
- Los recursos de la empresa estén debidamente salvaguardados.
- Los asientos contables se efectúen contando con el respaldo de los documentos de soporte y sean de utilidad para la mayorización.
- Los registros, la información general y los estados financieros presentados, sean producto de periódicas conciliaciones y comparaciones de la existencia de los documentos y los bienes; y,

- Los controles internos financieros incluyan aspectos sobre los sistemas de autorización, aprobación, segregación de funciones, registros e informes contables de las operaciones o custodia y controles físicos.

## **Auditoría Financiera**

Según **(Badillo, 2009)**, en forma general una auditoría es un examen, un análisis, una revisión, una evaluación, una comparación de lo que sucede (condición) respecto de lo que debería suceder (criterio). Una vez concluido el trabajo de auditoría se da testimonio de los resultados obtenidos; por ello, al contrato de auditoría se lo denomina de “atestación”.

“La auditoría financiera es el examen de los estados financieros efectuado por un auditor independiente para expresar una opinión sobre si los estados financieros, tomados en su conjunto, presentan razonablemente la información financiera (o dan una imagen verdadera y razonable de ella), los resultados de las operaciones y los flujos de efectivo, de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados (u otras bases de contabilidad pertinentes y apropiadas)”.

## **Herramientas de la auditoría**

### **Técnicas**

Constituyen los métodos prácticos de investigación y prueba que utiliza el auditor para obtener evidencia suficiente, competente, pertinente y útil para sustentar su informe de auditoría (dictamen en caso de auditoría financiera), estas herramientas utiliza el auditor para realizar su trabajo aplicándolas sobre la base de su criterio profesional y de acuerdo a las circunstancias de cada caso.

Para **(Badillo, 2009)**, “en la fase de planificación el auditor determina cuantas y cuales técnicas deben utilizarse; cuando una técnica ha sido seleccionada para una

auditoria especifica se convierte (toma el nombre de) en un procedimiento de auditoría que puede corresponder a pruebas: de cumplimiento o sustantivas”

Estas técnicas se clasifican de acuerdo a la actividad que se va a realizar, de la siguiente manera:

Técnicas de verificación ocular:

- Comparación
- Observación
- Revisión Selectiva
- Rastreo

Técnicas de verificación verbal

- Indagación

Técnicas de verificación escrita

- Análisis
- Conciliación
- Confirmación

Técnicas de verificación documental

- Comprobación
- Computación (calculo)

Técnicas de verificación física

- Inspección

### **Procedimientos**

Según **la Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores**, “son operaciones específicas a aplicar en una auditoria determinada, aplican técnicas y otras prácticas consideradas necesarias en las circunstancias”.



## **Prácticas**

Para la **organización latinoamericana y del Caribe de entidades fiscalizadoras superiores**, “son las operaciones o labores de auditoría (no consideradas como técnicas) efectuadas como parte del examen”.

Son herramientas no profesionalizadas de ejecución del trabajo, desarrolladas en función de la experiencia adquirida por el auditor, las más importantes son las que definen procedimientos en base de:

- Síntomas.- indicio de una cosa
- Intuición.- habilidad de reacción ante síntomas que otros dejarían pasar
- Sospecha.- acción costumbre o actitud de desconfiar de alguna información (duda profesional)

## **Pruebas**

Según los sistemas de trabajo en funcionamiento, el auditor verificará si están operando satisfactoriamente, efectuando las pruebas de control que sean necesarias a los registros contables, transacciones financieras e informes, para comprobar la efectividad de los métodos utilizados al ejercer un control financiero sobre las operaciones de la entidad.

## **Tipos de pruebas**

### **Pruebas globales o de razonabilidad de saldos de los estados financieros**

Sirven para identificar las áreas potencialmente críticas donde puede ser necesaria una mayor investigación, como consecuencia de existir variaciones significativas, transacciones dudosas o esporádicas.

Previo a la aplicación de procedimientos específicos, el auditor jefe de equipo, para llevar a cabo este tipo de pruebas efectúa:

- Análisis comparativos de estados financieros de períodos sucesivos

- Análisis de tendencias con la información de un año base
- Análisis de cocientes o índices importantes y comparación con ejercicios anteriores y los obtenidos de empresas similares, para evaluar la razonabilidad de la gestión financiera.
- Análisis de la ejecución presupuestaria
- Relación de correlación entre cifras de los estados financieros

### **Pruebas de cumplimiento (Pruebas de Controles)**

Según las **Normas Internacionales de Auditoría NIA**, “se realizan pruebas de control para obtener evidencia de auditoría sobre la efectividad de: a) el diseño de los sistemas de contabilidad y de control interno, o sea, si están planeados adecuadamente para prevenir o detectar y corregir representaciones erróneas de importancia relativa; y b) la operación de los controles internos a lo largo del periodo”.

Dada la importancia que se le atribuye a la evaluación del control interno, el auditor debe satisfacerse de su veracidad antes de extraer su conclusión preliminar, sobre las fortalezas o debilidades de las operaciones de control.

Estas pruebas tienden a confirmar el conocimiento que el auditor tiene sobre los mecanismos de control de la empresa obtenido en la evaluación de control interno; en cuanto a su extensión o profundidad, están supeditadas al resultado de la apreciación de las operaciones de control, a juicio del auditor.

Este tipo de pruebas implican:

- Prueba de la formalización de los procedimientos de control: consisten en la inspección de registros, documentos, conciliaciones, informes y similares para obtener la confirmación de que se ha aplicado correctamente un control determinado.
- Reconstrucción de los procesos: mediante la repetición o re-ejecución, en todo o en parte de los mismos procesos que hayan realizado.

En estas pruebas el auditor deberá revisar la naturaleza y razonabilidad de la transacción registrada, observar las circunstancias en las que se desenvuelven los trámites y las operaciones y estar alerta a los eventos que aparenten irregularidades.

Estas pruebas evidencian la frecuencia en el cometimiento de errores por falta o insuficiencia de controles, sin referirse a valores sino a la persistencia en desviaciones u omisiones en el cumplimiento de funciones o procedimientos contables básicos.

Estos controles en una entidad pueden ser de dos tipos:

- Los que dejan una evidencia visual de que han sido cumplidos (Pistas de Auditoría), cuando evalúa su consistencia, el auditor prueba su cumplimiento mediante la revisión de la documentación de respaldo generada en la operación,
- Aquellos que no los hacen, los procedimientos, en este caso, han de ser la indagación verbal al personal involucrado y la observación de la operación en el momento de la ejecución.

Si después de aplicar las pruebas, el auditor estima que el grado de riesgo (Riesgo de Control) es mínimo porque los controles están operando satisfactoriamente, pueden confiar en ellos y reducir el alcance de las pruebas sustantivas.

### **Pruebas sustantivas**

**Normas Internacionales de Auditoría NIA**, “procedimientos sustantivos son pruebas realizadas para obtener evidencia de auditoría para detectar representaciones erróneas de importancia relativa en los estados financieros, y son de dos tipos: a) pruebas de detalles de transacciones y saldos; y b) procedimientos analíticos”.

Su objetivo es comprobar la validez de los saldos de las cuentas que contienen los estados financieros y pueden referirse a un universo de transacciones o parte del mismo, de una misma característica o naturaleza que consolidadas constituyen el saldo de una cuenta determinada y sus correlativas, para lo cual se aplicaran procedimientos de validación que se ocupen de comprobar:

- La existencia de los activos y pasivos
- La propiedad de los activos y obligación de los pasivos
- La correcta valoración de los activos y pasivos
- La adecuada presentación de todas las cuentas en los estados financieros
- La totalidad de los rubros, es decir que ninguna cuenta haya sido omitida
- Que todas las cuentas de ingreso o gasto están debidamente clasificadas y han sido registradas en el periodo financiero correcto

Entre las pruebas de cumplimiento y las sustantivas sus resultados se relacionan y complementan. No necesariamente un control ineficiente detectado en una prueba de cumplimiento debe derivar en errores que afecten a las cifras de los estados financieros. Si las omisiones de control o controles ineficientes ocurren con suficiente frecuencia, en este caso, las pruebas sustantivas demostrarán si existen errores en los saldos contables y cuál es su magnitud.

### **Pruebas de doble propósito**

“Pruebas diseñadas para probar un control y para sustentar el monto en cifras monetarias de una cuenta. En términos generales podría señalarse que corresponden a pruebas que cumplen con los propósitos de las pruebas de cumplimiento y a la vez de las pruebas sustantivas”.

## **Variable Dependiente**

### La Gestión Administrativa

La Gestión a nivel administrativo consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros

### Definición De Control De Gestión

El control de gestión es el examen de eficiencia y eficacia de las entidades de la administración y los recursos públicos, determinada mediante la evaluación de los procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad pública y desempeño y la identidad de la distribución del excedente que éstas producen, así como de los beneficios de su actividad.

### Propósito Del Control De Gestión

Al Estado le corresponde proveer de obras, servicios y bienes al pueblo como retribución a la contribución que éste realiza, mediante los tributos que entrega, es ahí donde nace su real derecho de exigir que los mismos sean de buena calidad, y entregados en forma oportuna a su servicio; pero también le interesa a la sociedad saber que la producción sea como consecuencia de una gestión pública gerenciada con una mentalidad empresarial, que procure la máxima productividad a un costo razonable que significa la utilización óptima de los recursos financieros materiales y humanos disponibles, evitando el desperdicio de los mismos o la apropiación indebida para fines particulares sin importar el perjuicio que se cause a la sociedad.

La gestión pública necesariamente tiene que realizarse como un imperativo social, entendido esto, que las autoridades, directivos y funcionarios que prestan su contingente en los diversos Poderes del Estado y en las instituciones y organismos públicos, manifiesten y actúen con profesionalismo, mística de servicio y transparencia.

La gestión gubernamental, comprende todas las actividades de una organización que implica el establecimiento de metas y objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento; además del desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia.

El Estado, al igual que en la actividad privada, requieren tener Metas, Misión, Visión, poder medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía, para lo cual el Estado necesita implantar y profundizar una Cultura de Servicio.

### **Planificación estratégica**

Proceso estructurado y participativo, mediante el cual una organización apunta a la especificación de su misión, a la expresión de esta misión en objetivo, y al establecimiento de metas concretas de productividad y de gestión

### **Planificación operativa**

Con el propósito de lograr al más corto plazo la máxima eficiencia en el uso de los recursos asignados, con el mejor resultado posible.

Corresponde a cada período de gestión, de acuerdo a las normas vigentes y que tienen relación con el presupuesto público

## **Ámbito y Objetivo General de la Gestión Pública**

Se lo puede concebir de la siguiente manera:

### **Gestión Operativa**

Sectores: de los servicios generales del estado, del desarrollo social y comunitario, de la infraestructura económica, productivo, financiero y de valores; y otros.

### **Gestión Financiera**

Presupuestaria, del crédito, tributaria, de caja o tesorería, contable y contratación pública.

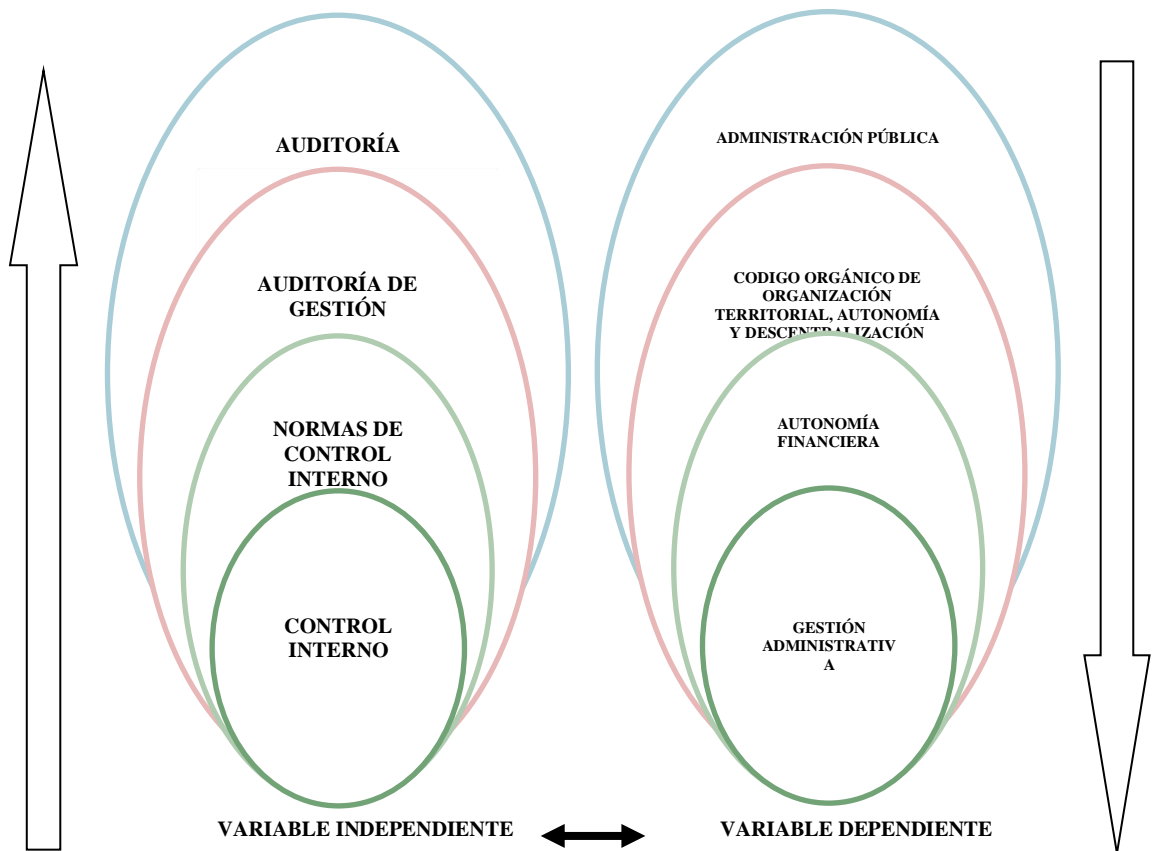
### **Gestión Administrativa**

General, de bienes, de transporte y construcciones internas, de comunicaciones; de documentos (secretariado, biblioteca, imprenta, reproducción de documentos y otros), de seguridad limpieza y mensajería, de recursos humanos, de desarrollo social interno, e informática.

## 2.4.2. Gráficos de Inclusión Interrelacionados

### 2.4.2.1. Superordinación conceptual

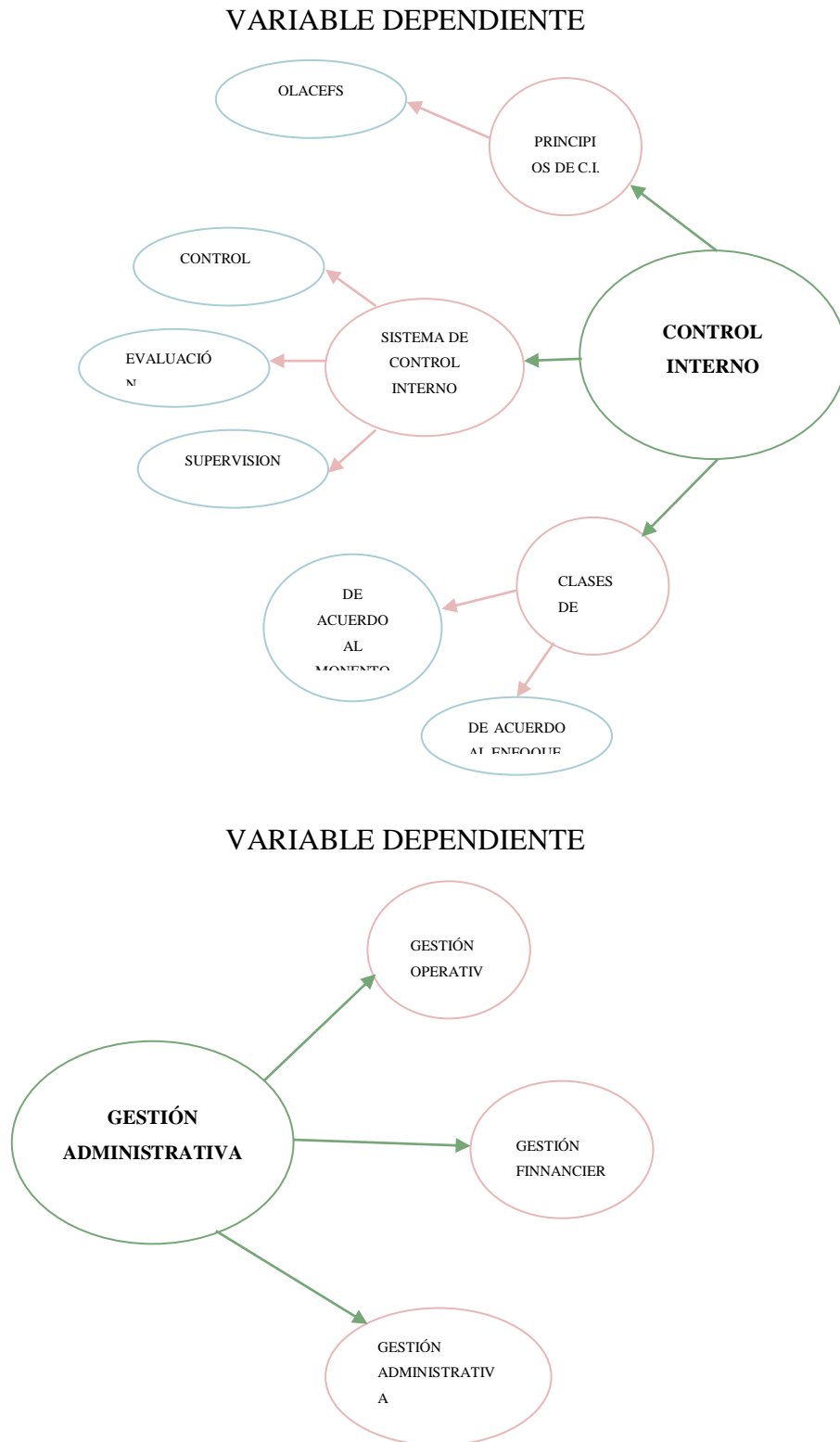
Gráfico 2: Superordinación conceptual





### 2.4.3. Subordinación conceptual

Gráfico 3: Subordinación Conceptual



## **2.5. Hipótesis**

La aplicación de un sistema de control interno en el área de tesorería no genera información y toma de decisiones oportunas para una eficiente gestión administrativa en el Gobierno Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo.

### **Señalamiento De Variables De La Hipótesis**

#### **Variable independiente**

El sistema de control interno en los procesos de recaudación

#### **Variable dependiente**

La gestión administrativa

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

#### 3.1. Enfoque investigativo.

El presente proyecto de investigación será predominantemente cualitativo, por cuanto el control interno afecta a los individuos e Institución bajo lo cual se trata de solucionar los problemas con ayuda de los técnicos en la materia

Según información presentada por **(Hernández y otros, 2003, pp. 4-6)**, indica que el enfoque cualitativo, tiene su origen con Max Weber, quien reconoció que la medición y descripción de variables sociales deben considerar los significados subjetivos y el entendimiento del contexto donde ocurre un fenómeno. El enfoque cualitativo, por lo común, se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación, para probar hipótesis; su propósito consiste en “reconstruir” la realidad, tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido. A menudo se llama “holístico” porque se precia de considerar el todo, sin reducirlo al estudio de sus partes.

Tomando como referencia a **(Abril, 2008, p. 5)**, indica que la Investigación Cualitativa se ha concebido últimamente como aquel tipo de investigación en el cual participan los individuos y comunidad para solucionar sus propias necesidades y problemas, bajo la guía de técnicos al respecto, pero con la participación directa de todos los interesados en su desarrollo.

Por lo expuesto la presente investigación se fundamenta entonces en el paradigma positivista, el mismo que según lo define (Meza, 2010), el Positivismo es una corriente de pensamiento cuyos inicios se suele atribuir a los planteamientos de Auguste Comte, y que no admite como válidos otros conocimientos sino los que proceden de las ciencias empíricas

La Investigación Cualitativa no sólo nos provee de los medios para explorar situaciones complejas y caóticas de la vida real, sino que nos aportan múltiples opciones metodológicas sobre cómo acercarse a tal ámbito de acuerdo con el problema y los objetivos del estudio, además la recogida, análisis e interpretación de datos que no son objetivamente mensurables.

La investigación cualitativa en el presente proyecto pretende comprender las complejas relaciones entre todo lo que existe, además consiste en descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que son observables. Incorpora lo que los participantes dicen, sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones tal como son expresadas por ellos mismos y no como uno los describe

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

### **3.2.1. Investigación de campo**

El término *investigar* proviene del latín: “*investi-gare*”, “*investigatio*” que hace referencia a: inquirir, indagar, averiguar, descubrir algo desconocido. En general investigar es: averiguar sobre algo no conocido, buscar la solución a un problema, descubrir la verdad, conforme lo señala (Abril, 2008, p. 30) en su trabajo sobre elaboración y evaluación de proyectos de investigación

Tomando como referencia a **(Abril, 2009)**, la investigación de campo es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto.

La técnica de campo permite la observación en contacto directo con el objeto de estudio, y el acopio de testimonios que permitan confrontar la teoría con la práctica en la búsqueda de la verdad objetiva.

La investigación que se realiza en el lugar de los hechos de lo que obtienen es primaria lo que se encuentra y se levanta información que no está escrita por tanto se está realizando la información de campo.

Según lo que indica, **(Tamayo, 2008)**, en su libro sobre el Proceso de la Investigación, define a la Investigación de campo como el tipo de investigación que se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones. Como es compatible desarrollar este tipo de investigación junto a la investigación de carácter documental, se recomienda que primero se consulten las fuentes de la de carácter documental, a fin de evitar una duplicidad de trabajos.

Basado en **(Herrera y otros, 2009, p. 103)**, Investigación de Campo es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos, El investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto.

A través de la investigación de campo lograremos estar en contacto con la realidad a investigarse, esta modalidad de investigación nos permite recolectar y analizar información de todos los hechos y acontecimientos que se producen en la institución respecto de las normas de control interno, utilizando técnicas de investigación adecuadas tales como, la encuesta y la entrevista.

## **Instrumentos para investigación de campo**

### **1.- Observación**

**Observación simple.-** los instrumentos más comunes en este tipo de investigación son: ficha de campo, diario, registros, tarjetas, notas, mapas, diagramas, cámaras y grabadoras.

**Observación sistemática.-** los instrumentos más comunes son:

Plan de observación.

Entrevistas.

Cuestionarios.

Inventarios.

Mapas.

Registros.

Formas estadísticas.

Medición.

### **2.- Entrevista**

La encuesta es una indagación o averiguación en la que se emplean cuestionarios para conocer la opinión pública. Consiste en el acopio de testimonios orales y escritos de personas vivas. En la investigación de campo, para la recopilación de información pueden utilizarse las entrevistas, los cuestionarios y el muestreo, entre otros. La entrevista es una de las técnicas más usuales en ciencias sociales. Puede definirse como la relación que se establece entre el investigador y los sujetos de estudio. Puede ser individual o grupal, libre o dirigida.

#### **Objetivos de la entrevista:**

Obtener información sobre el objeto de estudio.

Describir con objetividad situaciones o fenómenos.

Interpretar hallazgos.

Plantear soluciones.

### **Pasos de la entrevista**

Los pasos para una entrevista son: planeación, ejecución, control y cierre.

#### **Planeación de la entrevista**

Elaborar la guía.

Definir de manera clara los propósitos de la misma.

Determinar los recursos humanos, tiempo y presupuesto necesarios.

Planear las citas con los entrevistados, mostrando respeto por el tiempo del mismo.

#### **Ejecución de la entrevista**

Propiciar durante ésta un ambiente positivo.

Presentarse y explicar los propósitos de la misma.

Mostrar interés y saber escuchar.

Actuar con naturalidad.

No mostrar prisa.

Hacer las preguntas sin una respuesta implícita.

Emplear un tono de voz modulado.

Ser franco.

No extraer información del entrevistado sin su voluntad.

No apabullar con preguntas.

Evitar aparecer autocrático.

Permitirle salidas airoas.

#### **Cierre de la entrevista**

Concluirla antes que el entrevistado se canse.

Despedirse, dejando el camino abierto por si es necesario volver.

Si se requiere de una entrevista larga, programarla en sesiones.

### **3.- Cuestionario**

Es un instrumento para recolección de información, que es llenado por el encuestado.

#### **Objetivos**

Uniformar la observación.

Fijar la atención en los aspectos esenciales del objeto de estudio.

Aislar problemas y precisar los datos requeridos.

#### **3.2.2. Investigación bibliográfica**

##### **Investigación Bibliográfica documental**

Para **(Fuente, 2008)**, la investigación documental es la que se realiza, como su nombre lo indica, apoyándose en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier especie. Como subtipos de esta investigación encontramos la investigación bibliográfica, la hemerográfica y la archivística; la primera se basa en la consulta de libros, la segunda en artículos o ensayos de revistas y periódicos, y la tercera en documentos que se encuentran en los archivos, como cartas, oficios, circulares, expedientes y otros.

Se aplicará este tipo de investigación, porque a través de ella, se toma como soporte todos aquellos documentos relacionados al tema de investigación, en este caso nos referimos principalmente a la base legal referenciada, las disposiciones escritas respecto de normas de seguridad para funcionarios, y todos los medios escritos para el desarrollo del presente proyecto que servirán de base para la investigación como son: libros, periódicos, revistas, folletos y otros.



Para (**Mazón y Lind, 2002, p. 111**), consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio.

Tiene el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos (fuentes primarias), o en libros, revistas, periódicos y otras publicaciones (fuentes secundarias).

Tomado como referencia a (**Abril, 2008, p. 30**), investigación de campo es el estudio sistemático en el lugar en que se producen los acontecimientos, en esta modalidad el investigador estará en contacto en forma directa con la realidad, para obtener la información de acuerdo con los objetivos del proyecto.

Se aplicará éste tipo de investigación, porque a través de ella, se toman como soporte todos aquellos documentos relacionados al tema de investigación, en éste caso nos referimos a la base legal referenciada, las disposiciones estrictas respecto a las normas de control interno emitidas por la Contraloría General del Estado y todos los medios escritos para el desarrollo del presente proyecto que servirán de base para la investigación como son libros, leyes, registros oficiales y otros.

### **3.3. Nivel o Tipo De Investigación.**

#### **3.3.1. Investigación Exploratoria:**

Según lo señala (**Hernández y otros, 2003, pp. 115-117**), los estudios exploratorios sirven para preparar el terreno y por lo común anteceden a los otros tipos de investigación. Se efectúan normalmente cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tiene dudas o no se han abordado antes. Los estudios exploratorios sirven para obtener información

sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados.

Según (Rojas, 2002, pp. 11-12), investigación descriptivo (llamado también: Observacional, Exploratorio, No experimental, Formulativo).

Exhibe el conocimiento de la realidad tal como se presenta en una situación “de espacio y de tiempo” dado. Aquí se observa y se registra, o se pregunta y se registra. Describe el fenómeno sin introducir modificaciones: “tal cual”.

Las preguntas de rigor son: ¿Qué es?, ¿Cómo es?, ¿Dónde está?, ¿Cuándo ocurre?, ¿Cuántos individuos o casos se observan?, ¿Cuáles se observan?

**Análítico o Explicativo.-** Busca la asociación o correlación entre variables: «cuál es la causa o cuál es el efecto». No establece relaciones causales.

Las hipótesis y las variables postulan “relaciones” probabilísticas, y no necesariamente causales.

Este tipo de investigación se realiza cuando se tiene una idea precisa de lo que se desea estudiar o cuando el problema es poco conocido por el investigador. Su objetivo es ayudar al planteamiento del problema de investigación, formular hipótesis de trabajo o seleccionar la metodología a utilizar en una investigación de mayor rigor científico.

La investigación exploratoria terminará cuando, a partir de los datos recolectados, adquirimos el suficiente conocimiento como para saber qué factores son relevantes al problema y cuáles no. Hasta ese momento, se está ya en condiciones de encarar un análisis de los datos obtenidos de donde surgen las conclusiones y recomendaciones sobre la investigación”.

Se considera conveniente aplicar la investigación exploratoria, porque a más de referirse a un primer nivel de conocimiento, nos permite ubicarnos en contacto con la realidad que se va a investigar, es la manera más adecuada de explorar todos los aspectos relacionados con el control interno y sus principales inconvenientes, lo que nos ayudará a obtener elementos de juicio para reafirmar el problema planteado, reforzar el conocimiento respecto a las posibles causas y sobretodo brindar una mayor seguridad al momento de plantear los resultados de la investigación.

### **3.3.2. Investigación Descriptiva**

Tomando como referencia a **(Bernal, 2000, pp. 111-112)**, define a la investigación descriptiva como aquella en la que se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno de estudio.

Una de las funciones principales de la investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de dicho objeto.

La investigación descriptiva se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental.

Para **(Cerdeña, 1997, p. 71)**, tradicionalmente ha definido la palabra “describir” como el acto de representar, reproducir o figurar a personas, animales o cosas, describiendo aquellos aspectos más característicos distintivos y particulares de estas personas, situaciones o cosas. La función principal de este tipo de investigación es la capacidad de seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio

Según lo señala **(Hernández y otros, 2003, pp. 117-118)**, los estudios exploratorios buscan especificar las propiedades, características y los perfiles

importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis.

Para alcanzar un segundo nivel de conocimiento, se empleará la Investigación Descriptiva, a través de la cual describiremos todos los hechos y características más sobresalientes que se produzcan en relación al problema de investigación, con lo cual, estaremos en capacidad de conocer cuál es la principal causa que origina los insuficientes controles internos, que pueden crear riesgos y además se establecerá su nivel de incidencia en la toma de decisiones, logrando con ello un mayor nivel de conocimiento e información para la investigación

### **3.3.3. Investigación Correlacional**

Para **(Bernal, 2006, p. 113)**, la investigación correlacional tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables.

Uno de los puntos importantes de la correlación es examinar relaciones entre variables o sus resultados, pero en ningún momento explica que una sea la causa de la otra. En otras palabras, la correlación examina asociaciones pero no relaciones causales, donde un cambio en un factor influye directamente en un cambio en otro.

Según señala **(Hernández y otros, 2003, p. 121)**, los estudios correlacionales pretenden responder a preguntas de investigación, evalúa la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables.

Con la aplicación de la Investigación Correlacional, podremos medir el grado de relación existente entre las variables planteadas, es decir por qué la variación de comportamiento de una variable depende de la variación del comportamiento de la otra, se analizará el porqué de esta reacción, en este sentido podremos comprobar y determinar las asociaciones y relaciones entre dos o más fenómenos que involucran el problema de la investigación.

### **3.4. Población y Muestra.**

#### **3.4.1 Definir la población**

Es importante conocer la definición de población, de acuerdo con lo indicado por **(Fracica, 1988, p. 36)**, la población es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede también definir como el conjunto de todas las unidades de muestreo.

Según La Enciclopedia Libre, **(Wikipedia, 2009)**, en sociología y biología, una población es un grupo de personas, u organismos de una especie particular, que viven en un área geográfica, o espacio, y cuyo número se determina normalmente por un censo.

La demografía es el estudio estadístico de las poblaciones humanas. Aspectos varios del comportamiento humano en las poblaciones se estudian en sociología, economía, y geografía, en especial, en la geografía de la población. El estudio de poblaciones normalmente está gobernado por las leyes de la probabilidad, y las conclusiones de los estudios pueden no ser siempre aplicables a algunos individuos”.

Para el presente proyecto de investigación se ha definido a la población como el personal administrativo que conforma el Gobierno Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo:

Tabla 1: Nómina del personal

<b>DEPENDENCIA</b>	<b># EMPLEADOS</b>
DIRECCIÓN FINANCIERA	1
TESORERÍA	2
RECAUDACIÓN	4
CAMAL MUNICIPAL	1
LA MOYA	1
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>

Fuente: Municipio de Pelileo

Elaborado Por: Eulalia Solís

### 3.4.2 Determinar la muestra

De acuerdo a lo que establece (Vera, 2010) la muestra es un subconjunto fielmente representativo de la población. Hay diferentes tipos de muestreo. El tipo de muestra que se seleccione dependerá de la calidad y cuán representativo se quiera sea el estudio de la población.

En la presente investigación no se va a calcular la muestra por cuanto se ha considerado que por el número de población definida y al poseer todos los recursos necesarios es factible aplicar los métodos de investigación con todos sus componentes.

### 3.5. Operacionalización de variables.

La operacionalización de las variables según, (Hernández y otros, 2003, p. 171), constituye el conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar para recibir las impresiones sensoriales, las cuales indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado, es decir especifica qué actividades u operaciones deben realizarse para recolectar datos o información.

Según (Ávila, 2009), operacionalizar es definir las variables para que sean medibles y manejables. Un investigador necesita traducir los conceptos (variables)

a hechos observables para lograr su medición. Las definiciones señalan las operaciones que se tienen que realizar para medir la variable, de forma tal, que sean susceptibles de observación y cuantificación. La definición operacional de un concepto consiste en definir las operaciones que permiten medir ese concepto o los indicadores observables por medio de los cuales se manifiesta ese concepto.

Según **(Herrera y otros, 2002, pp. 166-170)**, La operacionalización de la hipótesis es un procedimiento por el cual se pasa del plano abstracto de la investigación a un plano concreto, traduciendo cada variable de la hipótesis a manifestaciones directamente observables y medibles, en el contexto que se ubica el objeto de estudio, de manera que oriente la recolección de información”.

Basado en **(Bernal, 2006, p. 163)**, una vez identificadas las variables objetos de estudio, es necesario conceptualizarlas y operacionalizarlas. Conceptualizar una variable quiere decir definirla, para clarificar que se entiende por ella.

En resumen, una definición operacional puede señalar el instrumento por medio del cual se hará la medición de las variables. La definición operativa significa ¿Cómo le voy a hacer en calidad de investigador para operacionalizar mi pregunta de investigación?

A continuación se muestra la Operacionalización de las variables para el presente proyecto de investigación.

Tabla 2: Variable Independiente: Sistema de Control Interno

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnica e instrumento
Sistema de control interno	<p><b>Administración por objetivos</b></p> <p><b>Resultados concretos</b></p>	<p>% de cumplimiento de la autogestión y autocontrol (Efectividad)</p> <p>Informes de gestión presentados, socializados y evaluados (efectividad)</p> <p>Impacto de las recomendaciones realizadas (Efectividad)</p> <p>% de quejas, reclamos y sugerencias resueltas (eficacia)</p> <p>Disminución de quejas sobre los servicios públicos (Eficacia)</p>	<p>¿Se establecen procedimientos específicos de control interno?</p> <p>¿Se realizan conciliaciones periódicas a los encargados de recaudación?</p> <p>¿Se traslada la información de forma correcta, segura y oportuna?</p> <p>¿Se da seguimiento y se evalúa periódicamente el sistema de control interno?</p> <p>¿Se manejan las recaudaciones de manera segura?</p>	<p>Encuestas a los funcionarios del área de tesorería (anexo 1)</p>



Tabla 3: Variable Dependiente: Gestión Administrativa

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnica e instrumento
Gestión administrativa	<p><b>Planificación estratégica</b></p> <p><b>Planificación operativa</b></p>	<p>Eficiencia Operativa</p> <p>Capacitación del personal</p> <p>Evaluar lo ejecutado frente a lo presupuestado (indicadores económicos, política fiscal, estimaciones de ingresos y gastos)</p>	<p>¿Se presentan los informes financieros requeridos?</p> <p>¿Se monitorean y evalúan la gestión económica y financiera</p> <p>¿Se da seguimiento adecuado a la ejecución de políticas, planes y programas</p>	<p>Entrevista a jefes de áreas relacionadas directamente con tesorería (anexo 2)</p>

### 3.6. Técnicas e instrumentos.

Tabla 4: Técnicas e instrumentos de recolección de información

TÉCNICAS DE INFORMACIÓN	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
Información Primaria	Cuestionario Cédula de entrevista	Encuesta Entrevista
Información Secundaria	Libros de Auditoría Libros de Control Interno Tesis de Grado de Auditoría de Gestión y control Interno Internet	Lectura Científica

En el presente trabajo investigativo se utilizará las siguientes técnicas que ayudarán a un mejor desarrollo del problema.

#### 3.6.1. Información primaria

**Encuesta:** Es una técnica, que permite obtener información valiosa, es decir, es una técnica destinada a obtener datos de varias personas, cuyas opiniones impersonales interesan al investigador.

Para ello, se basa en un instrumento que es el cuestionario, el mismo que permite obtener información a través de un sistema de preguntas escritas, que se entregan al informante a fin de que conteste igualmente por escrito.

**Entrevista:** Es una técnica de investigación, dedicada a obtener información mediante un sistema de preguntas, a través de la interrelación verbal entre dos o más personas. Su instrumento es la cédula de entrevista, en la cual se recolecta toda la información sobre el objeto de estudio.

### **3.6.2. Información secundaria**

**Análisis de documentos (Lectura científica):** Esta técnica, consiste en recolectar información existente sobre el problema objeto de estudio, que consta en libros, revistas, tesis de grado, internet, páginas web y documentos en general, etc., permitiendo adquirir nuevos conocimientos explicativos de la realidad, fundamentos para el desarrollo de la investigación, y entendimiento del problema de estudio.

### **3.7. Plan de recolección de la información.**

Según (Abril, 2008, pp. 37-38), este plan contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque escogido, considerando los siguientes elementos:

Definición de los sujetos: personas u objetos que van a ser investigados.

Seleccione las técnicas a emplear en los procesos de selección de técnicas de investigación.

Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación.

Selección de recursos de apoyo (equipos de trabajo).-

Explicación de procedimientos para la recolección de información, cómo se va a aplicar los instrumentos, condiciones de tiempo y espacio, etc.

### **3.7.1. Definición de los sujetos: personas u objetos que van a ser investigados.**

En el presente Proyecto de Investigación se tiene definido la realización de encuestas y entrevistas al personal administrativo de la institución.

Se realizará una encuesta a todo el personal del departamento de tesorería del GAD Municipio de Pelileo, para obtener una apreciación de sus requerimientos.

Como se identificó ya en la definición de la población, se trabajará con todos sus componentes a través de encuestas aplicadas a todo el personal administrativo por encontrarse estrechamente ligados a las variables de la propuesta.

### **3.7.2. Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información**

En la presente investigación se tiene definido realizar una entrevista y una encuesta.

### **3.7.3. Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación**

Los instrumentos diseñados para la recopilación de información primaria serán elaborados por el investigador y consiste en un cuestionario para entrevistas y uno para encuestas para el personal administrativo de la institución.

#### **3.7.4. Selección de recursos de apoyo (equipos de trabajo)**

En el presente trabajo de investigación se recibirá la colaboración de los servidores públicos del Gobierno Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo, principalmente de la encargada de tesorería, la Doctora Myriam Gallegos y su equipo de trabajo además de los jefes departamentales relacionados con su departamento, quienes tienen pleno conocimiento de los procesos de control interno que actualmente se está aplicando en la entidad.

#### **3.7.5. Explicitación de procedimientos para la recolección de información, cómo se va a aplicar los instrumentos, condiciones de tiempo y espacio, etc.**

Basada en (**Cesar Augusto Bernal Torres, 2006:56**), Método inductivo.- con este método se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones generales para explicaciones particulares aspectos como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como, leyes, principios o fundamentados de una teoría.

Tabla 5: Plan de recolección de información

<b>PREGUNTAS BÁSICAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos planteados en este trabajo investigativo.
¿De qué personas?	La recolección de información se aplicará al personal administrativo del GAD Municipio de Pelileo.
¿Sobre qué aspectos?	Indicadores (Operacionalización de variables). El proceso de control Interno y la Gestión Administrativa
¿Quién? ¿Quiénes?	La persona encargada de recolectar la información (Investigador)
¿A Quienes?	A los servidores y usuarios de la información del departamento de tesorería del GAD Municipio de Pelileo.
¿Cuándo?	La recolección de la información se dará en el periodo Enero - Marzo 2013
¿Dónde?	La recolección de la información se realizará en el GAD Municipio de Pelileo.
¿Cuántas veces?	La recolección de información se realizará según el caso lo amerite.
¿Qué técnicas de recolección?	Se empleará para la recolección de información con encuestas y entrevistas.
¿Con qué?	Para ello se elaborará un cuestionario y una cédula de entrevista.

Fuente: Propia

Elaborado Por: Eulalia Solís Solís

### **3.8. Plan de procesamiento de la información.**

#### **3.8.1. Revisión y Codificación de la información.**

La información obtenida será sometida a una minuciosa revisión en la que se verificará que todos los cuestionarios hayan sido llenados de manera correcta, tanto las preguntas así como sus alternativas de respuesta ya que tienen un número que les identifica el cual nos facilitará al momento de realizar su respectiva tabulación.

#### **3.8.2. Tabulación de la información.**

Las preguntas del cuestionario realizado tienen dos o más categorías a fin de que cada empleado y cliente encuestado pudiera elegir la respuesta más apropiada. La tabulación se realizará de manera sistematizada con la ayuda del programa SPSS.

#### **3.8.3. Análisis de datos.**

Para la presente investigación se utilizará el estadígrafo para investigaciones explicativas denominado Chi Cuadrado de porcentajes el cual permitirá organizar y resumir los datos adecuadamente y de manera más rápida según la información recolectada.

#### **3.8.4. Presentación de los datos.**

Los resultados obtenidos se presentarán en forma de gráficos circulares ya que de ésta forma nos permitirá analizar de mejor manera los datos obtenidos y evaluados.

### **3.8.5. Interpretación de los resultados.**

Mediante la interpretación de los resultados se logrará comprender la magnitud de los datos y el significado de los mismos, al igual que también nos permitirán estudiarlos cada uno y relacionarlos con el marco teórico del mismo modo que se tendrá una síntesis general de los resultados obtenidos y logrados.



## **CAPÍTULO IV**

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

#### **4.1 Análisis de los resultados**

En la recolección de datos el instrumento fueron las encuestas, las mismas que se aplicaron al personal encargado del área de recaudación, estas fueron procesadas utilizando métodos estadísticos.

Las preguntas de la encuesta se analizan individualmente para una mejor comprensión de los resultados finales.

#### **4.2 Interpretación de los resultados**

A partir del análisis de las preguntas de la encuesta efectuadas a los funcionarios, se realiza la respectiva interpretación de los resultados de acuerdo a los objetivos de la hipótesis.

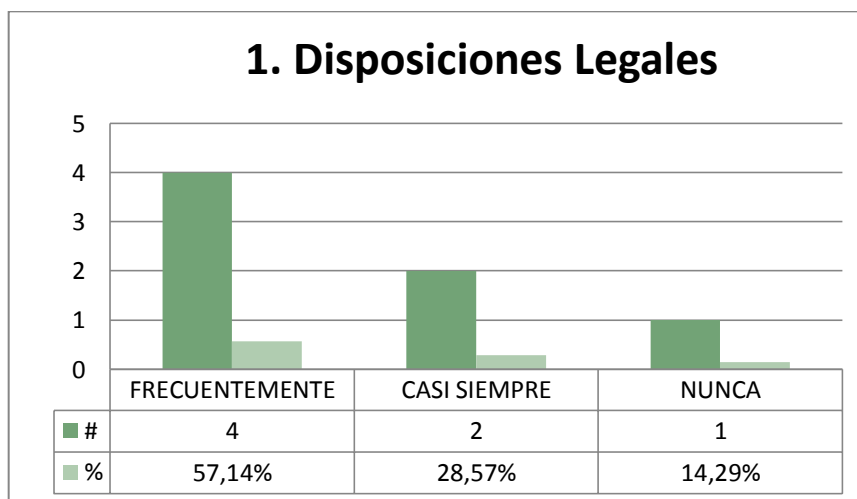
## Pregunta N° 1

1. ¿Se cumplen con las disposiciones legales para la recaudación de impuestos?

**Tabla 6: Pregunta 1 Disposiciones legales**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
FRECUENTEMENTE	4	57,14%
CASI SIEMPRE	2	28,57%
NUNCA	1	14,29%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100,00%</b>

**Gráfico 4: Pregunta 1 Disposiciones legales**



### **Análisis**

Del total de encuestados el 57% cumple con las disposiciones legales, el 29% casi siempre y el 14% nunca lo hacen,

### **Interpretación**

Más del 50% de los encuestados si cumplen con las disposiciones legales para la recaudación de impuestos. Según su Reglamento orgánico funcional, se rigen de acuerdo a lo dispuesto en la Constitución de la República del Ecuador, el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización COOTAD, la Ley Orgánica del Servicio Público LOSEP, la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control, las ordenanzas establecidas para la recaudación de impuestos, y las diferentes leyes con sus respectivos reglamentos y demás normas emitidos.

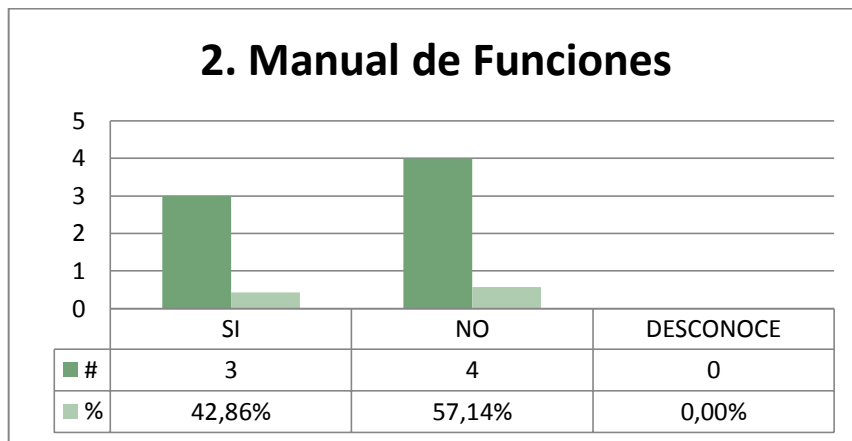
## Pregunta N° 2

2. ¿La empresa dispone de manuales de funciones para el proceso de recaudación?

Tabla 7: Pregunta 2 Manual de funciones

ALTERNATIVAS	#	%
SI	3	42,86%
NO	4	57,14%
DESCONOCE	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100,00%</b>

Gráfico 5: Pregunta 2 Manual de funciones



### Análisis

En esta pregunta el 43% respondió que sí disponen de manuales de funciones, el 58% dicen que no disponen de manuales de funciones para el proceso de recaudación, y el 0% responde que desconoce.

### Interpretación

Podemos decir entonces que más de la mitad de los encuestados no conocen de la existencia de los manuales de funciones para el proceso de recaudación. Esto se debe a que no existen manuales por escrito específicos para la institución, los empleados se rigen por lo que está determinado en las leyes.

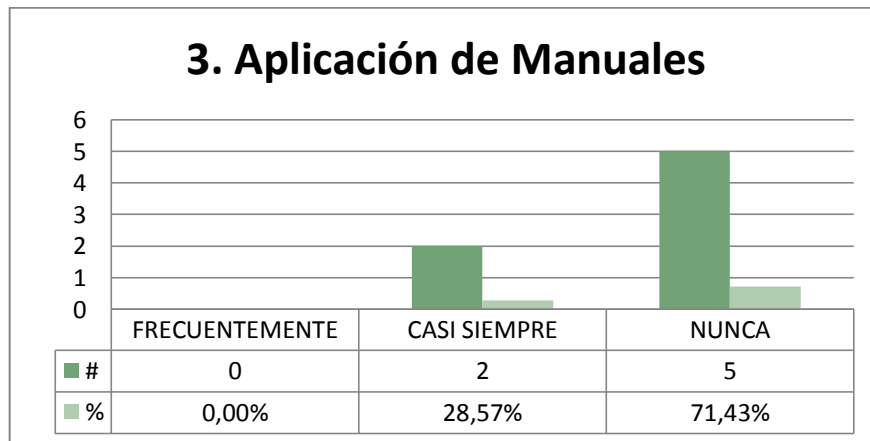
### Pregunta N° 3

3. ¿Se aplican manuales de funciones para el proceso de recaudación?

**Tabla 8: Pregunta 3 Aplicación de manuales**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
FRECUENTEMENTE	0	0,00%
CASI SIEMPRE	2	28,57%
NUNCA	5	71,43%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100,00%</b>

**Gráfico 6: Pregunta 3 Aplicación de manuales**



#### **Análisis**

Del 100% de los encuestados, el 0% aplica manuales, el 29% los aplica casi siempre y el 71% nunca aplica manual de funciones para el proceso de recaudación,

#### **Interpretación**

Esto quiere decir que más del 50% de los encuestados no aplican manuales de funciones en el proceso de recaudación. Como se explicó en la pregunta anterior al no existir manuales de funciones, no se los puede aplicar, sin embargo manifiestan que cada uno sabe lo que tiene que hacer.

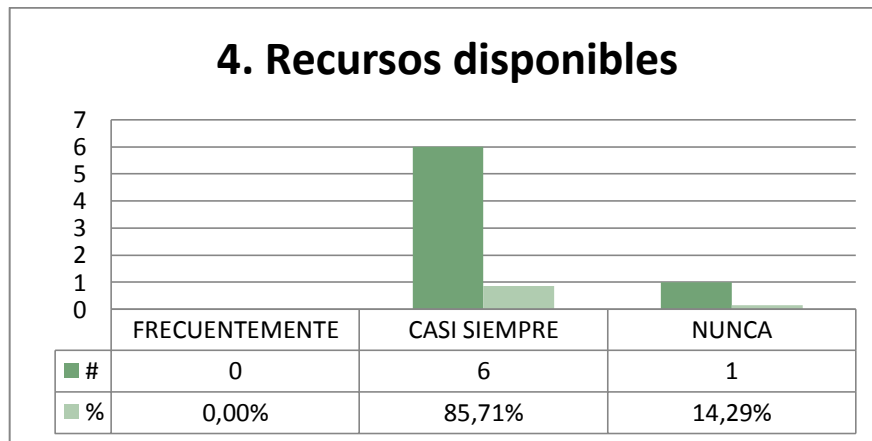
#### Pregunta N° 4

4. ¿Cuenta con los recursos suficientes para el adecuado desarrollo de las funciones a su cargo?

**Tabla 9: Pregunta 4 Recursos disponibles**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
FRECUENTEMENTE	0	0,00%
CASI SIEMPRE	6	85,71%
NUNCA	1	14,29%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100,00%</b>

**Gráfico 7: Pregunta 4 Recursos disponibles**



#### **Análisis**

Del total de encuestados, el 0% frecuentemente cuenta con los recursos, el 86% casi siempre y el 14% no cuenta con los recursos suficientes para el adecuado desarrollo de sus funciones.

#### **Interpretación**

Más del 50% de los encuestados no cuentan con los recursos requeridos para el desarrollo de las funciones a su cargo. Especialmente en lo referente a los recursos tecnológicos, ya que no cuentan con un software adecuado para economizar tiempo y obtener informes óptimos.

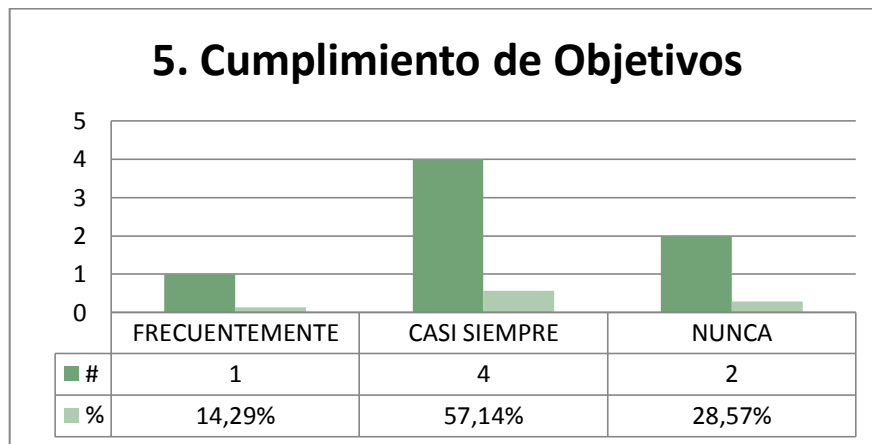
## Pregunta N° 5

5. ¿A su criterio, se cumplen los objetivos según los programas establecidos?

**Tabla 10: Pregunta 5 Cumplimiento de objetivos**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
FRECUENTEMENTE	1	14,29%
CASI SIEMPRE	4	57,14%
NUNCA	2	28,57%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100,00%</b>

**Gráfico 8: Pregunta 5 Cumplimiento de objetivos**



### **Análisis**

En esta pregunta según el 100% de los encuestados el 14% cumple frecuentemente los objetivos, el 57% casi siempre los cumple y el 29% nunca los cumple.

### **Interpretación**

Se puede observar que más de la mitad de los encuestados casi siempre cumplen los objetivos según los programas establecidos. En lo que se refiere a recaudación se cumple alrededor del 80% según evaluaciones mensuales.

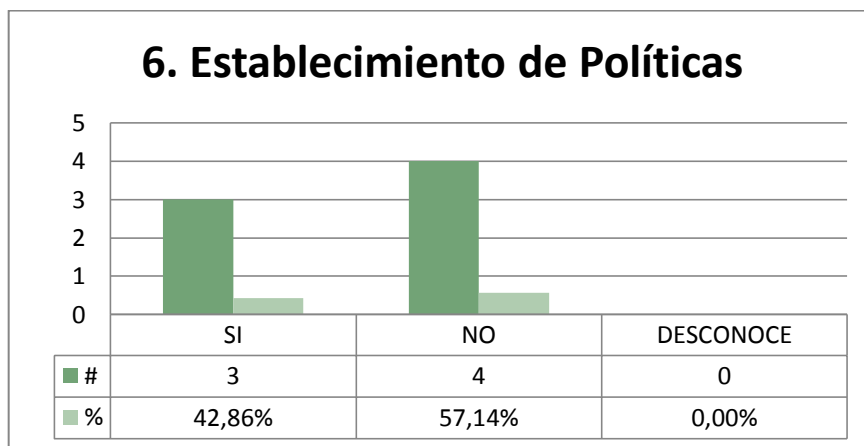
## Pregunta N° 6

6. ¿La institución ha establecido políticas para el proceso de recaudación?

Tabla 11: Pregunta 6 Establecimiento de políticas

ALTERNATIVAS	#	%
SI	3	42,86%
NO	4	57,14%
DESCONOCE	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100,00%</b>

Gráfico 9: Pregunta 6 Establecimiento de políticas



### Análisis

Del total de los encuestados el 43% dice que la institución ha establecido políticas, el 57% dice que no y el 0% lo desconoce.

### Interpretación

En esta pregunta más de la mitad dice la institución no ha establecido políticas para el proceso de recaudación. Como se ha manifestado anteriormente para el desarrollo de sus funciones los empleados se rigen a las disposiciones legales, además en este caso, según el orgánico funcional que solo indica los informes que debe emitir el departamento de Tesorería.

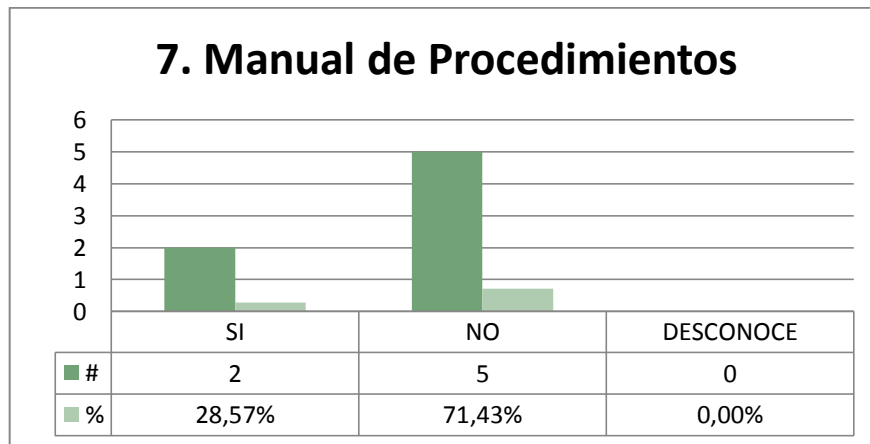
## Pregunta N° 7

7. ¿La institución cuenta con manuales de procedimientos para el proceso de recaudación?

**Tabla 12: Pregunta 7 Manual de procedimientos**

ALTERNATIVAS	#	%
SI	2	28,57%
NO	5	71,43%
DESCONOCE	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100,00%</b>

**Gráfico 10: Pregunta 7 Manual de procedimientos**



### Análisis

Del 100% de los encuestados, el 29% dice que si cuenta con manuales de procedimientos, el 71% dice que no y el 0% dice desconocerlo.

### Interpretación

Podemos observar que más del 50% de los encuestados dicen que la institución no cuenta con manuales de procedimientos, manifiestan que cada uno sabe las tareas que debe cumplir, basados en el orgánico funcional el cual simplemente detalla los informes que tienen que emitir, no tienen establecidos procedimientos por escrito.



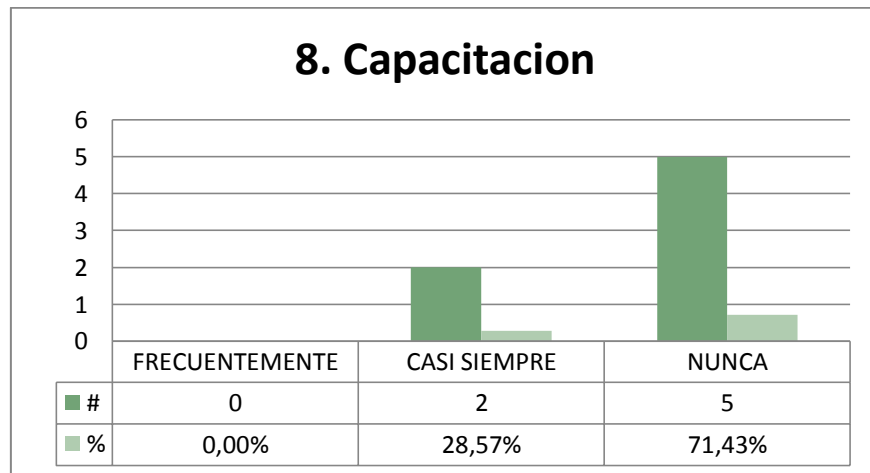
## Pregunta N° 8

8. ¿Ha recibido capacitación sobre control interno en el proceso de recaudación?

**Tabla 13: Pregunta 8 Capacitación**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
FRECUENTEMENTE	0	0.00%
CASI SIEMPRE	2	28.57%
NUNCA	5	71.43%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100.00%</b>

**Gráfico 11: Pregunta 8 Capacitación**



### **Análisis**

Del total de encuestados, el 0% frecuentemente no ha recibido capacitación, el 28.57% casi siempre y el 71.43% nunca ha sido capacitado.

### **Interpretación**

Se puede observar que más del 50% de los encuestados no ha recibido capacitación sobre control interno en el proceso de recaudación. En la institución se aplican las normas de control interno de la Contraloría General del Estado.

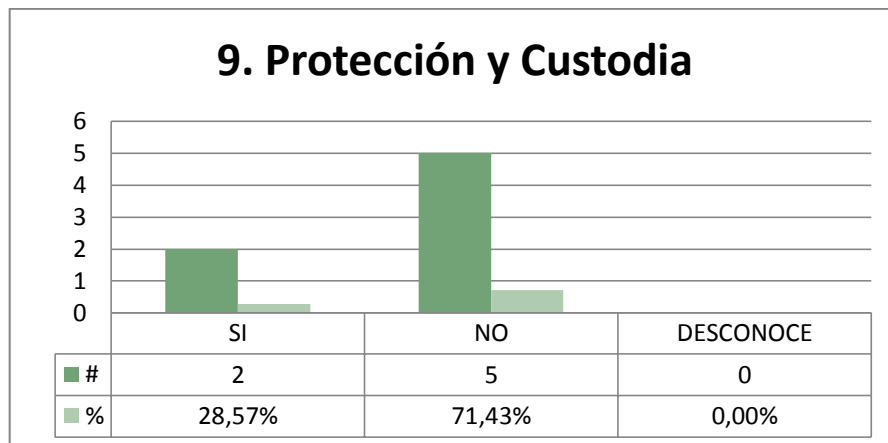
## Pregunta N° 9

9. ¿Cuentan con las debidas seguridades para la protección y custodia de las recaudaciones?

**Tabla 14: Pregunta 9 Protección y custodia**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
SI	2	28,57%
NO	5	71,43%
DESCONOCE	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100,00%</b>

**Gráfico 12: Pregunta 9 Protección y custodia**



### **Análisis**

Del 100% de los encuestados el 29% si cuenta con las seguridades para la protección y custodia, el 71% dice que no y el 0% lo desconoce.

### **Interpretación**

Se puede interpretar que más del 50% de los encuestados dicen que no cuentan con las debidas seguridades para la protección y custodia de las recaudaciones. Los empleados ingresan con contratos caucionados, pero aparte no tiene un seguro contra robos, además en el área de recaudación hay acceso a personas particulares, lo cual es un riesgo que puede ocasionar perjuicio al ser una zona vulnerable de algún tipo de pérdida.

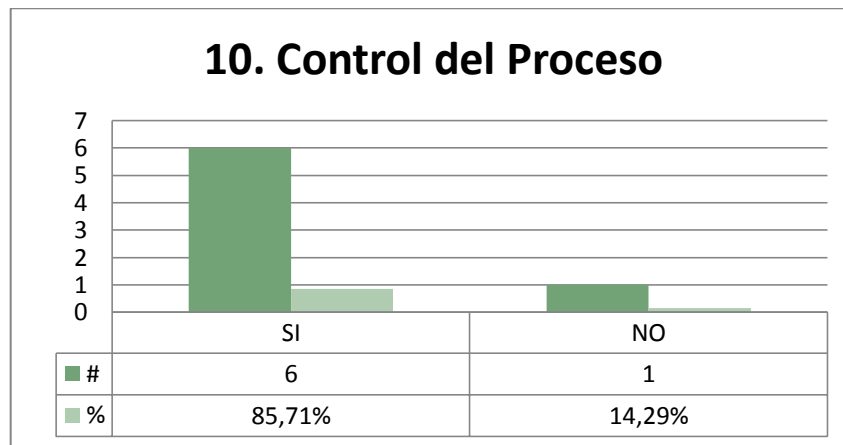
## Pregunta N° 10

10. ¿Considera que es necesario mejorar el control en los procesos de recaudación?

Tabla 15: Pregunta 10 Control del proceso

ALTERNATIVAS	#	%
SI	6	85,71%
NO	1	14,29%
TOTAL	7	100,00%

Gráfico 13: Pregunta 10 Control del proceso



### Análisis

Del 100% de los encuestados, el 86% considera que si es necesario mejorar el control y el 14% dice que no.

### Interpretación

Se puede decir que más del 50% considera que si es necesario mejorar el control en los procesos de recaudación. En el caso de los informes, al no contar con un sistema informático adecuado se corre el riesgo de cometer errores u omisiones ya que se los consolida en un informe en excel y no se puede contar con un reporte de cartera vencida de forma automática ocasionando demoras. En el manejo del dinero es importante incrementar los controles especialmente en los depósitos la Sra. tesorera es la que va al banco a realizarlos corriendo los riesgos que esto implica.

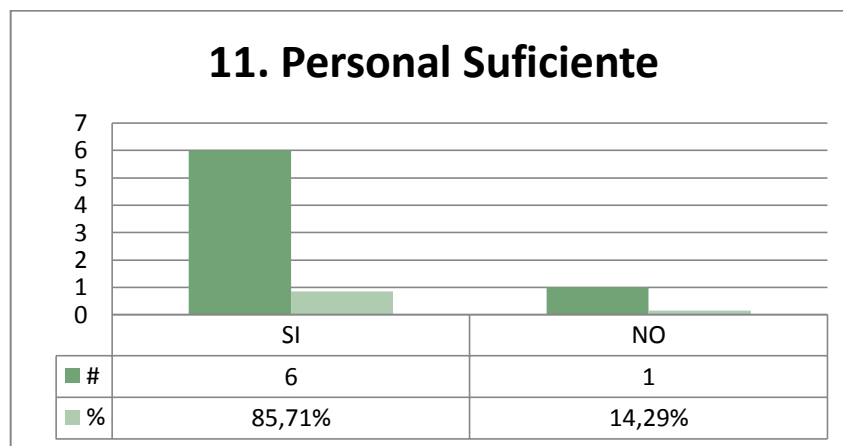
## Pregunta N° 11

11. ¿Considera que es suficiente el personal a cargo del proceso de recaudación?

**Tabla 16: Pregunta 11 Personal suficiente**

ALTERNATIVAS	#	%
SI	6	85,71%
NO	1	14,29%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100,00%</b>

**Gráfico 14: Pregunta 11 Personal suficiente**



### **Análisis**

Del total de encuestados, el 86% dice que si es suficiente el personal de recaudación y el 14% dice que no.

### **Interpretación**

Se observa en este caso que más del 50% de los encuestados considera que si es suficiente el personal a cargo del proceso de recaudación. Se ha incrementado un recaudador y se han cambiado los equipos de cómputo para mejorar la labor de recaudación.

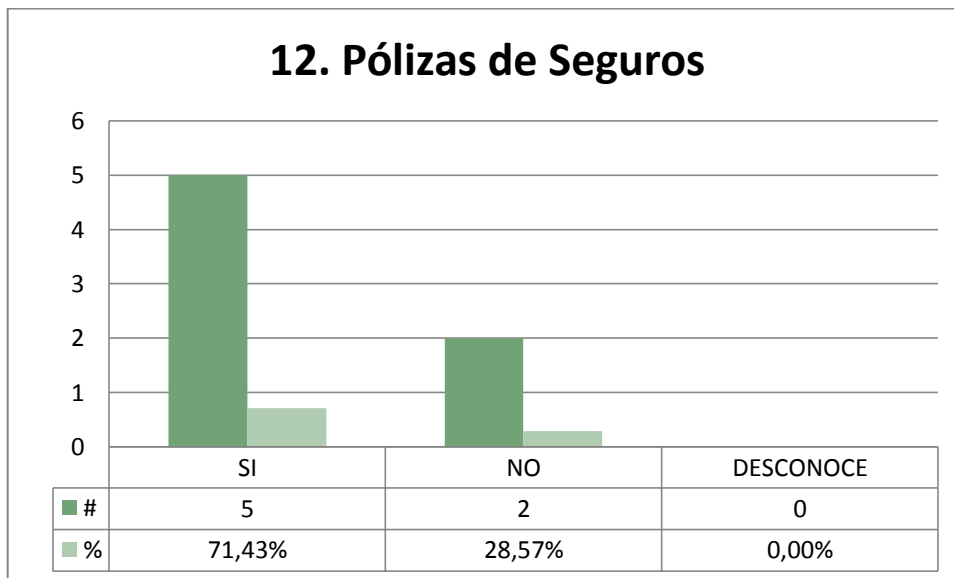
## Pregunta N° 12

12. ¿Cuenta con pólizas de seguros para los empleados y los recursos a su cargo?

Tabla 17: Pregunta 12 Pólizas de seguros

ALTERNATIVAS	#	%
SI	5	71,43%
NO	2	28,57%
DESCONOCE	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100,00%</b>

Gráfico 15: Pregunta 12 Pólizas de seguros



### Análisis

Del 100% de los encuestados, el 71% si cuenta con pólizas de seguros, el 29% dice que no y el 0% lo desconoce.

### Interpretación

Podemos observar que más del 50% de los encuestados dicen que si cuentan con pólizas de seguros para los empleados y los recursos a su cargo. Esto refiriéndose a la caución para los empleados, pero en lo que se refiere a la seguridad personal y salvaguarda de los bienes a su cargo no las tienen.

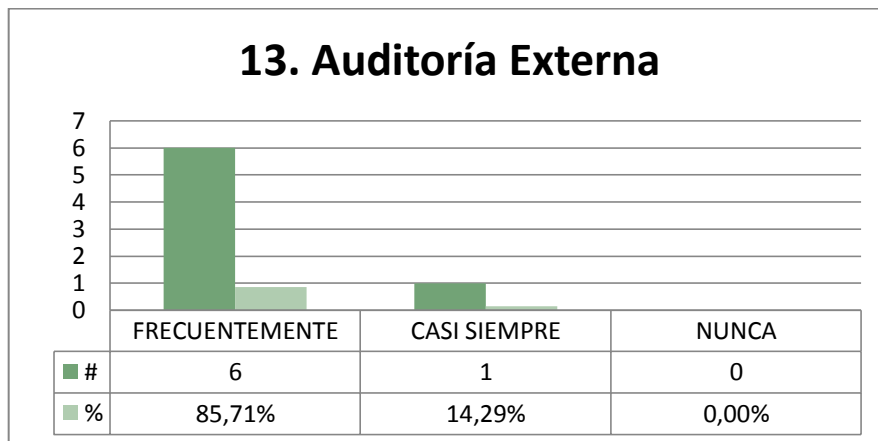
### Pregunta N° 13

13. ¿Se realizan auditorías por parte de las respectivas entidades de control?

Tabla 18: Pregunta 13 Auditoría externa

ALTERNATIVAS	#	%
FRECUENTEMENTE	6	85,71%
CASI SIEMPRE	1	14,29%
NUNCA	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100,00%</b>

Gráfico 16: Pregunta 13 Auditoría externa



#### Análisis

Del total de encuestados, el 86% responden que se realizan frecuentemente auditorías, el 14% dicen que casi siempre y el 0% dicen que no se realizan.

#### Interpretación

Se observa que más del 50% dicen que frecuentemente se realizan auditorías por parte de las respectivas entidades de control. De estas auditorías se han tomado en cuenta las recomendaciones, las mismas que se han tomado en cuenta para corregir las falencias encontradas.

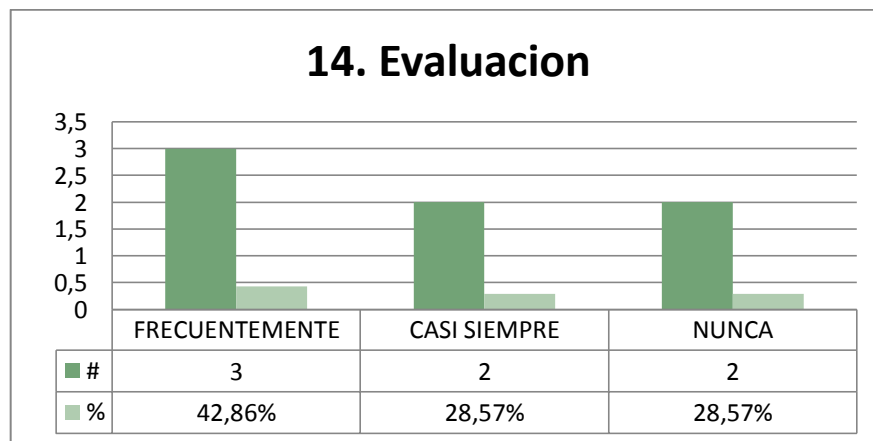
#### Pregunta N° 14

14. ¿Se realizan evaluaciones con respecto de la ejecución de los programas establecidos en la institución?

**Tabla 19: Pregunta 14 Evaluación**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
FRECUENTEMENTE	3	42,86%
CASI SIEMPRE	2	28,57%
NUNCA	2	28,57%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100,00%</b>

**Gráfico 17: Pregunta 14 Evaluación**



#### **Análisis**

Del 100% de los encuestados, el 43% dicen que frecuentemente se realizan evaluaciones, el 29% dice que casi siempre y el 29% responde que nunca se realizan evaluaciones con respecto de la ejecución de los programas establecidos en la institución.

#### **Interpretación**

En este caso se puede decir que más del 50% dicen que frecuentemente o casi siempre se realizan evaluaciones con respecto de la ejecución de los programas establecidos en la institución, al cumplimiento, rendición de cuentas y las establecidas en leyes y reglamentos.

## **Análisis de la entrevista**

1. ¿Según su criterio, el personal a su cargo conoce el proceso de control interno?

En este aspecto las funcionarias entrevistadas coinciden que el personal si conoce el proceso de control interno, en el caso de la jefa financiera aclara que es por el perfil profesional y la experiencia de cada empleado; la tesorera señala que el conocimiento del control interno fue una observación realizada por auditoría.

2. ¿Se manejan de forma adecuada y eficiente el uso de los recursos de la institución?

En cuanto al manejo de los recursos las entrevistadas coinciden que si se manejan correctamente los recursos de acuerdo a la programación presupuestaria, aclarando la Sra. Tesorera que la mayor parte de las recaudaciones se utilizan en el gasto corriente.

3. ¿Se evalúa periódicamente el cumplimiento del plan operativo anual?

Se evalúa en periodos trimestrales el cumplimiento de los planes operativos a nivel de directores y jefes departamentales además de realizar reuniones mensuales con el Sr. Alcalde Cantonal para este propósito.

4. ¿Cuántas personas están a cargo del proceso de recaudación?

El proceso de recaudación se maneja a través del departamento de Tesorería en el cual se encuentran siete personas así:

4 Recaudadores

1 Asistente

1 Tesorera

1 Abogado de Coactivas



Además existen dos ingresos que se manejan de forma independiente como son el Complejo de la Moya y el Camal Municipal, los mismos que cuentan con un recaudador cada uno.

5. ¿Se realizan procedimientos adecuados para la contratación de personal idóneo?

El personal se contrata de acuerdo al proceso establecido en el Ministerio de Relaciones Laborales a través de la Unidad de Talento Humano de la institución.

6. ¿Se evalúa periódicamente al personal?

En este caso la jefa financiera manifiesta que se realizan evaluaciones anuales; la tesorera indica que se realizan también evaluaciones mensuales.

7. ¿Se recibe información adecuada y oportuna para la toma de decisiones?

En cuanto a la emisión de la información la jefa financiera informa que se lo realiza de acuerdo a los plazos que determina la ley.

En el departamento de tesorería no cuentan con un sistema en línea para determinar el valor exacto de las cuentas por cobrar, para la toma de decisiones se lo hace con la información disponible.

8. ¿Se aplican programas de capacitación periódica a los empleados en el tema de control interno?

Según la directora financiera se han difundido las normas de control interno emitidas por la contraloría general del estado.

La tesorera manifiesta que la institución no tiene programas de capacitación para el tema de control interno.

9. ¿Se toman medidas adecuadas para implementar las recomendaciones de auditorías realizadas?

En esta pregunta las encuestadas manifiestan que todas las observaciones que emite auditoría se cumplen a cabalidad y de manera inmediata para cumplir las recomendaciones de contraloría.

10. ¿Se realiza rendición de cuentas del trabajo realizado?

La rendición de cuentas está a cargo de la máxima autoridad mediante la presentación de informes y la verificación.

11. ¿Se da seguimiento a la ejecución de los planes operativos de la institución?

En la dirección financiera se da seguimiento específicamente en las inversiones a las unidades técnicas.

Para este caso en tesorería se lo hace mediante reuniones e informes mensuales con la máxima autoridad.

12. ¿Se aplican indicadores de gestión?

Si se aplican indicadores de gestión semestralmente, para las evaluaciones de desempeño, que exige el Ministerio de Relaciones Laborales.

### 4.3 Verificación de hipótesis

Con los datos obtenidos de las encuestas aplicadas podemos realizar la comprobación de la hipótesis, para lo cual utilizaremos la herramienta estadística Chi Cuadrado, con lo cual determinaremos si el conjunto de frecuencias observadas se ajusta al conjunto de frecuencias esperadas.

### 4.4. Formulación de la Hipótesis

H0: La aplicación de un sistema de control interno en el área de tesorería no genera información y toma de decisiones oportunas para una eficiente gestión administrativa en el Gobierno Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo.

H1: La aplicación de un sistema de control interno en el área de tesorería genera información y toma de decisiones oportunas para una eficiente gestión administrativa en el Gobierno Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo.

Determinación del nivel de significación

En la presente investigación el nivel de significación el del 5% 0.05.

Prueba Estadística CHI CUADRADO

Chi cuadrado:

$$x^2 = \sum \left[ \frac{(O - E)^2}{E} \right]$$

En donde:

$x^2$  = Chi Cuadrado

$\sum$  = Sumatoria

O = Frecuencia Observada

E = Frecuencia Esperada

Nivel de significación y regla de decisión:

$$a = 0.05 \text{ (nivel de significación)}$$

$$1 - a = 1 - 0.05 = 0.95$$

$$gl = (c - 1)(f - 1)$$

Donde:

gl = grado de libertad

c = columnas de la tabla

f = filas de la tabla

Para el cálculo de  $\chi^2$  tomaremos las preguntas 5 y 8

## CÁLCULO DE CHI CUADRADO

### FRECUENCIA OBSERVADA

Tabla 20: Chi Cuadrado, Frecuencia Observada

		PREGUNTA 5			
	ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	FRECUENTEMENTE	CASI SIEMPRE	NUNCA	TOTAL
PREGUNTA 8	FRECUENTEMENTE	0	0	0	0
	CASI SIEMPRE	1	1	0	2
	NUNCA	0	3	2	5
	TOTAL	1	4	2	7

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Eulalia Solís Solís

## FRECUENCIA ESPERADA

**Tabla 21: Chi Cuadrado Frecuencia Esperada**

		PREGUNTA 5			
		FRECUENTEMENTE	CASI SIEMPRE	NUNCA	TOTAL
PREGUNTA 8	ALTERNATIVAS DE RESPUESTA				
	FRECUENTEMENTE	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
	CASI SIEMPRE	0.2857	1.1429	0.5714	2.0000
	NUNCA	0.7143	2.8571	1.4286	5.0000
TOTAL	1.0000	4.0000	2.0000	7.0000	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Eulalia Solís Solís

Reemplazando tenemos:

$$gl = (3 - 1)(3 - 1)$$

$$gl = (2)(2)$$

$$gl = 4$$

Zona de aceptación/rechazo

El valor tabulado de  $\chi^2$  con el grado de libertad de 4 y el nivel de significación de 0.05 es de 9.488

Aplicando la formula tenemos:

$$\chi^2 = \sum \left[ \frac{(O - E)^2}{E} \right]$$

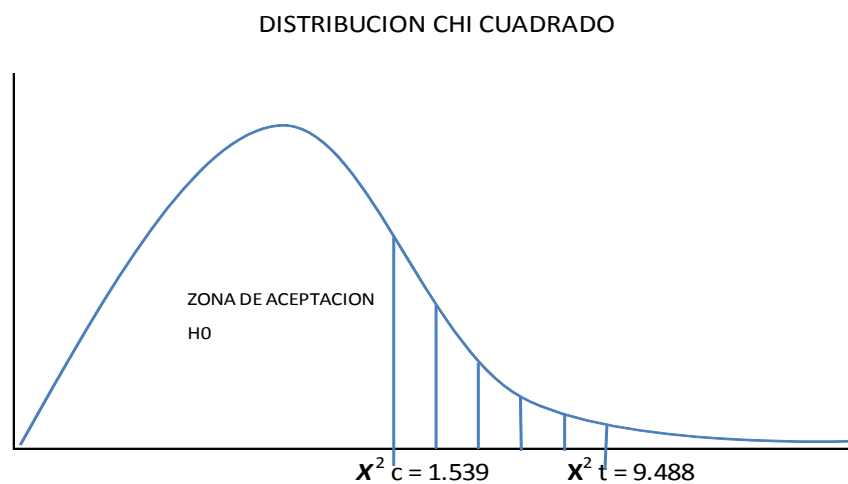
**Tabla 22: Cálculo Chi Cuadrado**

FO	FE	O-E	(O-E) <sup>2</sup>	(O-E) <sup>2</sup> /E
0	0	0.000000	0.000000	0.000000
0	0	0.000000	0.000000	0.000000
0	0	0.000000	0.000000	0.000000
1	0	0.714286	0.510204	0.000000
1	1	-0.142857	0.020408	0.017857
0	1	-0.571429	0.326531	0.571429
0	1	-0.714286	0.510204	0.714286
3	3	0.142857	0.020408	0.007143
2	1	0.571429	0.326531	0.228571
7	7	0.000000	1.714286	<b>1.539286</b>

Fuente: Encuestas

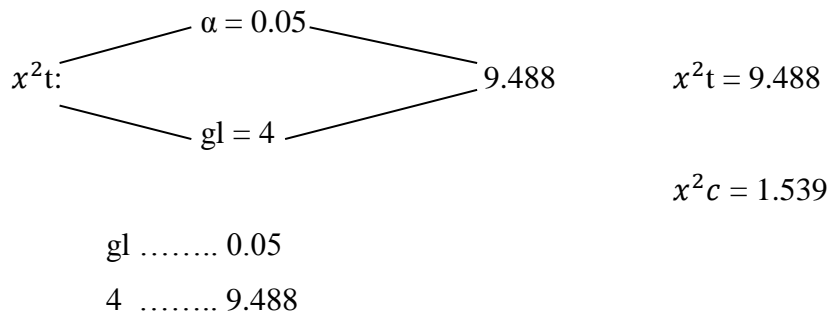
Elaborado por: Eulalia Solís Solís

**Gráfico 18: Distribución Chi Cuadrado**



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Eulalia Solís Solís



Si  $x^2_t > x^2_c$ , se rechaza la hipótesis nula  $H_0$  y se acepta la hipótesis alterna  $H_1$

El valor de  $x^2_t = 9.488 > x^2_c = 1.539$

De acuerdo al análisis de la respuesta se llega a la conclusión que la hipótesis se verifica, es decir:

La aplicación de un sistema de control interno en el área de tesorería no genera información y toma de decisiones oportunas para una eficiente gestión administrativa en el Gobierno Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 Conclusiones**

En lo referente a recursos tecnológicos, no cuentan con un software adecuado para el registro y proceso de datos por lo que no pueden obtener informes oportunos, por ejemplo para emitir un reporte de cartera vencida de un determinado contribuyente, tienen que revisar cada rubro por cada sistema. Con esto se corre el riesgo de cometer errores u omisiones ya que se los consolida en un informe en excel y no se puede contar con un reporte de forma automática ocasionando además demoras. En el plan operativo anual 2013 tienen programado cambiar el sistema informático pero solo se ha cambiado el equipo de cómputo.

Para el desarrollo de sus funciones, los empleados se rigen a las disposiciones legales, aunque el orgánico funcional solo indica los informes que debe emitir el departamento de Tesorería, no tienen establecidos manuales de procedimientos por escrito.

Dependiendo del rubro que ingresa se emiten facturas o comprobantes de ingresos, en caso de las facturas se controlan siguiendo una secuencia por cada cajero, en el caso de los comprobantes no se controlan por secuencia sino por el número de emisiones. Se tiene que hacer un informe en Excel para presentar los ingresos al final del día por cada cajero.



Esta situación causa inconvenientes en cuanto a recuperación de cartera al no contar con un sistema adecuado en el que se puedan identificar datos oportunos.

Con referencia a la seguridad del personal y salvaguarda de los bienes a su cargo, los empleados ingresan con contratos caucionados pero no cuentan con seguridades ni controles contra robos, pérdidas, desastres naturales y otros riesgos; además en el área de recaudación hay acceso a personas particulares, lo cual puede ocasionar perjuicio al ser una zona vulnerable de algún tipo de pérdida; en el manejo del dinero, es importante incrementar los controles especialmente en los depósitos, la Sra. tesorera es la que va al banco a realizarlos corriendo los riesgos que esto implica.

El cumplimiento del plan operativo se evalúa en periodos trimestrales a nivel de directores y jefes departamentales además se realizan reuniones mensuales con el Sr. Alcalde Cantonal para este propósito; en el caso de evaluaciones al personal se realizan anualmente; en el área de recaudación se realizan evaluaciones mensuales para verificar el cumplimiento de la programación presupuestaria.

Se aplican las normas de control interno emitidas por la Contraloría General del Estado, se considera la experiencia y el perfil de los funcionarios para ocupar estos cargos. No cuentan con manual de procesos que especifiquen las funciones y los pasos a seguir en los procesos de tesorería.

Los ingresos se controlan mediante la emisión de comprobantes de pago a los usuarios, a su vez los cajeros realizan informes en el que resumen los ingresos diarios, estos pasan a la tesorera quien coteja la información de los reportes con el efectivo y procede a hacer el depósito.

## **5.2 Recomendaciones**

En el caso de los recursos tecnológicos se recomienda poner en marcha el plan operativo en el que se establece la implantación de un nuevo sistema para la sección tesorería, con lo cual se podría hacer más eficiente y efectivo el cobro de cartera vencida; es importante indicar que con la implantación de un sistema de información adecuado se mejorará el desempeño del área de tesorería en cuanto a atención al cliente, emisión de información, control de la documentación emitida, haciendo más ágil el trabajo de los funcionarios y optimizando los recursos materiales económicos, además de una mejor atención al contribuyente.

En lo que se refiere a la seguridad y salvaguarda de los empleados y los bienes a su cargo se recomienda implantar un sistema de cámaras de seguridad en el área de cajas, implantar sistemas de seguridad para los sistemas informáticos, restringir el acceso a personas particulares, y contratar pólizas de seguros contra robos pérdidas, desastres naturales; implantar un sistema de alarmas, trasladar los depósitos al banco con la custodia de un guardia del equipo de seguridad.

Según las políticas y normas del Sector público; política cuatro: evaluación continua y mejoramiento del Servicio Público emitidas por el ministerio de Relaciones Laborales establece realizar la evaluación de los factores de cumplimiento de objetivos y metas para la obtención de resultados acoplados a la misión de la institución, los conocimientos, la medición de las competencias del puesto, la medición de competencias universales, y el trabajo en equipo, liderazgo e iniciativa. Poner en ejecución el programa de mejoramiento continuo del servicio que prestan las Instituciones Públicas a la ciudadanía a través de herramientas técnicas y tecnológicas: PDA'S, control biométrico, SMS, buzones, capacitación.

Es necesario establecer políticas y procedimientos en el área de tesorería, los empleados conocen las funciones de cada uno pero no tienen instrucciones por escrito. Manifiestan que “cada uno sabe lo que tiene que hacer”

Solicitar a la Unidad de Administración del Talento Humano UATH diseñar y ejecutar un plan de capacitación integral para el personal de tesorería referente a la aplicación de leyes y reglamentos que implican el cumplimiento de su trabajo con el fin de mejorar la productividad y el desempeño de sus funcionarios.

Elaborar un sistema de control interno basado en las disposiciones legales vigentes para optimizar el manejo de los recursos disponibles en el departamento de tesorería.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1. DATOS INFORMATIVOS**

##### **Título**

Diseño de un sistema de control interno basado en el modelo COSO para mejorar la gestión en el área de tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipio del Cantón San Pedro de Pelileo

##### **Beneficiarios**

En esta propuesta los beneficiados son:

- La alta dirección del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipio del Cantón San Pedro de Pelileo
- El personal del departamento de tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipio del Cantón San Pedro de Pelileo.
- Comunidad en general

##### **Ubicación**

Ciudad de Pelileo, Av. 22 de julio s/n y Padre Chacón.

**Tiempo estimado para la ejecución**

Seis meses

**Equipo técnico responsable**

La autora del trabajo

**6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

(Maldonado, 2009) en su obra Auditoría de Gestión, resalta, según el Commite of Sponsoring Organizations of Treadway (COSO), que expresa:

“Los controles internos se implantan con el fin de detectar, en el plazo deseado, cualquier desviación con respecto a los objetivos de rentabilidad establecidos en la empresa y de eliminar sorpresas.

Los controles internos fomentan la eficiencia, reducen el riesgo de pérdida de valor de los activos y ayudan a garantizar la fiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y normas vigentes.

En un sentido amplio, se define como un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguiente categorías: Eficacia y eficiencia de las operaciones; fiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.

El control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí: entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión (monitoreo)”.

Además este autor comenta con respecto al Proceso de Control Interno:

“El Control no debe considerarse como un sistema aislado, temporal y ajeno a las demás fases de la administración (planificación, organización, dirección, coordinación, y obviamente el control y evaluación).

El control interno no es un elemento añadido sino incorporado a los procesos, que puede incidir en la consecución de los objetivos y apoyar las iniciativas de calidad a la vez que repercute en la obtención de costos y tiempos de respuesta.

Actualmente, en donde no solo las fábricas sino todo tipo de organizaciones públicas y privadas están trabajando con normas ISO, el control interno sigue teniendo vigencia y apoya fundamentalmente para que se logren objetivos y metas”.

Según (**Badillo, 2009**): El término sistema de control interno significa todas las políticas y procedimientos (controles internos) adaptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integralidad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable. El sistema de control interno va más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones del sistema de contabilidad y comprende de acuerdo con la metodología COSO I y COSO II denominado Enterprise Risk Management – ERM: Ambiente de control; Evaluación del riesgo; Sistema de información (contable) y de comunicación; Actividades de control; y, Monitoreo del sistema.

Según la publicación en internet de la **Contraloría General de la República de Perú**, el Sistema de Control Interno es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, incluido el entorno y actitudes que desarrollan autoridades y su personal a cargo, con el objetivo de prevenir posibles riesgos que afectan a una entidad pública. Se fundamenta en una

estructura basada en cinco componentes funcionales: Ambiente de control, Evaluación de riesgos, Actividades de control gerencial, Información y comunicación y Supervisión.

En **Wikipedia**, define: “El sistema de control interno o de gestión es un conjunto de áreas funcionales en una empresa y de acciones especializadas en la comunicación y control al interior de la empresa. El sistema de gestión por intermedio de las actividades, afecta a todas las partes de la empresa a través del flujo de efectivo. La efectividad de una empresa se establece en la relación entre la salida de los productos o servicios y la entrada de los recursos necesarios para su producción. Entre las responsabilidades de la gerencia están:

- Controlar la efectividad de las funciones administrativas.
- Regular el equilibrio entre la eficacia y la eficiencia en la empresa.
- Otros aspectos del desarrollo de la empresa, como crecimiento, rentabilidad y liquidez”.

En el **Manual de Auditoría Interna de la Universidad de Buenos Aires** encontramos que para que el control funcione y se lo perciba, es necesario:

1. Establecerlo en forma sistematizada, es decir, que debe seguir un ordenamiento racional.
2. Dotarlo de los elementos necesarios para su funcionamiento.
3. Orientarlo hacia objetivos específicos, de manera que su efecto por la acción que produce, pueda ser evaluado.

Las técnicas específicas empleadas para ejercer un control sobre las operaciones y recursos varían de una entidad a otra según la magnitud, naturaleza, complejidad y dispersión geográfica de las operaciones. Sin embargo, los siguientes pasos básicos deben ser parte de un sistema de control interno eficaz.

1. Establecer normas, metas u objetivos (criterios)
2. Analizar el rendimiento y evaluar los resultados (comparación)
3. Tomar acciones correctivas.

El proceso de control no puede existir si no existen objetivos, metas, normas o criterios. Si no se conocen los resultados deseados es imposible definir las medidas necesarias para alcanzarlos y evaluar el grado de su alcance. Por esta razón el concepto de control interno está íntimamente vinculado con la aplicación de "gerencia o administración por objetivos", a veces denominado "gerencia por objetivos y resultados" para dar énfasis a los resultados concretos.

Los siguientes son algunos componentes básicos del control interno que son necesarios para su eficaz funcionamiento:

1. Un deseo básico, necesidad, directiva o disposición y la autoridad y capacidad para su ejecución;
2. Un entendimiento común de los propósitos y resultados esperados de los objetivos perseguidos;
3. Un plan de organización;
4. Un plan de acción;
5. Unidades de organización con autoridad delegada y claramente delimitada;
6. Evidencia que se ha asumido la responsabilidad para el ejercicio de tal autoridad;
7. Identificación de los objetivos a ser logrados por cada unidad de organización y las funciones y actividades a ser efectuadas para lograrlos;
8. Establecimiento de políticas que orienten las operaciones, incluyendo políticas pertinentes a control interno, información gerencial y auditoría interna;
9. Desarrollo de normas de rendimiento factibles a ser cumplidas y preparadas en términos que faciliten la comparación;
10. Revisiones continuas por los niveles superiores del flujo de operaciones y rendimiento efectivo por medio de la observación directa e informes internos (retroalimentación), seguidas por decisiones dirigidas a tomar medidas en cuanto a los cambios propuestos de propósito, alcance y procedimiento; y



11. Exámenes profesionales, independientes y objetivos periódicos (auditorías internas y externas) de los objetivos de la entidad, de los logros reflejados en sus actividades, de la presentación razonable de su situación financiera, de los cambios en la misma y de los resultados de sus operaciones presentados en sus estados financieros; la evaluación del valor y aceptación de sus servicios o productos, de la pertinencia del actual plan de operación en lo relativo a su ejecución y rendimiento, así como las recomendaciones para mejoras, modificaciones, reducciones y posibles eliminaciones.

La naturaleza del control interno puede ser explicada más claramente como un proceso vinculado directamente al conjunto de actividades gerenciales. Sus pasos detallados ayudan a identificar y entender el control en su orientación gerencial y su aplicación a casos específicos.

El proceso de control puede ser desglosado en los siguientes pasos:

### **1. Formulación de objetivos**

El primer paso es determinar lo que se desea lograr, expresado normalmente en términos de objetivos. Frecuentemente objetivos a niveles más inferiores son considerados como normas, en todo caso debe existir algo determinado que tiene que ser logrado y lo importante es la validez del objetivo, meta o norma. La evaluación de validez incluye el cuidado al desarrollarlo, si es suficientemente específico, si hay acuerdo general respecto a su aplicabilidad y el grado al cual su logro puede ser medido.

Durante los últimos años se aplica administración por objetivos, un concepto básico de la gerencia tanto en el sector público como en el privado, cuando se aplica en la entidad pública se fortalece el sistema de control interno gerencial a base de un concepto sistemático y lógico de

planeamiento, esto implica una identificación clara y precisa de los objetivos y resultados deseados, el establecimiento de un programa realista para lograrlos y la evaluación de la ejecución en términos de resultados medibles al cumplirlos. Se enfoca en resultados que se pueden lograr aplicándolo a situaciones reales

## **2. Medición de los resultados**

Cuando el objetivo planteado es medible, el segundo paso del control es comprobar el rendimiento actual. Se determinan los logros alcanzados en el proceso de consecución de los objetivos y se informa oportunamente a los funcionarios responsables de tomar decisiones.

## **3. Comparación del rendimiento real con los objetivos**

Se comparan los datos sobre rendimiento real con los objetivos previamente establecidos, para identificar de diferencias o variaciones, puede ser por períodos actuales cortos tanto como para períodos más largos.

## **4. Análisis de las causas de diferencias**

Determinar las causas de las diferencias o variaciones informadas y la determinación de factores que pueden influenciar en los resultados para medir sus efectos. Detallar los motivos de variaciones en las actividades operacionales. Determinar las causas y a la vez hacerse un juicio sobre la importancia de los factores individuales que resultan ser causas.

## **5. Determinación de la acción gerencial apropiada**

El análisis de las causas de diferencias se vincula con la determinación de las acciones gerenciales apropiadas a ser tomadas. La determinación de la

acción gerencial, corresponde a la persona que tiene la responsabilidad básica sobre las actividades operacionales involucradas. Las alternativas disponibles tienen que evaluarse y es necesario formarse un juicio sobre la acción específica que debe tomarse.

## **6. Toma de acción**

Es la implementación de la acción gerencial decidida. Se emiten las instrucciones necesarias que incluyan la consideración del grado de oportunidad, el nivel de personal y la complejidad de las acciones a tomarse, misma que puede ser algo factible de rectificar rápidamente. Es necesario un seguimiento para determinar si la acción ha sido tomada completamente y con los resultados deseados.

## **7. Evaluación continua**

La evaluación de los resultados después de haber implantado las acciones gerenciales. Es una verificación posterior sobre la solidez de los juicios en que se basa la acción necesaria y la manera en la cual las acciones fueron tomadas. Normalmente es función de la auditoría interna, pero puede ser efectuada por los auditores externos.

Una revisión del sistema de control interno es el primer paso lógico en cada trabajo de auditoría, depende principalmente de la efectividad del sistema para evitar errores, para lo cual los auditores necesitan tener conocimiento y comprensión de cómo trabaja, que procedimientos se siguen y quienes lo ejecutan, qué controles funcionan, como se procesan y registran las diferentes tipos de transacciones, y que registros contables y documentación de apoyo existen, esta información se obtiene mediante entrevistas con el personal, los papeles de trabajo de las auditorías de años anteriores y los manuales de procedimientos.

El sistema de control interno de cada empresa está diseñado para satisfacer las necesidades específicas de sus objetivos de organización, operación y dirección, sin embargo en todos los sistemas se incluyen aspectos generales como el establecimiento de líneas de responsabilidad, procedimientos de control para cada transacción, segregación de funciones, el costo del control entre otras.

El alcance de la auditoría, las pruebas que se han de realizar y los procedimientos a aplicar por el auditor, dependen del sistema de control interno existente y de la evaluación de su confiabilidad, para determinar que las actividades que se ejecutan contribuyan en forma efectiva al logro de los objetivos de la dirección, mediante la medición, evaluación, verificación y corrección de las funciones operativas.

La planificación eficiente, capaz de verificar el cumplimiento de los controles, servirá para tener una clara visión de la gestión administrativa, mientras se apliquen controles internos en las operaciones se puede conocer la situación real de las instituciones, por ello la importancia de un adecuado control interno, para tener la seguridad en relación al logro de los objetivos, la confiabilidad de los reportes financieros y el cumplimiento de leyes, normas y regulaciones, para que la administración tenga una clara visión sobre las decisiones a tomar en el futuro.

La toma de decisiones y la aplicación del control interno están a cargo de la alta dirección, la misma que debe plantear las estrategias adecuadas para que estos procesos se ejecuten de manera efectiva y eficiente.

### **6.3. JUSTIFICACIÓN**

Los controles internos se implantan con el fin de detectar las desviaciones respecto a los objetivos de rentabilidad establecidos, además de fomentar la eficiencia, reducir el riesgo de pérdida de valor de los activos y garantizar la fiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y normas

vigentes, por lo tanto tiene directa relación con las operaciones administrativas y financieras, está implícito en la persona que mientras ejecuta una actividad controla lo que hizo la anterior. Este contribuye al logro de la eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología de la administración.

Con la implantación de un sistema de control interno, el personal del departamento de tesorería y la institución en general, podrá proporcionar información confiable en el tiempo determinado para la oportuna y adecuada toma de decisiones.

## **6.4. OBJETIVOS**

### **Objetivo general**

Diseñar un sistema de control interno para el departamento de tesorería con el propósito de mejorar la gestión administrativa en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo

### **Objetivos específicos**

- Evaluar la aplicación de las Normas de Control Interno vigentes.
- Definir políticas y procedimientos para la correcta implementación del sistema de control interno propuesto.
- Proporcionar una herramienta de control con el propósito de mejorar la gestión en el proceso de las operaciones de la institución.

## **6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

### **Política**

Para el desarrollo del proyecto se buscó el apoyo de especialistas en el desarrollo de sistemas de control interno, con la autorización y el apoyo de las autoridades y los empleados involucrados con el área, todo enmarcado en la normativa vigente con el propósito de cumplir los objetivos y metas de la institución.

### **Socio cultural**

La implantación de un sistema de control interno se lo realiza con el propósito de mejorar los procesos de recaudación, el desempeño del personal a su cargo, la prevención de riesgos, para obtener mayor confianza hacia la entidad, capacitación adecuada, es indispensable en cada paso de la propuesta respetar y fomentar la diversidad en términos de cultura, sexo, edad, raza, condición social e idoneidad política.

### **Tecnológica**

La institución cuenta con tecnología actualizada (hardware), se capacitará al personal, para mejorar los procesos de control especialmente en el manejo de información, con el fin de optimizar la generación de reporte y evitar el mal manejo de los equipos informáticos.

### **Organizacional**

El elemento humano constituye una garantía para el logro de los objetivos de la propuesta con su experiencia, capacitación y formación profesional, ya que el control interno debe ser aplicado por todo el personal de la institución, esta se desarrollará en base a los objetivos de la propuesta y las gestiones necesarias para recibir el apoyo en el diseño y ejecución por parte del personal y sus autoridades.

### **Equidad de género**

El sistema propuesto se dirige tanto al personal femenino como masculino del gobierno Autónomo Descentralizado Municipio del Cantón San Pedro de Pelileo, este podrá aplicarse a nivel de toda la institución.

### **Ambiental**

No existe impacto ambiental, se difundirán normas de seguridad ambiental para optimizar el uso de energía, evitar la contaminación, ahorro de recursos, reciclaje, además por su ubicación la población permanentemente esta prevenida en caso de erupciones volcánicas, no se requiere estudios ambientales.

### **Económico financiero**

La institución beneficiaria aportará con los recursos para la implementación del proyecto.

### **Legal**

Según las normas de control interno emitidas por la Contraloría General del Estado, cada institución pública puede desarrollar normas de control interno específicas

## **6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA**

Según el artículo 5, numeral 3, de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, que expresa “Cada institución del Estado asuma la responsabilidad por la existencia y mantenimiento de su propio sistema de control interno”.

Según el artículo 7 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, que expresa que en el marco de las normas, políticas, regulaciones, reglamentos, disposiciones y más instrumentos establecidos, cada institución del Estado, cuando considere necesario, dictará las normas, las políticas y los manuales

específicos para el control de las operaciones a su cargo. La Contraloría General del Estado verificará la pertinencia y la correcta aplicación de las mismas.

**Según las Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de las Personas Jurídicas de Derecho Privado que Disponga de Recursos Públicos**, el control interno será responsabilidad de cada institución del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos y tendrá como finalidad crear las condiciones para el ejercicio del control.

El **informe elaborado por el COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS**, (Informe de Organismos Patrocinadores) conocido como informe COSO, por sus siglas en inglés, que se publicó en los Estados Unidos en 1992. Es una herramienta para promover la responsabilidad, transparencia y la honestidad de la gestión de los administradores de los recursos públicos y privados.

El grupo estaba constituido por representantes de las siguientes organizaciones:

- American Accounting Association (AAA)
- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)
- Financial Executives Institute (FEI)
- Institute of Internal Auditors (IIA)
- Institute of Management Accountants (IMA)

**El Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL)**, que se emite en el año 2004 es un modelo basado en estándares de control interno para las pequeñas, medianas y grandes empresas desarrollado en el informe COSO. Para promover mejores prácticas de responsabilidad y transparencia, expertos de varias organizaciones profesionales trabajaron conjuntamente para crear este marco, como son:



- Asociación Interamericana de Contabilidad (AIC)
- Federación Latinoamericana de Auditores Internos (FLAI)

El Informe COSO y el MICIL recomiendan que el control interno, como un modelo integrado a la gestión de las organizaciones, sea considerado como una asignatura obligatoria para todas las profesiones de nivel universitario. Consideró, además, que esta condición debe ser acogida por los organismos de profesionales y la sociedad civil, ya que parte importante del control interno se fundamenta en los valores y en un código de conducta ética, para sensibilizar a las personas de su responsabilidad por el cumplimiento de los deberes, con la entidad, los usuarios de los servicios y la sociedad en general.

La COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS (COSO), con el apoyo de las agrupaciones profesionales citados anteriormente, en el año 2004 emitió un segundo Informe COSO, con el nombre de Gestión de Riesgos Empresariales-Marco Integrado. Poniendo especial énfasis en el establecimiento de estrategias y en la administración de los riesgos con la participación permanente de todos los miembros de la organización, mediante el uso de herramientas que permitan evitarlos, disminuirlos, compartirlos o aceptarlos. En todo caso, la gestión de los riesgos debe permitir al menos: alinear el riesgo aceptado y las estrategias; mejorar las decisiones en respuesta a los riesgos; aprovechar las oportunidades; disminuir sorpresas y pérdidas operativas; facilitar la adopción de respuestas integrales a múltiples riesgos cuyos impactos se interrelacionan.

**El Control de los Recursos y los Riesgos Ecuador CORRE**, toma como base los tres informes enunciados, procura que su adaptación a la realidad ecuatoriana y la simplificación de los contenidos, facilite su comprensión y aplicación. Su emisión cuenta con el apoyo técnico siguiente:

- Federación Nacional de Contadores del Ecuador
- Instituto de Investigaciones Contables del Ecuador
- Asociación Nacional de Empresarios

- Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Central del Ecuador
- Presidencia Ejecutiva de la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contabilidad y Auditoría
- Instituto de Auditores Internos Capítulo Quito

### **Control interno**

Es el proceso efectuado por la junta directiva de la empresa, la gerencia y demás personal, diseñado para proporcionar una seguridad razonable relacionada con el logro de los objetivos en las categorías de: efectividad y eficiencia de las operaciones; confiabilidad de la presentación de los estados financieros; y, cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

El control interno se orienta a cumplir el ordenamiento jurídico, técnico y administrativo, promover eficiencia y eficacia de las operaciones y garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información, así como la adopción de medidas oportunas para corregir las deficiencias de control.

### **Objetivos del Control Interno**

El control interno de las entidades, organismo del sector público y personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos para alcanzar la misión institucional, deberá contribuir al cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Promover la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones bajo principios éticos y de transparencia.
- Garantizar la confiabilidad, integridad y oportunidad de la información.
- Cumplir con las disposiciones legales y la normativa de la entidad para otorgar bienes y servicios públicos de calidad.
- Proteger y conservar el patrimonio público contra pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.

**Según el Artículo 3 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado** “Para efecto de esta ley se entenderán por recursos públicos, todos los bienes, fondos, títulos, acciones, participaciones, activos, rentas, utilidades, excedentes, subvenciones y todos los derechos que pertenecen al Estado y a sus instituciones, sea cual fuere la fuente de la que procedan, inclusive los provenientes de préstamos, donaciones y entregas que, a cualquier otro título, realicen a favor del Estado o de sus instituciones, personas naturales o jurídicas u organismos nacionales o internacionales”.

### **Responsables del Control Interno**

El diseño, establecimiento, mantenimiento, funcionamiento, perfeccionamiento, y evaluación del control interno es responsabilidad de la máxima autoridad, de los directivos y demás servidoras y servidores de la entidad, de acuerdo con sus competencias.

Los directivos, en el cumplimiento de su responsabilidad, pondrán especial cuidado en áreas de mayor importancia por su materialidad y por el riesgo e impacto en la consecución de los fines institucionales.

Las servidoras y servidores de la entidad, son responsables de realizar las acciones y atender los requerimientos para el diseño, implantación, operación y fortalecimiento de los componentes del control interno de manera oportuna, sustentados en la normativa legal y técnica vigente y con el apoyo de la auditoría interna como ente asesor y de consulta.

### **Rendición de cuentas**

La máxima autoridad, los directivos y demás servidoras y servidores, según sus competencias, dispondrán y ejecutarán un proceso periódico, formal y oportuno de rendición de cuentas sobre el cumplimiento de la misión y de los objetivos institucionales y de los resultados esperados.

La rendición de cuentas es la obligación que tienen todas las servidoras y servidores de responder, reportar, explicar o justificar ante la autoridad, los directivos y la ciudadanía, por los recursos recibidos y administrados y por el cumplimiento de las funciones asignadas. Es un proceso continuo que incluye la planificación, la asignación de recursos, el establecimiento de responsabilidades y un sistema de información y comunicación adecuado.

Las servidoras y servidores, presentarán informes periódicos de su gestión ante la alta dirección para la toma de decisiones, en los que se harán constar la relación entre lo planificado y lo ejecutado, la explicación de las variaciones significativas, sus causas y las responsabilidades por errores, irregularidades y omisiones.

La rendición de cuentas, se realizará en cumplimiento al ordenamiento jurídico vigente.

### **Sistema de control interno**

- Ambiente de control;
- Establecimiento de objetivos;
- Identificación de eventos;
- Evaluación del riesgo;
- Respuesta a los riesgos;
- Sistema de información (contable) y de comunicación;
- Actividades de control; y,
- Monitoreo del sistema.

#### **1. Ambiente de control**

Este marca las pautas de comportamiento de una organización y tiene una influencia directa en el nivel de compromiso del personal respecto al control. Constituye la base de todos los demás elementos del control interno, aportando disciplina y estructura. Entre los factores que lo constituyen se encuentran la honradez, los valores éticos y la capacidad del personal; la

filosofía de la dirección y su forma de actuar; la manera en que la dirección distribuye la autoridad y la responsabilidad y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados, así como la atención y orientación que proporciona el consejo de administración.

Los valores, la conducta ética, la integridad y la competencia del personal, son elementos que deben ser cuidados en forma permanente, dentro y fuera de la organización, principalmente con el ejemplo de las más altas autoridades, estos se complementan con la filosofía y el liderazgo, el establecimiento de objetivos, estrategias, políticas y procedimientos para las operaciones de la organización, con especial énfasis en el capital humano. El compromiso hacia el control por parte de la máxima autoridad de la organización, es fundamental para un buen ambiente interno de control e influye de modo significativo en sus otros factores

El ambiente de control que significa la actitud global, conciencia y acciones de directores y administradores respecto del sistema de control interno y su importancia en la entidad. El ambiente de control tiene un efecto sobre la efectividad de los procedimientos de control específicos. Un ambiente de control fuerte no asegura, por si mismo, la efectividad del sistema de control interno.

Los factores reflejados en el ambiente de control incluyen:

- La función del consejo de directores y sus comités.
- Filosofía y estilo operativo de la administración.
- Estructura organizacional de la entidad y métodos de asignación de autoridad y responsabilidad.
- Sistema de control de la administración incluyendo la función de auditoría interna, políticas de personal, y procedimientos de segregación de deberes.

El ambiente de control comprende el estilo de dirección que la alta gerencia tiene hacia su organización. Establecer las condiciones en que los sistemas de

control deben operar y como resultado contribuye en forma positiva a su confiabilidad.

Un ambiente de control sólido permite al auditor depositar mayor confianza en los sistemas de control y calificar adecuadamente los riesgos para priorizar acciones de auditoría.

Entre los factores que deben considerarse para evaluar el grado de efectividad de dichos controles se encuentran los siguientes:

- Grado de importancia que la junta directiva, el presidente, los vicepresidentes, los gerentes y los demás miembros de la alta gerencia de la empresa según corresponda, proporcionen a las actividades de dirección, planificación y control, administrativo o financiero, con miras al cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- Expedición y actualización de los reglamentos necesarios para la adecuada marcha administrativa y financiera de la empresa.
- Dirección y revisión de la alta gerencia en los procesos de planificación, preparación y control de los presupuestos por parte del personal del área financiera.
- Atención y respaldo que la alta gerencia brinda a las auditorías externas, al departamento de auditoría interna, a los informes de auditoría y a la implementación de las recomendaciones.
- Vinculación de la alta gerencia con los problemas que se presentan en las áreas operativas, administrativas y financieras.

### **Integridad y Valores Éticos**

La integridad de la dirección es un requisito para la conducta ética en todas las actividades de una organización, cualquiera sea su finalidad, los valores de la dirección deben equilibrar los intereses de la organización, sus empleados, proveedores, clientes y competidores y el público en general.

Las normas de comportamiento de una institución deben ir mas allá del cumplimiento de las disposiciones legales, los valores éticos no solo deben ser comunicados, sino también acompañados de una orientación explícita de lo que está bien y mal, sin embargo, esto no asegura que este se esté cumpliendo, para esto es necesario contemplar sanciones para directivos y empleados que violen el código.

### **Filosofía y Estilo de la Alta Dirección**

Refleja los valores de la entidad, influye en su cultura y estilo operativo y afecta a todos los componentes del sistema, este se puede observar, entre otros, en los siguientes aspectos: la forma en que establece las políticas, objetivos, estrategias, su difusión y la responsabilidad de informar sobre su cumplimiento; los niveles de riesgo que acepta; presentación amplia de información financiera y de gestión; la selección de alternativas en cuanto a la aplicación de principios de contabilidad generalmente aceptados o normas internacionales de información financiera; y, la comunicación amplia con el personal de la organización y con terceros relacionados.

### **Consejo de administración y comités**

Es una parte crítica del ámbito interno e influye de modo significativo en sus componentes, este tiene que estar preparado para cuestionar y evaluar las actividades de la dirección, presentar enfoques alternativos y actuar frente a prácticas ilícitas, contar con consejos externos, es una práctica corporativa a considerar.

El comité de auditoría es uno de los que más se ha desarrollado, su eficacia debe ser evaluada a través de la calidad del sistema de control interno institucional, es conveniente que esté integrado por miembros del directorio, junta directiva o cuerpo colegiado del más alto nivel dentro de la organización, que no asuman funciones administrativas, operativas o de negocio, esto para

proteger la independencia y posibles conflictos de intereses, además se deben integrar miembros externos con altas calificaciones profesionales en finanzas y auditoría, los auditores internos y externos pueden integrarse al comité, con voz pero sin voto.

El comité de auditoría es el nexo profesional en materia de control entre auditores internos y externos y el directorio, con lo que se asegura el tratamiento equitativo de los resultados de auditorías y un respaldo apropiado en el cumplimiento de observaciones y recomendaciones, ampliando la posibilidad de fortalecer los controles internos, la gestión de los riesgos, los valores institucionales y de alcanzar objetivos y metas.

### **Estructura Organizativa**

Esta depende de la naturaleza de sus actividades, el tamaño de sus operaciones y su independencia, proporciona el marco para planificar, ejecutar, controlar y supervisar sus actividades, además incluye la definición de áreas claves de autoridad y responsabilidad y el establecimiento de líneas adecuadas de información y comunicación para facilitar la coordinación.

Sobre la base de la estructura orgánica se deben establecer manuales de funciones y de procesos, para asegurar la calidad de los productos o servicios, a esto se deben incorporar los controles necesarios para disminuir los riesgos en términos razonables.

Una entidad desarrolla una estructura organizativa ajustada a sus necesidades. La actualización de la estructura, funciones y procesos es responsabilidad de quienes dirigen los diferentes niveles de la organización con el apoyo interno o externo que sea necesario a fin de que respondan a las exigencias presentes de la institución.



## **Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida**

A mayor grado de autoridad mayor será el grado de responsabilidad de los funcionarios, la delegación de autoridad significa traspasar el control central de algunas decisiones hacia niveles inferiores.

Un reto crítico será delegar la autoridad solo en la cuantía requerida para alcanzar objetivos, lo que implica asegurar que la toma de decisiones se basa en prácticas solidas de control que respondan de manera eficaz a los riesgos aceptados.

Asignar responsabilidad puede fomentar la creatividad, tomar iniciativas y reducir los tiempos de respuesta, implica competitividad y la satisfacción del cliente, usuario y terceros vinculados.

## **Gestión del Capital Humano**

El recurso más importante de cualquier organización es el personal que la conforma, que si se maneja de manera eficiente y eficaz se fortalece el ambiente de control, su proceso técnico parte de la integridad, el comportamiento ético y la competencia profesional.

Las normas de operación aplicadas a la administración del recurso humano se relacionan con la clasificación, valoración, reclutamiento, selección, contratación, formación, evaluación, remuneración y estímulo personal.

Se debe buscar el equilibrio entre capacidad exigida al profesional y el nivel de supervisión a ser aplicado.

La función del comité de recursos humanos es importante para promover el manejo justo y equitativo de las contrataciones y los resultados del

desempeño, por lo que las sanciones disciplinarias transmiten el mensaje de que no serán toleradas las violaciones de la conducta esperada.

Las políticas de formación pueden potenciar los niveles esperados de rendimiento y conducta mediante la comunicación de los papeles y responsabilidades futuras.

### **Responsabilidad y Transparencia**

Responsabilidad es la obligación de los funcionarios de: responder, reportar, explicar o justificar ante una autoridad superior, por recursos recibidos y administrados y/o por deberes y funciones asignados y aceptados y la responsabilidad de informar lo que se realiza. Es un proceso continuo que se logra a través del proceso administrativo, continúa con la asignación de recursos y el establecimiento de autoridad y responsabilidad, para la ejecución de los planes y proyectos se diseñan y ponen en práctica políticas, sistemas y procedimientos que procesan las operaciones para generar información interna y externa para ser comunicada con oportunidad y transparencia, en todo esto está inmerso el sistema de control interno que será evaluado y revisado de forma interna y externa.

Un medio para cumplir la responsabilidad es presentar informes periódicos a la autoridad que tenga la facultad de tomar decisiones, estos informes comparan la relación entre lo planificado y lo ejecutado, la explicación de variaciones significativas con las causas de responsabilidades por errores o irregularidades.

En el sector público, la ciudadanía principal destinatario del proceso de responsabilidad, tiene derecho a estar informado de la forma en que sus mandantes han cumplido con la autoridad otorgada y la responsabilidad asumida, todo servidor público está obligado a responder, reportar, explicar o justificar su gestión, cumpliendo con las leyes y regulaciones que establecen la

calidad, cantidad y periodicidad de información, para su aplicación, el control de la ciudadanía complementa la que deben ejecutar los organismos públicos encargados de vigilar que haya responsabilidad en todos los niveles.

La responsabilidad se aplica a todos los sectores y todo tipo de organización, puede variar la tecnología utilizada y los niveles en los que se aplica.

La auditoría interna y externa es un elemento de la responsabilidad de la organización, para evaluar la calidad del programa de control interno establecido y la eficiencia y eficacia de la gestión de los administradores. A continuación la información que debe estar disponible para los niveles de la organización que corresponda:

- Sobre el cumplimiento de objetivos y la explicación de variaciones entre lo planificado y ejecutado y la responsabilidad que cada nivel asume.
- Los informes financieros publicados deben ser comparativos con los de igual período y con criterio, como los presupuestos.
- Las notas aclaratorias a los estados financieros son obligatorias e incluyen la información mínima establecida en las normas internacionales de información financiera.
- El dictamen de los auditores externos respecto a la presentación de estados financieros y sobre el funcionamiento del sistema de control interno en una institución.
- Los informes de auditoría interna y del comité de auditoría, por cada revisión.
- El informe de gestión sobre los resultados operativos, emitidos por la dirección al consejo de administración.
- En el sector público, la máxima autoridad debe propiciar que todos los niveles de la organización pongan a disposición de los usuarios la información que manda la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

## **2. Establecimiento de objetivos**

Se debe asegurar que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y estos objetivos están en línea con la misión/visión de la entidad, es a partir de los ello que se facilita la gestión de los riesgos mediante la aplicación de los componentes de este sistema de control interno.

A continuación se describen los factores del establecimiento de objetivos:

- Objetivos estratégicos
- Objetivos específicos
- Relación entre objetivos y componentes del sistema
- Consecución de objetivos
- Riesgos aceptados y nivel de tolerancia

### **Objetivos estratégicos**

Para fijar los objetivos estratégicos en el sector público es importante que la dirección, con la supervisión del consejo de administración, establezca expresamente la razón de ser de la entidad en términos generales, “misión”. A partir de esto, la dirección, formula las estrategias y establece los correspondientes objetivos operativos, de información y de cumplimiento

Aunque su estrategia y muchos objetivos relacionados con la institución se adecuan a las condiciones internas y externas, los objetivos estratégicos reflejan las alternativas en cuanto a cómo la entidad creará valor para sus grupos de interés, utilizando además de ello herramientas administrativas como el marco lógico para elaborar proyectos con indicadores de gestión, los medios de verificación objetiva y los supuestos establecidos, la dirección deberá establecer los objetivos estratégicos con la responsabilidad de gestionar su cumplimiento, evitando los riesgos correspondientes.

## **Objetivos específicos**

Los objetivos estratégicos están vinculados y se integran con otros objetivos más específicos para los distintos niveles y actividades, estos pueden identificar factores críticos de éxito que afectan a los diferentes departamentos de la entidad; dichos factores se representan en indicadores de gestión o estándares para medir el rendimiento.

Los objetivos deben ser fácilmente entendibles y medibles. Deben fijar como mínimo: tiempo/período, responsables, recursos, productos, factores críticos de éxito, formas de medición, informes, impactos, entre otros. El personal en todos los niveles de la organización, deben tener una comprensión mutua de lo que se ha de lograr y de los medios para medir lo que se consiga.

En el estudio COSO II, se establecen algunas categorías amplias como las siguientes:

- **Objetivos operativos**

Representan la eficacia y eficiencia de las operaciones, incluyen objetivos de rendimiento y rentabilidad y de salvaguardia de recursos frente a pérdidas o usos indebidos.

Deben reflejar el entorno institucional, sectorial y económico en los que actúa la entidad.

- **Objetivos de información**

Se relacionan con la fiabilidad de la información. Incluyen información interna y externa, tanto financiera como no financiera.

La información también está relacionada con los documentos preparados para su difusión externa, como es el caso de los estados financieros y sus notas de detalle, los comentarios y análisis de la dirección y los informes presentados a entidades reguladoras.

- **Objetivos de cumplimiento**

Se refieren al cumplimiento de leyes y normas. Ciertos objetivos dependen del tipo de actividad de la entidad. El historial de cumplimientos de una entidad puede afectar de modo significativo – positiva o negativamente - a su reputación en la comunidad y su entorno.

### **Relación entre objetivos y componentes del sistema**

Existen factores externos no siempre bajo control de la institución, estos obligan a establecer mecanismos para que la dirección y el consejo de administración como supervisores, estén siempre informados sobre estos eventos.

Existe una relación directa entre los objetivos que la entidad desea lograr y los componentes del sistema de control interno, que facilitan su logro.

### **Consecución de objetivos**

Todos los niveles de la organización tienen la responsabilidad de alcanzar los objetivos con eficiencia y honestidad. El sistema de control interno proporciona una seguridad razonable de que la dirección esté informada oportunamente del progreso de la entidad en su camino hacia el logro de los objetivos, quienes dirigen las unidades operativas y de apoyo, deben estar seguros de que se están cumpliendo las políticas, las técnicas y los procesos establecidos con eficiencia, ética y diligencia para alcanzar los objetivos específicos.

La supervisión oportuna crea las condiciones para que se produzca información confiable como resultado de cada proceso. Con el compromiso en todos los niveles para cumplir con las normas establecidas y asegurarse de su cumplimiento.

Los objetivos de información y cumplimiento tienen un entorno altamente interno, dependen del compromiso del consejo de administración y de todos los miembros de la organización para que se cumplan.

### **Riesgo aceptado y nivel de tolerancia**

Es el volumen de riesgo que una entidad está dispuesta a aceptar en su búsqueda de valor, refleja la filosofía de gestión de riesgo, dependiendo del grado tecnológico que se utilice el riesgo aceptado puede ser subjetivo o muy preciso, deben estar alineados al fijar la estrategia, dependerá del criterio y del estilo de gestión de la dirección.

El riesgo aceptado puede ser cualitativo, categorizándolo como alto, moderado o bajo, o cuantitativo, que refleje los objetivos de crecimiento y rendimiento, que los equilibre con los riesgos, sirve de orientación para establecer los objetivos. Algunas entidades, lo consideran como el nivel de riesgo que aceptarían a cambio de crear valor para sus grupos de interés.

Si el nivel de riesgo y la estrategia no están alineados, se revisa la estrategia, la dirección busca alinear la organización, el personal, los procesos y la infraestructura para facilitar su implantación con éxito y mantener la entidad dentro de los límites de su riesgo aceptado.

Las tolerancias al riesgo son los niveles aceptables de desviación relativa a la consecución de objetivos.

Las medidas de rendimiento ayudan a asegurar que los resultados reales se ajusten a los niveles establecidos de tolerancia al riesgo.

### **3. Identificación de eventos**

Riesgo es la posibilidad de que un evento ocurra y afecte adversamente el cumplimiento de los objetivos. Se clasifican generalmente en: riesgo de reputación, riesgo de mercado, riesgo de crédito y riesgo operacional.

Al identificar eventos, se reconoce que existen incertidumbres, por lo que no se sabe si alguno en particular tendrá lugar y, de tenerlo, cuándo será, ni su impacto exacto. Se considera inicialmente una gama de eventos potenciales, derivados de fuentes internas o externas, sin tener que centrarse necesariamente sobre si su impacto es positivo o negativo, abarcan desde lo evidente a lo desconocido y sus efectos, desde lo que no trae mayores consecuencias a lo muy significativo.

Para este componente se consideran los siguientes elementos:

- Factores externos e internos
- Identificación de eventos
- Categorías de eventos

#### **Factores externos e internos**

Los factores externos más importantes, son los siguientes:

- Económicos

Eventos tales como los cambios de precios, la disponibilidad de capital que generan mayores o menores costos de capital, nuevos competidores.

- Medioambientales

Incluyen las inundaciones, sequías, incendios y terremotos, que provocan daños a las instalaciones o edificios, un acceso restringido a las materias primas o la pérdida de capital humano.



- Políticos

Incluyen la elección de gobiernos con nuevos programas políticos, leyes y normas, que provocan, por ejemplo, nuevas restricciones o aperturas en el acceso a mercados extranjeros o impuestos mayores o menores.

- Sociales

Relacionados con los cambios demográficos, costumbres sociales, estructuras familiares, prioridades trabajo/ocio y actividades terroristas, que tienen como resultado cambios en la demanda de productos o servicios, nuevos puntos de venta, aspectos relacionados con recursos humanos y paros en la producción.

- Tecnológicos

Relativos a los nuevos medios de comercio electrónico, que generan una mayor disponibilidad de datos, reducciones de costes de infraestructura y un mayor aumento en la demanda de servicios basados en la tecnología.

Los factores internos, son los siguientes:

- Infraestructura

Eventos como el incremento de asignación de capital para mantenimiento preventivo y el apoyo a los centros de atención al cliente reducen el tiempo de inactividad del equipo y se mejora la satisfacción del cliente.

- Personal

Eventos como los accidentes laborales, las actividades fraudulentas y el vencimiento de convenios colectivos, causan pérdidas daños de imagen y paros en la producción.

- Procesos

Eventos como la modificación de procesos sin adecuadas estrategias de comunicación para la gestión de los cambios, los errores en la gestión de

entrega al cliente, provocan pérdidas de cuota de mercado, ineficiencias e insatisfacción y pérdida de clientes.

- Tecnología

Eventos como el aumento de recursos para gestionar fallas de seguridad y la potencial caída de los sistemas dan lugar a atrasos en la producción, transacciones fraudulentas e incapacidad para continuar las operaciones del negocio.

Una vez que se han identificado los principales factores externos e internos, la dirección puede considerar su relevancia y centrarse en los eventos que puedan afectar al logro de objetivos.

### **Identificación de eventos**

La metodología de identificación de eventos puede comprender una combinación de experiencias y técnicas, junto con herramientas de apoyo.

Estas técnicas se aplican tanto al pasado en temas tales como historiales de créditos incobrables, cambios en los precios de los bienes y accidentes que provocan pérdidas de tiempo, comportamiento de los usuarios de servicios frente a los plazos para cumplir algún requisito y las de riesgos futuros que pueden ser cambios demográficos, nuevas condiciones de mercado y acciones de los competidores.

Las técnicas más sofisticadas corresponden a sectores específicos, la mayoría se derivan de un enfoque de uso común. Se recomienda aplicar una combinación de técnicas que contemplan a la vez eventos pasados y futuros potenciales.

Los eventos no ocurren de forma aislada, un acontecimiento puede hacer que se desencadene otro, la dirección debería entender cómo éstos se relacionan entre sí. Evaluando estas relaciones, se puede determinar dónde mejor deberían aplicarse los esfuerzos en la gestión de riesgos.

### **Categorías de eventos**

Los eventos se agrupan basados en la clasificación de sus objetivos por categorías, usando una jerarquía que empieza con los objetivos de alto nivel y luego, en cascada hasta los objetivos relevantes para las unidades organizativas, funciones o procesos de negocio. Agrupar los eventos de tal forma que horizontalmente conste toda la entidad y verticalmente las unidades operativas, la dirección desarrolla un entendimiento de las relaciones entre eventos, obteniendo una mejor información como base para la evaluación de los riesgos. Mediante esta agregación de eventos similares, la dirección puede determinar mejor las oportunidades y riesgos.

#### **4. Evaluación del riesgo**

Nos permite considerar la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos, estos acontecimientos son evaluados por la dirección desde una doble perspectiva, probabilidad e impacto, mediante la combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Los impactos positivos o negativos de estos eventos se examinan individualmente o por categorías en toda la entidad.

La alta gerencia debe identificar y analizar los factores que constituyen un riesgo para el cumplimiento de los objetivos establecidos por la empresa. Una vez definidos los factores de riesgo la gerencia debe establecer los lineamientos necesarios para mejorarlos.

Como ejemplos de factores de riesgo para la presentación de informes financieros tenemos los siguientes:

- Implementación de un sistema de información nuevo o modificado.
- Crecimiento acelerado de la organización.
- Reestructuración corporativa.
- Expansión o compresión empresarial.

Los riesgos se evalúan con un doble enfoque:

1. Riesgo Inherente, es aquel al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad e impacto, estos existirán haya o no controles, debido a la naturaleza de las operaciones;
2. Riesgo residual, es el que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos.

En este componente se tomarán en cuenta los siguientes factores:

- Estimación de probabilidad e impacto
- Evaluación de riesgos
- Riesgos originados por los cambios

### **Estimación de probabilidad e impacto**

Probabilidad es la posibilidad de que ocurra un evento determinado, el impacto refleja su efecto.

En este punto se pueden combinar herramientas y técnicas con herramientas de apoyo y el uso de tecnología especializada que facilite el trabajo y para mayor eficacia y eficiencia en la gestión de los riesgos de mayor impacto potencial y alta posibilidad de ocurrencia

El período usado para evaluar los riesgos debería ser consecuente con el de la estrategia y los objetivos correspondientes según sean estos de corto mediano o largo plazo.

Los estándares de funcionamiento usados para determinar el grado de consecución de objetivos se aplican para considerar el impacto potencial de un riesgo sobre la consecución de un objetivo concreto.

Los datos procedentes de eventos anteriores proporcionan mejores resultados para la estimación de probabilidades del riesgo y su impacto que las estimaciones subjetivas, así como los datos generados internamente que los procedentes de fuentes externas.

### **Evaluación de riesgos**

Es una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas.

Las técnicas cualitativas se aplican cuando:

- a) Los riesgos no se prestan a la cuantificación,
- b) Cuando no hay datos suficientes y creíbles para una evaluación cuantitativa
- c) Cuando la obtención y análisis de los datos no resulte eficaz por su costo.

Se pueden aplicar técnicas cualitativas de evaluación usando el mismo enfoque de la identificación de eventos tales como entrevistas y grupos de trabajo, cuestionarios de autoevaluación.

Las técnicas cuantitativas aportan más precisión y se usan en actividades más complejas y sofisticadas, para complementar las técnicas cualitativas, a continuación se presentan varios ejemplos tomados del estudio COSO II:

- **Benchmarking**  
Es un proceso comparativo entre entidades, que enfoca eventos procesos concretos, compara medidas y resultados mediante métricas comunes e identifica oportunidades de mejora
- **Modelos probabilísticos**  
Estos relacionan una gama de eventos con su probabilidad de ocurrencia e impacto resultante, en base a ciertas hipótesis.
- **Modelos no probabilísticos**  
Mediante la aplicación de hipótesis subjetivas que estiman el impacto de eventos sin una probabilidad asociada cuantificada.

## **Riesgos originados por los cambios**

Es indispensable contar con mecanismos apropiados de investigación e información sobre los cambios que ocurren en el mundo especialmente los relacionados con las operaciones de la entidad para preparar los niveles de respuesta que disminuyan el riesgo de perder vigencia en un mundo de alta competencia, como pueden ser:

- Los cambios de tecnología en los procesos de servicios de la entidad
- Normativas y reglamentaciones
- Instituciones que presten los mismos servicios

Los impactos potenciales que requieren de atención especial son:

- Cambios en el entorno operacional

Los cambios en el contexto económico, legal y social pueden generar nuevos riesgos para la organización

- Nuevo personal

Principalmente en los niveles directivos que no se integren en la filosofía y enfoque de la organización

- Sistemas de información nuevos o modernizados

Estos deterioran los controles claves que en el pasado funcionaban

- Rápido crecimientos de la organización

El personal y los sistemas se ven sometidos a requerimientos adicionales y los procedimientos de control son menos exigentes

- Tecnologías modernas

Requieren modificaciones en los controles internos, los cuales se integran en los programas de computación

- Nuevos servicios y actividades

Para esto es necesario adecuar los controles internos, y por lo regular incluirán tecnología moderna para su operación

- Reestructuraciones internas

Ajustes para equilibrar los resultados de operaciones, pudiendo debilitar el sistema por limitaciones de recursos humanos y financieros.

## **5. Respuesta a los riesgos**

Para decidir la respuesta a los riesgos se evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de la tolerancia del riesgo establecida. En la perspectiva de riesgo global de la entidad (cartera de riesgos), la dirección determina si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad.

### **Categoría de respuestas**

Las siguientes categorías de respuestas respecto de los riesgos identificados, cuyo análisis previo a la decisión se puede realizar con mayor o menor uso de tecnología especializada:

Evitar (los riesgos)

Supone salir de las actividades que generen riesgos porque no se identificó alguna opción de respuesta que redujera el impacto y probabilidad hasta un nivel aceptable.

#### Reducir (los riesgos)

Implica llevar a cabo acciones para reducir la probabilidad o el impacto del riesgo o ambos conceptos a la vez. Significa reducir el riesgo residual para ubicarlo en línea con la tolerancia de riesgo deseada.

#### Compartir (los riesgos)

La probabilidad o el impacto del riesgo se reduce trasladando o, de otro modo, compartiendo una parte del riesgo. Igual que la opción de compartir, significa reducir el riesgo residual para ubicarlo en línea con la tolerancia de riesgo deseada.

#### Aceptar (los riesgos)

No se emprende ninguna acción que afecte la probabilidad o el impacto del riesgo.

(Los riesgos se aceptarán como se identificaron).

### **Decisión de respuestas**

Para decidir la respuesta a los riesgos, la dirección debería tener en cuenta:

- Los costos y beneficios de las respuestas potenciales.
- Las posibles oportunidades para alcanzar los objetivos de la entidad, lo que va más allá del tratamiento de un riesgo concreto.

Generalmente, es más fácil tratar los costos, pues en muchos casos pueden cuantificarse. Normalmente, se tienen en cuenta todos los costos directos relacionados con la implantación de una respuesta y los costos indirectos que se puedan medir de un modo práctico. Algunas entidades también incluyen los costos de oportunidad relativos al uso de recursos.

El lado de los beneficios implica a menudo valoraciones mucho más subjetivas. En muchos casos, sin embargo, el beneficio de una respuesta al



riesgo puede evaluarse dentro del contexto de beneficios ligados a la consecución del objetivo correspondiente.

Las consideraciones sobre estas respuestas a los riesgos no deberían limitarse exclusivamente a la reducción de los riesgos identificados, sino que también deberían incluir la consideración de nuevas oportunidades para la entidad.

Una vez que la dirección selecciona una respuesta, es posible que necesite desarrollar un plan de implantación para ejecutarla. Una parte crítica de dicho plan es el establecimiento de acciones de control para asegurar que se lleva a cabo la respuesta a los riesgos.

Normalmente, la dirección elige un enfoque en que primero se contemplan los riesgos de cada unidad de negocio, departamento o función y luego su director responsable desarrolla una evaluación integral de ellos. Cuando se requiere un grado de mayor precisión y respaldo por parte de la dirección y otros miembros de la organización se puede decidir por aplicar tecnología especializada con la participación de expertos en los diferentes temas a tratar.

## **6. Sistema de información (contable) y comunicación**

Es un componente dinámico que comunica a todos los niveles de sistema, para que los funcionarios asuman sus responsabilidades se tiene que identificar, procesar y comunicar la información relevante, no solo los datos generados en forma interna, sino las que se refieren a las incidencias, actividades y condiciones externas, necesarias para la toma de decisiones y formulación de estados financieros.

Es importante una comunicación eficaz que facilite la circulación de la información a todos los niveles, es responsabilidad de todos compartirla con fines de gestión y control. Los informes deben reunir los siguientes atributos:

- Cantidad suficiente para la toma de decisiones
- Información disponible en tiempo oportuno
- Datos actualizados y que corresponden a fechas recientes
- Los datos incluidos son correctos
- La información es obtenida fácilmente por las personas autorizadas.

Este elemento se refiere a la existencia de óptimos sistemas de información de las actividades de planificación, presupuesto, contabilidad y recursos humanos entre otros; y además el establecimiento de métodos, procedimientos y registros de la información respectiva. Entre los controles internos se pueden encontrar los siguientes:

- Procedimientos para identificar, describir y registrar las transacciones y actividades realizadas en la empresa.
- Informes para el control de los planes y programas presentados por las unidades técnicas y administrativas de la empresa.
- Controles sobre la ejecución de los presupuestos financieros y de inversiones, de existirlos.
- Procedimientos para el seguimiento y superación de los problemas determinados a través de los reportes de la información técnica, financiera y administrativa.
- Reportes de control en las operaciones como inventarios de materiales en bodega, compras locales de bienes y servicios, existencia de equipos y materiales obsoletos, ajustes por inventarios físicos.
- Procedimientos adoptados por la unidad financiera para solucionar los problemas de la información generada y de registros contables.

Los sistemas de registro e información aseguran la continuidad de la organización, evitan los funcionarios indispensables, proporcionan los datos necesarios para la toma de decisiones gerenciales, contienen la evidencia del cumplimiento de las operaciones y posibilitan las evaluaciones posteriores.

## **Información**

La información en todos los niveles sirve para identificar, evaluar y responder a los riesgos además de dirigir la entidad y conseguir sus objetivos.

La información operativa de fuentes internas y externas, tanto financiera como no financiera, es relevante para múltiples objetivos de negocios.

## **Cultura de Información en Todos los Niveles**

La información relevante como resultado de las operaciones se produce periódicamente, se difunde en forma sistemática a los niveles responsables de las unidades de producción y administración. Esto sensibiliza al personal sobre la necesidad de contribuir en el cumplimiento de los objetivos de sus unidades de operación y los de la organización, por lo que es importante difundir entre ellos sus resultados, la documentación generada por esta información es un requerimiento importante en el sistema de control interno para reorientar y mejorar la utilización de los recursos.

## **Herramientas para la Supervisión**

Un objetivo de la información y comunicación es constituirse en una herramienta práctica detallada confiable y oportuna para la supervisión en los diferentes niveles, sirve para conocer la forma en que se han ejecutado las actividades, se han logrado los objetivos, se han alcanzado las metas e indicadores y se han utilizado los recursos.

La información como herramienta en los diferentes niveles apoya al cumplimiento de los objetivos programados y la generación de acciones que permitan controlar los riesgos en el cumplimiento de los objetivos.

## **Sistemas Estratégicos e Integrados**

Los sistemas de información de la organización deben ser suficientemente flexibles y ágiles como para vincularse con terceros vinculados: clientes, proveedores y socios; junto con la adquisición de la tecnología son aspectos importante de la estrategia para lograr los objetivos, esto con el fin de obtener acceso inmediato a información financiera y operativa eficaz para controlar las actividades.

La dependencia de los sistemas de información a niveles estratégicos y operativos genera nuevos riesgos como fallas de seguridad o los fraudes informáticos, los cuales deben integrarse en la gestión de riesgos corporativos.

## **Confiabilidad de la Información**

Para la toma de decisiones es fundamental que la información sea oportuna y confiable, que lo podemos lograr mediante la aplicación oportuna del sistema de control interno integrado a los procesos y la supervisión y validación permanente de su aplicación efectiva. Este es un objetivo que permite dotar de confiabilidad a la información en todos los niveles.

La infraestructura de la información busca captar datos para identificar, evaluar y responder al riesgo y permanecer dentro de la tolerancia establecida. Esta información debe ser oportuna y coherente con el ritmo de cambio de los ámbitos internos y externos de la entidad.

La calidad de la información incluye averiguar si:

- Su contenido es adecuado. ¿está al nivel correcto de detalle?
- Es oportuna. ¿está disponible cuando se necesita y dentro de un plazo adecuado?
- Esta actualizada. ¿es la última información disponible?

- Es exacta. ¿sus datos son correctos?
- Esta accesible. ¿Las personas que la necesitan pueden obtenerla fácilmente?

## **Comunicación**

Es inherente a los sistemas de información, mismos que deben proporcionar información adecuada.

### **Comunicación Interna**

La comunicación sobre procesos y procedimientos debería alinearse con la cultura deseada por la dirección y reforzarla mediante la aplicación real. Esta debe expresar eficazmente:

- Los objetivos de la entidad
- La importancia y relevancia del control interno orientada a disminuir los riesgos que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos.
- El riesgo aceptado y la tolerancia al riesgo de la entidad
- Un lenguaje común de los controles frente a los riesgos identificados
- Los papeles y responsabilidades del personal al desarrollar y apoyar los componentes del control interno

El personal debe saber cómo sus actividades se relacionan con el trabajo de los demás y que comportamiento es considerado aceptable o no.

Los superiores deben conocer los problemas y tratarlos eficazmente. El personal debe entender que no habrá represalias por comunicar información relevante. Los empleados deben informar las violaciones sospechosas al código de conducta o por el trato que se da al personal que presente denuncias.

## **Comunicación Externa**

Los clientes y proveedores pueden proporcionar información significativa sobre el diseño o la calidad de los servicios o productos, permitiendo a la empresa tratar las demandas o preferencias del cliente.

Los grupos de interés, reguladores, analistas financieros y otros terceros proporcionan información relevante para sus necesidades, estos pueden comprender las circunstancias y riesgos que enfrenta la entidad.

La comunicación se puede efectuar a través de diversos sistemas como manuales de políticas, escritos internos, correos electrónicos, etc..

Las acciones que se tomen en cuanto a comunicación serán en base a la historia y cultura de la entidad, basadas en observaciones anteriores similares.

## **7. Actividades (procedimientos) de control**

Las actividades de control son políticas y procedimientos establecidos por la dirección con respuesta a los riesgos que podrían afectar el logro de los objetivos. Los procedimientos son las acciones para implantar las políticas y ayudan a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos.

Estas actividades pueden clasificarse por la naturaleza de los objetivos con la que están relacionadas: estrategias, operaciones, información y cumplimiento. Los controles reflejan el entorno y sector en que operan una entidad, así como su dimensión y complejidad de organización, la naturaleza y alcance de sus actividades y sus antecedentes y cultura. Por lo que estas actividades no pueden generalizarse y deben ser la respuesta a la medida de las necesidades de los objetivos y los riesgos de cada organización.

Los procedimientos o actividades de control proporcionan seguridad razonable de que se alcancen los efectivos (efectividad) dentro de condiciones de honestidad (ética), competencia profesional, eficiencia, economía y protección al medio ambiente (ecología).

Comprenden principalmente las autorizaciones de las transacciones, la segregación de funciones incompatibles, el diseño y uso de formularios apropiados, las seguridades para acceso y uso de recursos, registros e información, revisiones independientes del desempeño de los datos registrados y de los recursos asignados para cumplir la gestión, los controles programados en computación, chequeos y conciliaciones, y la revisión de los informes así como la toma de acciones correctivas que se desprendan de ellos.

Procedimientos de control que significan aquellas políticas y procedimientos además del ambiente de control que la administración ha establecido para lograr los objetivos específicos de la entidad.

Los procedimientos específicos de control incluyen:

- Reportar, revisar y aprobar conciliaciones.
- Verificar la exactitud aritmética de los registros
- Controlar las aplicaciones y ambiente de los sistemas de información por computadora, por ejemplo:
  - Cambia de programas de computadora
  - Acceso a archivos de datos
  - Mantener y revisar las cuentas de control y los balances de comprobación.
  - Aprobar y controlar documentos
  - Comparar datos internos con fuentes externas de información.
  - Comparar los resultados de cuentas de efectivo, valores e inventario con los registros contables.
  - Limitar el acceso físico directo a los activos y registros.

Comparar y analizar los resultados financieros con las cantidades presupuestadas

Constituyen las políticas, métodos y prácticas establecidas por el nivel directivo con el propósito de lograr los objetivos de las unidades operativas y comprenden entre otros:

- Autorización de las actividades financieras, administrativas y académicas.
- Métodos observados por la administración para comparar los resultados reales con los presupuestados o planificados.
- Procedimientos utilizados en el área financiera para la preparación de las conciliaciones entre los registros de especies valoradas, existencia de materiales y activos fijos con las cuentas de control del mayor general.
- Delimitación de responsabilidades en los procedimientos de autorización, registro y control de las transacciones.
- Utilización de la información por parte de la alta gerencia, para el control y evaluación de las actividades desarrolladas en la empresa.
- Control del cumplimiento de las políticas y objetivos.
- Eficacia y oportunidad en las acciones adoptadas por la alta gerencia, en las áreas administrativas y financieras.
- Líneas de autoridad y responsabilidad definidas claramente en los manuales o reglamentos correspondientes.
- Adecuada segregación de funciones, a fin de fortalecer los sistemas de control interno en las diferentes áreas.
- Controles relacionados con las tomas físicas de los activos y el cruce de información con los registros contenidos en los archivos del sistema computarizado.
- Para la evaluación a los sistemas de control interno, se considerara en qué medida los controles implantados aseguran el eficiente y efectivo uso de los recursos.



## **Integración con las Decisiones sobre Riesgos**

Establecer una matriz que relaciones los riesgos con los controles establecidos por la organización, brindara una seguridad razonable de que los riesgos se mitigan y los objetivos se alcanzaran con razonable seguridad de que no existen errores o irregularidades.

## **Principales Actividades de Control**

Estas actividades deben enmarcarse en políticas y procedimientos emitidos por la dirección y los niveles encargados de ejecutarlos. Estas incluyen controles preventivos que determinan transacciones riesgosas antes de su ejecución y de detección para las que tienen posibles errores o irregularidades.

Como ilustración presentamos las siguientes actividades de control:

- Revisiones y supervisiones  
La dirección revisa el funcionamiento real en contraste con presupuestos, previsiones y datos de periodos previos y de competidores.
- Gestión directa de funciones o actividades  
Los directivos que gestionan las funciones o actividades revisan los informes de rendimiento.
- Procesamiento de la información  
Se llevan a cabo controles para verificar la exactitud, integridad y autorización de las transacciones.
- Repetición  
Las acciones aplicadas durante el procesamiento de las operaciones se repiten por otra persona para validar los datos y los controles aplicados.

- **Validación**  
Mediante la autorización, comparación y verificación de la pertinencia y legalidad de la transacción.
  
- **Aseguramiento**  
Con la aplicación de controles establecidos para reducir los riesgos y los errores en la ejecución de las actividades.
  
- **Especialización funcional**  
Se insertan en la estructura de la organización como la separación de funciones, la supervisión de los procesos, las evaluaciones ejecutadas por auditoría interna y otras.
  
- **Controles físicos**  
Los activos están físicamente asegurados, se someten periódicamente a recuentos y se contrastan con los importes de los registros de control.
  
- **Indicadores de rendimiento**  
El contraste entre sí de diferentes conjuntos de datos, operativos o financieros, junto con el análisis de relaciones y las acciones de investigación y corrección, constituyen una actividad de control.
  
- **Segregación de funciones**  
Las funciones se dividen o segregan entre diferentes personas para reducir el riesgo de errores o fraude.

### **Controles sobre los Sistemas de Información**

Los controles generales que ayudan a asegurar que siguen funcionando continua y adecuadamente, los controles de aplicación que incluyen fases informatizadas dentro del software para controlar el proceso. Estos se

combinan con controles manuales de procesos cuando sea necesario, para asegurar la integridad, exactitud y validez de la información.

### **Controles generales**

Estos incluyen controles sobre la gestión de la tecnología de información, su infraestructura, la gestión de seguridad y la adquisición, desarrollo y mantenimiento del software.

A continuación algunos ejemplos de controles comunes dentro de estas categorías:

- **Gestión de la tecnología de información**  
Un comité de trabajo proporciona supervisión, seguimiento e información de las actividades de tecnología informática y las iniciativas para su mejora.
- **Infraestructura de la tecnología de información**  
Los controles se aplican a la definición, adquisición, instalación, configuración integración y mantenimiento de los sistemas.
- **Gestión de la seguridad**  
Son controles de acceso lógico tales como contraseñas seguras de restricción de accesos a la red, bases de datos y aplicaciones.
- **Adquisición, desarrollo y mantenimiento del software**  
Los controles sobre la adquisición e implantación del software se incorporan a un proceso establecido para gestionar el cambio, incluyendo los requisitos de documentación, la comprobación de la aceptación del usuario, las pruebas de carga y las evaluaciones del riesgo de proyectos.

## **Controles de aplicación**

Se centran directamente en la integridad, exactitud, autorización y validez de la captación y procesamiento de datos. Aseguran que los datos se captan o generan en el momento de necesitarlos, que las aplicaciones de soporte estén disponibles y que los errores de interfaz se detecten rápidamente.

Un objetivo importante de estos controles es prevenir que los errores se introduzcan en el sistema, así como detectarlos y corregirlos una vez introducidos en él.

Se resumen algunos ejemplos de controles de aplicación contenidas en el estudio COSO II.

- **Equilibrar las actividades de control**  
Detectar los errores en la captación de datos, mediante la conciliación entre los importes introducidos, manual o automáticamente, y un total de control.
- **Dígitos de control**  
Validan los datos mediante cálculos. La numeración de los repuestos de una empresa contiene un dígito de control que detecta y corrige pedidos inexactos a sus proveedores.
- **Listados predefinidos de datos**  
Proporcionan al usuario listas preestablecidas de datos aceptables.
- **Pruebas de razonabilidad de datos**  
Comparan los datos captados con una pauta existente o aprendida de razonabilidad.

- Pruebas lógicas  
Incluyen el uso de límites de rango o pruebas alfanuméricas o de valor.

## **8. Monitoreo**

Este elemento constituye un proceso que evalúa la efectividad del control interno de la empresa, a fin de establecer la existencia de deficiencias de control y realizar las acciones correctivas que sean necesarias. Puede lograrse el monitoreo realizando actividades permanentes o mediante evaluaciones separadas.

La supervisión y monitoreo va en toda la institución y estará siempre en conocimiento de la gerencia. Adicionalmente cada jefe de área debe establecer niveles de supervisión, identificando los niveles de autoridad y responsabilidad de cada uno de los participantes

En la supervisión y monitoreo se realizarán evaluaciones puntuales, las mismas que se determinarán en función de la evaluación de riesgos y de un eficaz proceso de evaluación continua; comunicación de la diferencias del control interno y la evaluación puntual del control interno.

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. Debe orientarse a la identificación de controles débiles o insuficientes, para promover su reforzamiento.

El proceso de supervisión comprende la evaluación, por los niveles adecuados, sobre el diseño, funcionamiento y manera como se adoptan las medidas para actualizarlo, ya que algunos pueden ser innecesarios.

El monitoreo se lleva a cabo de tres formas:

- Durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la entidad (esta actividad debe ser previa, concurrente y posterior), los problemas se detectan en el presente, no sólo en el pasado.
- De manera separada, por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades,
- Mediante la combinación de ambas modalidades.

Los factores de análisis son:

Supervisión continúa.

Supervisión interna.

Supervisión Externa.

### **Supervisión Continua**

La institución deberá realizar la supervisión continua que se aplicará en el transcurso de las operaciones en todas las actividades de gestión y supervisión la que permitirá la evaluación de calidad y su rendimiento.

La supervisión continua se aplicará en el transcurso normal de las operaciones, incluye las actividades habituales de gestión y supervisión, así como otras acciones que efectúa el personal al realizar sus tareas encaminadas a evaluar los resultados del sistema de control interno.

Se analizará hasta qué punto el personal, en el desarrollo de sus actividades normales, obtiene evidencia de que el control interno sigue funcionando adecuadamente.

Se establecerán políticas y procedimientos para identificar la información necesaria para la toma de decisiones en forma eficaz, mediante el uso de herramientas como listas de comprobación, cuestionarios, cuadros de mando y diagramas de flujo.

La máxima autoridad establecerá políticas de comunicación las cuales deben ser informadas a todos los miembros de la organización.

### **Evaluación interna**

Para llegar a una conclusión sobre la eficacia de la supervisión del control interno, conviene considerar tanto las actividades de supervisión continua como las evaluaciones puntuales del control interno.

Resulta útil evaluar el sistema de control interno, enfocando el análisis directamente a la eficacia del sistema. El alcance y la frecuencia de tales evaluaciones puntuales dependerán principalmente de la evaluación de los riesgos y de los procedimientos de supervisión continua.

La evaluación efectuada por Auditoría Interna es importante, ya que de manera independiente puede evaluar su calidad y comprobar su aplicación, ya que esta tendrá acceso a la información de la institución, otras relacionadas con la misma o a la de la competencia pudiendo actuar con oportunidad.

La evaluación debe aplicarse en todos los componentes relacionados con las actividades importantes de la organización

Se realizarán auto evaluaciones, en las que los responsables de cada unidad establecerán el grado de cumplimiento de cada componente del sistema y los auditores internos participarán como facilitadores.

El Comité de Auditoría apoyará la gestión de la Auditoría Interna para que se implementen de manera eficaz los planes de acción correctiva.

Para todo esto se deben tomar en cuenta:

- El alcance y frecuencia de las evaluaciones puntuales del sistema
- La idoneidad de los sistemas de información
- Lógica y adecuada metodología para evaluar el sistema

## **Evaluación Externa**

Se debe incorporar la necesidad de evaluaciones externas en forma periódica, especialmente cuando se efectúan auditorías de estados financieros o evaluaciones a las operaciones, los sistemas y los procesos.

Para esta evaluación del sistema se tomarán como base los procedimientos aplicados por la administración y sirven para:

- El diseño de las pruebas y el alcance con el que deben aplicar los auditores en el ejercicio de la auditoría
- Para informar a la alta dirección sobre la existencia de riesgos de errores o irregularidades importantes que no están adecuadamente controladas.

La alta dirección deberá poner atención a los informes de auditores y organismos reguladores.

Se establecerán planes de acción correctiva y se medirá en grado de cumplimiento del mismo.

Debe existir un grado de coordinación entre auditores internos y externos

Se realizarán reuniones para comunicar acerca de los informes de auditoría a todos los miembros de la organización.

Cada departamento presentará informes de cumplimiento del sistema al Comité de Auditoría.



## **6.7. Modelo operativo**

Los objetivos específicos en esta investigación se los cumplirá de acuerdo a las siguientes fases:

1. Fase I.- Sensibilización interna
2. Fase II.- Planificación, diseño del plan operativo de ejecución del proyecto
3. Fase III.- Ejecución del proyecto. Diseño preliminar del manual de control interno para el departamento de tesorería.
4. Fase IV.- Evaluación y comunicación de resultados

**Tabla 23: Modelo Operativo**

FASES	ETAPAS	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO
Fase I	Sensibilización	Socialización del proyecto con las autoridades y el personal del GAD Municipio de Pelileo Presentar la propuesta con autoridades del GAD Municipio de Pelileo	Presentación Socialización Discusión del proyecto  Diálogos abiertos con el equipo de trabajo	Diseño del proyecto de factibilidad propuesta  Diseño preliminar del sistema	Eulalia Solís	Mayo 2013  Julio 2013
Fase II	Planificación	Realizar el plan operativo a cumplir para la ejecución del proyecto	Diseño del cronograma de actividades	Útiles de oficina Diseño del proyecto de factibilidad propuesta Computador	Eulalia Solís	Mayo 2013 Julio 2013

FASES	ETAPAS	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSA BLE	TIEMPO
Fase III	Diseño de un manual de gestión administrativa	Ejecutar el cronograma de actividades planificadas para la realización del proyecto Presentación del modelo definitivo del sistema de Gestión Administrativa	Ejecución: Realización de diseño preliminar Análisis de riesgo Reuniones de consenso Revisión de expertos Flujograma Desarrollo de las actividades previstas en el sistema de control interno	Útiles de oficina Diseño del proyecto de factibilidad propuesta Computador	Eulalia Solís	Segundo semestre 2013
Fase IV	Evaluación	Comprobar los logros que se han conseguido con la ejecución del proyecto	Encuestas Entrevistas Observación Sondeos de opinión Matriz de Monitoreo	Diseño del proyecto de factibilidad propuesta	Eulalia Solís	Evaluación permanente indefinido

**Fuente:** Propia  
**Elaborado por:** Eulalia Solís Solís

## **ESTRATEGIAS PARA EL MODELO OPERATIVO**

### Estrategias de Sensibilización

Esta estrategia permitirá presentar y socializar las Normas de Control Interno, entre las autoridades de la entidad y servidoras y servidores de la misma, con el siguiente esquema:

- a. Contacto inicial con autoridades y servidores
- b. Evaluación de la situación actual
- c. Presentación inicial de propuesta
- d. Organización de equipos de trabajo
- e. Capacitación y entrenamiento al personal.

### Estrategias de Planificación

Permitirá orientar el logro del objetivo general y específicos de la propuesta, bajo los siguientes parámetros:

- a. Evaluación y ajustes de las Estrategias de Sensibilización
- b. Elaboración preliminar del plan operativo para conocimiento y aprobación del nivel directivo
- c. Recolección y procesamiento de la información de los procesos en el área de Tesorería del GAD Municipal de Pelileo
- d. Estructuración de la ejecución de la propuesta

### Estrategias de Implementación, ejecución

La Estrategia de Ejecución conlleva las siguientes acciones:

- a. Aplicación preliminar de las Normas de Control Interno Específicas para el área de tesorería

- b. Revisión y ajustes a la información
- c. Aplicación definitiva de las Normas de Control Interno Específicas el área de Tesorería del GAD Municipal de Pelileo
- d. Análisis de la información

### **Estrategias de Evaluación**

Esta estrategia se realizará bajo los siguientes puntos:

- a. Evaluación interna de las Normas de Control Interno Específicas del área de Tesorería, con las servidoras y servidores de la entidad, por medio de entrevistas.
- b. Evaluación externa de las Normas de Control Interno Específicas del área de Tesorería, con las servidoras y servidores de la entidad, por medio de encuestas a usuarios externos como clientes proveedores.
- c. Evaluación externa y opinión de los expertos bajo el esquema de Normas de Control Interno – Auditores de la Contraloría General del Estado

## **FASE I (INICIAL)**

Para iniciar con el Sistema, en la fase I, se realizará el diagnóstico al área de tesorería del GAD Municipio de Pelileo, para conocer las condiciones en las cuales realizan los procesos a su cargo.

## **DIAGNÓSTICO**

### **CONOCIMIENTO DEL ÁREA DE TESORERÍA**

#### **OBJETIVO**

Administrar y controlar los recursos financieros con el propósito de apoyar la gestión institucional, de conformidad a la normatividad vigente y proveer información oportuna para la toma de decisiones.

#### **ALCANCE**

Con la recopilación de información, a través de entrevistas al Jefe Financiero a la Tesorera y al personal relacionado con las actividades de tesorería de la institución, se espera obtener la información necesaria para conocer las condiciones en las que se están desarrollando los procesos en esta área, mediante:

- La evaluación de la situación organizacional de la institución
- La identificación de los controles con los que operan los procesos de tesorería
- El tipo de información que emite el área de tesorería.

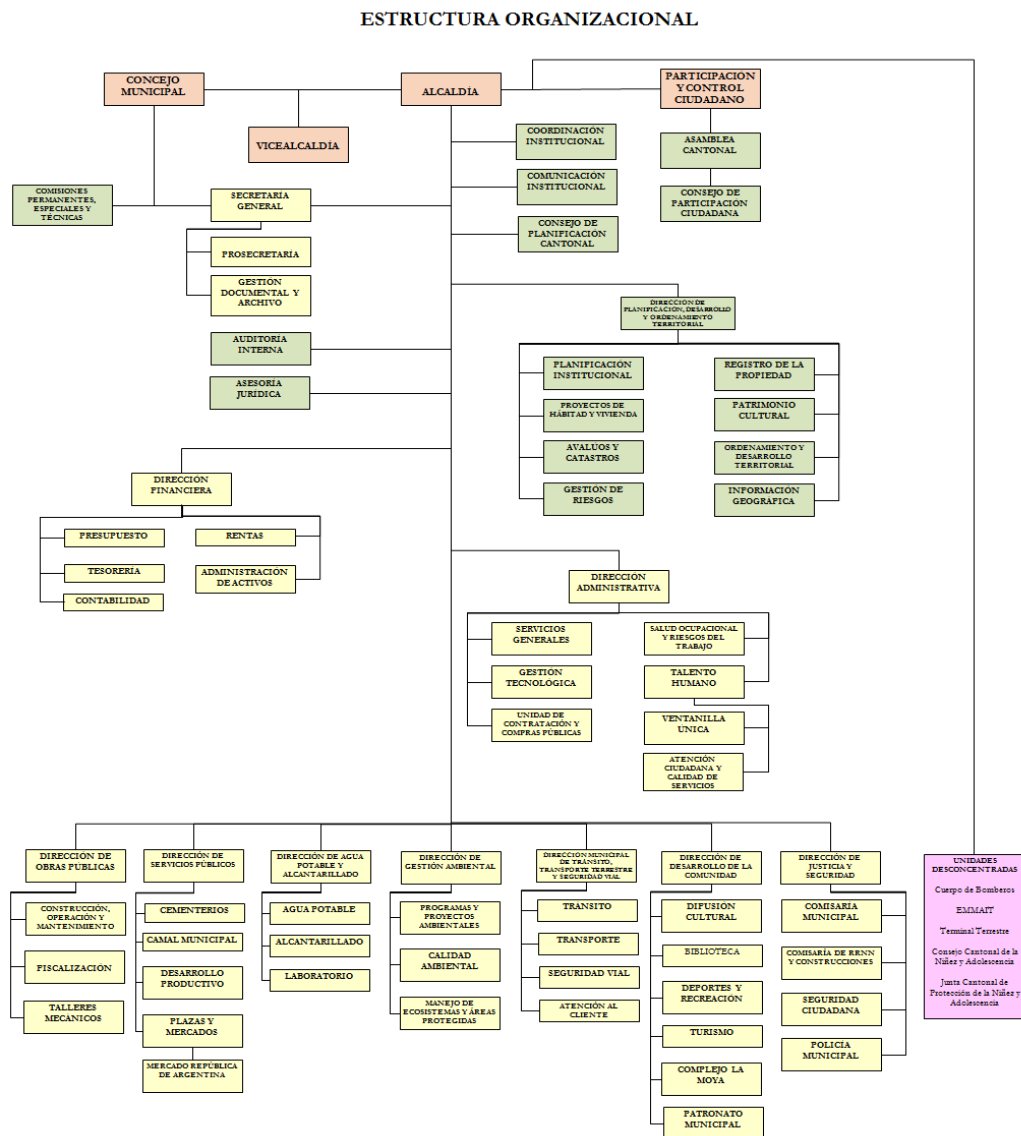
### **RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Para obtener información general de la institución y específica del área de tesorería.

La información general referente a los objetivos y metas que se desean alcanzar, será solicitada a la máxima autoridad.

# ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Ilustración 1: Organigrama



Fuente: GAD Municipio de Pelileo

Elaborado por: GAD Municipio de Pelileo

**GAD MUNICIPIO DE PELILEO**  
**EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**  
**INFORMACIÓN GENERAL**

**Tabla 24: Evaluación del Control Interno**

No.	PUNTOS A CONSIDERAR	PONDERAC	CALIFIC	OBSERVACIONES
1	¿Existe un Organigrama en la institución?	10	5	En el organigrama existente no se detallan las áreas que comprenden el departamento de tesorería, no se definen las funciones de cada servidor a su cargo.
2	¿Se han planteado misión, visión y valores en la institución?	10	8	Se encuentran definidos misión y visión de la institución, los valores están implícitos en estos, además de acatar disposiciones legales.
3	¿Se han establecido objetivos?	10	8	En cada departamento de la institución se establecen metas y objetivos individuales.
4	¿Existen planes operativos?	10	7	Los planes operativos individuales en las diferentes áreas que forman el plan operativo anual institucional.
5	¿Cuentan con presupuestos?	10	8	Los presupuestos se presentan de acuerdo a las disposiciones legales vigentes.
6	¿Cuentan con manuales?	10	1	No existen manuales específicos de funciones para cada área, se rigen según disposiciones legales.
7	¿Se aplican controles claves en las operaciones de tesorería?	10	5	Con la segregación de funciones se controlan los procesos, pero no tienen por escrito las responsabilidades y obligaciones a cumplir.
8	¿Se realizan evaluaciones periódicas al personal?	10	5	Se controla el cumplimiento de sus funciones con la revisión de informes, el ministerio de relaciones laborales hace las evaluaciones al personal.



9	¿Se cumplen las disposiciones legales vigentes?	10	7	Todos los procesos se realizan de acuerdo a disposiciones legales.
	TOTAL	90	54	

Fuente: Entrevistas

Elaborado por: Eulalia Solís Solís

## RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

### CALIFICACIÓN DEL RIESGO

CR = CALIFICACIÓN DEL RIESGO

CT = CALIFICACIÓN TOTAL

PT = PONDERACIÓN TOTAL

$$CR = \frac{CT * 100}{PT}$$

$$CR = \frac{54 * 100}{90}$$

$$CR = 60$$

En lo que se refiere a los procesos de tesorería serán la Jefa Financiera y la Tesorera quienes podrán colaborar para conocer la situación actual, mediante el siguiente cuestionario:

**GAD MUNICIPIO DE PELILEO**  
**EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**  
**INFORMACIÓN DE TESORERÍA**

**Tabla 25: Evaluación del Control Interno Tesorería**

No.	PUNTOS A CONSIDERAR	PONDERAC	CALIFICAC	OBSERVACIONES
1	¿Se han establecido objetivos y metas para el área de tesorería?	10	8	El área de tesorería cuenta con sus propias metas y objetivos.
2	¿Se cumplen con los objetivos y metas establecidos?	10	7	Los empleados tienen el compromiso de cumplir con las metas y objetivos establecidos.
3	¿Se han definido políticas de trabajo para el área de tesorería?	10	4	Trabajan acatando las disposiciones legales, no se han definido políticas específicas en este aspecto, los empleados manifiestan que cada uno sabe lo que tiene que hacer.
4	¿Cuentan con un manual de funciones específicas para el área?	10	2	En el reglamento orgánico funcional solo se especifican los informes que genera el área de tesorería, no se detallan las responsabilidades de cada funcionario
5	¿Se han definido responsabilidades en las funciones asignadas a cada servidor o servidora?	10	3	Los servidores manifiestan que cada uno sabe lo que tiene que hacer, se rigen en las disposiciones legales, pero no se las da a conocer por escrito.
6	¿Existen controles para ingresos y gastos?	10	6	Se aplican controles según disposiciones legales, no existen manuales específicos por escrito.
7	¿Se han determinado las fuentes de Ingresos?	10	7	si tienen determinadas las fuentes de ingresos
8	¿Los informes emitidos en su área se utilizan para la toma de decisiones?	10	4	Estos informes son indispensables para la toma de decisiones, pero a falta de un adecuado software estos no se pueden generar de manera inmediata.

9	¿Las actividades del área de tesorería se realizan según lo presupuestado?	10	5	Algunas de las actividades programadas no se han cumplido en el tiempo estipulado, como es la implantación del nuevo sistema informático.
10	¿Cuentan con los recursos necesarios para el desarrollo de sus funciones?	10	4	Es necesaria mayor gestión para que los recursos requeridos en el presupuesto anual se obtengan a tiempo.
11	¿Existen programas de capacitación?	10	1	No se establecen programas de capacitación.
12	¿Cuenta con el personal adecuado para cumplir a tiempo los objetivos?	10	8	Si, además de contar con el suficiente personal, este tiene conocimiento de los procesos en esta área, pero no las han recibido por escrito.
13	¿Se evalúa permanentemente el desempeño del personal?	10	5	Se evalúa el cumplimiento de planes operativos trimestralmente, y mensualmente mediante reuniones de directores con el Sr. Alcalde, no a nivel de subordinación.
14	¿Se han establecido políticas para evaluación del cumplimiento de objetivos?	10	4	Se las hace en función del cumplimiento de presupuestos.
	TOTAL	140	68	

Fuente: Entrevistas  
Elaborado por: Eulalia Solís Solís

#### CALIFICACIÓN DEL RIESGO

CR = CALIFICACIÓN DEL RIESGO

CT = CALIFICACIÓN TOTAL

PT = PONDERACIÓN TOTAL

$$CR = \frac{CT * 100}{PT}$$

$$CR = \frac{68 * 100}{140}$$

$$CR = 48.5714$$

De acuerdo a la calificación porcentual que obtengan los controles aplicados, el riesgo de control se compara con la ponderación porcentual asignada por el auditor:

<b>PORCENTAJE</b>	<b>RIESGO</b>	<b>CONFIANZA</b>
15% - 50%	ALTO	BAJO
51% - 75%	MODERADO	MODERADO
76% - 95%	BAJO	ALTO

La escala señalada inicia en 15% porque no puede haber empresa totalmente sin control que tenga una calificación menor a ese valor; por el contrario, la escala llega hasta 95% porque no puede haber una empresa con un control totalmente eficiente y efectivo, puesto que toda administración se puede perfeccionar y es susceptible de mejoramiento continuo.

En este caso la información general evaluada con calificación del 60% se encuentra dentro del nivel de riesgo y confianza moderado, al ser estos componentes significativos para el desarrollo de las actividades de tesorería, existen varios factores de riesgo y la posibilidad que se presenten errores o irregularidades.

La información de tesorería con un porcentaje de calificación de riesgo de 48.57% se encuentra en un nivel de riesgo alto, este componente es significativo con varios factores de riesgo, algunos de ellos muy importantes y donde es altamente probable que existan errores o irregularidades, es por esto que baja el nivel de confianza.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El control interno al ser un proceso integral aplicado por todos los miembros de la organización para el logro de los objetivos de promover la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones, garantizar la confiabilidad integridad y oportunidad de la información y cumplir con las disposiciones legales, es un instrumento indispensable que tiene que ser difundido de manera clara para su buen uso y aplicación.

De acuerdo a la ley la máxima autoridad emitirá normas del código de ética para el buen uso de los recursos públicos.

Se debe considerar mayor capacitación del personal, para fomentar e incentivar un ambiente ético y profesional con transparencia en todo el proceso de reclutamiento, selección, evaluación y promoción con principios de equidad de acuerdo a normas y leyes vigentes. Además deberán mantener un nivel de competencia para desarrollar implantar y mantener un buen control interno

Como lo dispone la normatividad la entidad debe complementar su organigrama con un manual de organización actualizado para la para la asignación de responsabilidades, acciones y cargos y establecer niveles jerárquicos y funciones para sus miembros.

Las unidades administrativas identificarán y analizarán los eventos que podrían afectar la ejecución de sus procesos, bajo la responsabilidad de todo el personal de efectuar el proceso de administrar los riesgos con el uso de métodos estrategias técnica y procedimientos.

Con respecto a los planes operativos, la máxima autoridad dispondrá que los responsables de la ejecución presupuestaria efectúen seguimiento y evaluación de su cumplimiento en todas las fases del ciclo presupuestario

Es la responsabilidad de la tesorera junto con la máxima autoridad la determinación y recaudación de los ingresos, en concordancia con el ordenamiento jurídico vigente.

De acuerdo a la normativa, en lo referente a la actualización del software, de debe mantener un plan de mantenimiento preventivo de la infraestructura tecnológica, mediante revisiones periódicas y monitoreo en función de las necesidades organizacionales, estrategias de actualización de hardware y software, riesgos,

evaluación de vulnerabilidades para implementar las respectivas medidas de seguridad. En este caso no se ha dado el seguimiento respectivo a la adquisición del nuevo software que se encuentra presupuestado.

La información generada en el área de tesorería debe ser pertinente y oportuna con el propósito de facilitar el cumplimiento de responsabilidades de operación, información financiera. Esto permite evaluar los resultados de la gestión en la entidad versus los objetivos predefinidos.

Los controles se deben establecerse para asegurar el cumplimiento de las políticas y criterios establecidos por la administración, el correcto reconocimiento, procesamiento, clasificación, registro e informe de las transacciones ocurridas, la verificación y evaluación periódica de los saldos que se informan, así como de la integridad de los sistemas de procesamiento, el acceso a los activos, registros, formas importantes, lugares de proceso y procedimientos de proceso.

## **RESULTADO DEL DIAGNOSTICO**

Tabla 26: Resultado del diagnóstico

CONCLUSIONES	
MANEJO DE RIESGO	Ineficientes procedimientos de control
MANEJO DEL PERSONAL	No hay suficiente capacitación al personal
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	No cuenta con manual de funciones

Fuente: Resultado de encuestas  
Elaborado por: Eulalia Solís Solís

### **FASE II (DE PROCESO)**

Para el desarrollo de esta fase se ha elaborado una guía para la implementación del control interno, esta puede ser aplicada a toda la institución según sea su necesidad.

MANUAL DE  
IMPLEMENTACION



CONTROL INTERNO



MODELO COSO, COSO II

GAD

MUNICIPIO DE  
PELILEO

TESORERÍA

# **GUIA DE APLICACIÓN Y EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO SEGÚN EL ENFOQUE COSO**

## **INTRODUCCION**

Este trabajo de investigación presenta la propuesta de un sistema de Control Interno enfocado en el sistema COSO y COSO II, para el departamento de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipio del Cantón San Pedro de Pelileo, mismo que servirá de apoyo para el desarrollo eficiente de sus operaciones.

Los organismos de control, ha adoptado el enfoque del Informe COSO para efectuar la evaluación del Control Interno en el ámbito de la auditoría gubernamental, en función de este se elaboró el presente documento, con el objeto que cada una de las Unidades y Dependencias del GAD Municipio de Pelileo, dispongan de un método adecuado y uniforme para mejorar e impulsar la vigencia efectiva del control interno, y auto evaluar el mismo durante la ejecución de sus funciones. Ello con independencia de aquellas que se efectúen durante las auditorías de gestión a realizar por la Unidad de Auditoría Interna y las que les compete a la Contraloría General del Estado.

Este trabajo presenta la siguiente estructura:

1. Guía de aplicación de control interno.
  - a. En su parte general se estudia la definición, características, diseño, implantación, difusión, capacitación y seguimiento del control interno.



b. El Control Interno como tal, mismo que deben aplicar en la institución, que de acuerdo con éste enfoque, se desagrega en los siguientes componentes:

- Ambiente de Control.
- Establecimiento de objetivos
- Identificación de eventos
- Evaluación de riesgos.
- Respuesta a los riesgos
- Actividades de control.
- Información y comunicación.
- Supervisión o Monitoreo.

## 2. Guía de Evaluación de control interno

Son los pasos básicos a emplear por los auditores, para evaluar la calidad del control interno en función del enfoque recomendado.

# 1. GUIA DE APLICACIÓN DE CONTROL INTERNO

## 1.1. GENERALIDADES

### INTRODUCCION

Existen actividades primarias y generales de control, a cargo de todo el personal y bajo la conducción de la máxima Autoridad, que consiste en el aseguramiento de la vigencia de los principios de control interno.

Comprende el adecuado diseño, implementación y mantenimiento de una estructura de control eficiente, y su monitoreo permanente.

## **CONCEPTOS DE CONTROL INTERNO**

Según La Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, el control interno es un proceso aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada institución, que proporciona seguridad razonable de que se protegen los recursos públicos y se alcancen los objetivos institucionales. Este será responsabilidad de cada institución, con el fin de crear las condiciones para el ejercicio del control externo a cargo de la Contraloría General del Estado.

En las Normas de Control Interno del Ecuador, el Control Interno es un proceso integral aplicado por la máxima autoridad la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos. Constituyen componentes del control interno el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y el seguimiento. Se orienta a cumplir con el ordenamiento jurídico, técnico y administrativo, promover eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad y garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información, así como la adopción de medidas oportunas para corregir las deficiencias de control.

Se tendrán en cuenta las normas sobre funciones incompatibles, depósito intacto e inmediato de lo recaudado, otorgamiento de recibos, pagos con cheque o mediante la red bancaria, distinción entre ordenadores de gasto y ordenadores de pago; y, el reglamento orgánico funcional que será publicado en el Registro Oficial.

## Definición de control interno basada en el Informe COSO

El control interno es un proceso y tiene las siguientes características:

- Es una secuencia de acciones que afectan a todas las actividades inherentes a la gestión de un organismo, e integradas a todos los procesos básicos de este: Planeamiento, dirección, ejecución y supervisión.
- Estas acciones se incluyen a la estructura de la organización, y son realizadas por la dirección superior y todo el personal.
- Se crea para influir en el cumplimiento de los objetivos y apoyar las iniciativas de calidad.
- Estos objetivos incluyen las categorías de:
  - Economía, eficiencia y eficacia de la gestión.
  - Confiabilidad de la información financiera y de gestión.
  - Utilización de la información para la toma de decisiones
  - Cumplimiento de leyes, reglamentos y políticas.
- Sus componentes interrelacionados, se derivan del estilo de la dirección, y se integran al proceso de gestión:

El control interno se define como un proceso cuya implementación y mantenimiento es responsabilidad de la máxima autoridad, en el que participan todos los miembros de la misma, basado en el plan de organización, los reglamentos y manuales de procedimiento y en los cinco componentes del modelo, con el propósito de que se fortalezca la responsabilidad, se sustente la rendición de cuentas, y se cumplan adecuadamente los objetivos institucionales, proporcionando una seguridad razonable para el logro de los siguientes objetivos generales:

- Operaciones, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de calidad, acorde con la misión que la institución debe cumplir.
- Protección del patrimonio: preservar los recursos frente a cualquier pérdida por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes e irregularidades.
- Respeto de leyes, reglamentaciones y estímulo para que los integrantes de la organización adhieran a las políticas y objetivos de la misma.
- Información financiera y de gestión completa y confiable, presentada en forma apropiada a través de informes oportunos

Los procedimientos del control interno previo:

1. Los procedimientos de control previo, integrados a la gestión y ejercidos cotidianamente por los mismos funcionarios, es el primer paso para el cumplimiento normativo y el mejor logro de los objetivos.
2. Verifican el cumplimiento de las normas regulatorias y los hechos que las respaldan, así como su relación con los objetivos y actividades de la entidad.
3. No serán realizados por personas distintas o externas a la institución o a la unidad ejecutora de las operaciones

### **El control interno posterior**

Será practicado:

1. Por la máxima autoridad, con respecto a los resultados alcanzados por las operaciones y actividades bajo su competencia.

2. Por la Unidad de Auditoría Interna de la institución, la Contraloría General de Estado, cada uno de ellos en el plano que le corresponda.

La auditoría interna posterior evaluará el grado de cumplimiento y eficacia de los sistemas de administración y de los instrumentos de control interno incorporados a ellos, determinará la confiabilidad de los registros y estados financieros y analizará los resultados y la eficiencia de las operaciones. Todo esto bajo responsabilidad de la Unidad de Auditoría Interna.

### **INFORMACIÓN NECESARIA PARA EL DISEÑO DEL CONTROL INTERNO.**

En este caso será necesario evaluar:

- a. El tamaño
- b. Los objetivos
- c. La complejidad de la organización y de la gestión
- d. El tipo y el alcance de las actividades
- e. La tecnología de información
- f. El entorno y el sector en que opera
- g. Los cambios de entorno y circunstancias
- h. Los riesgos
- i. La relación costo/beneficio entre el control y los resultados que genera
- j. La historia y la cultura de la organización
- k. La localización geográfica
- l. Las necesidades de información y comunicación
- m. El marco legal al cual se halla sujeto

Estos factores se toman en cuenta en el diseño de las actividades de control, estas sirven para alcanzar los objetivos más eficientemente

### **IMPACTO DE LA IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE PROCESAMIENTO ELECTRÓNICO DE DATOS EN EL DISEÑO DE LOS CONTROLES.**

Para un adecuado conocimiento de las actividades de una institución es necesaria la tecnología, que sirve de apoyo en la gestión, por lo que se considera importante crear un ambiente de control adecuado, acorde con los objetivos de control para disminuir los riesgos inherentes derivados de su utilización, para que las actividades vinculadas se realicen de manera segura y facilite la posterior evaluación de los resultados de la gestión. Así mismo se deberá mantener la capacitación respectiva para que se optimice su uso. Estos controles son útiles ya que dentro de los sistemas de información se pueden implantar nuevos controles que reemplazan a los controles manuales.

### **DOCUMENTACIÓN Y FORMALIZACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO IMPLANTADO.**

Todo el personal debe conocer sus funciones con relación al control interno, ya sea a través de manuales, instructivos, diagramas y otros, que especifiquen claramente las funciones, los mismos deben estar documentados para formalizar y asegurar la vigencia del sistema de control interno

Las personas deben comprender, previo a su implantación, los aspectos relevantes del sistema de control interno, cómo funciona, cuál es el rol que va desempeñar y cuál será su responsabilidad al respecto.

## **PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN.**

Para implementar el sistema de control interno se requiere una estrategia según el diseño la difusión y la vigencia del mismo, además de su revisión periódica para evaluar los resultados obtenidos. Esto implica que los miembros involucrados en el sistema tengan conocimiento de la marcha de la implantación del modelo, los desvíos producidos y las acciones correctivas pendientes, y los aspectos por solucionar en el corto o mediano plazo.

- Etapas de la implementación del control interno.

Se tomaran en cuenta las siguientes etapas para la implementación del sistema de control interno:

- a. Diseño
- b. Documentación y formalización
- c. Comunicación, capacitación
- d. Aplicación
- e. Evaluación

- Medios de difusión del sistema de control interno.

Los controles internos diseñados deben ser difundidos de modo que el sistema sea conocido por todos los miembros de la organización, y cada uno lo aplique según sus ámbitos de acción, deben ser redactados en forma concreta, clara y sencilla. Es recomendable que difundan estos controles a través de publicaciones impresas de forma ordenada, facilitando su lectura a través de síntesis y gráficos aptos para transmitir un mensaje claro y preciso, además de brindar capacitación a través de talleres que expliquen claramente las normas y procedimientos de control.

## **CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO DE LOS FUNCIONARIOS QUE EJECUTAN CONTROLES INTERNOS.**

Todos los empleados de la organización desempeñan alguna función en la operación del control interno por lo tanto la responsabilidad alcanza a todos sus miembros, para su información es necesaria la capacitación, adiestramiento y actualización periódica de los mismos.

La capacitación se enfoca en la formación acerca de las normas y su aplicación, promoviendo el cuidado en la realización de actividades que inciden directamente en la eficacia del control interno, y la comunicación a los niveles superiores ante cualquier circunstancia que lo amerite.

## **SEGUIMIENTO DEL PROCESO DE CONTROL INTERNO.**

La supervisión que debe efectuarse para comprobar que los controles diseñados son conocidos y aplicados correctamente y si el impacto sobre la gestión ha sido el esperado según los fines previstos.

La autoridad superior de cada departamento realizara el seguimiento, directamente o a través de los reportes que recibe de los responsables de las diferentes áreas, o de los Informes de los Auditores Internos y de otros organismos de control como la Contraloría General del Estado.

El control de todos los componentes del sistema de control interno, su funcionamiento y operación eficientemente, la existencia de una estructura de control idónea y eficiente, su revisión y actualización periódica, es responsabilidad de la máxima autoridad de la institución.



La supervisión es encomendada a los auditores internos, consiste en un examen posterior de las actividades administrativas, financieras y operativas, mediante la aplicación de las normas de auditoría vigentes, esta deberá aplicar procedimientos coherentes y consistentes, los que serán aprobados por la autoridad superior de la misma, de tal forma que, estarán en condiciones de evaluar periódicamente la idoneidad y eficacia de los controles internos y su grado de cumplimiento, estarán obligados a comunicar las deficiencias, errores, irregularidades o infracciones detectadas, y al mismo tiempo señalar los ámbitos que requieren mejoras y el seguimiento de sus observaciones y recomendaciones a fin de procurar que se resuelvan e implementen.

El objetivo final de la Unidad de Auditoría Interna, es implementar un sistema de control interno que contemple los requisitos de consistencia de cada uno de los componentes del enfoque COSO II.

## **OBJETIVOS DEL SISTEMA**

### **OBJETIVO GENERAL.**

Poner a disposición del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipio del Cantón San Pedro de Pelileo un modelo de Sistema de Control Interno basado en el modelo COSO, para que la Gestión Administrativa sea más eficiente.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

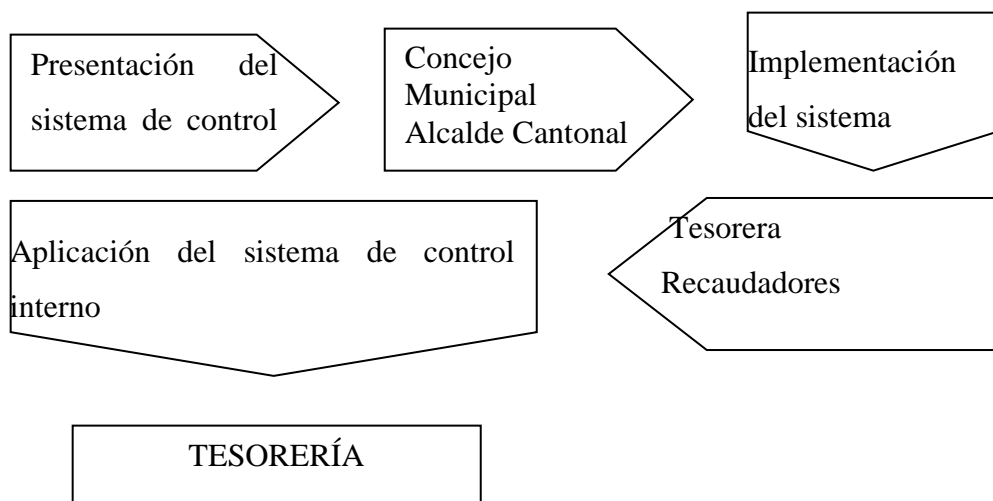
- Proporcionar una herramienta de control para identificar y disminuir los riesgos
- Cumplir las políticas y procedimientos, para mejorar el control de las operaciones.
- Obtener información adecuada y suficiente para disminución riesgos.

## RESPONSABILIDADES DEL SISTEMA.

Para cumplir los objetivos de la institución es necesario contar con un control interno adecuado, para mejorar y fortalecer las funciones de tesorería.

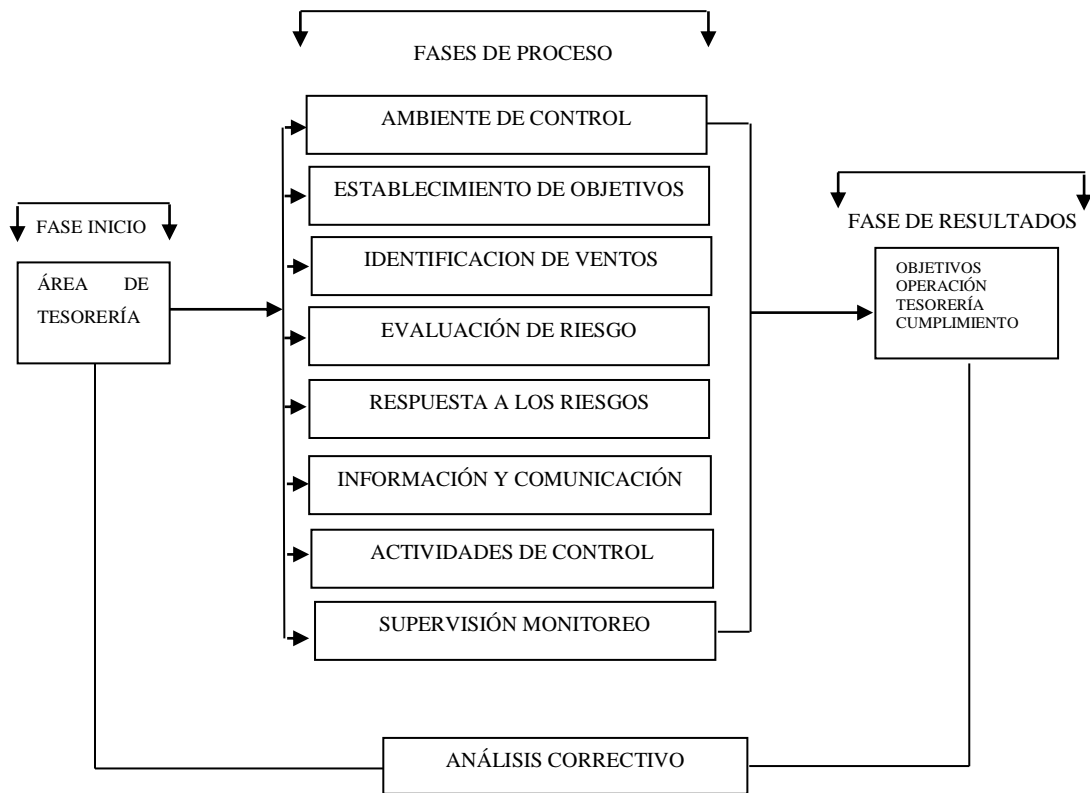
El Sistema del Control Interno basado en el modelo COSO II, será presentado a la máxima autoridad de la Institución, especificando el sistema en sí y los beneficios que se obtendrán al implementarlo.

**Ilustración 2:** Responsabilidades del Sistema de Control Interno



Fuente: Municipio de Pelileo  
Elaborado por: Eulalia Solís Solís

## ESQUEMA SISTEMA DE CONTROL INTERNO



Fuente: Modelo COSO II  
Elaborado por: Eulalia Solís Solís

Para la evaluación por parte de la administración o de forma independiente, de la calidad de los elementos de los componentes del sistema de control interno, se deben considerar como mínimo los puntos que se desarrollan a continuación basados en el esquema del sistema de COSO y COSO II.

La variedad de actividades de control y evaluación que pueden emplearse, son sólo un punto de partida, hallándose sujetas a mejoras e incorporación de aquellos aspectos no contemplados en ellas.

## **AMBIENTE DE CONTROL**

Es el primer componente del sistema, en el que se consideran los siguientes aspectos clave para su evaluación:

- Existencia del procedimiento
- Ser notificado de manera apropiada
- Que sea difundido
- Que sea comprendido correctamente
- Que su aplicación sea evidente

### **1. INTEGRIDAD Y VALORES ETICOS**

Para evaluar la calidad con que se diseñaron y operan los elementos de este componente, se consideraran los siguientes puntos:

- La existencia e implantación de códigos de conducta u otras políticas relacionadas con las prácticas profesionales aceptables, incompatibilidades o pautas esperadas de comportamiento ético y moral.
- El grado de compromiso de la alta dirección para cumplir los códigos de conducta, mediante el ejemplo y el liderazgo para su aplicación.
- La difusión dada a los códigos de conducta tanto interno como externo y, el uso en los procesos de inducción del personal.
- La incorporación de los códigos de conducta en los procesos y en las evaluaciones de desempeño.
- Las facilidades brindadas para que los funcionarios y empleados presenten denuncias sin temor a represalias.
- La forma en que se llevan a cabo las negociaciones con empleados, proveedores, clientes, inversores, acreedores, aseguradores,

competidores, usuarios de los servicios y auditores (por ejemplo, si la dirección lleva a cabo sus actividades con un alto nivel ético e insiste que los demás hagan lo mismo, o presta poca atención a los temas éticos).

- La presión para alcanzar objetivos de rendimiento poco realistas, sobre todo en cuanto a los resultados a corto plazo y en qué medida la remuneración está basada en la consecución de dichos objetivos.

## **2. FILOSOFIA Y ESTILO DE LA ALTA DIRECCION**

Para evaluar la calidad de los elementos de este componente, se considerara:

- La naturaleza de los riesgos institucionales aceptados, por ejemplo, si participa la dirección a menudo en operaciones de alto riesgo o es extremadamente prudente a la hora de aceptar riesgos.
- La forma en que la alta dirección incentiva a su personal para el cumplimiento de las leyes y otras normativas.
- El cuidado que tiene la gerencia para cuidar la imagen institucional mediante el respeto a los contratos o acuerdos alcanzados.
- La frecuencia con que se llevan a cabo los contactos entre la alta dirección y las direcciones operativas, sobre todo cuando están ubicadas en zonas geográficas diferentes.
- Las actitudes y actuaciones de la dirección respecto a la presentación de información financiera, incluyendo las discusiones acerca de la aplicación de los tratamientos contables (por ejemplo, elección de políticas contables prudentes o arriesgadas, si las políticas contables han sido incorrectamente aplicadas o se ha excluido información financiera importante, o si los registros han sido manipulados o falsificados).

### **3. CONSEJO DE ADMINISTRACION Y COMITES**

Se deben considerar para su evaluación los siguientes puntos:

- La independencia de los miembros de los que integran el Consejo de Administración y de los comités.
- La reputación, méritos profesionales de los miembros del Consejo de Administración y los comités.
- La atención que brindan las autoridades a novedades importantes y a los informes de posibles violaciones a los códigos de conducta.
- La frecuencia y oportunidad de las reuniones con el director financiero y/o contable, auditores internos y externos.
- La suficiencia y oportunidad en que se facilita información a los miembros del consejo o comité de auditoría que permita supervisar los objetivos y las estrategias, la situación financiera, así como los resultados alcanzados por la entidad.
- La suficiencia y oportunidad con que se comunica al Consejo o Comité de Auditoría la información confidencial, los datos sobre investigaciones realizadas y las actuaciones incorrectas (por ejemplo, gastos de viaje de altos directivos, litigios significativos, investigaciones por parte de las autoridades competentes, desfalcos, uso indebido de fondos o uso incorrecto de los activos de la sociedad, abusos de información privilegiada, pagos a políticos, pagos ilegales, etc.).

### **4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

Para evaluar los elementos de este componente, se deben considerar:

- La existencia e idoneidad de la estructura orgánica y funcional.
- La existencia de manuales de procesos para actividades sustantivas y adjetivas.

- El grado de actualización de los documentos citados y las facilidades de acceso.
- La idoneidad de la estructura organizativa de la entidad para proporcionar el flujo de información necesario para gestionar sus actividades.
- La claridad con la que se identifican los niveles de autoridad y responsabilidad.
- La facilidad que brindan para la coordinación institucional y la supervisión que se debe ejercer.
- El grado de comunicación y divulgación interna y externa por los medios disponibles.

## **5. AUTORIDAD ASIGNADA Y RESPONSABILIDAD ASUMIDA**

Para su evaluación se deben considerar:

- La asignación de responsabilidad y delegación de autoridad para hacer frente a los objetivos, funciones operativas y requisitos reguladores, incluyendo la responsabilidad en cuanto a los sistemas de información y la autorización de cambios.
- La suficiencia de las normas y procedimientos relacionados con el control, incluyendo las descripciones de puestos de trabajo.
- El adecuado número de personas, sobre todo en relación con las funciones de procesamiento de datos y contabilidad, respecto al nivel necesario, teniendo en cuenta el tamaño de la entidad así como la naturaleza y complejidad de sus actividades y sistemas.

## **6. GESTION DEL CAPITAL HUMANO**

Para evaluar los elementos de este componente se considerara:

- La existencia de un sistema de gestión del recurso humano.

- La existencia de descripciones de puestos de trabajos formales u otras formas de definir las tareas que componen trabajos específicos.
- El análisis de los conocimientos, la experiencia y las habilidades necesarias para llevar a cabo el trabajo adecuadamente.
- La medida en que están actualizadas y son aplicadas las políticas y procedimientos adecuados para la contratación, formación, promoción y remuneración de los empleados.
- La suficiencia de las acciones disciplinarias tomadas como respuesta a las desviaciones de las políticas y procedimientos aprobados.
- La existencia del comité de recursos humanos y la forma en que opera.
- La idoneidad de la revisión de los expedientes de los candidatos a puestos de trabajo, sobre todo en relación con acciones o actividades no admitidas en el seno de la entidad.
- La idoneidad de los criterios para retener y promocionar a los empleados y de las técnicas de obtención de datos sobre el personal (por ejemplo, las evaluaciones del rendimiento) y su relación con el código de conducta y otras pautas de comportamiento.
- El grado de difusión y comunicación de las políticas, sistemas, procedimientos para la gestión del capital humano.

## **7. RESPONSABILIDAD Y TRANSPARENCIA**

Se deben considerar los siguientes puntos de evaluación:

- La cultura institucional dirigida a la responsabilidad.
- Establecimiento de objetivos con indicadores de rendimiento y medios de verificación objetiva.
- Establecimiento de políticas de responsabilidad en todos los niveles de la organización y verificación permanente de su cumplimiento.
- Incluir en todos los procesos mecanismos de responsabilidad.
- La producción de informes comparativos entre lo planificado y lo ejecutado.



- La disposición de alta dirección y de otros niveles de la organización, para analizar las variaciones y otras novedades relativas al cumplimiento de los objetivos y la aplicación del CORRE establecido.
- Facilidades de acceso a la información y estilo de comunicación.
- La calidad y periodicidad de las revisiones internas y externas a los informes financieros y de gestión.

## **ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS**

### **1. OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

Para evaluar la calidad de los elementos de este componente, se consideraran:

- Existencia formal de la misión o finalidad aprobada por el consejo de administración.
- Hasta qué punto los objetivos de los organismos e instituciones expresan clara y completamente lo que la entidad desea conseguir y la forma en que prevé conseguir teniendo en cuenta sus particularidades.
- Grado de vinculación de los diferentes niveles de la organización en el establecimiento de objetivos estratégicos y de las estrategias.
- La eficacia con que los objetivos de los organismos e instituciones se comunican a sus miembros.
- Establecimiento de la viabilidad de cumplimiento de los objetivos.
- Fijación de tiempos, responsables, indicadores de rendimiento, supuestos o eventualidades, recursos, informes o reportes.

### **2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

Se deben considerar los siguientes puntos de evaluación:

- Conexión de los objetivos específicos con los objetivos y planes estratégicos de la entidad.

- Coherencia entre los objetivos específicos para facilitar la coordinación y evitar duplicación de esfuerzos y uso de recursos.
- Relación de los procesos con los objetivos.
- Cantidad y calidad de los recursos en relación con los objetivos.
- Identificación de factores críticos de éxito, indicadores de gestión, medios de verificación objetiva, impactos.
- Participación en la determinación de objetivos de los empleados que ocupan puestos de responsabilidad a todos los niveles, y grado de compromiso con la consecución de los mismos.
- Métodos utilizados para informar los objetivos a los miembros de la organización.

### **3. RELACION ENTRE OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL SISTEMA**

Para la evaluación de este componente se considerara:

- La visión integral que tenga la entidad sobre los objetivos estratégicos, de operación, de información y de cumplimiento con los componentes del CORRE, en todos los niveles de la organización.
- Compromiso de la alta dirección y de todos los niveles de la organización para alcanzar los objetivos cumpliendo los controles y la gestión de los riesgos.
- Grado de conocimiento de todos los niveles de la organización de los elementos del sistema establecidos y de los objetivos que se espera alcanzar.
- Relación de los objetivos y componentes con la estructura orgánica de la entidad.

### **4. CONSECUCION DE OBJETIVOS**

Se deben considerar los siguientes puntos:

- La calidad de la información sobre eventos externos relacionados con los objetivos, principalmente los estratégicos y de operación.

- Disposición de la alta dirección para conocer y analizar los informes de cumplimiento de objetivos.
- Calidad de la supervisión en todos los niveles.
- Incorporación de controles en los procesos que aseguren el cumplimiento de las normas establecidas.
- Conocimiento y actualización de las políticas, normas y procedimiento por parte de los todos los miembros de la organización.
- Idoneidad de los indicadores de rendimiento.
- Informes de cumplimiento de indicadores y estándares.
- Apoyo de la alta dirección a los informes de auditores internos, principalmente en lo relativo a deficiencias y recomendaciones.

## **5. RIESGO ACEPTADO Y NIVEL DE TOLERANCIA**

Para evaluar la calidad de los elementos de este componente se considerara:

- Estilo de la dirección para la fijación del riesgo aceptado para de los objetivos establecidos.
- Interés de la alta dirección para apoyar la necesidad de determinar el nivel de riesgo aceptable y su tolerancia.
- Grado de comprensión de lo que implica la responsabilidad de aceptar niveles de riesgo y su correspondiente tolerancia.
- Evidencia de las acciones realizadas por la organización para determinar los niveles de aceptación de riesgo y su tolerancia relacionada.
- Supervisión y evaluaciones internas para medir la razonabilidad de los niveles de riesgo aceptado así como su tolerancia, con base en los resultados obtenidos.
- Calidad de los sistemas de información para medir la forma en que se alcanzan los estándares y su relación con el cumplimiento de los objetivos institucionales.

- Atención de los niveles directivos a los cambios ocurridos entre el riesgo aceptado y los resultados.

## **IDENTIFICACION DE EVENTOS**

### **1. FACTORES EXTERNOS E INTERNOS**

Para la evaluación este componente se debe considerar los siguientes puntos:

- Compromiso de la dirección en apoyo a las acciones para la determinación de factores de riesgo externos e internos.
- Idoneidad de los mecanismos para identificar eventos de riesgos externos.
- Idoneidad de los mecanismos para identificar eventos de riesgos de origen interno.
- Identificación de todos los riesgos importantes que pueden impactar sobre cada objetivo relevante establecido para las distintas actividades.
- Evidencias de las acciones efectuadas para conocer los factores de riesgo.
- El grado de participación de los funcionarios y empleados clave en la determinación de los factores de riesgo.
- El uso dado a los resultados y el grado de coherencia con las decisiones adoptadas.
- El grado de comunicación de los estudios realizados.

### **2. IDENTIFICACION DE EVENTOS**

Se deben considerar los siguientes puntos:

- Existencia de mecanismos dentro de la organización, para identificar acontecimientos o eventos relacionados con sus objetivos.

- Confiabilidad de la metodología utilizada para identificar eventos que puedan afectar el logro de los objetivos.
- Grado de apoyo de la dirección a las acciones orientadas a identificar eventos y otros asuntos relacionados.
- Nivel de participación de los miembros de la organización en la identificación de eventos.
- Los mecanismos de difusión diseñados para la identificación de eventos.
- Mecanismos de actualización e investigación de nuevos acontecimientos.

### **3. CATEGORIAS DE EVENTOS**

Para la evaluación este componente, se deben considerar:

- Grado de apoyo de la dirección a las acciones orientadas a categorizar los eventos relacionados con la misión de la entidad.
- Idoneidad de la metodología utilizada para sistematizar y ordenar los eventos identificados.
- Relación existente entre las categorías de eventos con los objetivos.
- Políticas y procedimientos utilizados para informar a los miembros de la organización sobre las categorías de eventos y su relación con los objetivos.

### **EVALUACIÓN DE RIESGOS**

La estructura de análisis de esta sección responde a una serie de factores claves que responden a las siguientes reglas:

- Que los objetivos hayan sido apropiadamente definidos,
- Que los mismos sean consistentes con los objetivos institucionales,

- Que hayan sido oportuna y debidamente comunicados,
- Que se hayan detectado y analizado adecuadamente los riesgos y
- Que se los haya clasificado de acuerdo a su relevancia y probabilidad de ocurrencia.

## **1. ESTIMACION DE PROBABILIDAD E IMPACTO**

Para evaluación de la calidad de los elementos de este componente, se debe considerar:

- Idoneidad de la metodología y recursos utilizados para establecer las probabilidades y los impactos.
- Apoyo de la dirección para planeación y ejecución de los estudios de probabilidades e impactos de los riesgos.
- Calidad de la evidencia recopilada de los estudios efectuados.

## **2. EVALUACION DE RIESGOS**

Se deben considerar los siguientes puntos:

- Uso de la información provista por el establecimiento de objetivos e identificación de eventos para evaluar los riesgos.
- Idoneidad de la metodología y recursos utilizados para establecer y para evaluar los riesgos.
- Involucramiento de la dirección en la evaluación de los riesgos.
- Calidad de la documentación recopilada de los estudios efectuados.
- Transparencia de la información sobre los resultados de la evaluación del riesgo.

### **3. RIESGOS ORIGINADOS POR LOS CAMBIOS**

Se deben considerar:

- Apoyo de la dirección para conocer o investigar posibles acontecimientos internos y externos.
- Existencia de mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la entidad de una forma más dramática y duradera, y que pueden requerir la intervención de la alta dirección.
- Forma en que se utiliza información interna y externa para conocer los hechos que pueden generar cambios.
- Calidad de los sistemas de información y comunicación.

## **RESPUESTA A LOS RIESGOS**

### **1. CATEGORIA DE RESPUESTAS**

Para la evaluación de la calidad de los elementos de este componente, se considerara:

- Existencia de mecanismos para analizar las alternativas para apoyar la adopción de decisiones.
- Confiabilidad de la metodología utilizada para respaldar el análisis.
- Calidad de la evidencia que respalda el análisis de alternativas.
- El grado de participación de los niveles de organización que tienen conocimientos especializados de las diferentes áreas de negocio.
- El apoyo de la dirección a las acciones orientadas al estudio de alternativas.
- La forma en que se comunican a los diferentes miembros de la organización, los resultados obtenidos.

## **2. DECISION DE RESPUESTAS**

Se deben considerar:

- Existencia de mecanismos para apoyar las decisiones.
- Confiabilidad de la metodología utilizada para respaldar las decisiones.
- Calidad de la evidencia que respalda las decisiones tomadas.
- El grado de participación de los niveles de organización que tienen conocimientos especializados de las diferentes áreas de negocio.
- La forma en que se comunican a los diferentes miembros de la organización, las decisiones adoptadas.

## **ACTIVIDADES DE CONTROL**

Son los procedimientos, técnicas, prácticas y mecanismos que permiten a la dirección superior y nivel medio jerárquico de la estructura, mitigar los riesgos identificados durante el proceso de evaluación de los mismos y cuyo análisis se considerara en el punto anterior.

Las mismas se desarrollan en todos los niveles y son inherentes a cada una de las funciones. Incluyen una amplia gama de actividades, tales como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, reconciliaciones, revisiones de desempeño, actividades tendientes a garantizar la seguridad, generación de archivos y documentación.

Aquí no sólo debe considerarse si fueron establecidas las actividades relevantes para los riesgos identificados, sino también si las mismas son aplicadas con los resultados esperados.

En la evaluación de resultados y gestión pública se usan indicadores de desempeño, previo el proceso de planeación estratégica, con el propósito de evaluar la gestión y uso de los recursos.



Todas las instituciones se encuentran expuestas a diferentes riesgos en el proceso de gestión, para su monitoreo y revisión podemos aplicar indicadores como herramienta para garantizar la eficiencia y eficacia de sus controles, valorar los riesgos, analizar y comprender eventos, detectar cambios tanto internos como externos que afecten el riesgo, identificar riesgos.

Los indicadores deben cumplir con características relevantes como: oportunidad, deben ser excluyentes, prácticos, claros explícitos, sensibles, transparentes y verificables.

Los indicadores de eficacia conllevan al cumplimiento de objetivos y su seguimiento, brinda información básica sobre producto o servicio brindado, usuarios, objetivos, metas, estos asociados con aspectos de cobertura, focalización, capacidad de cubrir la demanda y resultados obtenidos.

Los indicadores de eficiencia miden la utilización de los recursos durante el proceso de generación del producto o servicio, por ejemplo consto de un servicio en relación al número de usuarios, costo por kilómetro de carretera construida, costo de inspección por número de visitas efectuadas.

Los indicadores de efectividad miden los resultados alcanzados frente a los viene y servicios generados a los usuarios, estos pueden ser el nivel de satisfacción del usuario durante un periodo determinado, % de disminución de quejas y reclamos en un periodo determinado.

Los indicadores de economía miden la capacidad de una institución para generar recursos financieros, se pueden mencionar como ejemplo el aumento de costos por errores en contratos, porcentaje de recuperación del costo de los servicios.

## **1. INTEGRACION CON LAS DECISIONES SOBRE RIESGOS**

Para la evaluación de la calidad de los elementos de este componente, se deben considerar los siguientes puntos:

- Grado en que las actividades de control guardan relación con los objetivos y las decisiones adoptadas por la dirección sobre los riesgos.
- Calidad de la información y comunicación sobre las decisiones adoptadas por la dirección sobre el estudio de los riesgos.

## **2. PRINCIPALES ACTIVIDADES DE CONTROL**

La evaluación de la calidad de los controles de este componente considerara los siguientes puntos:

- Apoyo de la alta dirección para el diseño y aplicación de los controles en función de los riesgos.
- Forma en que los controles se incorporan a los procesos.
- Relación de las actividades de control seleccionadas, con los objetivos y con los riesgos.
- Existencia de mecanismos para analizar las alternativas de controles a seleccionar.
- Grado de comprensión de los funcionarios involucrados en el diseño de los procesos para incorporar controles apropiados que guarden una relación adecuada de costos con beneficios.
- Calidad de los sistemas de información y comunicación.

## **3. CONTROLES SOBRE LOS SISTEMAS DE INFORMACION**

Para la evaluación de la calidad de los elementos de este componente, se deben considerar:

- Existencia de un plan estratégico de tecnologías de información que guarde relación con los objetivos institucionales y la gestión de los riesgos.

- Existencia y apoyo para el desarrollo de tecnología de información relacionada con los controles y la gestión de los riesgos.
- Apoyo de la dirección a la implantación de los planes estratégicos de tecnología de información.
- Idoneidad de la metodología para integrar las estrategias, las operaciones, los requerimientos de información y comunicación y el cumplimiento de las normas, con el desarrollo tecnológico de la institución.
- La calidad de la información y comunicación sobre los planes y los avances sobre tecnología de información.

## **INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

Este componente implementado tanto para los hechos y transacciones internas como las externas de relevancia para la organización, deben ajustarse a las características y necesidades de la institución.

### **1. CULTURA DE INFORMACION EN TODOS LOS NIVELES**

Para la evaluación de la calidad de los elementos de este componente, se deben considerar:

- Existencia de políticas institucionales relativas a la información y comunicación así como su difusión en todos los niveles.
- Grado de compromiso de la alta dirección para cumplir con las políticas y las normas relativas a la provisión de información y a la comunicación interna y externa.
- Supervisión interna y evaluaciones externas para verificar el cumplimiento de las normas aplicables.

## **2. HERRAMIENTAS PARA LA SUPERVISION**

Se deben considerar como mínimo los siguientes puntos:

- Idoneidad de las políticas y procedimientos para el establecimiento de los niveles de autoridad y responsabilidad y su relación con la información que debe recibir.
- Grado de análisis por parte de la dirección en sus diferentes niveles con base en la información recibida.
- El suministro de información a las personas adecuadas, con el suficiente detalle y oportunidad, permitiéndoles cumplir con sus responsabilidades de forma eficaz y eficiente.
- El desarrollo o revisión de los sistemas de información para lograr tanto los objetivos generales de la entidad como los de cada actividad.
- Atención que brindan los diferentes niveles directivos de la organización a los informes de las unidades a su cargo.

## **3. SISTEMAS ESTRATEGICOS E INTEGRADOS**

Para la evaluación de los elementos de este componente, se deben considerar los siguientes puntos:

- El diseño de los sistemas y procedimientos considerando la integración de todas las unidades de la organización que tienen relación con los objetivos.
- La existencia de políticas que permitan la integración de la información.
- Los planes de tecnología de información que consideren los objetivos institucionales como orientación de su diseño.
- Grado de coordinación entre las unidades administrativas, financieras y operativas con las de tecnologías de información para orientar sus esfuerzos en función de los objetivos institucionales y de las unidades que la integran.

- El apoyo de la dirección al desarrollo de los sistemas de información necesarios se pone de manifiesto en la aportación de los recursos adecuados, tanto humanos como financieros.

#### **4. CONFIABILIDAD DE LA INFORMACION**

La evaluación de la calidad de los elementos de este componente, considerara:

- El grado en que la entidad ha identificado los riesgos sobre errores o irregularidades en la producción de informes y la respuesta adoptada para remediarla a través de los controles establecidos.
- La forma en que los sistemas y procedimientos de las actividades aseguran la confiabilidad de los datos e informes de entrada, el proceso adecuado y seguro y, la información de salida.
- Determinar la calidad de los controles vigentes y su grado de aplicación por parte de toda la organización.
- Frecuencia y calidad de la supervisión efectuada en todos los niveles, respecto de los procesos y de la información.
- Calidad de la auditoría interna para evaluar los procesos y los sistemas de información.
- Compromiso de todos los niveles de la organización para proveer información con base en los estándares establecidos.

##### **Comunicación**

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Estos sistemas deben proporcionar información al personal adecuado.

#### **5. COMUNICACIÓN INTERNA**

Se deben considerar los siguientes puntos:

- La eficacia de la comunicación al personal, respecto de sus responsabilidades frente al sistema y de la cultura empresarial hacia el control.
- El establecimiento de líneas de comunicación para la denuncia de posibles actos indebidos.
- La sensibilidad de la dirección a las propuestas del personal respecto de formas de mejorar la productividad, la calidad, etc.
- El nivel de apertura y eficacia en las líneas de comunicación con clientes, proveedores y otros terceros para la captación de información sobre las necesidades cambiantes de los clientes.
- El nivel de comunicación a terceros de las normas éticas de la entidad.
- La realización oportuna y adecuada del seguimiento por parte de la dirección de las informaciones obtenidas de clientes, proveedores, organismos de control y otros terceros.

## **6. COMUNICACIÓN EXTERNA**

Para la evaluación de este componente, se deben considerar los siguientes puntos:

- El compromiso de la dirección superior hacia la transparencia y la forma en que este compromiso es compartido por los miembros de la organización.
- El grado de comprensión de los directivos y funcionarios de la organización, respecto de la información que debe entregar a instituciones reguladoras, de control o con las que existen intereses relacionados.
- El nivel de comunicación a terceros de las normas éticas de la entidad.
- La realización oportuna y adecuada del seguimiento por parte de la dirección de las informaciones obtenidas de clientes, proveedores, organismos de control y otros terceros.

## **SUPERVISIÓN**

La supervisión en el sentido amplio del monitoreo de la gestión que deben practicar los responsables de la organización, en la ejecución de sus tareas habituales. También comprende las evaluaciones, posteriores a su ejecución, realizadas por los mismos responsables.

### **1. SUPERVISION PERMANENTE**

La evaluación de la calidad de los elementos de este componente, se consideraran los siguientes puntos:

- Las políticas emitidas por la dirección superior sobre las políticas de comunicación de la institución y la forma en que ha sido comunicada a los miembros de la organización.
- Los medios por los que el personal que realiza sus actividades normales obtiene evidencia de que el sistema está funcionando adecuadamente.
- En qué medida las comunicaciones procedentes de terceros corroboran la información generada internamente o indican problemas.
- En qué medida los seminarios de formación, las sesiones de planificación y otras reuniones facilitan información a la dirección sobre si el sistema opera eficazmente.
- Comparaciones periódicas entre los importes registrados por el sistema contable con los activos físicos.
- Receptividad ante las recomendaciones del auditor interno y externo respecto de la forma de mejorar el sistema.
- El grado de facilidades que tiene el personal para presentar sus denuncias u otra información que estima de utilidad institucional.
- Resultados de encuestas periódicas al personal para medir el grado de aplicación del código de conducta de la empresa o institución y, los impactos en las operaciones.

## **2. EVALUACION INTERNA**

Se deben considerar los siguientes puntos de evaluación:

- Alcance y frecuencia de las evaluaciones puntuales del sistema.
- Idoneidad del proceso de evaluación.
- Lógica y adecuada metodología para evaluar el sistema.
- Existencia de un mecanismo para recoger y comunicar cualquier deficiencia detectada en el sistema.
- Idoneidad de los procedimientos de comunicación.
- Idoneidad de las acciones de seguimiento.
- Atención de la alta dirección y de otras unidades de la organización a los resultados de las auditorías practicadas.
- Existencia y aplicación de planes de acción correctiva con base en los resultados de auditoría interna.
- Políticas de comunicación de los resultados de auditoría interna.
- Calidad del personal de auditoría interna y apoyo que recibe de las autoridades superiores.
- Forma en que opera el Comité de Auditoría de la organización.

## **3. EVALUACION EXTERNA**

La evaluación de la calidad de los elementos de este componente, considerara como mínimo los siguientes puntos:

- Atención de la dirección superior a los informes de los auditores y organismos reguladores.
- Existencia de planes de acción correctiva y el grado de cumplimiento del mismo.
- Niveles a los que reportan los auditores y los organismos reguladores.





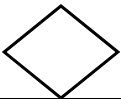


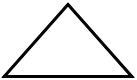

- Grado de coordinación entre auditores internos y externos.
- Los medios utilizados para que conozcan los informes de auditoría los miembros de la organización
- Reportes de cumplimiento al Comité de Auditoría.

### FASE III (DE RESULTADOS)

Mediante la aplicación de leyes, normas, políticas y procedimientos, se recomiendan los pasos a seguir por los funcionarios a cargo del área de tesorería, esperando proporcionar una herramienta óptima para obtener resultados más eficientes.

Después de haber realizado una evaluación y con el propósito de alcanzar los objetivos en esta propuesta se han detallado los procesos del área de tesorería del GAD Municipal de Pelileo, así:

Tabla 27: SIMBOLOGÍA diagramas de flujo

SIMBOLO	DESCRIPCION
	INICIO - FIN
	TAREAS
	DECISIÓN
	CONECTOR
	TRANSPORTE
	ARCHIVO
	INSPECCION

Fuente: Propia

Elaborado por: Eulalia Solís Solís

# TESORERÍA

## Ilustración 3: Flujo grama de Recaudación

NOMBRE DE LA INSTITUCION: I.MUNICIPIO DE PELILEO  
 UNIDAD ADMINISTRATIVA: TESORERIA  
 PRODUCTO: PROCESO DE RECAUDACIONES DIARIAS  
 FRECUENCIA: DIARIA

TAREAS	FLUJOGRAMA				CLIENTE EXTERNO	RESPONSABLE	TIEMPO (minutos)	
	UNIDADES ADMINISTRATIVAS						REAL	DEMORA
	OTRAS DEPENDENCIAS	TESORERIA (VENTANILLA)		AUDITORIA INTERNA				
Inicio								
Contribuyente se acerca y solicita información						2	10	
Solicita Formulario correspondiente						1	5	
Cobro del valor correspondiente						1	10	
Entrega comprobante de pago						1	5	
Cierra el sistema						5	20	
Emite reporte del sistema						10	10	
Clasificación de títulos, comprobantes directos y/o especies						10	10	
Desglose por rubros						10	10	
Suma la totalidad de comprobantes						5	10	
Cuenta el dinero						15	30	
Arqueo de caja						15	25	
Elabora e imprime parte diario						10	15	
Entrega parte diario y dinero						5	5	
Fin								

Fuente: Municipio de Pelileo  
 Elaborado por: Eulalia Solís Solís

**Tabla 28: Informe diario de recaudación**

<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>	<b>RECOMENDACIÓN</b>
<p>La institución no cuenta con un sistema de información adecuado para el tipo de procesos que realiza.</p> <p>Existen diferentes softwares para cada tipo de recaudación.</p> <p>Los sistemas no emiten reportes individuales por caja recaudadora.</p> <p>No emiten informes consolidados de las recaudaciones, estos informes se realizan en el aplicativo Excel.</p> <p>No se realizan arqueos de caja a fin de salvaguardar los recursos.</p> <p>Los servidores del área de recaudación se encuentran caucionados.</p>	<p>Actualizar el sistema de recaudaciones, con el propósito de optimizar el tiempo y recursos para hacer más eficientes sus labores.</p> <p>Se recomienda además la realización de arqueos de caja sorpresivos con el propósito de confirmar los saldos existentes.</p>

Fuente: Municipio de Pelileo  
Elaborado por: Eulalia Solís Solís

## **ACTIVIDADES DE CONTROL**

La dirección financiera como responsable del control interno, según sus competencias en el proceso de recaudación, establecerán políticas y procedimientos, previo un análisis de costo/beneficio que determine su conveniencia en relación con el logro de los objetivos.

Tomará en cuenta acciones de funcionamiento de acuerdo a los planes establecidos para:

El control de detección y prevención de funciones incompatibles.

Procedimientos de aprobación, autorización y verificaciones

Controles sobre acceso a recursos y archivos  
Determinación de responsabilidad y autoridad  
Ejecución, registro y comprobación de transacciones  
Acciones correctivas en caso de desviaciones e incumplimientos

## **ALCANCE**

Estos procedimientos serán aplicados por el Director Financiero, la Tesorera, los recaudadores y el personal que intervenga en los procesos.

## **REGISTRO**

Las transacciones y operaciones originadas en este proceso constituyen hechos económicos que se registran en los estados financieros, basados en normas técnicas de contabilidad gubernamental y sus principios, estos se deben registrar al momento que ocurran los hechos económicos. Su eficiencia da lugar a que:

Sus operaciones se contabilicen correctamente con las cantidades y cuentas apropiadas y en el periodo correspondiente.

Se mantenga el control, registro y salvaguarda de sus bienes

Deberá diseñar, implementar y aplicar políticas y procedimientos para la conservación y mantenimiento de archivos físicos y magnéticos con base en las disposiciones vigentes.

## INFORME MENSUAL DE INGRESOS














### Ilustración 4: Informe Mensual de Ingresos

NOMBRE DE LA INSTITUCION: I.MUNICIPIO DE PELILEO

UNIDAD ADMINISTRATIVA: TESORERIA

PRODUCTO: INFORME MENSUAL DE INGRESOS PARA EL REGISTRO CONTABLE

FRECUENCIA: MENSUAL

TAREAS	FLUJOGRAMA			CLIENTE EXTERNO	RESPONSABLE	TIEMPO (minutos)	
	UNIDADES ADMINISTRATIVAS					REAL	DEMORA
	VENTANILLA	TESORERA					
Inicio							
Recaudador reúne partes diarios						3	15
Ingresa información al sistema						30	60
Recibe resumen de depósitos						2	15
Compara si cuadra o no						1	5
Imprime informe mensual						5	10
Entrega informe mensual						2	5
Proceso de datos						30	60
Verificación de la información						10	15
Generación del informe mensual de ingresos						5	10
Impresión del informe mensual						5	5
Entrega del informe mensual de ingresos						5	5
Archivo del documento						2	5

Fuente: Municipio de Pelileo

Elaborado por: Eulalia Solís Solís

**Tabla 29: Informe mensual de Ingresos**

SITUACION ACTUAL	RECOMENDACIÓN
Estos informes se realizan consolidando los informes diarios de recaudación por parte de los recaudadores en un archivo de Excel, estos pasan a tesorería para ser verificados con los depósitos realizados, a su vez tesorería verifica los datos y genera la información para su respectivo registro.	Actualizar el sistema de recaudación, el cual generara informes consolidados diarios y mensuales, lo que simplificará los procesos.

Fuente: Municipio de Pelileo

## **ACTIVIDADES DE CONTROL**

Las operaciones realizadas en el proceso de tesorería deberán:

Disponer de evidencia documentada suficiente y pertinente que sustente la propiedad, legalidad y veracidad de las operaciones o decisiones de la institución.

Esta información estará disponible para su verificación, comprobación y análisis, antes durante y después de su realización.

Los registros se clasificarán apropiadamente de acuerdo al catálogo de cuentas para garantizar su adecuado proceso.

## **PROCEDIMIENTOS**

Emitirán informes diarios de recaudaciones indicando los montos y tipos de ingresos, mismos que serán consolidados en forma mensual para su registro contable y control posterior.

# INFORME DE DEPÓSITOS BANCARIOS

## Ilustración 5: Informe de Depósitos Bancarios

NOMBRE DE LA INSTITUCION: I.MUNICIPIO DE PELILEO  
 UNIDAD ADMINISTRATIVA: TESORERIA  
 PRODUCTO: INFORME DE DEPOSITOS BANCARIOS  
 FRECUENCIA: DIARIO

TAREAS	FLUJOGRAMA				CLIENTE EXTERNO	RESPONSABLE	TIEMPO (minutos)	
	UNIDADES ADMINISTRATIVAS						ESTIMADO	REAL DEMORA
	RECAUDACION	TESORERA	MENSAJERO	BANCO CORRESPONSAL				
Inicio								
Entrega de efectivo, cheques y/o transferencias con los partes diarios de recaudación						5	10	
Recepción de efectivo, cheques y/o transferencias con los partes diarios de recaudación						5	10	
Verificación y conteo de efectivo, cheques y/o transferencias con los partes diarios de recaudación						30	45	
Resumen de recaudación diaria						5	10	
Elaboración de la papeleta de depósito						2	5	
Traslado al banco con los valores para depósito						5	10	
Depósito de los valores						30	45	
Verificación del depósito con el resumen diario de recaudación						2	5	
Regreso a las oficinas						5	10	
Ingreso en el reporte diario de depósitos						2	5	
Archivo						2	5	

Fuente: Municipio de Pelileo  
 Elaborado por: Eulalia Solís Solís



**Tabla 30: Depósitos Bancarios**

SITUACIÓN ACTUAL	RECOMENDACIÓN
Los informes de depósitos bancarios los realiza la Tesorera, previa recepción de las recaudaciones con sus respectivos documentos de respaldo por parte de los cajeros, verifica la información y procede a depositarlo en el banco.  Se observan funciones incompatibles, por cuanto la tesorera realiza el informe consolidado de las recaudaciones y a su vez realiza el depósito.	Se asignara las funciones de depósito a un servidor distinto del control y registro de las recaudaciones con el propósito de salvaguardar los recursos públicos.  A más de las cauciones presentadas por los servidores del área de tesorería, contrataran una póliza de seguros con el propósito de proteger los ingresos diarios de recaudación.

Fuente: Municipio de Pelileo  
Elaborado por: Eulalia Solís Solís

## **ACTIVIDADES DE CONTROL**

Los depósitos diarios los realizara una persona distinta al registro y control de las recaudaciones.

El personal de recaudación contara con una póliza de caución vigente a fin de salvaguardar los recursos


















## **PROCEDIMIENTOS**

Disponer de evidencia documentada suficiente y pertinente que sustente la propiedad, legalidad y veracidad de las operaciones para su verificación y control posterior.

## INFORME DE TRANSFERENCIAS REALIZADAS

**Ilustración 6: Informe de Transferencias Realizadas**

**NOMBRE DE LA INSTITUCION:** I.MUNICIPIO DE PELILEO  
**UNIDAD ADMINISTRATIVA:** TESORERIA  
**PRODUCTO:** INFORME DE TRANSFERENCIAS REALIZADAS  
**FRECUENCIA:** DIARIO

TAREAS	FLUJOGRAMA			CLIENTE EXTERNO	RESPONSABLE	TIEMPO (minutos)	
	UNIDADES ADMINISTRATIVAS					REAL	DEMORA
	TESORERIA	DIRECCION FINANCIERA					
Inicio							
Recepcion de guia de pago						5	10
Revision de la documentacion entregada						5	10
Analisis y verificacion de las transacciones recibidas						10	20
Ingreso de datos necesarios en el sistema de transferencias						30	60
Generacion en el sistema del SPI del Banco Central de Ecuador						5	10
Ingreso a la pagina del Banco Central del Ecuador						5	10
Ingreso del archivo SPI correspondiente a la transferencia en la pagina del Banco Central						5	10
Aceptacion para el registro del SPI ingresado						2	5
Impresión de todos los documentos generados						5	10
Entrega del informe para autorizacion de transferencia						2	5
Recepcion del informe para autorización de transferencia						2	5
Autorizacion de transferencia						5	10
Impresión de la autorización						2	5
Entrega del documento autorizado						2	5
Recepción del documento autorizado						2	5
Archivo de Documentación						2	5

Fuente: Municipio de Pelileo  
 Elaborado por: Eulalia Solís Solís

**Tabla 31: Informe de Transferencias Realizadas**

SITUACIÓN ACTUAL	RECOMENDACIÓN
<p>Los comprobantes únicos de registro de pago no se encuentran legalizados por la máxima autoridad y los servidores del área financiera.</p> <p>Varios CUR de pago no se encuentran con la documentación sustentatoria que respalden las transacciones financieras.</p> <p>Se realizan varios pagos sin autorización de la máxima autoridad.</p> <p>Tesorería revisa, analiza e ingresa los datos en el sistema del Banco Central, una vez aceptado el registro, imprime los documentos y entrega el informe para su autorización en el departamento financiero, el cual autoriza e imprime la transferencia y entrega en tesorería.</p>	<p>Realizara el control previo al pago de las transacciones financieras, a fin de contar con la documentación de soporte suficiente y pertinente que sustente su propiedad, legalidad y veracidad de la transacción ejecutada y mantendrá un control de la documentación para fines de análisis y control posterior.</p> <p>La máxima autoridad y servidores del área financiera legalizaran con su firma original los documentos que respalden la transacción realizada.</p>

Fuente: Municipio de Pelileo  
Elaborado por: Eulalia Solís Solís

## **ACTIVIDADES DE CONTROL**

Emitir políticas para la ejecución de pagos, el cual contribuirá a brindar un servicio oportuno y eficiente a los proveedores.

## **PROCEDIMIENTOS**

Previo al pago, se verificara que las transacciones financieras cuenten con evidencia documental suficiente, pertinente y legal de sus operaciones.

## CERTIFICADO DE NO ADEUDAR

### Ilustración 7: Certificaciones de no Adeudar

NOMBRE DE LA INSTITUCION: I.MUNICIPIO DE PELILEO  
 UNIDAD ADMINISTRATIVA: TESORERIA  
 PRODUCTO: CERTIFICACIONES DE NO ADEUDAR  
 FRECUENCIA: CUANDO LO REQUIERA EL CONTRIBUYENTE

TAREAS	FLUJOGRAMA			CLIENTE EXTERNO	RESPONSABLE	TIEMPO (minutos)	
	UNIDADES ADMINISTRATIVAS					REAL	DEMORA
	VENTANILLA	OTRAS DEPENDENCIAS					
Inicio							
Contribuyente se acerca a ventanillas					5	10	
Ingresa información del contribuyente en el formulario					5	10	
Se revisa si adeuda					15	30	
Comprobacion de datos					15	30	
Dar a conocer valor que adeuda, si fuera el caso					5	10	
Recaudación de dinero					5	10	
Impresión de título					10	15	
Entrega del título al contribuyente					2	5	
Firma el certificado					2	5	
Fin							

Fuente: Municipio de Pelileo  
 Elaborado por: Eulalia Solís Solís

**Tabla 32: Certificaciones de no Adeudar**

SITUACIÓN ACTUAL	RECOMENDACIÓN
<p>Cuando el contribuyente solicita un certificado de no adeudar, se repite el inconveniente del sistema, ya que el recaudador tiene que revisar en todos los sistemas y por rubro, lo que causa demora y molestia en los usuarios.</p> <p>Base de datos de usuarios desactualizada.</p>	<p>En este caso, se recomienda implementar el software adecuado para generar información en línea, y ahorrar tiempo en el trámite.</p> <p>Los servidores del área de catastros municipales actualizara la base de datos de los usuarios que permita contar con información relevante y oportuna</p>

Fuente: Municipio de Pelileo  
 Elaborado por: Eulalia Solís Solís

## **ACTIVIDADES DE CONTROL**

Control diario de especies valoradas y/o títulos habilitantes.

Disponer de base de datos actualizada de los usuarios

## **PROCEDIMIENTOS**

Verificar en el sistema si el usuario tiene valores pendientes de pago

Emisión de la especie valorada y/o título habilitante

# INFORME DE CARTERA VENCIDA

**Ilustración 8: Informe de Cartera Vencida**

NOMBRE DE LA INSTITUCION: I.MUNICIPIO DE PELILEO  
 UNIDAD ADMINISTRATIVA: TESORERIA  
 PRODUCTO: INFORME DE CARTERA VENCIDA  
 FRECUENCIA: DIARIO

TAREAS	FLUJOGRAMA				CLIENTE EXTERNO	RESPONSABLE	TIEMPO (minutos)	
	UNIDADES ADMINISTRATIVAS						REAL	DEMORA
	TESORERIA SECRETARIA	TESORERIA	POLICIA MUNICIPAL					
Inicio								
Revisión de cartera por rubro						30	60	
Elaboración de informe de contribuyentes con morosidad						10	15	
Recepción de detalle de contribuyentes con morosidad						2	5	
Autorización para emitir la notificación						2	5	
Elaboración de la notificación.						5	10	
Entrega de las notificaciones						2	5	
Revisión y firma de notificaciones						2	5	
Entrega de notificaciones						2	5	
Elaboración del Informe para envío de notificaciones						2	5	
Entrega del Informe para envío de notificaciones						2	5	
Recepción del Informe para envío de notificaciones						2	5	
Entrega al contribuyente de la notificación						10	15	
Repección de la notificación						2	5	
Se acerca a ventanilla						15	30	
Se calcula la deuda y se da la información						5	10	
Imprime títulos pendientes						2	5	
Entrega Títulos al contribuyente						2	5	
Fin								

Fuente: Municipio de Pelileo  
 Elaborado por: Eulalia Solís Solís

**Tabla 33: Informe de Cartera Vencida**

SITUACIÓN ACTUAL	RECOMENDACIÓN
<p>Debido a la inexistencia de un sistema en línea, se realizan los informes de cartera vencida en un archivo de Excel, verificando en cada software la lista de cuentas por cobrar, ocasionando pérdida de tiempo, esto podría llevar a cometer errores u omisiones en tales informes y se dejaría de proceder a su respectivo cobro.</p> <p>Catastro de usuarios desactualizados.</p>	<p>Actualizara el sistema de recaudaciones a fin de enlazar la información generada en las cajas recaudadoras con tesorería.</p> <p>El sistema de recaudación emitirá informes consolidados de las recaudaciones efectuadas.</p> <p>Actualizara permanentemente la base de datos del catastro municipal, a fin de contar con información oportuna y confiable.</p>

Fuente: Municipio de Pelileo  
Elaborado por: Eulalia Solís Solís

## **ACTIVIDADES DE CONTROL**

Informes de cartera vencida

Base de datos actualizada del catastro municipal

## **PROCEDIMIENTOS**

Verificación del informe de cartera vencida

Determinación del impuesto y mora tributaria

Notificaciones de incumplimiento tributario

Emisión del título para recaudación

## INFORME DE JUICIOS COACTIVOS

### Ilustración 9: Informe de Juicios Coactivos

NOMBRE DE LA INSTITUCION: I.MUNICIPIO DE PELILEO  
 UNIDAD ADMINISTRATIVA: TESORERIA  
 PRODUCTO: INFORME JUICIO COACTIVO  
 FRECUENCIA: DIARIA

TAREAS	FLUJOGRAMA			CLIENTE EXTERNO	RESPONSABLE	TIEMPO (minutos)	
	UNIDADES ADMINISTRATIVAS					REAL	DEMORA
	TESORERIA	DIRECCION FINANCIERA					
Inicio							
Revisión de cartera						30	45
Emission del listado de contribuyentes en mora						15	30
Elaboracion de la notificacion						5	10
Entrega de la notificacion						15	30
Recepción de la notificación del proceso coactivo						3	5
Razón de la recepción de la notificación						3	5
Solicitud de facilidades de pago						15	30
Entrega de Documentacion de facilidades de pago						5	10
Cumplimiento de requisitos establecidos para otorgar las facilidades de pago						10	20
Emission de la correspondiente resolucio de las facilidades de pago						30	45
Notificacion de la resolucio de las facilidades de pago al contribuyente						10	15
Entrega de la resolucio de las facilidades de pago						3	5
Recepción de la resolución de las facilidades de pago						3	5
Seguimiento del cumplimiento de la resolución						5	10
Archivo de la documentación						2	5

Fuente: Municipio de Pelileo  
 Elaborado por: Eulalia Solís Solís



**Tabla 34: Informe de Juicios Coactivos**

SITUACIÓN ACTUAL	RECOMENDACIÓN
<p>La institución no cuenta con un sistema en línea para obtener la información precisa sobre cartera vencida, a un usuario tienen que verificar en todos los rubro de impuestos.</p> <p>La tesorera no tiene acceso a la base de datos de los usuarios.</p> <p>Los recaudadores emiten informes de cumplimiento tributario de los usuarios para el trámite de coactivas.</p> <p>Base de datos de los usuarios desactualizada.</p>	<p>Emitirán normas, políticas y procedimientos para trámite y recuperación de cartera vencida, a fin de disminuir el índice de morosidad de los usuarios</p> <p>Se debería minimizar el tiempo de proceso de solicitud de facilidades de pago, con el propósito de estimular al cliente para que cumpla con los acuerdos establecidos.</p> <p>Actualizar la base de datos del catastro municipal que permita contar con información oportuna y confiable.</p>

Fuente: Municipio de Pelileo  
Elaborado por: Eulalia Solís Solís

## **ACTIVIDADES DE CONTROL**

Catastro actualizado

Emitir políticas y procedimientos para recaudación de impuestos a través de la vía coactiva.

Actualizar el software de recaudaciones y poner en línea a tesorería y jurídico de la entidad para optimizar el tiempo y los recursos

## **PROCEDIMIENTOS**

Seguimiento al cumplimiento de resoluciones de coactivas

Aplicación de políticas y procedimientos para recaudación de impuestos a través de la vía coactiva

## **PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

### **GENERALIDADES**

Este plan de implementación permitirá obtener resultados a través de las operaciones realizadas, mediante la aplicación de procedimientos y controles para la puesta en marcha del sistema.

El plan establece los lineamientos necesarios para facilitar la ejecución de la propuesta, con el propósito de brindar las herramientas necesarias en su desarrollo. Para lo cual es necesario:

- Crear un comité responsable del Plan de Implementación, con personal que tenga experiencia en planificación y desarrollo de sistema para mejorar los controles existentes.
- Dar a conocer a los funcionarios las políticas y procedimientos de mejora en las operaciones que se realizan en el área de tesorería

### **OBJETIVOS**

#### **GENERAL**

Brindar el apoyo necesario para facilitar la aplicación del sistema de control interno, con el propósito de fortalecerlo y optimizar sus procedimientos para obtener resultados de manera ágil y oportuna para la toma de decisiones.

## **ESPECÍFICOS**

- Crear lineamientos para poner en marcha el Sistema de Control Interno.
- Determinar los requerimientos necesarios y su debido control para la implementación del Sistema.
- Establecer políticas y procedimientos de implementación del Sistema de Control Interno.

## **EQUIPO RESPONSABLE DE LA IMPLEMENTACIÓN**

Se creara un equipo que será responsable de divulgar, ejecutar, evaluar, y controlar el sistema propuesto, este incluirá personal especializado, profesional, que conozca las actividades y operaciones institucionales como:

### **Autores del Sistema Propuesto**

Con la responsabilidad de dar a conocer el sistema propuesto en la institución y realizar los ajustes necesarios para la aplicación del sistema.

### **Concejo Municipal**

Sus miembros analizaran, aprobaran y promoverán la implementación del sistema de control de interno en el área de tesorería, y la vigilancia de su cumplimiento.

### **Alcalde cantonal**

Promoverá entre los servidores la implementación y aplicación del sistema en el área de tesorería.

### **Personal del Área de Tesorería**

Su responsabilidad es directa en la ejecución del Sistema de Control Interno, porque son los que realizan las operaciones diariamente. Además de promover el cumplimiento del sistema.

## **POLÍTICAS DE IMPLEMENTACIÓN**

### **Políticas de Presentación o Divulgación.**

Esta política se realizará mediante la exposición del sistema a las máximas autoridades, con el propósito de dar a conocer la importancia y los beneficios que su implantación dará a la institución.

### **Política de Aprobación**

Será aprobado por la máxima autoridad de la institución, y emitirá políticas para el encargado del área a implementarse.

## **RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN**

### **Recursos Humanos.**

Para ejecutar el Sistema de Control Interno será necesario que los funcionarios del área involucrada se comprometan con el propósito de alcanzar los resultados esperados con su implementación.

Todo el personal involucrado debe contar con la capacidad necesaria para poder aplicar el Sistema de Control Interno basado en el modelo COSO, con el propósito de mejorar la gestión administrativa.

### **Recursos Tecnológicos**

La institución debe contar con tecnología actualizada para implantar el sistema con el propósito de obtener información oportuna y útil para optimizar el trabajo.

### **Recursos Materiales**

Para desarrollar el sistema de control interno, es necesario contar con los suficientes recursos materiales y el apoyo necesario como:

- Papelería y útiles de oficina
- Equipo de oficina
- Equipo de cómputo

### Recursos Financieros

La institución deberá incluir dentro del presupuesto la implementación del sistema, tomando en cuenta para ello los recursos tecnológicos, humanos y materiales necesarios.

### PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACION.

El presupuesto no será muy significativo, ya que la institución cuenta con equipo de oficina necesario para poder desarrollar el sistema, siendo un factor importante la contratación de servicios de asesoría profesional, que deberán negociarse de acuerdo al tamaño y volumen de las operaciones a implementarse.

**Tabla 35: Presupuesto de Implementación del Sistema de Control Interno**

RECURSOS HUMANOS		4.300,00
Asesoría y capacitación	2.500,00	
Supervisión y seguimiento *	1.000,00	
Evaluación de personal *	800,00	
RECURSOS TECNOLÓGICOS		1.000,00
Equipo de cómputo *	1.000,00	
RECURSOS MATERIALES		600,00
Recursos materiales *	250,00	
Equipo de oficina *	150,00	
Otros	200,00	
RECURSOS FINANCIEROS		3.000,00
Sistema de Control Interno	3.000,00	
TOTAL		8.900,00

\* Estos recursos están disponibles en la institución, no se necesita invertir en ellos.

Fuente: Propia  
Elaborado por: Eulalia Solís Solís

## CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

**Tabla 36: Cronograma de Implementación del Sistema de Control Interno**

ACTIVIDADES		SEMANA 1					SEMANA 2					SEMANA 3					SEMANA 4					SEMANA 5					SEMANA 6					RESPONSABLE
		L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	
1	Entrega de la propuesta																														Autor de la propuesta	
2	Análisis y evaluación de la propuesta																													Representantes de la institución		
3	Aprobación y aceptación de la propuesta																													Alcalde Municipal		
4	Divulgación de la propuesta																													Alcalde Municipal		
5	Implementación de la propuesta																												Concejo Municipal			
6	Capacitación al personal																													Autor de la propuesta		
7	Evaluación de la Implementación																													Alcalde Municipal		

Fuente: Propia  
Elaborado por: Eulalia Solís Solís

## **FASE IV (EVALUACIÓN)**

Para la evaluación de este proceso se realizara el seguimiento continuo y evaluaciones periódicas en el transcurso de sus operaciones, en la gestión y en el desempeño del personal, con el propósito de asegurar la eficacia del sistema.

El seguimiento en la aplicación del sistema proporcionara lineamientos para tomar acciones preventivas y correctivas de solución a los problemas que se detecten por desviación o incumplimiento de sus procedimientos.

La evaluación periódica fortalece el sistema de control para mejorar la eficacia de sus componentes y para cumplir los objetivos de la institución.

Esta fase se puede efectuar mediante la aplicación de instrumentos como encuestas, entrevistas, observación directa, entre otras, los mismos que se pueden analizar aplicando indicadores de eficiencia, de efectividad de cumplimiento, etc.

### **6.8. Administración de la propuesta**

Institución

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipio del Cantón San Pedro de Pelileo.

- Alcalde
- Cuerpo Colegiado
- Investigadora

### **6.9 Plan de monitoreo y evaluación de la propuesta**

Para la evaluación de la propuesta se definen las siguientes preguntas básicas:

**Tabla 37: Plan de Monitoreo y Evaluación de la Propuesta**

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Quiénes solicitan evaluar?	Personal del GAD Municipio de Pelileo Máxima Autoridad Jefes Departamentales Comunidad en general
¿Por qué evaluar la Propuesta?	Para conocer y analizar los objetivos cumplidos, y en cuales han existido más dificultades para su realización, para establecer la efectividad, determinando sus alcances y limitaciones.
¿Para qué evaluar?	Para establecer si los objetivos y metas establecidos se han cumplido en forma satisfactoria y mejorar procesos, rediseñar actividades, optimizar recursos, establecer procesos más funcionales.
¿Qué evaluar?	Se evaluará la metodología utilizada, las metas establecidas a corto y mediano plazo, las principales actividades implementadas, el conocimiento referido sobre Control Interno
¿Quién evalúa?	Personal del GAD Municipio de Pelileo Jefes departamentales Autoridades del GAD Municipio de Pelileo Comunidad en general



¿Cuándo evaluar?	Sera permanente, estableciéndose el impacto de la propuesta en periodos trimestrales, y otra evaluación en forma semestral, cada año se evaluara el proyecto analizando las metas cumplidas.
¿Cómo evaluar?	Mediante una investigación en el cantón sobre la ejecución del proyecto con: Encuestas entrevistas Observación Sondeos de opinión Correos electrónicos
¿Con que evaluar?	Con los instrumentos para la investigación: Una grabadora, cuestionarios, guías de entrevistas, autoevaluación empresarial, liderazgo y observación, grupos focales.

Fuente: Propia  
Elaborado por: Eulalia Solís Solís

## PLANTILLA DE EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

El monitoreo consiste en analizar y registrar si las actividades y tareas se realizaron o no, en relacionar los gastos efectuados por actividad y en evaluar el nivel de implementación de las actividades utilizando una escala porcentual, así como registrando comentarios descriptivos sobre los progresos o dificultades en el desarrollo de las actividades. La realización de este monitoreo constituye una herramienta inicial para una actividad más analítica sobre el proceso de implementación del plan, la cual consiste en analizar en qué medida las actividades realizadas están contribuyendo al logro de los objetivos que se esperan obtener. Así mismo, se pueden identificar y registrar señales de progreso no previstas y que constituyen indicadores que dan cuenta de los avances o progresos que se están obteniendo. Adicionalmente, se deben analizar los factores que están facilitando u obstaculizando la realización de las actividades y el logro de los objetivos.

**Tabla 38:** Matriz de seguimiento y evaluación

GAD MUNICIPIO DE PELILEO  
MATRIZ DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION  
CALCULO DE INDICADORES

AREA:

PERIODO DE EVALUACION: DESDE:

HASTA:

ACTIVIDADES	METAS		TIEMPO		GASTO		INDICADORES			OBSERVACIONES
	PROGRAMADA a	EJECUTADAS b	PROGRAMADO c	EJECUTADO d	PROGRAMADO e	EJECUTADO f	EFFECTIVIDAD $g=b/a*100$	EFICACIA $h=g*e/d$	EFICIENCIA $i=h*e/f$	
					TOTAL:	TOTAL:	PROMEDIO:	PROMEDIO:	PROMEDIO:	

**Fuente:** Guía de Evaluación ESPOCH  
**Elaborado por:** Eulalia Solís Solís

## BIBLIOGRAFÍA

- ABRIL, Víctor Hugo, “Elaboración y Evaluación de Proyectos de Investigación”, Programas de Maestría, Universidad Técnica de Ambato, 2008, 58p
- ANDRADE, Mario, “Control de los recursos y riesgos del Ecuador”, Instituto de Auditores Internos, 2006, 68p
- BADILLO, Jorge, “Administración de Riesgos (ERM)”, Seminario Taller, Servicio de Rentas Internas, Ambato, Ecuador, 2008, 50p
- BERNAL, César, “Metodología de la Investigación para Administración y Economía”, primera edición; Editora Pearson Educación; Colombia; 2000; 259p
- CANO, Miguel y LUGO, Danilo; “Auditoría Forense en la Investigación Criminal del Lavado de Dinero y Activos”; Ecoe Ediciones; Bogotá – Colombia; 2005; p. 16, 20
- CERDA, Hugo, “La Investigación Total”, Editorial el Búho, Bogotá; 1998
- CHIRIBOGA, Luis, “Dirección Técnico Financiero Ecuatoriano”, 6ª. Edición; Editorial Universitaria; Quito; 2008; 179p
- COLINAS Ramírez Jorge, Plan de Seguridad para una Pequeña Empresa, Universidad Pontificia Comillas, Madrid, Septiembre del 2008
- DÍAZ, Fausto, (2007) “Técnicas de Elaboración de Tesis”, Ambato-Ecuador, 93pp.
- ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO, (2007) “Guía de Monitoreo y Evaluación” Riobamba-Ecuador, s/n.
- ESTUPIÑÁN, Rodrigo; “Control Interno y Fraudes”; 1a. Edición 3a. reimpresión; ECOE Ediciones; 2004; 374p
- FERNÁNDEZ, Adolfo y otros, (2005) “Auditoría y Control Interno”, Novena Edición, Editorial Inmagrag, Madrid-España, 637pp.
- FRACICA, Germán, “Modelo de Simulación de Muestreo”, Universidad de la Sabana, Bogotá; 1998

- HERNÁNDEZ, Roberto y otros; (2003) “Metodología de la Investigación”, 3a edición; México; Editorial Mc Graw Hill; 689p
- HERRERA, Luis y otros; (2004) “Tutoría de la Investigación Científica”; Quito; Empresdane Gráficas Cía. Ltda.; 229p
- KELL, Walter y otros; “Auditoría Moderna”, 3a edición; México; Editorial Continental; 1983; 715p
- LOZANO, Jorge; “Auditoría Interna, su enfoque”; 1ª. Edición; Ediciones contables administrativas; México; 1973; 67p
- MALDONADO, Milton, “Auditoría Forense: Prevención e Investigación de la Corrupción Financiera”; 1a. edición; Editora Luz de América; 2003; 314p
- MANTILLA, Alberto; “Auditoría 2005”; Ecoe Ediciones; Bogotá –Colombia; 2004; p. 708.
- MASON, Robert y Douglas Lind, (1992) “Estadística para Administración y Economía”, Editorial Alfa Omega SA, Distrito Federal-México, 911pp.
- SOLÍS, Mercy; “La Seguridad Corporativa Como el Control Previo de la Auditoria Forense en el Servicio de Rentas Internas” Tesis de grado UTA 2011 Ambato
- ROJAS, Marcelo, (2002) “Manual de Investigación y Redacción Científico”, Tercera Edición, Editorial Book Xpress, Lima-Perú, 94pp
- TRIOLA, Mario, (2004) “Estadística”, Novena Edición, Editorial Pearson Addison Wesley, México, 838pp
- YANEL, Blanco; “Manual de Auditoría y Revisoria Fiscal”; 2ª.Edición; Editora Roesga; Bogotá; 1987; 494p
- WILLINGHAM, John y otros; “Auditoría: Conceptos y Métodos”; 1ª. Edición; Editora Mc Graw Hill; 1982; 457p
- CÓDIGO ORGÁNICO DE ORGANIZACIÓN TERRITORIAL, AUTONOMÍA Y DESCENTRALIZACIÓN, (2010), Quito
- “CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR”, (2008) Registro Oficial No. 449, Edición Nacional, Quito-Ecuador, 220pp
- MANUAL DE AUDITORIA DE GESTIÓN PARA LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, (Noviembre 2001) Registro Oficial No. 031, Quito

- MANUAL LATINOAMERICANO DE AUDITORIA PROFESIONAL EN EL SECTOR PUBLICO, (Octubre 1981), Editorial Dintel Ltda. Bogotá
- “NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA LAS ENTIDADES, ORGANISMOS DEL SECTOR PÚBLICO Y PERSONAS JURÍDICAS DE DERECHO PRIVADO QUE DISPONGAN DE RECURSO PÚBLICOS”, (Diciembre 2009) Registro Oficial No. 78, 135pp

### Internet

- BUENAS TAREAS, (2011); “Gestión Administrativa”, (En línea) Disponible en: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Gestion-Administrativa/1795951.html> (Fecha de Consulta 12.06.2013)
- ESPINOSA, Diana, YEPES, Liliana; “Importancia de la Gestión Administrativa en una Empresa”, (En línea) Disponible en: <http://www.slideshare.net/lilyepes/importancia-de-la-gestion-administrativa-en-una-empresa> (Fecha de Consulta 12.06.2013)
- MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA INTERNA, Auditoria General Universidad de Buenos Aires (En línea) Disponible en: <http://www.uba.ar/download/institucional/informes/manual.pdf> (Fecha de Consulta 20.06.2013)
- MORALES, dc; (2012) “Diseño de un Modelo de Gestión Administrativo Financiero para las PYMES dedicadas a las Actividades Comerciales”, (En línea) Disponible en: <dspace.ups.edu.ec/@/123456789/1442/2/Capitulo%201.pdf> (Fecha de consulta 12.06.2013)
- MUNICIPIO DE SAN PEDRO DE PELILEO; (2013), (En línea) Disponible en <http://www.pelileo.gob.ec> (Fecha de consulta 20.05.13)
- SÁNCHEZ, Fernando;(2003) “Planificación Estratégica y Gestión Pública por Objetivos”, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social ILPES; Publicación de Las Naciones Unidas Chile, (En

línea) Disponible en:  
<http://www.eclac.org/publicaciones/xml/7/12097/sgp32.pdf> (Fecha de  
consulta 24.06.13)

- UNIVERSIDAD DEL ATLÁNTICO, Lista de Indicadores de Gestión del Proceso de Control Interno, (En línea) Disponible en:  
<http://apolo.uniatlantico.edu.co:8006/SIG/DOCUMENTOS/15CONTROL%20INTERNO/5INDICADORES/DOC-CI-001-MATRIZ%20DE%20INDICADORCONTROL%20INTERNO.pdf> (Fecha de consulta 23.06.2013)

## **ANEXOS**



Anexo 1: Cuestionario para encuestas.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN AUDITORIA GUBERNAMENTAL**

**ENCUESTA**

**Objetivo:** Identificar el nivel de conocimientos del personal sobre el sistema de control interno en los procesos de recaudación en la institución.

**Instrucciones:**

Lea detenidamente el texto de cada pregunta.

Marque con una X la alternativa de respuesta que usted elija.

Si alguna pregunta considera no es clara, por favor solicite ayuda.

Por favor no tachar, ni realizar enmendaduras.

**Preguntas:**

- |   |  |
|---|--|
| 1. ¿Se cumplen con las disposiciones legales para la recaudación de impuestos?  | <input type="checkbox"/> FRECUENTEMENTE<br><input type="checkbox"/> CASI SIEMPRE<br><input type="checkbox"/> NUNCA |
| 2. ¿La empresa dispone de manuales de funciones para el proceso de recaudación? | <input type="checkbox"/> SI<br><input type="checkbox"/> NO<br><input type="checkbox"/> DESCONOCE                   |
| 3. ¿Se aplican manuales de funciones para el proceso de recaudación?            | <input type="checkbox"/> FRECUENTEMENTE<br><input type="checkbox"/> CASI SIEMPRE<br><input type="checkbox"/> NUNCA |

4. ¿Cuenta con los recursos suficientes para el adecuado desarrollo de las funciones a su cargo?
- FRECUENTEMENTE
  - CASI SIEMPRE
  - NUNCA
5. ¿A su criterio, se cumplen los objetivos según los programas establecidos?
- FRECUENTEMENTE
  - CASI SIEMPRE
  - NUNCA
6. ¿La institución ha establecido políticas para el proceso de recaudación?
- SI
  - NO
  - DESCONOCE
7. ¿La institución cuenta con manuales de procedimientos para el proceso de recaudación?
- SI
  - NO
  - DESCONOCE
8. ¿Ha recibido capacitación sobre control interno en el proceso de recaudación?
- FRECUENTEMENTE
  - CASI SIEMPRE
  - NUNCA
9. ¿Cuentan con las debidas seguridades para la protección y custodia de las recaudaciones?
- SI
  - NO
  - DESCONOCE
10. ¿Considera que es necesario mejorar el control en los procesos de recaudación?
- FRECUENTEMENTE
  - CASI SIEMPRE
  - NUNCA
11. ¿Considera que es suficiente el personal a cargo del proceso de recaudación?
- FRECUENTEMENTE
  - CASI SIEMPRE
  - NUNCA

12. ¿Cuenta con pólizas de seguros para los empleados y los recursos a su cargo?
- SI
  - NO
  - DESCONOCE
13. ¿Se realizan auditorias por parte de las respectivas entidades de control?
- FRECUENTEMENTE
  - CASI SIEMPRE
  - NUNCA
14. ¿Se realizan evaluaciones con respecto de la ejecución de los programas establecidos en la institución?
- FRECUENTEMENTE
  - CASI SIEMPRE
  - NUNCA

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN AUDITORIA GUBERNAMENTAL**

**CUESTIONARIO PARA ENTREVISTA**

**Objetivo:** Identificar la incidencia del sistema de control interno de los procesos de recaudación en la gestión administrativa.

**Datos del Entrevistado:**

Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

**Preguntas:**

1. ¿Según su criterio, el personal a su cargo conoce el proceso de control interno?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
2. ¿Se manejan de forma adecuada y eficiente el uso de los recursos de la institución?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
3. ¿Se evalúa periódicamente el cumplimiento del plan operativo anual?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
4. ¿Cuántas personas están a cargo del proceso de recaudación?

5. ¿Se realizan procedimientos adecuados para la contratación de personal idóneo?
6. ¿Se evalúa periódicamente al personal?
7. ¿Se recibe información adecuada y oportuna para la toma de decisiones?
8. ¿Se aplican programas de capacitación periódica a los empleados en el tema de control interno?
9. ¿Se toman medidas adecuadas para implementar las recomendaciones de auditorías realizadas?
10. ¿Se realiza rendición de cuentas del trabajo realizado?
11. ¿Se da seguimiento a la ejecución de los planes operativos de la institución?
12. ¿Se aplican indicadores de gestión?