



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

INSTITUTO DE CIENCIAS MATEMÁTICAS

AUDITORÍA Y CONTROL DE GESTIÓN

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE PREVENCIÓN Y DETECCIÓN
DE RIESGOS EN EL CONTROL INTERNO CONTABLE-
FINANCIERO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN DE UNA
ENTIDAD DEL SECTOR PÚBLICO NO FINANCIERO”**

TESIS DE GRADO

Previo a la obtención del Título de:
AUDITORA EN CONTROL DE GESTIÓN

Presentada por:
ILEANA MONSERRATE PERALTA BRAVO

GUAYAQUIL – ECUADOR

**AÑO
2008**

AGRADECIMIENTO

Quiero en esta oportunidad agradecer en primer lugar a Dios por su grandeza y amor, que me ha conservado con vida, salud, y me ha guiado y cuidado hasta hoy, por todas sus bendiciones, su ayuda, protección y ser el guía de mi vida.

Gracias a mis padres y hermanos queridos por su paciencia, su ayuda incondicional, por estar siempre pendientes, por su comprensión, amor y fortaleza en todo momento.

Gracias a cada uno de mis compañeros y amigos de mi vida universitaria, por su sincera amistad, confianza y apoyo. Adicionalmente, expreso mi agradecimiento imperecedero al Ing. Francisco Olivares y al personal docente del ICM quienes me dieron la Formación Académica y Profesional.

DEDICATORIA

A mis padres y hermanos quienes
son los pilares de mi vida.

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Ing. Robert Toledo

PRESIDENTE

Ing. Francisco Olivares

DIRECTOR DE TESIS

Cpa. Paula Ramirez

VOCAL

Msc. Mariana Leyton

VOCAL

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de esta tesis de grado, me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”

(Reglamento de graduación de la ESPOL)

Ileana Monserrate Peralta Bravo

RESUMEN

El presente trabajo de tesis va a permitir conocer, analizar y desarrollar un Sistema de Control interno y de Gestión para una Institución del Sector Público no Financiero,; utilizando una moderna metodología de control ya que a través de ella se puede detectar el manejo de los controles internos, los problemas o fraudes que se pueden presentar en los diferentes departamentos del Área Financiera, lo cual sería una herramienta fundamental en la evaluación de los procesos financieros; bajo este contexto se diseñan los indicadores que evalúan la eficiencia, eficacia y economía de la gestión de los recursos; ayudando a la mejora continua de la institución y a su vez la satisfacción del cliente.

En el primer capítulo se abarcan aspectos generales, como lo son el marco teórico, normativo existente con respecto al Control Interno y el Control de Gestión.

En el segundo capítulo se muestran los parámetros que se deben conocer para la determinación de variables que intervienen tanto internamente como externamente en las instituciones para la elaboración de un correcto sistema de control.

En el tercer capítulo se muestra la implementación del Sistema de control interno y de gestión del proceso de pagos de la institución; lo cual permitirá reconocer las fortalezas y debilidades del proceso completo con todas sus fases y los elementos que necesitamos conocer para llevarla a cabo de una manera eficiente y eficaz.

Finalmente en el cuarto y último capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones de acuerdo a los resultados obtenidos.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
RESUMEN	I
ÍNDICE GENERAL	II
ABREVIATURAS	III
ÍNDICE DE TABLAS	IV
ÍNDICE DE GRÁFICOS	V
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL DE CONTROL	
INTERNO.....	6
1.1 Introducción.	
1.2 Normativa relacionada con el Control Interno y Control de Gestión en las Entidades del Sector Publico No Financiero	
1.3 Normas de Control Interno para el Área de Administración Financiera Gubernamental	
1.4 Concepto, elementos e instrumentos del control de gestión.	
1.5 Riesgos	
1.6 Empresas	

CAPITULO 2

Esquema de un sistema de Control Interno y de gestión para una entidad de Sector Publico No Financiero

2.1 Introducción

2.2 Componentes que se miden en la evaluación del control interno

2.3 Parámetros que intervienen en el control de gestión

2.4 Objetivos del Sistema de control interno y de gestión.

2.5 Actitud hacia el Control Interno

2.6 Control Interno Concurrente

2.7 Control Interno Posterior

2.8 Componentes generales y claves del sistema.

2.9 Metodología para el diseño del sistema de control interno y de gestión

CAPITULO 3

IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y DE GESTION PARA LA PREVENCION Y DETECCION DE RIESGOS CONTABLE-FINANCIERO

3.1 Introducción

3.2 Vicepresidencia Financiera

3.3 Análisis de los procesos existentes en la institución

3.4 Establecimientos de controles para el proceso de Pagos

3.5 Establecimiento de Objetivos estratégicos según las perspectivas del cuadro mando integral.

3.6 Descripción de los indicadores de gestión del proceso.

3.7 Analisis Univariado de las variables investigadas

3.8 Indicadores

CAPITULO 4

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES207

4.1 Conclusiones207

4.2 Recomendaciones212

ANEXOS

Anexo #1 Organigrama de la Institución y Area Financiera

Anexo #2 Organigrama Proceso Financiero

Anexo #3 Proceso de pagos

Anexo #4 Proceso por departamento

Anexo #5 Cuestionario

ABREVIATURAS

NEA	Normas Ecuatorianas de Auditoria
COSO	Comité of Sponsoring Organizations
AICPA	Instituto Americano de Contadores Públicos
CORRE	Control de los Recursos y los riesgos - Ecuador
FODA	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
SAF	Sistema Administrativo Financiero
LOGGE	Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
CMI	Cuadro de mando integral

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 3.1	
Cargos que desempeñan.....	193
Tabla3.2	
Tabla de frecuencias de variable: Cargo que desempeña.....	194
Tabla 3.3	
Tabla de frecuencias de variable: Conocimiento de los Jefes del Proceso departamental.....	195
Tabla 3.4	
Tabla de frecuencias de variable: Conocimiento del Proceso total de pagos.....	196
Tabla 3.5	
Tabla de frecuencias de variable: Conoce la estructura organizacional y los niveles jerárquicos del Área Financiera.....	197
Tabla 3.6	
Tabla de frecuencias de variable: existen funciones duplicadas.....	198
Tabla 3.7	
Tabla de frecuencias de variable: Personal debidamente capacitado.....	199
Tabla 3.8	
Tabla de frecuencias de variable: Existe Rotación de personal.....	200

Tabla 3.9

Tabla de frecuencias de variable: Tiempo que lleva realizando la función actual.....201

Tabla 3.10

Tabla de frecuencias de variable: Existe registro de los trámites de pago.....202

Tabla 3.11

Tabla de frecuencias de variable: Existen controles de los pagos que realiza cada departamento.....203

Tabla 3.12

Tabla de frecuencias de variable: Aprobación de los pagos de acuerdo al orden que ingresan al sistema.....204

Tabla 3.13

Tabla de frecuencias de variable: Los pagos se realizan a tiempo y de manera correcta.....205

Tabla 3.14

Tabla de frecuencias de variable: Motivo por que los pagos no se realizan a tiempo y de manera correcta.....206

Tabla 3.15

Tabla de frecuencias de variable: Existen archivos que respaldan la información de los pagos en el sistema.....207

Tabla 3.16

Tabla de frecuencias de variable: Como califica al sistema (SAF) en el proceso de pagos.....208

Tabla 3.17

Tabla de frecuencias de variable: Existe registro de usuarios en el sistema.....209

Tabla 3.18

Tabla de frecuencias de variable: Tramites se rigen de acuerdo a reglamentos y leyes.....210

Tabla 3.19

Tabla de frecuencias de variable: se comunica al beneficiario del pago transferido.....211

Tabla 3.20

Tabla de frecuencias de variable: Se envía al personal a capacitación constante.....212

Tabla 3.21

Tabla de frecuencias de variable: Calificación de cliente acerca del servicio de pagos.....213

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1.1	
Establecimiento de Objetivos.....	11
Gráfico 1.2	
Constitución de la empresa.....	123
Gráfico 2.1	
Estamentos de la Institución.....	136
Gráfico 2.2	
Objetivo Control Interno.....	150
Gráfico 2.3	
Cuadro de mando integral.....	158
Gráfico 2.4	
Indicadores de objetivos estratégicos.....	163
Gráfico 2.5	
Indicadores.....	166
Gráfico 3.1	
Histograma de frecuencias relativas de variable: Cargo que desempeña.....	194
Gráfico 3.2	
Histograma de frecuencias relativas de variable: Conocimiento de los Jefes del Proceso departamental.....	195

Grafico 3.3

Histograma de frecuencias relativas de variable: Conocimiento del Proceso total de pagos.....196

Grafico 3.4

Histograma de frecuencias relativas de variable: Conoce la estructura organizacional y los niveles jerárquicos del Área Financiera.....197

Grafico 3.5

Histograma de frecuencias relativas de variable: existen funciones duplicadas198

Grafico 3.6

Histograma de frecuencias relativas de variable: Personal debidamente capacitado.....199

Grafico 3.7

Histograma de frecuencias relativas de variable: Existe Rotación de personal.....200

Grafico 3.8

Histograma de frecuencias relativas de variable: Tiempo que lleva realizando la función actual.....201

Grafico 3.9

Histograma de frecuencias relativas de variable: Existe registro de los trámites de pago.....202

Grafico 3.10

Histograma de frecuencias relativas de variable:: Existen controles de los pagos que realiza cada departamento.....203

Grafico 3.11

Histograma de frecuencias relativas de variable: Aprobación de los pagos de acuerdo al orden que ingresan al sistema.....204

Grafico 3.12

Histograma de frecuencias relativas de variable: Los pagos se realizan a tiempo y de manera correcta.....205

Grafico 3.13

Histograma de frecuencias relativas de variable: Motivo por que los pagos no se realizan a tiempo y de manera correcta.....206

Grafico 3.14

Histograma de frecuencias relativas de variable: Existen archivos que respaldan la información de los pagos en el sistema.....207

Grafico 3.15

Histograma de frecuencias relativas de variable: Como califica al sistema (SAF) en el proceso de pagos.....208

Grafico 3.16

Histograma de frecuencias relativas de variable: Existe registro de usuarios en el sistema.....209

Grafico 3.17

Histograma de frecuencias relativas de variable: Tramites se rigen de acuerdo a reglamentos y leyes.....210

Grafico 3.18

Histograma de frecuencias relativas de variable: se comunica al beneficiario del pago transferido.....211

Grafico 3.19

Histograma de frecuencias relativas de variable: Se envía al personal a capacitación constante.....212

Grafico 3.20

Histograma de frecuencias relativas de variable: Calificación de cliente acerca del servicio de pagos.....213

BIBLIOGRAFÍA

- Ileana Peralta B., Francisco Olivares, Diseño de un sistema de prevención y detección de riesgos en el control interno contable-financiero y su incidencia en la gestión de una entidad del Sector Público no Financiero, ESPOL, 2007.
- Control de los Recursos y Los Riesgos - Ecuador (Corre), Proyecto Anticorrupción.
- Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado
- www.bce.fin.ec Fecha de visita: Diciembre 2007
- www.gestiopolis.com Fecha de Visita: Diciembre 2007
- www.monografias.com Fecha de visita: Enero 2008
- www.contraloria.gov.ec Fecha de visita: Octubre2006

CAPITULO I

1. Marco Teórico Conceptual de Control Interno

1.1 Introducción.

Las instituciones del sector público necesitan establecer procedimientos de control interno que permitan asegurar la rentabilidad socio-económico de los recursos públicos, además de controlar o monitorear de acuerdo a la política de la administración, el cumplimiento de los objetivos y metas. Estos procedimientos, en términos generales, son aquellos que en su conjunto constituyen el sistema de control interno. La ausencia de un sistema de control interno en la organización, permitirá que las actividades institucionales carezcan de señales de alerta que identifiquen con oportunidad y precisión que existe un riesgo de desvío de los resultados

esperados, en cualquiera de las actividades sean éstas administrativas, técnicas, operativas o financieras.

El enfoque COSO (Comite of Sponsoring Organizations), es una respuesta o alternativa que se produce como consecuencia de un análisis severo y sesudo de las causas para la alta incidencia en la presentación de información confiable, por lo que pretende con esa base, constituirse en un sistema de alerta temprana sobre los riesgos del patrimonio institucional, añadiendo varios aspectos como son el compromiso de la organización en el diseño y evaluación ya no solo a nivel operativo sino que también al gerencial.

El control interno se ha definido en general como un proceso ejecutado por los miembros de una organización, en los que se incluye las máximas autoridades, personal directivo y de todos los demás niveles, que permite disponer de una seguridad aproximada o razonable de que se protege la rentabilidad socio-económico de los recursos o el patrimonio institucional y que se pueden cumplir las metas y objetivos predeterminados.

El control interno fue definido inicialmente por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA) y luego ha tenido otros pronunciamientos en:

SAS 43: Declaración global sobre normas de auditoría emitido en agosto de 1982

SAS 55: Consideraciones de la estructura de control interno en una auditoría de estados financieros emitido en abril de 1988

SAS 60: Comunicación de problemas detectados en una auditoría sobre problemas de control interno emitido en la misma fecha del SAS 55; y,

SAS 78: Consideraciones de las estructuras de control interno en una auditoría de Estados Financieros como modificación del SAS 55 emitido en diciembre de 1995 hasta el concepto moderno contenido en el documento conocido como Informe COSO, el cual establece una definición común de Control Interno que satisface a las partes involucradas, describe ampliamente sus componentes y provee un estándar para que las organizaciones del sector público o privado evalúen sus procesos de control. El informe es un manual de control interno publicado por el Instituto de Auditores Internos de España en colaboración con la empresa de auditoría Coopers & Lybrand que actualmente es Price Waterhouse Coopers.

Las normativas mencionadas anteriormente es emitida internacionalmente y adoptada a las necesidades de las empresas.

1.1.1 Definición, elementos, importancia y estructura

1.1.1.1 Definición de Control Interno

Control interno según CORRE se define de manera amplia como un proceso llevado a cabo 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 en una o más de las categorías siguientes:

- Honestidad y responsabilidad,
- Eficacia y eficiencia en las operaciones,
- Confiabilidad de la información financiera,
- Salvaguarda de los recursos; y
- Cumplimiento con las leyes, reglamentos, normas y políticas.

1.1.1.2 Elementos Básicos del Control

Los elementos básicos del Control Interno están constituidos por:
Normas, Comparación y Acción Correctiva.

La Norma es un conjunto de requisitos, reglas y procedimientos que se emiten y observan en un determinado campo del saber humano o de la actividad económica o administrativa, a fin de obtener un ordenamiento adecuado que permita unificar medidas, diseños, especificaciones o

calidades para la solución de problemas de iguales o muy similares condiciones y características, que la ciencia, la experiencia o la tecnología ha desarrollado y definido hasta lograr una aceptación y aplicación generales. Ejemplo: La norma de tránsito indica que el límite de velocidad es de 90km/hora

La Comparación entre lo que hace una persona con lo que dice la norma, da como resultado su cumplimiento o incumplimiento. Ejemplo: El agente de tránsito mira en el radar la velocidad que imprime el conductor

La Acción Correctiva se impone cuando hay una desviación o incumplimiento de la norma. Ejemplo: El agente retira la licencia al conductor, cuando éste maneja a más de 90km/h.

En el sector público y privado, la auditoría comunica las novedades a la Gerencia General para que ésta adopte las acciones legales o internas que el caso amerite.

1.1.1.3 Importancia del Control Interno

El sistema de control interno se desarrolla y vive dentro de la organización, cumple y/o alcanza los objetivos que persigue ésta. Los grandes avances tecnológicos aceleran los procesos productivos que indiscutiblemente

repercuten en una mejora en los campos de la organización y la administración, pues ésta debe reordenarse para subsistir. Ya a finales del siglo XIX se demostró la importancia del control sobre la gestión de los negocios y que éste se había quedado rezagado frente a un acelerado proceso de la producción.

La existencia del control interno dentro de una Entidad se debe al interés de la propia administración. Ningún administrador desea ver pérdidas ocasionadas por error o fraude o a través de decisiones erróneas basadas en informaciones financieras no confiables. Así, el control interno es una herramienta útil mediante la cual la administración logra asegurar, la conducción ordenada y eficiente de las actividades de la institución.

1.1.1.4 Estructura del Control Interno

La estructura del control interno contable - financiero, según el Corre consta de ocho componentes relacionados entre sí. Éstos se derivan del estilo de dirección del negocio y están integrados en el proceso de gestión.

La estructura del control interno contable - financiero, consta de los siguiente componentes:

- Ambiente Interno de Control
- Establecimiento de objetivos
- Identificación de eventos

- Evaluación de riesgos
- Respuesta a los riesgos
- Procedimientos de Control
- Información y Comunicación
- Supervisión y Monitoreo

Ambiente Interno de Control.- El núcleo de un negocio es su personal (sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la profesionalidad) y el entorno en el que trabaja.

Los empleados son el motor que impulsa la Entidad y los cimientos sobre los que descansa todo.

El ambiente interno de control, marca las pautas de comportamiento de una Institución 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.

Establecimiento de Objetivos.- Los objetivos se deben establecer antes que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución. El Consejo de Administración debe asegurarse que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados están alineados con la misión/visión de la Entidad, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.

Es a partir de los objetivos que se facilita la gestión de los riesgos empresariales mediante la identificación de los eventos externos e interno; la evaluación de los riesgos; la respuesta a los riesgos; y el diseño de actividades de control.

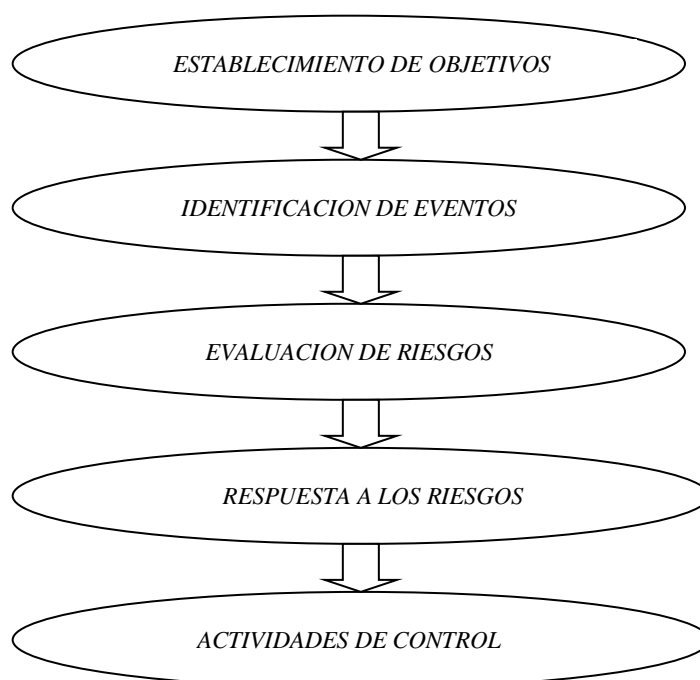


Figura 1.1. Establecimientos de Objetivos

Identificación de Eventos.- 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. La dirección 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.

Los eventos abarcan desde lo evidente a lo desconocido y sus efectos, desde lo que no trae mayores consecuencias a lo muy significativo.

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

Evaluación de riesgos.- La Entidad debe conocer y abordar los riesgos con los que se enfrenta. Ha de fijar objetivos, integrados en las actividades de compras, construcciones, gestión operativa, gestión financiera, etc, para que la organización funcione de forma coordinada, debe establecer mecanismos para identificar, analizar y tratar oportunamente los riesgos correspondientes.

Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual.

El Riesgo Inherente es aquél al que se enfrenta una Entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto; es decir, siempre existirán haya o no controles, debido a la naturaleza de las operaciones.

El Riesgo Residual es el que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos.

La evaluación del riesgo es un proceso constante, los resultados pueden cambiar debido a las siguientes razones:

- Cambio en el ambiente de operaciones
- Personal nuevo en los sistemas de información
- Cambios en los sistemas de información
- Crecimiento rápido de la entidad
- Introducción de nuevas tecnologías en los procesos de producción o en los sistemas de procesamiento de información
- Introducción de productos o servicios nuevos
- Reestructuración de la entidad, etc.

Respuesta a los Riesgos.- se necesita evaluar el efecto de la respuesta a los riesgos sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos y beneficios, y selecciona aquella que sitúa 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.

Procedimientos de Control.- Deben establecerse y ejecutarse. políticas y procedimientos que ayuden a conseguir una seguridad razonable de que se llevan a cabo de forma eficaz las acciones consideradas necesarias para afrontar los riesgos que existen respecto a la consecución de los objetivos planificados por la organización.

Información y Comunicación.- Las mencionadas actividades están rodeadas de sistemas de información y comunicación. Éstos permiten que el personal de la Entidad capte e intercambie la información requerida para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones.

Supervisión y Monitoreo.- Es necesario realizar una supervisión de los sistemas de control interno, evaluando la calidad de su rendimiento. Dicho seguimiento tomará la forma de actividades de supervisión continua, de evaluaciones periódicas o una combinación de las anteriores. Todo el proceso ha de ser supervisado, introduciéndose las modificaciones pertinentes cuando se estime oportuno. De esta forma, el sistema puede reaccionar ágilmente y cambiar de acuerdo con las circunstancias.

La gestión de los riesgos no sólo influye en las actividades de control, sino que también puede poner de relieve que las necesidades de información y de comunicación o las actividades de supervisión deberían reconsiderarse. Por

lo tanto, el control interno no es un proceso en serie, en el que un componente influye exclusivamente en el siguiente, sino un proceso interactivo, dinámico y multidireccional, en el que prácticamente cualquier componente puede influir y de hecho influye, en otro.

Los sistemas de control interno no son, ni deben ser, iguales en todos los casos. Las Entidades y sus necesidades de control interno varían mucho dependiendo del sector en el que operen, su tamaño, su cultura o su filosofía de gestión. Así pues, aunque todas las Entidades necesitan cada uno de los componentes para lograr mantener el control sobre sus actividades, el sistema de control interno de una Entidad suele asemejarse muy poco al de otra.

1.1.2 Principios de Control Interno

Se ha generalizado, aplicado y probado tanto en el sector público como en el sector privado 15 reglas relativas al control interno, que se las han catalogado como principios dada la universalidad que van adquiriendo y el beneficio que han generado y son:

1.1.2.1 Responsabilidad delimitada .- Por escrito deben constar las funciones, deberes y atribuciones que corresponden a cada uno de los servicios. Manual de competencias por actividades y personal responsable.

1.1.2.2 Separación de funciones de carácter incompatible .- Esto es evitar que una persona haga funciones que puedan generar oportunidades y motive la consecución de fraudes o errores. Por ejemplo: Quien recauda fondos no debe hacer depósitos y llevar el libro de bancos, la persona que es líder del proceso compras, no puede tener una competencia directa para cotizar.

1.1.2.3 Ninguna persona debe ser responsable por una transacción completa.- No conviene que una sola persona sea la encargada de un ciclo completo de operaciones, por ejemplo: cotizar, comprar, contabilizar, embodegar, distribuir y pagar las adquisiciones, esto genera un riesgo inherente alto.

1.1.2.4 Selección de servidores hábiles y capacitados .- La Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, el Código de Trabajo y otras disposiciones exigen el cumplimiento de este principio de control interno, se debe procurar con un buen liderazgo que los servidores de la organización mantengan y se entusiasmen por brindar un servicio de calidad. El servidor público debe ser conciente del valor agregado que entregamos como profesionales, como personas para el cumplimiento de la misión institucional.

1.1.2.5 Pruebas continuas de exactitud.- Las funciones financieras que realiza una persona deben ser revisadas aritmética, contable y administrativamente por otra.

1.1.2.6 Rotación de deberes.- Es conveniente que cada servidor tome normalmente sus vacaciones y sea reemplazado por otra persona que conozca las obligaciones del saliente

Es importante que las personas periódicamente sean rotadas a otras funciones o departamentos como una medida que evite la rutina al personal y se vicie y cometa errores. Así se evitan los clásicos casos de servidores imprescindibles e insustituibles.

En estos casos hay que cuidarse mucho con las disposiciones de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y del Código del Trabajo, ya que pueden considerar como despido intempestivo a una rotación inadecuada de funciones.

1.1.2.7 Finanzas.- Todas las personas encargadas del registro, custodio o inversión de bienes o recursos públicos deben prestar una garantía o caución. En el caso del sector público se trabaja de conformidad al Reglamento de Cauciones dictado por la Contraloría General del Estado.

1.1.2.8 Instrucciones por escrito .- Cuando se dan disposiciones verbales se corre el riesgo de confundir al personal y que se equivoquen en sus labores. Para evitar estos problemas es preciso que se den instrucciones por escrito es necesario documentar estos procedimientos.

1.1.2.9 Control y uso de formularios prenumerados.- Los formularios que respaldan transacciones financieras deben ser numerados al momento su impresión en la imprenta. Esta medida facilita el control de los documentos por la secuencia numérica y permite un archivo lógico de los papeles.

Cuando se anule un comprobante debe archivar el juego completo de los formularios.

En el caso de que la computadora emita los formularios, éstos son numerados secuencial mente por el mismo equipo.

1.1.2.10 Evitar el uso de dinero en efectivo.- Excepto el pago de gastos urgentes y de poca cuantía que se atienden por caja-chica, todo desembolso debe hacerse con cheque a nombre del beneficiario y suscrito por dos firmas registradas de la Entidad. Los cheques deben en lo posible girarse utilizando máquinas de seguridad y cruzarse para que se cobren por cuenta corriente o cuenta de ahorros, esta norma se aplica por lo general para el pago a

proveedores, ya que el pago de remuneraciones al personal se lo hace a través del sistema de pagos interbancarios.

1.1.2.11 Contabilidad por partida doble.- Este principio es concordante con la práctica de la profesión del contador público que lleva por partida doble la contabilidad de cualquier Entidad pública o privada.

1.1.2.12 Depósitos intactos e inmediatos .- Todas las recaudaciones deben ser depositadas en el banco, tal como fueron recibidas, al siguiente día de su recaudación, medida que facilita el control de las operaciones y el cruce de información.

1.1.2.13 Uso y mantenimiento del mínimo de cuentas bancarias .- Es conveniente tener una sola cuenta corriente y cuando hay muchos servidores puede abrirse una cuenta solo para el pago de remuneraciones. Hay que evitar abrir muchas cuentas corrientes porque se entorpece el control financiero y crea confusión en los servidores.

1.1.2.14 Uso de cuentas de control .- Esto es abrir tarjetas de mayor general, auxiliares y subcuentas para registrar contablemente las operaciones financieras de la institución, permita cruzar la información entre

cuentas de nivel auxiliar con las de mayor o acumulación. Este cruce de información, permite prevenir, detectar y corregir errores potenciales.

1.1.2.15 Uso del equipo mecánico con dispositivos de control y prueba.-

Con el avance de la computación se ha automatizado la gestión financiera de las Entidades, siendo importante el uso de dispositivos de control como alarmas, claves, llaves registradores, control de la cinta auditora, etc; para evitar fraudes y robos.

1.1.2.16 ¿Por qué es importante diseñar e implantar un control interno eficaz en la organización?

El no disponer de un control interno eficaz, puede generar el riesgo de que en la Entidad se presente el fraude intencional culposa o la omisión o error involuntario una acción, es por ello que si es bueno confiar, pero mejor es controlar.

1.1.2.17 Fraude y Error

Es importante que la alta gerencia, los niveles corporativos y los operativos tengan identificado los factores que pueden generar el riesgo de fraude o error.

Fraude.- Se refiere al acto intencional cometido por uno o más empleados de la Entidad, que produce una distorsión en los eventos ocurridos.

Error.- Se refiere a equivocaciones no intencionales pero que produce una distorsión, omisión o interpretación equivocada de los hechos

1.1.2.18 Riesgo Inherente.

Es la posibilidad de que existan errores o irregularidades en la gestión administrativa y financiera, antes de verificar la eficacia del control interno diseñado y aplicado por el ente a ser auditado, este riesgo tiene relación directa con el contexto global de una institución e incluso puede afectar a su desenvolvimiento.

1.1.2.19 Riesgo de Control.

Es la posibilidad de que los procedimientos de control interno incluyendo a la unidad de auditoria interna, no puedan prevenir o detectar los errores significativos de manera oportuna.

1.1.2.20 Factores que justifican se diseñe y se implante un Control interno eficaz

Dentro de ellos vamos a considerar dos, los cuales tienen sus propias características.

Oportunidad que puede ocasionar el cometimiento de un fraude

Los administradores de la gestión disponen de:

- Exclusivo o fácil acceso a la información, custodia de Bienes y Valores
- Conocimiento científico (Preparación académica estudios de Postgrado); y,
- Tiempo para conocer 100% el proceso

Motivación que puede ocasionar el cometimiento de fraude

- Necesidades insatisfechas
- Justificación de sentirse no remunerado de acuerdo a sus competencias, y a la gestión que cumple en la organización; y,
- Reto para generar un fraude científico en la organización, el mismo que no se pueda detectar, en forma oportuna.

A través de la implantación del control interno se pretende disminuir el riesgo y la incertidumbre que son parte inherente del negocio o la organización.

Es necesario que los funcionarios responsables del control interno, previo, continuo y posterior apliquen las normas de control interno emitidas por la Contraloría General del Estado y así fortalecer una cultura de control interno permanente, que contribuya al mejoramiento continuo.

1.1.3. Sector Público no Financiero

El sector público no financiero comprende al Gobierno General y a los gobiernos provinciales y municipales, incluidos la administración central, ministerios, secretarías y sus reparticiones descentralizadas y autárquicas y demás entes.

Gobierno General:

- Gobierno Central
 - Presidencia y Vicepresidencia
 - Ministerios.- Unidades Ejecutorias de Programas y Proyectos

- Gobierno Seccional
 - Consejos Provinciales
 - Concejos Municipales .- Empresas Municipales
 - Juntas Parroquiales

- Gobierno Autónomo
 - Iece
 - Iess
 - ESPOL, etc.

Empresas Publicas:

- Hidrocarburos
- Telecomunicaciones
- Eléctricas
- Cemento

**1.2 Normativa relacionada con el Control Interno y Control de gestión
en las Entidades del Sector Publico No Financiero****1.2.1.Fundamentos del Control Interno**

Las entidades y organismos del sector publico no financiero tienen una misión que cumplir, para lo cual es necesario que dicten las estrategias y objetivos para alcanzarlos. La consecución de los objetivos depende del grado de seguridad que proporcione el control interno de la Entidad.

A la máxima autoridad corresponde disponer la formulación, aprobación y divulgación de los objetivos del control interno, tanto para la Entidad, como para sus proyectos y actividades.

1.2.1.1 Objetivos Generales del Control Interno

Los objetivos se formulan para la organización como conjunto o se dirigen a determinados proyectos o actividades dentro de la misma institución, clasificándose en: financieros, operacionales y de legalidad.

Financieros:- Referente a la elaboración y publicación de reportes y estados financieros internos y externos oportunos en dos categorías:

Operacionales:- Referente a la utilización eficaz y eficiente de los recursos públicos, de calidad, actualizados y confiables.

Legalidad:- Referente al cumplimiento de disposiciones legales, reglamentarias y normativas que le sean aplicables.

1.2.1.2 Ambiente de confianza mutua

Se debe fomentar un ambiente de confianza mutua para respaldar el flujo de información entre los empleados y su desempeño eficaz hacia el logro de los objetivos de la organización.

La confianza mutua entre los empleados, basada en la seguridad, integridad y competencia de las personas, respalda el flujo de la información que los usuarios necesitan para tomar decisiones y accionar. Además, respalda

la cooperación y la delegación que se requiere para un desempeño eficaz, tendiente al logro de los objetivos y metas de la organización.

1.2.1.3 Contenido, Flujo y calidad de la información.

El sistema de información se diseñará atendiendo a la estrategia y al programa de operaciones de la Entidad, el mismo que servirá para los propósitos siguientes:

- a) Tomar decisiones anticipadas, impulsar y corregir oportunamente eventuales problemas en todos los niveles,
- b) Evaluar el desempeño de la Entidad, en cuanto se refiere al cumplimiento de metas y objetivos de sus programas, proyectos, procesos y actividades; y,
- c) Rendir cuenta a los organismos pertinentes y a la ciudadanía de la gestión encomendada.

La información que emita la Entidad será clara y con un grado de detalle ajustado al nivel de decisión que utilice, que se refiera tanto a situaciones financieras como operacionales, cumpliendo varios atributos, tales como:

- Contenido apropiado
- Calidad

- Oportunidad
- Actualización
- Exactitud; y,
- Accesibilidad

Para el caso de los niveles directivos y de jefatura, los informes guardarán relación con el desempeño de la Entidad o componente, con los objetivos y las metas fijadas.

El flujo informativo circulará en todos los sentidos, ascendentes, descendentes, horizontal y transversal.

1.2.1.4 Indicadores de gestión

Un indicador es la unidad que permite medir el alcance de una meta. La planificación estratégica y la planificación operativa anual de cualquier Entidad Pública, se evaluará mediante la aplicación de indicadores en términos cualitativos y cuantitativos.

Se entiende por indicadores de gestión a los criterios que se utilizan para evaluar el comportamiento de las variables. El indicador es la identificación de la realidad que se pretende transformar. Los indicadores pretenden valorar las modificaciones (variaciones, dinámicas) de las características de la unidad de análisis establecida, es decir, de los objetivos institucionales y programáticos.

Si la máxima autoridad o el grupo planificador no encuentran los indicadores que permitan valorar los avances y logros de la acción institucional, será necesario desarrollar sus propios indicadores, aportando a la conformación de un banco de indicadores y a su mayor seguridad en los procesos de valoración y evaluación de planes, programas y proyectos sociales.

Cada uno de los objetivos, independientemente del nivel de planificación a que pertenezca, serán descompuestos en variables relevantes, y a cada variable se le formulará al menos un indicador a través del cual se pueda valorar y evaluar la dinámica de dichas variables, dando origen así a la trilogía para el desarrollo de cualquier indicador social: objetivos, variables e indicadores.

Existe una ruta para desarrollar estos indicadores, la cual se inicia con la focalización de los objetivos tanto institucionales como programáticos y de proyectos, convirtiéndose éstos en las unidades de análisis, los que a su vez, desglosados, arrojan las variables relevantes que caracterizan el objetivo, el

último paso será establecer el o los objetivos que permita identificar y seleccionar variables relevantes.

Para formular el indicador, característica o variable relevante seleccionada, correspondiente a cada tema, sólo basta convertir y expresar el objetivo y sus variables en patrón o categoría de valoración y evaluación, haciéndose las preguntas.

¿Al finalizar el período qué resultado concreto queremos entregar?

¿Cómo sabremos que ya hemos logrado el objetivo?

Como los indicadores son los patrones de valoración del comportamiento de las variables relevantes, dentro del sistema de seguimiento y evaluación se requiere explicar las diferentes clases de indicadores que dependiendo de la pertenencia a la variable relevante a que hace alusión, se pueden distinguir dos tipos de indicadores:

Indicadores de Gestión o Eficiencia.- También se les denomina como:

de seguimiento, de control, de monitoreo, de actividades, de tarea, de metas intermedias, de adelantos, de avances, de progresos, indicadores internos.

Pertenece al sub-sistema de seguimiento y sirven para valorar el rendimiento (producción física) de insumos, recursos y esfuerzos dedicados a obtener objetivos con tiempos y costos registrados y analizados. Dentro del sistema de seguimiento y evaluación, los indicadores de gestión, permiten la valoración de al menos los siguientes elementos:

- La utilización de los recursos humanos, físicos, financieros, ecológicos y de tiempo.
- El cumplimiento de actividades, tareas o metas intermedias.
- El rendimiento físico promedio (productividad) medido éste como la relación que existe entre los logros y los recursos utilizados.
- El costo promedio/efectividad o mejor, esfuerzo/resultado o costo/beneficio.
- El grado de eficiencia.
- El tiempo

Indicadores de Logro o Eficacia.- Son también conocidos como indicadores de éxito, externos, de impacto, o de objetivos, los cuales facilitan la valoración de los cambios en las variables socioeconómicas propiciadas por la acción institucional.

Los indicadores de logro son hechos concretos, verificables, medibles, evaluables, que se establecen a partir de cada objetivo, pertenecen al sub-sistema de evaluación permitiendo la valoración de la eficacia de los planes, programas y proyectos sociales de la institución para resolver los problemas y necesidades del grupo y la región con quien se adelanta el proyecto.

1.2.1.5 Actitud hacia el cambio.

Toda Entidad dispondrá de procedimientos capaces de captar e informar oportunamente los cambios registrados o inminentes en el ambiente interno y externo, con las posibilidades de alcanzar sus objetivos en las condiciones deseadas.

A continuación se señalan algunas condiciones que merecen particular atención:

Cambios en el contexto externo: legislación, reglamentos, programas de ajuste, tecnología, cambios de autoridades, entre otros.

Crecimiento acelerado: Una Entidad que crece a un ritmo demasiado rápido está sujeta a muchas tensiones internas y a presiones externas.

Nuevas líneas de productos o servicios: la inversión en la producción de nuevos bienes o servicios, generalmente ocasiona desajustes en el sistema de control interno, el que debe ser revisado.

Reorganización o Reingeniería: Generalmente significa reducción de personal que ocasiona, si no son racionalmente practicadas, alteraciones en la separación de funciones y en el nivel de supervisión.

Creación del sistema de información o su reorganización: Puede llegar a generar un período de exceso o defecto en la información producida, ocasionando en ambos casos la probabilidad de decisiones incorrectas.

El proceso de gestión de cambio es crítico para el control interno y no será obviado en ninguna circunstancia.

1.2.1.6 Flexibilidad al cambio

El sistema de información será permanentemente analizado y, de ser necesario, rediseñado cuando se detecten deficiencias en su funcionamiento y/o producción de bienes o servicios. Cuando la Entidad cambie su estrategia, misión, política, objetivos, programa de trabajo, entre otros, se contemplará el impacto en el sistema de información.

Si el sistema de información se diseña orientado en una estrategia y un programa de trabajo, es natural que al cambiar éstos, tenga que adaptarse a las nuevas necesidades institucionales.

Por otra parte, es necesario una atención especial para evitar que la información que dejó de ser relevante siga fluyendo en detrimento de otra que pasó a serlo.

1.2.1.7 Evaluación del Control Interno

La máxima autoridad de cada Entidad dispondrá por escrito que cualquier funcionario que tenga a su cargo un programa, proceso o actividad, periódicamente evalúe la eficiencia del control interno y comunicará los resultados ante quien es responsable.

Un análisis periódico de la forma en que ese sistema está operando le proporcionará al responsable la tranquilidad de un adecuado funcionamiento, o la oportunidad de su corrección y fortalecimiento.

Si bien la Unidad de Auditoría Interna lleva a cabo revisiones sobre la eficacia del sistema, son fundamentales los controles efectuados por los funcionarios que tienen bajo su responsabilidad un segmento institucional, programa, proceso o actividad, los que deben efectuar auto evaluaciones periódicas al sistema de control interno.

1.2.1.8 Actitud hacia el Control Interno

La competencia técnica, la honestidad y el esmero que cada servidor ponga en el cumplimiento de sus funciones, son los factores fundamentales para definir los controles preventivos y de detección que deban ponerse en práctica.

Cada uno de los servidores propiciará con su actitud la incorporación de todos los elementos de control interno dentro de las operaciones a su cargo.

La máxima autoridad de cada Entidad pública establecerá en forma clara y por escrito las líneas de conducta y las medidas de control para alcanzar los objetivos de la institución de acuerdo con las disposiciones y los lineamientos del gobierno y demás organismos, crear y mantener un ambiente de honestidad y de respaldo hacia el control interno, garantizar el uso eficiente de los recursos y proteger el medio ambiente.

Los componentes de control interno serán incorporados dentro de cada una de las fases del proceso administrativo, esto es planificación, organización, dirección, coordinación y control.

La estructura orgánica funcional incorporará los componentes de control interno necesarios para asegurar el cumplimiento de la misión y objetivos de la Entidad y para que cada persona asuma y ejecute eficientemente las funciones asignadas. En esta estructura se cuidará especialmente de definir las líneas de comunicación entre los distintos niveles de la organización y de separar en unidades organizativas diferentes las actividades financieras, administrativas y operativas o de gestión.

1.2.1.9 Control interno concurrente

Las Entidades y organismos del sector público establecerán mecanismos y procedimientos para analizar las operaciones y actividades que hayan proyectado realizar, antes de su autorización, o de que ésta surta sus efectos, con el propósito de determinar la propiedad de dichas operaciones y actividades, su legalidad y veracidad y finalmente su conformidad con el presupuesto, planes y programas.

El control previo será ejecutado por el personal responsable del trámite normal de las operaciones y actividades.

1.2.1.10 Control Interno concurrente.

Los niveles de jefatura y otros cargos que tengan bajo su mando a un grupo de servidores, establecerán y aplicarán mecanismos y procedimientos de supervisión permanente durante la ejecución de las operaciones, con el objeto de asegurar:

- El logro de los resultados previstos;
- La ejecución eficiente y económica de las funciones encomendadas a cada servidor;
- El cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas;
- El aprovechamiento eficiente de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros;
- La protección al medio ambiente;
- La adopción oportuna de las medidas correctivas necesarias.

1.2.1.11 Control interno posterior

La máxima autoridad de cada Entidad y organismo, con la asesoría de su unidad de auditoría interna, establecerá los mecanismos para evaluar periódicamente y con posterioridad a la ejecución de las operaciones:

- El grado de cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas;
- Los resultados de la gestión;
- Los niveles de eficiencia, eficacia, efectividad y economía en la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y naturales; y,
- El impacto que han tenido en el medio ambiente.

1.2.1.12 Auditoría interna

La Unidad de Auditoría Interna dependerá directamente de la máxima autoridad o del titular de la Entidad pública y estará ubicada orgánicamente en el nivel asesor.

Las instituciones del Estado, contarán con una Unidad de Auditoría Interna, cuando se justifique.

El personal auditor será nombrado, removido o trasladado por el Contralor General del Estado y las remuneraciones y gastos para su funcionamiento

serán cubiertos por las propias instituciones a las que ellas sirven y controlan, de conformidad a lo dispuesto en el artículo 14 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.

Es un elemento importante del control interno de una Entidad u organismo del sector público y su labor consiste en el examen de las operaciones administrativas y/o financieras efectuado por sus propios auditores como un servicio a la alta dirección.

Será responsable del examen posterior de las operaciones de la Entidad u organismo, mediante los mecanismos señalados en las leyes pertinentes.

Para ser nombrado y ejercer las funciones de dirección o jefatura de esa Unidad se requerirá ser profesional con título universitario y formación compatible con el ejercicio y práctica de la auditoría financiera y experiencia en materia de auditoría de gestión.

Lo podrán conformar también los estudiantes de contabilidad y auditoría por lo que su nombramiento como auditor estará condicionado hasta la obtención de su título profesional conferido por un centro de estudios superior legal y debidamente reconocido por los organismos oficiales.

Las funciones que realice la Unidad de Auditoría Interna serán completamente independientes de las funciones de línea.

Con el fin de realizar la evaluación integral de la institución, esta Unidad también realizará auditorías de gestión para asegurar la eficiencia de las operaciones; la asesoría a todos los niveles de la institución; la evaluación de la estructura y ambiente de control interno; el seguimiento continuo y posterior de las actividades financieras, operativas, ambientales y técnicas y el logro de los objetivos institucionales.

Para cumplir con este objetivo se requerirá de profesionales en otras disciplinas, es decir, la Unidad de Auditoría Interna estará integrada por personal multidisciplinario.

Los auditores de la Unidad de Auditoría Interna actuarán, individual o colectivamente, con criterio independiente respecto a la operación o actividad auditada; y no intervendrán en la autorización o aprobación de los procesos financieros, administrativos, operativos y ambientales.

Los informes de las unidades de auditoría, suscritos por el Jefe de la Unidad, serán dirigidos a la máxima autoridad de la institución a la que pertenezcan, la que será responsable de adoptar las medidas pertinentes para implantar las recomendaciones emitidas.

Las unidades de auditoría interna, en concordancia con lo establecido en las disposiciones legales vigentes, enviarán a la Contraloría General del Estado, ejemplares de sus informes, en el término de 8 días contados desde la fecha de suscripción, conjuntamente con la documentación probatoria de los hechos informados, para los trámites administrativos correspondientes.

1.2.1.13 Control administrativo de bienes, valores y documentos.

La máxima autoridad de cada Entidad del sector público dispondrá la formulación de procedimientos que permitan el control administrativo de todas las operaciones que constituyan eventuales responsabilidades o derechos por bienes, valores, documentos, compromisos y garantías que no afecten su estructura patrimonial.

Los bienes recibidos en fideicomiso, comodato o almacenaje, serán controlados administrativamente, identificando a su propietario, el origen de los mismos y el motivo de la custodia.

El valor del pago convenido para hacer uso de la opción de compra, constituirá el costo del activo adquirido.

Durante el período de vigencia del contrato los bienes de larga duración arrendados serán controlados administrativamente; su valor será el que especifique el contrato.

Los bienes que no reúnan las condiciones necesarias para ser clasificados como activos fijos, pero tengan una vida útil superior a un año, tales como ciertos útiles de oficina, utensilios de cocina, vajilla, lencería, instrumental médico, insumos, instrumentos de laboratorio, libros, discos, videos y herramientas menores, serán cargados a gastos de gestión y estarán sujetos a control administrativo interno.

Los encargados de la custodia, salvaguardia y mantenimiento de los bienes, valores y documentos sujetos a control administrativo, serán independientes de las funciones de autorización y de registro contable.

Los procedimientos incluirán, en los casos que ameriten, la contratación de pólizas de seguro contra siniestros, pólizas de fidelidad, seguridades, según el tipo de bienes, medidas para su adecuada conservación y para su mantenimiento preventivo y correctivo.

Los títulos de crédito, especies valoradas, papeles fiduciarios emitidos y las garantías recibidas, estarán sujetos a controles administrativos, para dicho fin

se diseñarán registros específicos que permitan mantener información oportuna desde la fase de emisión, recaudación y baja.

1.2.2 Componentes del control interno

1.2.2.1 Ambiente de Control

Se refiere al establecimiento de un entorno que estimule e influence las tareas del personal con respecto al control de sus actividades.

En este contexto el personal es la esencia de cualquier Entidad, al igual que sus atribuciones individuales como la integridad y valores éticos y el ambiente donde operan, constituyen el motor que la conduce y la base que soporta el sistema.

El ambiente de control tiene gran influencia en la forma en que se desarrollan las operaciones y actividades, se establecen los objetivos y estiman los riesgos.

Igualmente tiene relación con el comportamiento de los sistemas de información y con las actividades de monitoreo.

Los factores que conforman el ambiente de control son los siguientes:

- Integridad y valores éticos (Código de conducta y ética);

- Compromiso de competencia profesional;
- Comité de Auditoría;
- Filosofía de dirección y estilo de gestión;
- Estructura organizativa;
- Asignación de autoridad y responsabilidad; y,
- Políticas y prácticas de recursos humanos

1.2.2.2 Evaluación de los riesgos de control

El riesgo se considera como la posibilidad de que un evento o acción afecte adversamente a la Entidad. Su evaluación implica la identificación, análisis y manejo de los riesgos relacionados con los procesos gerenciales y la existencia de la Entidad, así como con la elaboración de estados financieros y que pueden incidir en el logro de los objetivos del control interno en la Entidad.

Estos riesgos incluyen eventos o circunstancias que pueden afectar el registro, procesamiento y reporte de información financiera, así como las representaciones de la gerencia en los estados financieros.

Esta actividad de auto evaluación que practica la Dirección, será verificada por los auditores internos o externos para asegurar que los objetivos,

enfoque, alcance y procedimientos han sido apropiadamente ejecutados, en las distintas áreas y niveles de la organización.

Los elementos que forman parte de la evaluación del riesgo son:

- Los objetivos que deben ser establecidos y comunicados;
- Identificación de los riesgos internos y externos;
- Gestión del cambio; y,
- Evaluación de los objetivos, de los riesgos y gestión del cambio.

1.2.2.3. Actividades de Control

Se refiere a las acciones que realiza la administración de la Entidad para cumplir con las funciones asignadas. Son importantes porque implican la forma correcta de hacer las cosas, para lo cual se valen de políticas y procedimientos. Permiten la protección y conservación de los activos, así como los controles de acceso a programas computarizados y archivos de datos. Los elementos que conforman las actividades de control gerencial son:

- Tipo de actividades de control;
- Integración de las actividades de control con la evaluación de riesgos;
- Controles sobre los sistemas de información;
- Necesidades específicas; y,
- Evaluación.

1.2.2.4 Sistema de información y comunicación.

Está constituido por los métodos establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones administrativas y financieras de una Entidad. La calidad y oportunidad de la información que brinda el sistema afecta la capacidad de la máxima autoridad para adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la Entidad y preparar información confiable.

En el sector público el sistema integrado de información financiera se sustentará en una base de datos central y única, cuyo soporte será la informática y las telecomunicaciones, accesible para todos los usuarios de las áreas de presupuesto, tesorería, contabilidad y deuda pública.

El sistema de información permite a la máxima autoridad evaluar los resultados de su gestión en la Entidad versus los objetivos predefinidos, es decir, busca obtener información sobre su nivel de desempeño.

Los factores que conforman el sistema de información y comunicación son:

- Estrategias y sistemas integrados de información
- La calidad y oportunidad de la información
- Comunicación e información interna
- Comunicación e información externa

- Medios de comunicación
- Evaluación

1.2.2.5 Actividades de monitoreo y/o supervisión

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 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 elementos que conforman las actividades de monitoreo o supervisión son:

- Actividades de supervisión continua;
- Evaluaciones puntuales;
- Comunicación de deficiencias; y,
- Evaluaciones.

1.2.3 Herramientas de evaluación de los Componentes del Control Interno.

1.2.3.1 Herramientas para evaluar el ambiente de control.

Integridad y valores éticos:

La máxima autoridad transmitirá el mensaje de que la integridad y los valores éticos no pueden, bajo ninguna circunstancia, ser contravenidos.

Los empleados y funcionarios deben captar y entender dicho mensaje.

El nivel directivo demostrará continuamente, mediante sus mensajes y su comportamiento, un compromiso con los valores éticos.

Compromiso de Competencia Profesional:

La máxima autoridad especificará el nivel de competencia profesional requerido para trabajos concretos y traducirá los niveles requeridos en conocimientos y habilidades imprescindibles, para ejecutar los trabajos de manera adecuada.

Comité de Auditoría:

El comité de auditoría es un componente importante del control interno, tiene como función principal evaluar la gestión institucional, asegurando un control

interno eficiente. Los integrantes del comité de auditoría tendrán suficientes conocimientos y experiencia para cumplir en forma eficiente sus funciones.

La Filosofía de la Entidad y el Estilo de Gestión:

La filosofía y estilo de gestión suelen tener un efecto importante en la Entidad, éstos son, naturalmente, intangibles, pero se pueden buscar indicadores positivos o negativos. Existirá una oportuna interacción entre la alta dirección y las direcciones operativas, en particular cuando se opera en circunscripciones territoriales provinciales.

Estructura Organizativa:

La estructura organizativa de una Entidad depende del tamaño y de la naturaleza de las actividades que desarrolla, por lo tanto no será tan sencilla que no pueda controlar adecuadamente las actividades de la institución, ni tan complicada que inhiba el flujo necesario de información. Los directivos comprenderán cuáles son sus responsabilidades de control y poseerán la experiencia y los niveles de conocimientos requeridos en función de sus cargos.

Asignación de Autoridad y Responsabilidad:

La asignación de responsabilidad, la delegación de autoridad y el establecimiento de políticas conexas ofrecen una base para el seguimiento

de las actividades, objetivos, funciones operativas y requisitos regulatorios, incluyendo la responsabilidad sobre los sistemas de información y autorizaciones para efectuar cambios.

Políticas y Prácticas en Materia de Recursos Humanos:

Las políticas de recursos humanos son esenciales para el reclutamiento y el mantenimiento de personas competentes, que permitan llevar a cabo los planes de la Entidad y lograr la consecución de sus objetivos.

Existirá idoneidad de los criterios de retención de los empleados, de los criterios de promoción y de las técnicas para la recopilación de información en relación con el código de conducta u otras directrices de comportamiento.

1.2.3.2 Herramientas para evaluar los riesgos de control

Objetivos Globales de la Entidad:

Para que una Entidad tenga un control eficaz, debe tener objetivos establecidos. Los objetivos globales de la Entidad incluyen aseveraciones generales acerca de sus metas y están apoyados por los planes estratégicos correspondientes, para describir los objetivos globales de la Entidad y las estrategias clave que se han establecido.

Objetivos Específicos para Cada Actividad:

Los objetivos específicos surgen de los objetivos y estrategias globales y están vinculados con ellos, suelen expresarse como metas a conseguir, con unos fines y plazos determinados.

Se establecerán objetivos para cada actividad importante, debiendo ser éstos coherentes los unos con los otros.

Riesgos Internos y Externos:

El proceso de evaluación de los riesgos de una Entidad permite identificar y analizar las implicaciones de los riesgos relevantes, tanto para la Entidad como para cada una de las actividades.

Dichos procesos tendrán en cuenta los factores externos e internos que pudiesen influir en la consecución de los objetivos. Se efectuará un análisis de los riesgos y se proporcionará una base para el tratamiento de los mismos.

Los objetivos relevantes y los riesgos asociados para cada una de las actividades importantes serán identificados conjuntamente en el proceso de evaluación de los riesgos.

Gestión del Cambio:

Los entornos económico, industrial y legal cambian y las actividades de las Entidades evolucionan. Hace falta diseñar mecanismos para detectar tales cambios y reaccionar oportunamente ante ellos.

La existencia de mecanismos para anticipar, identificar y reaccionar ante los acontecimientos o cambios rutinarios que influyen en la consecución de los objetivos específicos o globales, serán establecidos por los directivos responsables de las actividades que más se verían afectadas por los cambios.

Evaluación:

La evaluación se concentrará en los procesos de la Entidad, de fijación de objetivos, de análisis de los riesgos y gestión de cambios, incluyendo sus vinculaciones y su relevancia para las actividades de la Entidad.

Es importante recalcar que no todos los factores de evaluación serán aplicables a todas las Entidades, sin embargo, pueden servir como punto de partida, por tal razón deben seleccionarse los que realmente puedan ser aplicados.

1.2.3.3 Herramientas para evaluar las actividades de control

Tipos de Actividades de Control

Existen muchas actividades de control, que incluyen desde controles preventivos, detectivos, manuales, informáticos y de dirección. La categoría de una actividad puede venir determinada por los objetivos de control, a los que corresponde, así como asegurar la totalidad y exactitud del proceso de datos.

Las actividades de control generalmente son llevadas a cabo por el personal a todos los niveles de una organización. Se pretende dar a conocer la variedad de las actividades de control y no proponer una clasificación específica.

Integración de las Actividades de Control con la Evaluación de Riesgos

De forma paralela a la evaluación de los riesgos, la alta dirección establecerá y aplicará el plan de acción necesario para afrontarlos.

Una vez identificadas, estas acciones también serán útiles para definir las operaciones de control que se aplicarán para garantizar su ejecución de forma correcta y en el tiempo deseado. Las actividades de control sirven como mecanismos para asegurar el cumplimiento de los objetivos.

Controles Sobre los Sistemas de Información

Los sistemas de información, que desempeñan un papel fundamental en la gestión de las Entidades, deben necesariamente estar controlados, con independencia de su tamaño o de que las informaciones obtenidas sean de naturaleza financiera, relativos a las actividades o referente a la reglamentación.

Las actividades de control en los sistemas de información pueden agruparse en dos categorías. La primera abarca los controles generales, que son aplicables a muchas o a todas las operaciones y que ayudan a asegurar su correcto funcionamiento. La segunda categoría comprende controles de aplicación que incluyen los procedimientos programados en el seno de las aplicaciones y los procedimientos manuales asociados para asegurar el control del proceso de los diversos tipos de transacciones.

Necesidades Específicas

Dado que cada Entidad tiene sus propios objetivos y estrategias de implantación, surgen diferencias en la jerarquía de objetivos y en las actividades de control correspondientes. Incluso en el caso de que dos Entidades tuvieran los mismos objetivos y jerarquía, sus actividades de control serán diferentes: en efecto, cada Entidad está dirigida por personas diferentes que aplican sus propias ideas sobre el control interno.

Evaluación:

Las actividades de control deberán ser evaluadas en el contexto de las directrices establecidas por la máxima autoridad para afrontar los riesgos relacionados con los objetivos de cada actividad importante. Por lo tanto, en la evaluación se tendrá en cuenta si las actividades de control están relacionadas con el proceso de evaluación de los riesgos y si son apropiadas para asegurar que las directrices emitidas por la máxima autoridad se cumplen.

Las personas encargadas de efectuar la evaluación tendrán en cuenta no solamente si las actividades de control empleadas son relevantes a base del proceso de evaluación de riesgos realizado, sino también si se aplican de manera correcta.

1.2.3.4 Herramientas para evaluar el sistema de información y comunicación.**Información:**

La información que se identifica, recoge, procesa y presenta por medio de los sistemas de información, incluirá los datos del sector y los datos económicos

y de organismos de control obtenidos de fuentes externas, así como los reportes generados dentro de la organización.

La obtención de información externa e interna, facilita a la alta dirección preparar los informes necesarios sobre el rendimiento de la Entidad en relación con los objetivos establecidos.

El suministro de información a los usuarios, con detalle suficiente y en el momento preciso, permitirá cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente y eficaz.

Comunicación:

La comunicación es inherente al proceso de información, también se lleva a cabo en un sentido más amplio en relación con las expectativas y responsabilidades de individuos y grupos. La comunicación será eficaz en todos los niveles de la organización (tanto hacia abajo como hacia arriba y a lo largo de la misma) y con personas ajenas a la misma.

Estrategias y Sistemas Integrados:

Los sistemas de información generalmente constituyen una parte integral de las actividades operativas. No solo permiten recoger la información necesaria para tomar las decisiones en la implantación de controles, sino que se vienen

concibiendo cada vez más para llevar a cabo iniciativas estratégicas. El reto institucional más importante consiste en la integración de la planificación, el diseño y la implantación de los sistemas con la estrategia global de las Entidades y organismos del sector público.

La Calidad y Oportunidad de la Información:

La calidad y oportunidad de la información generada por el sistema permite a la máxima autoridad tomar decisiones adecuadas al gestionar y controlar las actividades de la Entidad. Generalmente, los sistemas modernos incorporan una opción de consulta en línea, para que se pueda obtener información actualizada en todo momento.

Resulta imprescindible que los informes ofrezcan suficientes datos relevantes para posibilitar un control eficaz.

Comunicación e Información Interna:

Además de recibir la información necesaria para llevar a cabo sus actividades, todo el personal, especialmente los empleados con responsabilidades importantes en la gestión administrativa y de las finanzas, recibirán el mensaje claro desde la alta dirección en el sentido que ejercerán con responsabilidad sus funciones sujetas al control interno. Tanto la claridad como la eficacia de su comunicación son importantes.

Además, cada función concreta se especificará con claridad. Cada persona entenderá los aspectos relevantes del sistema de control interno, cómo funcionan los mismos y saber cuál es su papel y responsabilidad en el sistema.

Comunicación e Información Externa:

A más de una buena comunicación interna, existirá una eficaz comunicación externa. Al disponer de líneas abiertas de comunicación, los usuarios podrán aportar con información de gran valor sobre el diseño y la calidad de los servicios de la Entidad, permitiendo que ésta responda a los cambios en las exigencias y preferencias de los usuarios.

Por otra parte, toda persona que entre en contacto con la Entidad entenderá que no se tolerarán actos indebidos, como sobornos y otros pagos ilegítimos.

Las comunicaciones recibidas de terceros proporcionan información importante sobre el funcionamiento del control interno.

Medios de Comunicación:

La comunicación se materializa en manuales, políticas, memorias, avisos, mensajes en vídeo. Cuando los mensajes se transmiten verbalmente (a

grupos grandes, reuniones o a una sola persona) la entonación y el lenguaje corporal sirven de énfasis al mensaje verbal.

Otro potente medio de comunicación lo constituye la actuación del titular al tratar con sus subordinados. Los directivos recordarán siempre que “una acción vale más que mil palabras”. La actuación de la máxima autoridad, a su vez, está influida por la historia y la cultura de la Entidad, basándose en el tratamiento seguido en situaciones similares por parte de sus propios predecesores.

Evaluación:

El evaluador considerará la adecuación de los sistemas de información y la comunicación a las necesidades de la Entidad. No todos los conceptos serán de aplicación a todas las Entidades. Sin embargo, pueden servir de referencia.

La adecuación de la comunicación horizontal y la integridad y oportunidad de la información, así como si ésta resulta suficiente para que los empleados puedan cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente.

1.2.3.5 Herramientas para evaluar las actividades de monitoreo y/o supervisión.

Supervisión Continua:

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.

Evaluaciones Puntuales:

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.

Comunicación de las Deficiencias de Control Interno:

Las deficiencias del control interno serán comunicadas a los niveles superiores y las más significativas se presentarán a la alta dirección.

Se contará con mecanismos para reconocer e informar sobre las deficiencias del control interno identificadas. Si son adecuadas las normas de comunicación de las deficiencias del control interno y puestas en conocimiento del responsable directo de la actividad.

Evaluación:

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.

1.3 Normas de Control Interno para el Área de Administración Financiera Gubernamental**1.3.1 Normas de Control Interno para Contabilidad Gubernamental****1.3.1.1. Aplicación de los Principios y Normas de Contabilidad Gubernamental.**

La contabilidad gubernamental se basará en principios, políticas y normas técnicas emitidas sobre la materia, para el registro de las operaciones y la preparación y presentación de reportes y estados financieros, para la toma de decisiones.

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

Corresponde al Ministerio de Economía y Finanzas, como órgano rector del sistema de contabilidad gubernamental, emitir, actualizar, publicar y divulgar las normas de contabilidad gubernamental que utilizan las Entidades del Sector Público.

1.3.1.2 Institución del sistema de contabilidad gubernamental.

Cada Entidad del sector público, organizará e implementará un sistema de contabilidad que le permita proporcionar con oportunidad información financiera para la toma de decisiones.

El sistema de contabilidad de las Entidades públicas se sustentará en la normativa vigente para la contabilidad gubernamental y comprende, entre otros, la planificación y organización contables, objetivos, procedimientos,

registros, estados financieros y demás información gerencial y los archivos de la documentación que sustentan las operaciones.

Cada Entidad es responsable de establecer y mantener su sistema de contabilidad dentro de los parámetros señalados por las disposiciones legales pertinentes, el cual debe diseñarse para satisfacer las necesidades de información financiera de los distintos niveles de administración, así como proporcionar, en forma oportuna, los reportes y estados financieros que se requiera para tomar decisiones sustentadas en el conocimiento real de sus operaciones.

La eficiencia de la organización contable constituye un elemento de control interno, orientado a que:

- Las operaciones se efectúen de acuerdo con la organización establecida en la Entidad
- Las operaciones se contabilicen por el importe correcto en las cuentas apropiadas y en el período correspondiente
- Se mantenga el control de los bienes de larga duración para su correspondiente registro y salvaguarda
- La información financiera se prepare de acuerdo con las políticas y prácticas contables determinadas por la profesión

- Se produzcan los estados financieros requeridos por las regulaciones legales y por las necesidades gerenciales

1.3.1.3 Integración contable de las operaciones financieras

La contabilidad constituirá una base de datos financieros actualizada y confiable para múltiples usuarios. La función de la contabilidad es proporcionar información financiera válida y confiable para la toma de decisiones y responsabilidad de los funcionarios que administran fondos públicos.

La contabilidad es el elemento central del proceso financiero, porque integra y coordina las acciones que deben cumplir las otras unidades que integran el Sistema de Gestión Financiera, ya que reciben las entradas de las transacciones de presupuesto, tesorería, recaudación, bodega, recursos humanos, endeudamiento y otras áreas, los clasifica, sistematiza y ordena, para registrarlos y luego producir información actualizada y confiable para el uso interno de la máxima autoridad; así como para otros niveles de usuarios como: auditoría interna o externa, nivel directivo, otras Entidades, Ministerio de Economía y Finanzas y demás organismos oficiales.

En cada unidad de contabilidad se reflejará la integración contable y presupuestaria de sus operaciones respecto del movimiento de fondos, bienes y otros.

1.3.1.4 Documentación de respaldo y su archivo.

Toda Entidad pública dispondrá de evidencia documental suficiente, pertinente y legal de sus operaciones. La documentación sustentatoria de transacciones financieras, operaciones administrativas o decisiones institucionales, estará disponible, para acciones de verificación o auditoría, así como para información de otros usuarios autorizados, en ejercicio de sus derechos.

Todas las operaciones financieras estarán respaldadas con la documentación de soporte suficiente y pertinente, esto permitirá la identificación de la transacción ejecutada y facilitará su verificación, comprobación y análisis.

La documentación sobre operaciones, contratos y otros actos de gestión importantes debe ser íntegra, confiable y exacta, lo que permitirá su seguimiento y verificación, antes, durante o después de su realización por los auditores internos o externos.

Corresponde a la administración financiera de cada Entidad establecer los procedimientos que aseguren la existencia de un archivo adecuado para la conservación y custodia de la documentación sustentatoria tales como: ingresos de caja, comprobante de pago, facturas, roles, contratos, entre otros, los que deben ser archivados en orden cronológico y secuencial y se mantendrán durante el tiempo que fijen las disposiciones legales vigentes.

Los documentos de carácter administrativo estarán organizados de conformidad al sistema de archivo adoptado por la Entidad, el que debe responder a la realidad y a las necesidades institucionales. Es necesario reglamentar la clasificación y conservación de los documentos de uso permanente y eventual, el calificado como histórico y el que ha perdido su valor por haber dejado de tener incidencia legal, técnica, financiera, estadística o de otra índole.

La evaluación de toda la documentación y la destrucción de aquella que no se la utiliza se hará de conformidad a la reglamentación interna de cada Entidad, con la intervención de una comisión que se encargue de analizar, calificar y evaluar toda la información existente y determinar los procedimientos a seguirse, los períodos de conservación de la documentación, los datos relacionados con el contenido, período, número de carpetas o de hojas y notas explicativas del documento.

1.3.1.5 Oportunidad en el registro de los hechos económicos.

Las operaciones deben registrarse en el momento en que ocurren, a fin de que la información continúe siendo relevante y útil para la Entidad que tiene a su cargo el control de las operaciones y la toma de decisiones. El registro oportuno de la información en los libros de entrada original, en los mayores generales y auxiliares, es un factor esencial para asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información.

La clasificación apropiada de las operaciones es necesaria para garantizar que la dirección disponga de información confiable. Una clasificación apropiada implica organizar y procesar la información, a partir de la cual serán elaborados los reportes y los estados financieros de la Entidad.

Estos registros podrán elaborarse en forma manual o computarizada y se mantendrán de manera que garantice la integridad de la información.

1.3.1.6 Conciliación de los saldos de las cuentas.

Las conciliaciones son procedimientos necesarios para verificar la conformidad de una situación reflejada en los registros contables.

Constituyen pruebas cruzadas entre datos de dos fuentes internas diferentes o de una interna con otra externa, proporcionan confiabilidad sobre la

información financiera registrada. Permite detectar diferencias y explicarlas efectuando ajustes o regularizaciones cuando sean necesarias.

Los saldos de los auxiliares se conciliarán periódicamente con los saldos de la respectiva cuenta del mayor general, sean éstos elaborados en forma manual o computarizado, con la finalidad de detectar la existencia de errores para efectuar los ajustes correspondientes.

Los funcionarios o empleados encargados de realizar la conciliación, serán independientes del registro, autorización y custodia de los recursos.

Los responsables de efectuar las conciliaciones de las cuentas, dejarán constancia por escrito de los resultados, y en el caso de determinar diferencias, se notificará por escrito a fin de tomar las acciones correctivas por parte de la máxima autoridad.

1.3.1.7 Formularios y documentos

Las Entidades públicas emitirán procedimientos que aseguren que las operaciones y actos administrativos cuenten con la documentación sustentatoria totalmente legalizada que los respalde, para su verificación posterior.

Los formularios y documentos que utilicen las Entidades públicas proporcionarán información completa y permitirán eficiencia, economía y transparencia en las operaciones.

En el diseño se definirá el contenido y utilización de cada formulario, se limitará el número de ejemplares (original y copias) al estrictamente necesario y se restringirán las firmas de aprobación y conformidad a las imprescindibles para su procesamiento.

Los formularios utilizados para el manejo de recursos materiales o financieros y los que respalden otras operaciones importantes de carácter técnico o administrativo serán preimpresos y prenumerados. Si los documentos se obtuvieren por procesos automatizados, esta numeración podrá generarse automáticamente a través del computador, siempre que el sistema impida la utilización del mismo número en más de un formulario.

Los documentos prenumerados serán utilizados en orden correlativo y cronológico, lo cual posibilita un adecuado control.

La autoridad correspondiente designará una persona para la revisión periódica de la secuencia numérica, el uso correcto de los formularios numerados y la investigación de los documentos faltantes.

En el caso de errores en la emisión de los documentos, éstos se salvarán emitiendo uno nuevo. Si el formulario numerado, es erróneo, será anulado y archivado el original y las copias respetando su secuencia numérica.

1.3.2 Normas De Control Interno para Presupuesto

1.3.2.1 Responsabilidad del control

La máxima autoridad de una Entidad u organismo del sector público, diseñará los controles que se aplicarán para asegurar el cumplimiento de las etapas del ciclo presupuestario en base de las disposiciones legales, reglamentarias y políticas gubernamentales, sectoriales e institucionales, que regulan las actividades del presupuesto del Estado y alcanzar el logro de los resultados previstos.

Las Entidades del sector público delinearán procedimientos de control interno presupuestario para la programación, elaboración, aprobación, ejecución, control, evaluación, clausura y liquidación del presupuesto institucional; se fijarán los objetivos generales y específicos en la programación de los ingresos y de los gastos para su consecución en la ejecución presupuestaria y asegurar la disponibilidad presupuestaria real y oportuna de fondos en las asignaciones presupuestarias aprobadas.

En la formulación del presupuesto de las Entidades del Estado se observarán los principios presupuestarios, como: equilibrio entre ingresos y gastos, universalidad, unidad, sostenibilidad, sustentabilidad y flexibilidad, con el objeto de que el presupuesto cuente con atributos que vinculen los objetivos del plan con la administración de recursos, tanto en el aspecto financiero, como en las metas fiscales.

La programación de la ejecución presupuestaria del gasto, consiste en seleccionar y ordenar las asignaciones de fondos para cada uno de los proyectos, programas y actividades que serán ejecutados en el período inmediato, a fin de optimizar el uso de los recursos disponibles.

Las unidades componentes del sistema de administración financiera tales como: Presupuesto, Contabilidad, Tesorería, Pagaduría, Recaudación, Nómina y Bodega, coordinarán e implantarán los procedimientos de control interno necesarios y serán cumplidos por todos los servidores de acuerdo a las funciones asignadas.

1.3.2.2 Control Interno previo al compromiso.

Se denomina control previo, al conjunto de procedimientos y acciones que adoptan los niveles directivos de las Entidades, antes de tomar decisiones,

para precautelar la correcta administración de los recursos humanos, financieros y materiales.

En el control previo a la autorización para la ejecución de un gasto, las personas designadas verificarán previamente que:

1. La operación financiera esté directamente relacionada con la misión de la Entidad y con los proyectos, programas y actividades aprobados en los planes y presupuestos;
2. La operación financiera, prevista para su ejecución, sea la más apropiada;
3. La operación financiera reúna los requisitos legales pertinentes y necesarios para llevarla a cabo, que no existan restricciones legales sobre la misma; y,
4. Exista la partida presupuestaria con la disponibilidad suficiente de fondos no comprometidos a fin de evitar desviaciones financieras y presupuestarias.

1.3.2.3 Control Interno previo al devengamiento.

Previa a la aceptación de una obligación, o al reconocimiento de un derecho, como resultado de la recepción de bienes, servicios u obras, la venta de bienes o servicios, u otros conceptos de ingresos, los servidores encargados verificarán:

1. Que la obligación o deuda sea veraz y corresponda a una transacción financiera que haya reunido los requisitos exigidos en la fase del control previo, que se haya registrado contablemente y contenga la autorización respectiva, así como mantenga su razonabilidad y exactitud aritmética;
 2. Que los bienes o servicios recibidos guarden conformidad plena con la calidad y cantidad descritas o detalladas en la factura o en el contrato, en el ingreso a bodega o en el acta de recepción e informe técnico legalizados y que evidencien la obligación o deuda correspondiente;
 3. Que la transacción no varíe con respecto a la propiedad, legalidad
- b) conformidad con el presupuesto, establecidos al momento del control previo al compromiso efectuado;

1. Diagnóstico y evaluación preliminar de la planificación y programación de los presupuestos de ingresos.
2. La existencia de documentación debidamente clasificada y archivada que respalde los ingresos.
3. La corrección y legalidad aplicados en los aspectos formales y metodológicos del ingreso.
4. La sujeción del hecho económico que genera el ingreso a las normas que rigen su proceso.

1.3.2.4 Control de la evaluación en la ejecución del presupuesto

La evaluación presupuestaria es una herramienta importante para la gestión de las Entidades del sector público, por cuanto determina sus resultados mediante el análisis y medición de los avances físicos y financieros obtenidos. Comprende la determinación del comportamiento de los ingresos y gastos, así como la identificación del grado de cumplimiento de las metas programadas, a base del presupuesto aprobado.

El propósito de la evaluación presupuestaria es proporcionar información a los niveles responsables del financiamiento, autorización y ejecución de los proyectos, programas y actividades, sobre su rendimiento en comparación con lo planteado, además, debe identificar y precisar las desviaciones en el presupuesto, para su corrección oportuna.

La máxima autoridad dispondrá que los responsables de la ejecución presupuestaria efectúen el seguimiento y evaluación del cumplimiento y logro de los objetivos, frente a los niveles de recaudación óptima de los ingresos y ejecución efectiva de los gastos.

Los responsables de la ejecución y evaluación presupuestaria, comprobarán que el avance de las obras ejecutadas concuerden con los totales de los gastos efectivos, con las etapas de avance y las actividades permanezcan en los niveles de gastos y dentro de los plazos convenidos contractualmente.

Mantendrán procedimientos de control sobre la evaluación en cada fase del presupuesto, tales como:

- Controles sobre la programación, formulación y aprobación,
- Controles de la ejecución en cuanto a ingresos y gastos efectivos.
- Controles a las reformas presupuestarias, al compromiso y la obligación,

- Controles a las etapas de evaluación, cierre y liquidación.

1.3.3 Normas De Control Interno para Tesorería

1.3.3.1 Determinación de los ingresos

Los ingresos de auto gestión estimados en el presupuesto aprobado serán determinados y recaudados en concordancia con las disposiciones legales de la materia. Los ingresos serán clasificados bajo criterio económico tales como: corrientes, de capital y financiamiento. Los valores cobrados indebidamente serán devueltos a los contribuyentes o compensados con otras obligaciones, siempre que sea posible identificarlos.

Los ingresos de autogestión, en ausencia de disposiciones que regulen la materia, serán fijados por las autoridades institucionales que tengan facultad para definir su política financiera. Los valores que se determinen para estas recaudaciones, por lo menos cubrirán los costos actualizados del bien o servicio que se convierta en la fuente de ingresos financieros.

Los conceptos por los cuales se generen ingresos se identificarán de acuerdo al clasificador presupuestario.

1.3.3.2 Recaudación y depósito de los ingresos

Los ingresos se recaudarán en efectivo, cheque certificado o cheque cruzado a nombre de la Entidad y serán revisados, depositados y registrados en la cuenta corriente abierta a nombre de la Entidad en un banco oficial o un banco privado debida y legalmente autorizado, durante el curso del día de recaudación o máximo el día hábil siguiente.

Los bancos corresponsales que integran y operan con el sistema de red bancaria nacional, cuando recauden ingresos públicos, informarán a las Entidades públicas generadoras y propietarias de dichos ingresos, máximo dentro de las 24 horas de efectuada la recaudación.

Las recaudaciones directas serán depositadas en las cuentas bancarias establecidas por la Entidad, en el curso del día de recaudación o máximo el día hábil siguiente, pudiendo consignarse en varios depósitos parciales cuando sean por montos que impliquen un gran riesgo conservarlos en la Entidad pública.

Los ingresos serán depositados en forma completa e intacta, según se hayan recibido, por tanto, está prohibido cambiar cheques, efectuar pagos o préstamos con los dineros producto de la recaudación.

1.3.3.3 Constancia documental de la recaudación

Sobre los valores que se recauden, por cualquier concepto, se entregará un recibo prenumerado, fechado, legalizado y con la explicación del concepto y el valor cobrado en letras y número y con el sello de "Cancelado", documento que respaldará la transacción realizada. El original de este comprobante será entregado a la persona que realice el pago. Diariamente se preparará, a modo de resumen, el reporte de recaudación.

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.

1.3.3.4 Verificación de los ingresos.

Se efectuará una verificación diaria, con la finalidad de comprobar que los depósitos efectuados sean iguales a los valores recaudados. Esta diligencia la realizará una persona distinta a la encargada de efectuar las recaudaciones y su registro contable.

Luego de efectuar la verificación, si como resultado se establece una diferencia en más, el valor quedará a favor de la Entidad; y, de producirse

una diferencia en menos, si después de un análisis se comprueba que efectivamente es producto de un error, la diferencia la asumirá la Entidad, caso contrario exigirá su reintegro a la persona encargada de la recaudación.

El responsable de la gestión financiera y el responsable de las recaudaciones evaluarán permanentemente la eficiencia, efectividad y eficacia con que se recaudan los recursos y adoptarán las medidas que correspondan.

1.3.3.5 medida de protección de las recaudaciones.

La máxima autoridad de cada Entidad pública y el responsable de tesorería 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.

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 instituciones de transporte de valores o depósitos en bancos que ofrezcan este servicio.

1.3.3.6 Fondos de Reposición.

Son recursos financieros entregados en calidad de anticipos destinados a cubrir gastos específicos, serán adecuadamente controlados, con el fin de precautelar una apropiada y documentada rendición de cuentas y la devolución de los montos no utilizados.

Existen operaciones mediante las cuales se entregan fondos a rendir cuentas a Entidades o funcionarios públicos. Este tipo de operaciones se da generalmente en la ejecución de programas, cuya cobertura abarca diversas zonas alejadas de la sede principal. También cuando se efectúan proyectos por encargo entre Entidades del Estado; y, cuando se producen entregas en efectivo para gastos de viaje del personal en comisión de servicios.

El área de contabilidad debe implementar procedimientos de control de información sobre la situación, antigüedad y monto de los saldos sujetos a rendición de cuenta o devolución de fondos, a fin de proporcionar a los niveles directivos, elementos de juicio que permitan corregir desviaciones que incidan sobre una gestión eficiente.

Con el fin de dar mayor agilidad a los procedimientos administrativos de las Entidades sobre este tipo de las operaciones y hechos económicos, se podrá utilizar las cuentas auxiliares Fondos Rotativos, Fondos a Rendir Cuentas y Fondos Fijos de Caja Chica.

Fondos Rotativos:

Fondos rotativos son valores fijos asignados para la administración de un fin específico y se mantendrán depositados en una cuenta corriente independiente a nombre de la Entidad o proyecto.

Dichos fondos se utilizarán exclusivamente en los fines para los que fueron asignados; la cuenta corriente será cerrada una vez cumplido el propósito para el que fue creada.

Estos fondos deben restringirse al mínimo posible, generalmente sirven para lograr un mejor control contable en oficinas regionales sobre proyectos de construcción, carreteras, entre otras, su reposición se realiza a base de la documentación remitida por el responsable del manejo del fondo para su debida contabilización.

La emisión del cheque de reposición o la nota de crédito cuando se trate de transferencia, constituyen los únicos documentos para el registro contable de los desembolsos del fondo.

Fondos a rendir cuentas:

Son valores en efectivo entregados para gastos de viajes al personal en comisión de servicios, cuyas actividades las ejecutan en zonas geográficas alejadas de la sede principal.

Fondos fijos de caja chica:

El uso de fondos en efectivo sólo debe implementarse por razones de agilidad y costo. Cuando la demora en la tramitación rutinaria de un gasto puede afectar la eficiencia de la operación y su monto no amerite la emisión de un cheque, se justifica la autorización de un fondo para pagos en efectivo destinado a estas operaciones.

El fondo fijo es un monto permanente y renovable, utilizado generalmente para cubrir gastos menores y urgentes denominados caja chica.

Estos pagos se harán en efectivo y estarán sustentados en comprobantes prenumerados, debidamente preparados y autorizados.

Los montos de los fondos de caja chica se fijarán de acuerdo a la reglamentación emitida por el Ministerio de Economía y Finanzas y por la misma Entidad y serán manejados por personas independientes del cajero y de quienes administren dinero o efectúen labores contables.

El manejo o utilización de un fondo de caja chica ahorrará tiempo y permitirá que las operaciones de valor reducido sean realizadas oportunamente.

1.3.3.7 Arqueos sorpresivos de los valores en efectivo.

Los valores en efectivo, incluyendo los que se encuentran en poder de los recaudadores de la Entidad, estarán sujetos a verificaciones mediante arqueos periódicos y sorpresivos con la finalidad de determinar su existencia física y comprobar su igualdad con los saldos contables.

Dichos arqueos se realizarán con la frecuencia necesaria para su debido control y registro.

Todo el efectivo y valores deben contarse a la vez y en presencia del servidor responsable de su custodia, debiendo obtenerse su firma como prueba que el arqueo se realizó en su presencia y que el efectivo y valores le fueron devueltos en su totalidad.

Estos arqueos serán efectuados por la unidad de Auditoría Interna o por personas delegadas por el director financiero, que sean independientes de las funciones de registro, autorización y custodia de fondos.

Si durante el arqueo de fondos o valores se detectare irregularidades, se comunicará inmediatamente este particular a la autoridad competente y a la Unidad de Auditoría Interna, para que adopten las medidas correctivas necesarias.

De esta diligencia y de los resultados obtenidos se dejará constancia escrita y firmada por las personas que intervinieron en el arqueo.

1.3.3.8 Cuentas Corrientes bancarias.

Las cuentas corrientes bancarias se abrirán bajo la denominación de la Entidad u organismo público, y si es necesario, con indicación de la oficina regional, provincial, delegación o agencia, y su número será lo estrictamente necesario, con la finalidad de mantener un adecuado control interno.

Al abrir las cuentas bancarias, se registrarán las firmas de los funcionarios autorizados para suscribir los cheques.

Todo desembolso se efectuará mediante cheque, a la orden del beneficiario y por el valor exacto de la obligación que conste en los documentos comprobatorios.

Las personas autorizadas para girar cheques no tendrán funciones de recaudación de recursos financieros, de recepción de recursos materiales, de registro contable ni de autorización de gastos, con excepción de las Entidades pequeñas que no cuenten con personal para el desempeño de dichas funciones. Los funcionarios responsables de su manejo serán obligatoriamente caucionados.

1.3.3.9 Conciliaciones bancarias.

La conciliación bancaria se realiza comparando los movimientos del libro bancos de la Entidad, con los registros y saldos de los estados bancarios a una fecha determinada, para verificar su conformidad y determinar las operaciones pendientes de registro en uno u otro lado. La conciliación de los saldos contables y bancarios, permite verificar si las operaciones efectuadas por la oficina de tesorería han sido oportunas y adecuadamente registradas en la contabilidad.

Inmediatamente y luego de recibir los estados de cuenta bancaria dentro de los primeros días hábiles del mes, se efectuarán las conciliaciones bancarias correspondientes por un funcionario independiente del manejo de los recursos y registro.

Para garantizar la efectividad del procedimiento de conciliación, éste será efectuado por una persona no vinculada con la recepción de fondos, giro y custodia de cheques, depósito de fondos y/o registro de operaciones relacionadas. Corresponde a la administración designar al funcionario responsable de la revisión de las conciliaciones bancarias efectuadas, pudiendo ser el contador u otro funcionario independiente.

Cuando las conciliaciones se efectúen en sistemas computarizados, la Entidad creará los controles necesarios con el fin de asegurar resultados positivos.

La oportunidad con que se realice la conciliación, será la base fundamental para el control de las disponibilidades bancarias y la toma de decisiones.

1.3.3.10 Control previo al pago.

Los funcionarios designados para ordenar un pago, suscribir comprobantes de egreso o cheques, entre otros, previamente verificarán que:

- La transacción disponga la documentación sustentatoria y autorización respectiva.
- Exista la disponibilidad presupuestaria para cubrir la obligación.
- Existan fondos disponibles para realizar el pago dentro del plazo convenido.

- No haya demora injustificada en el pago.

Esto incluye además la verificación de:

- a) La documentación de respaldo que evidencia la obligación.
- b) La existencia o no de litigios o asuntos pendientes respecto al reconocimiento total o parcial de las obligaciones a pagar.
- c) Que la transacción no ha variado respecto a la propiedad, legalidad y conformidad con el presupuesto.

1.3.3.11 Pago de remuneraciones

Las remuneraciones serán pagadas a los servidores con cheques individuales o mediante depósitos directos en sus cuentas corrientes o de ahorros. En caso de pagar con cheques individuales, podrá abrirse una cuenta bancaria dedicada exclusivamente para este propósito.

A los trabajadores amparados por el Código del Trabajo y a los servidores que presten sus servicios en lugares donde no existan bancos, se les pagará sus remuneraciones en efectivo, a menos que acepten expresamente otra modalidad de pago.

Para los pagos en efectivo, se girará un solo cheque a favor del responsable de dichos pagos (tesorero, pagador, administrador de caja, etc.), el que será efectivizado para realizar los pagos a base del rol correspondiente en el que se indicará los montos ganados, las retenciones, el valor líquido a cancelarse y la firma respectiva.

1.3.3.12 Cumplimiento de obligaciones.

Todas las obligaciones contraídas por una Entidad serán autorizadas, de conformidad a las políticas establecidas para el efecto; a fin de mantener un adecuado control de las mismas, se establecerá un índice de vencimientos que permita que sean pagadas oportunamente para evitar recargos, intereses y multas.

Todas las obligaciones serán canceladas en la fecha convenida al momento de definir el compromiso, aspecto que será controlado mediante conciliaciones, registros detallados y adecuados que permitan su clasificación, sean éstas a corto o largo plazo.

Los gastos adicionales que se originen por concepto de intereses o multas por mora injustificada en el pago de las obligaciones con retraso, será de responsabilidad personal y pecuniaria de quien o quienes los hayan ocasionado, por acción u omisión.

1.3.3.13 Utilización del flujo de caja en la programación financiera

Cada Entidad elaborará el flujo de caja con el objeto de optimizar el uso de sus recursos.

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.

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, trimestral o diaria, de acuerdo con las necesidades.

Esta norma no es aplicable para aquellas Entidades que financien sus actividades exclusivamente con fondos del Tesoro Nacional, salvo que lo consideren necesario.

1.3.3.14 Control y custodia de garantías y fianzas

Existen contratos que celebran las Entidades del Sector Público cuyas condiciones generales estipulan la presentación de garantías y fianzas otorgadas por los contratistas o proveedores para proseguir con su ejecución. Algunos de éstos son los contratos de obras, contratos por adquisición de bienes, la contratación de servicios profesionales, entre otros, que prevén el pago de anticipos o se entregan adelantos, previa la presentación de una garantía o fianza. Así mismo algunas transacciones por prestación de servicios o compra de bienes sujetos a entrega posterior, deben requerir de los proveedores la presentación de garantías y fianzas de conformidad a las estipuladas en la Ley de Contratación Pública y su Reglamento, no pudiendo la tesorería efectuar ningún pago sin el previo cumplimiento de este requisito.

Es importante que la tesorería se constituya en un elemento de control para el adecuado cumplimiento de este requisito formal en los aspectos siguientes:

- Las garantías cumplirán con los requisitos señalados en las disposiciones legales vigentes.
- La recepción de los documentos se efectuará previo al pago de los anticipos, en cuyo proceso se verificará que las garantías y fianzas

sean solidarias, incondicionales, irrevocables y de realización automática.

- Custodia organizada de las garantías y fianzas.
- Control de vencimientos de las garantías y fianzas recibidas.

La tesorería informará oportunamente al nivel superior sobre los vencimientos de las garantías y fianzas, a fin de que se tomen las decisiones adecuadas, en cuanto a requerir su renovación o ejecución, según sea el caso.

1.3.3.15 Uso de sello restrictivo para los documentos pagados por la Tesorería.

Una vez concluido el trámite del pago, los documentos que evidencien el desembolso de dinero, serán marcados con un sello de “cancelado”, que indique en forma visible su condición de documento pagado, debiendo consignar además el número del cheque girado, número de la cuenta corriente, el nombre de la Entidad bancaria y la fecha de pago.

Luego será enviado a la unidad de contabilidad para su registro, archivo y conservación por el tiempo que la ley disponga. Este mecanismo de control interno reduce el riesgo de utilización del mismo documento para sustentar otro egreso de fondos, indebidamente o por error.

1.3.3.16 Transferencia de fondos por medios electrónicos.

Toda transferencia de fondos por medios electrónicos estará sustentada en documentos que aseguren su validez y confiabilidad.

La utilización de medios electrónicos para las transferencias de fondos entre Entidades agiliza la gestión financiera gubernamental. Sin embargo, si bien los mecanismos electrónicos dinamizan la administración de las transacciones financieras por la velocidad que imprimen, éstos no generan documentación inmediata que sustente la validez, propiedad y corrección de cada operación; aspecto que limitan la aplicación de controles internos convencionales.

Es importante implementar controles adecuados a esta forma de operar, enfatizando los mecanismos de seguridad en el uso de contraseñas (passwords), cuyo acceso será restringido y permitido solamente a las personas autorizadas. Nadie más conocerá la serie completa de passwords utilizados en una Entidad.

Las cartas de confirmación que requieren las transacciones efectuadas mediante el sistema de transferencia electrónica de fondos serán verificadas y validadas por el signatario del password respectivo.

Cuando existen sistemas interconectados es posible que se obtenga reportes automáticos, que constituirá uno de los elementos de evidencia inmediata de la transacción, que muestre los movimientos de las cuentas de salida y de destino de los recursos.

El uso del fax es otro medio que permite contar en lo inmediato con documentos que sustenten la naturaleza y detalles de la operación, cuyo respaldo formal estará sujeto a la obtención de los documentos originales.

1.3.3.17 Inversiones financieras: Adquisición y venta.

La adquisición y venta de inversiones financieras serán reglamentadas en cada institución pública, de manera que se resguarde y se obtenga una rentabilidad acorde con el mercado financiero y con el grado de riesgo asumido, dentro de las condiciones, limitaciones y autorizaciones determinadas en la respectiva ley.

Los papeles fiduciarios, con excepción de los que la ley dispone su negociación directa, serán comprados y vendidos a través de las Bolsas de Valores.

Las renovaciones, redenciones, cobros de capital e intereses por las inversiones en papeles fiduciarios se tramitarán con la debida oportunidad.

El costo de una inversión financiera corriente incluye el precio de adquisición, más comisiones e impuestos que se relacionan con la comercialización de las mismas.

1.3.3.18 Inversiones financieras, control y verificación física.

Se mantendrán registros adecuados que permitan identificar a cada tipo de inversión corriente y establecer los montos de los intereses, dividendos u otra clase de renta que devenga cada una de ellas, el sistema de registro contable proporcionará el control que asegure que han sido registradas debidamente y que las rentas generadas han sido oportunamente recibidas y contabilizadas.

Cuando exista un número elevado de inversiones, es conveniente establecer un mayor auxiliar para cada una, con lo cual se mantendrá un alto grado de confiabilidad en la información, estos registros serán constantemente actualizados a fin de que los directivos cuenten con datos necesarios para la toma de decisiones.

En base del saldo de los registros contables auxiliares, personas independientes de la custodia y registro de las operaciones realizarán constataciones físicas de los valores fiduciarios existentes.

Esta acción será efectuada por la unidad de auditoría interna y/o por una comisión nombrada para el efecto, la misma que actuará bajo la responsabilidad del titular financiero de cada Entidad, pudiendo realizar dicho control en forma trimestral o semestral.

1.3.4 Normas de Control Interno para Anticipos de Fondos y Cuentas por Cobrar

1.3.4.1 Análisis y confirmación de saldos.

Los valores pendientes de cobro serán analizados periódicamente por parte del encargado de las cobranzas y del ejecutivo máximo del área financiera para determinar la morosidad, las gestiones de cobro realizadas, los derechos y la antigüedad del saldo de las cuentas.

Los problemas encontrados serán resueltos o superados dentro de un tiempo razonable, para impedir la prescripción o incobrabilidad de los valores.

Este análisis será efectuado periódicamente, de preferencia en forma mensual, para verificar la eficiencia de la recaudación de las cuentas vencidas.

En caso de determinar alguna irregularidad en el saldo, éste será investigado y analizado para efectuar las acciones correctivas y los ajustes que amerite.

1.3.4.2 Conciliación y constatación.

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

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

El responsable del área financiera, por lo menos una vez al año, enviará a los deudores los estados de cuenta de sus movimientos y saldos a fin de confirmarlos, siempre que la naturaleza de las operaciones lo justifique.

1.3.4.3 Eliminación de saldos no resueltos

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

El Director Financiero o quien haga sus veces, presentará para fines de control a la máxima autoridad de la Entidad, a la Contraloría General del Estado y a la Unidad de Auditoría Interna, donde ésta exista, informes semestrales en los que consten en forma detallada los conceptos, valores por cobrar y las gestiones realizadas para hacerlos efectivo antes de que opere la caducidad o prescripción de la acción legal.

Los informes serán presentados los meses de junio y diciembre de cada año, los mismos que constituyen el principal justificativo para eliminar los saldos no resueltos. En el asiento de eliminación correspondiente, se utilizará como contrapartida la respectiva cuenta de Patrimonio.

No podrán ser eliminados los activos que se encuentren sujetos a un proceso legal activo o cuyo cobro sea inexcusable.

La documentación de los asientos de eliminación, se mantendrá por el tiempo especificado en las disposiciones legales pertinentes.

1.3.5. Normas de Control Interno para el área de Inversiones en existencias y bienes de larga duración.

1.3.5.1 Adquisición

En toda Entidad u organismo del sector público, de ser necesario, se dispondrá de una unidad de abastecimiento; la máxima autoridad a través del comité o unidad encargada de las adquisiciones, determinará los procesos a seguir en la programación, adquisición, almacenamiento y distribución de materiales, útiles y enseres, así como de otros bienes de larga duración necesarios para el desarrollo y ejecución de las actividades de las Entidades.

Para las adquisiciones, en cada Entidad se establecerán mínimos y máximos de existencias, de tal forma que éstas se realicen únicamente cuando sea necesario y adquiridas en cantidades apropiadas, bajo los criterios de austeridad, eficiencia, efectividad y economía.

La máxima autoridad y los miembros del comité de adquisiciones y abastecimiento, serán responsables de la aprobación de las cotizaciones, concursos de ofertas o licitaciones, para lo cual se:

- Considerarán las cotizaciones en un mínimo de tres.

- Mantendrá un registro actualizado de proveedores y cotizaciones para asegurar un debido control, calidad y precios de los productos.
- Determinará un criterio de economía en la compra de bienes,
- Tomará en cuenta, para los materiales fungibles o de uso diario, el tiempo de duración.
- Considerará para las medicinas y otro tipo de bienes perecibles, el tiempo de caducidad.

1.3.5.2 Almacenamiento y distribución.

Los bienes que adquiera la Entidad ingresarán físicamente a través de almacén o bodega, aún cuando la naturaleza física de los mismos requiera su ubicación directa en el lugar o dependencia que lo solicita.

Los ambientes asignados para el funcionamiento de los almacenes o bodegas, estarán adecuadamente ubicados, contarán con instalaciones seguras, y tendrán el espacio físico necesario.

El guardalmacén o bodeguero tiene la responsabilidad de acreditar con documentos, su conformidad con los bienes que ingresan (si se ajustan a los requerimientos y especificaciones técnicas solicitadas por las dependencias de la institución), así como los que salen.

Los directivos establecerán un sistema apropiado para la conservación, seguridad, manejo y control de los bienes almacenados.

Para el control de los bienes se establecerá un sistema adecuado de registro permanente , por unidades de iguales características. Sólo las personas que laboran en el almacén tendrán acceso a las instalaciones.

Existen bienes que, por sus características especiales, deben ser almacenados en otras instalaciones o enviados directamente a los encargados de su utilización. En estos casos, el encargado de almacén efectuará la verificación directa y la tramitación de la documentación correspondiente.

1.3.5.3 Sistema de registro.

Se establecerá un sistema adecuado para el control contable tanto de las existencias como de los bienes de larga duración, mediante registros detallados con valores que permitan controlar los retiros, trasposos o bajas de los bienes, a fin de que la información se encuentre siempre actualizada y de conformidad con la normativa contable vigente.

La actualización permanente, la conciliación de saldos de los auxiliares con los saldos de las cuentas del mayor general y la verificación física periódica,

proporcionará seguridad de su registro y control oportuno, y servirá para la toma de decisiones adecuadas.

1.3.5.4 Identificación y protección.

Se establecerá una codificación adecuada que permita una fácil identificación, organización y protección de las existencias de suministros y bienes de larga duración.

Todos los bienes de larga duración llevarán impreso el código correspondiente en una parte visible, permitiendo así su fácil identificación.

El responsable de la custodia de los bienes de larga duración, mantendrá registros individualizados, numerados, debidamente organizados y archivados, para que sirvan de base para el control, localización e identificación de los mismos.

La protección de los bienes entregados para el desempeño de sus funciones, será de responsabilidad de cada servidor público.

La protección de los bienes incluye la contratación de pólizas de seguro necesarias para protegerlos, contra diferentes riesgos que pudiera ocurrir, se verificarán periódicamente, a fin de que las coberturas mantengan su vigencia.

1.3.5.5 Custodia

La máxima autoridad de cada Entidad pública, a través de la unidad respectiva, será responsable de designar a los custodios de los bienes, así como de establecer un conjunto de procedimientos que garanticen la conservación, seguridad y mantenimiento de las existencias y bienes de larga duración.

Para el control de las existencias y bienes de larga duración corresponde a la administración de cada Entidad pública, implementar su propia reglamentación relativa a la custodia física y seguridad, en cada una de las instalaciones con que cuenta la Entidad, con el objeto de salvaguardar los bienes del Estado, esto permitirá una fácil identificación del personal responsable de su custodia.

1.3.5.6 Uso de los bienes de larga duración.

En cada Entidad pública los bienes de larga duración se utilizarán únicamente en las labores institucionales y por ningún motivo para fines personales o particulares.

Cada servidor será responsable del uso, custodia y conservación de los bienes de larga duración que le hayan sido entregados para el desempeño

de sus funciones; y por ningún motivo serán utilizados para fines personales o particulares.

En el caso de bienes que son utilizados indistintamente por varias personas, es responsabilidad del jefe de la unidad administrativa, definir los aspectos relativos a su uso, custodia y verificación, de manera que estos sean utilizados correctamente, y para los fines de la Institución.

1.3.5.7 control de vehículos oficiales.

Los vehículos constituyen un bien de apoyo a las actividades que desarrolla el personal de una Entidad del sector público. Su cuidado y conservación será una preocupación constante de la administración, siendo necesario que se establezcan los controles que garanticen el buen uso de tales unidades.

La utilización de los vehículos oficiales por necesidades del servicio, durante o fuera de los días y horas no laborables, requieren la autorización expresa del nivel superior. Con el propósito de disminuir la posibilidad de que los vehículos sean utilizados en actividades distintas a los fines que corresponde, obligatoriamente contarán con la respectiva orden de movilización.

Por ningún concepto la máxima autoridad emitirá salvo conductos que tengan el carácter de indefinidos.

Las personas que tienen a su cargo el manejo de vehículos oficiales tendrán la obligación del cuidado y conservación del mismo, debiendo ser guardadas las unidades, en los sitios destinados por las propias Entidades.

Los vehículos del Estado llevarán placas oficiales y el logotipo que identifique la institución a la que pertenecen. La máxima autoridad de cada Entidad aprobará los procedimientos administrativos relacionados con el control de vehículos asignados a la Entidad, en concordancia con el Reglamento General de Bienes para el Sector Público y demás disposiciones emitidas sobre la materia por la Contraloría General del Estado.

1.3.5.8 Constatación física de existencias y bienes de larga duración

Se efectuarán constataciones físicas de las existencias y bienes de larga duración por lo menos una vez al año. El personal que interviene en la toma física, será independiente de aquel que tiene a su cargo el registro y manejo de los conceptos señalados, salvo para efectos de identificación.

De esta diligencia se elaborará un acta y las diferencias que se obtengan durante el proceso de constatación física y conciliación con la información

contable, serán investigadas, y luego se registrarán los ajustes respectivos, previa autorización del funcionario responsable; también se identificará los bienes en mal estado o fuera de uso, para proceder a la baja, donación o remate según corresponda, de acuerdo a las disposiciones legales vigentes.

Cuando la Entidad pública contrate servicios privados para llevar a cabo la toma física de las existencias y bienes de larga duración, el informe final presentado así como la base de datos, tendrá la conformidad del área contable en forma previa a la cancelación de dichos servicios.

La contratación de estos servicios se hará estrictamente cuando las circunstancias así lo exijan, siempre y cuando la Entidad cuente con la partida presupuestaria correspondiente para sufragar dichos gastos.

El auditor interno participará en calidad de observador, para evaluar la adecuada aplicación de los procedimientos establecidos. En las Entidades que no cuenten con auditoría interna, el titular designará a un funcionario que cumpla esta función.

Esta norma es también aplicable para la realización de los inventarios físicos de almacén, se aplicarán los mismos criterios antes establecidos, no

debiendo intervenir en dicho acto el personal encargado de la custodia de los bienes.

1.3.5.9 Baja de bienes por obsolescencia, pérdida o robo.

La baja de bienes de larga duración se efectuará una vez cumplidas las diligencias y procesos administrativos que señalen las disposiciones legales vigentes, dejando evidencia clara de las justificaciones, autorizaciones y su destino final.

Para proceder a la baja de bienes por su mal estado de conservación, obsolescencia, pérdida o hurto, se observarán las disposiciones del Reglamento General de Bienes del Sector Público, del Manual General de Administración y Control de los Activos Fijos del Sector público y demás reglamentación interna emitida por la Entidad.

Si la pérdida de un bien, que fue debidamente denunciada, es declarada por el Juez competente como hurto o robo en sentencia ejecutoriada se levantará el acta de baja correspondiente y se procederá a la exclusión de los registros contables disminuyendo del inventario respectivo.

Para baja de bienes que no estén contabilizados como activos, por no reunir las condiciones para considerarse como tales, bastará que se cuente con la autorización del nivel superior.

Si la baja procediere de una pérdida o destrucción injustificada, al servidor responsable se le aplicará la sanción administrativa que corresponda y, cuando el caso lo amerite, se le exigirá además la restitución del bien con otro de igual naturaleza o pagar su valor a precio de mercado.

1.3.5.10 Venta de bienes y servicios

Las ventas ocasionales de bienes se realizarán de acuerdo con los procedimientos fijados en las leyes y reglamentos sobre la materia.

Los servidores responsables de organizar la junta de remates y demás procedimientos previos para autorizar las enajenaciones, de los avalúos de ventas y adjudicar los bienes, cumplirán sus funciones resguardando los intereses institucionales y en concordancia con las disposiciones reglamentarias.

Las Entidades públicas que vendan regularmente mercaderías, bienes o servicios, emitirán su propia reglamentación que asegure la recuperación al menos de sus costos actualizados, el cobro de los importes correspondientes

a las mercaderías despachadas o servicios prestados, la documentación de los movimientos y la facturación según los precios y modalidades de ventas.

1.3.5.11 Mantenimiento de bienes de larga duración.

La administración de la Entidad velará en forma constante por el mantenimiento preventivo de los bienes de larga duración, a fin de conservar su estado óptimo de funcionamiento y prolongar su vida útil.

Diseñará y ejecutará programas de mantenimiento preventivo, a fin de no afectar la gestión operativa de la Entidad. Corresponde a la dirección establecer los controles necesarios que le permitan estar al tanto de la eficiencia de tales programas, así como que se cumplan sus objetivos.

La contratación de servicios de terceros para atender necesidades de mantenimiento, estará debidamente justificada y fundamentada por el responsable de la dependencia que solicita el servicio.

1.4 Concepto, elementos e instrumentos del control de gestión.

1.4.1 Concepto

Control de Gestión es un nuevo concepto que está íntimamente relacionado con la nueva visión del Control Interno: el logro de los objetivos

institucionales; aparece en la década de los 90, cuando existe una gran preocupación por la calidad y hasta la actualidad no existe una normativa internacional al respecto.

A nivel nacional la Contraloría General del Estado ha dado cursos de capacitación y ha emitido como complemento a la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Normas de Control Interno y principalmente en su Manual de Auditoría de Gestión normas que definen el Control de Gestión y determinan la importancia de un sistema de control de gestión.

El control es la última de las cuatro funciones de la administración que comprende el seguimiento de actividades para asegurarse de que se están cumpliendo como se planearon y corregir cualquier desviación; a través de este se puede comprobar el desempeño real con las metas establecidas; está estrechamente vinculado con la planeación y el establecimiento de objetivos en la primera función administrativa.

1.4.2 Tipos de Control

Los controles implementados dentro de una organización podrían clasificarse de acuerdo al momento en que se los ejecuta; por ello, se los ha clasificado como controles previos o preventivos, controles inmediatos o concurrentes y

controles posteriores o detectivos. A continuación se explica en qué consiste cada uno de ellos.

Controles Preventivos.- Son aquellos enfocados hacia la prevención o disminución del riesgo de ocurrencia de errores o irregularidades. Para muchos estos controles son los mas importantes y económicos, ya que cuando son implementados de forma adecuada, representan un gran ahorro para la organización, puesto que se evitan pérdidas asociadas a la ineficiencia y el fraude. Ejemplos de estos controles son: las políticas y procedimientos institucionales, segregación de funciones, catálogos de cuentas, cifras de control, facturas prenumeradas, etc.

Controles Concurrentes.- Son aquellos que se ejecutan durante la realización de una operación o transacción. Es decir, que a medida que se van completando cada una de las fases del ciclo transaccional, se revisa la conformidad del proceso con las políticas y procedimientos preestablecidos. Ejemplos de estos controles son: la verificación de firmas autorizadas, revisar que las facturas de los proveedores cumplan con los requisitos legales para su correspondiente pago, conciliación de las cifras de control, etc.

Controles Posteriores.- son aquellos controles cuya finalidad es detectar los errores o irregularidades cometidos posteriormente a la realización del

ciclo transaccional. A través de estos controles es posible conocer las debilidades o falencias de los controles preventivos y concurrentes. Muchas veces estos controles resultan ser costosos ya que requieren de un mayor análisis de la información y el volumen de transacciones examinadas es elevado. Ejemplos de estos controles son: la revisión de cuentas por cobrar vencidas, conciliaciones bancarias, revisión de transacciones eliminadas o modificadas, revisión de la razonabilidad de los saldos contables, etc

Para poder definir el Control de Gestión se debe también definir la Gestión por si sola como un proceso integrado que comprende la correcta administración de las actividades de una organización creado para asegurar la obtención de recursos y lograr el cumplimiento de sus objetivos.

Se puede definir a la gestión como dirigir las acciones que constituya la puesta en marcha concreta de la política general de la institución y tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos marcados. Por gestión se entiende la dirección de las acciones que contribuyan a tomar decisiones orientadas a alcanzar para finalmente orientar la acción hacia la mejora permanente del sistema.

Las actividades institucionales que comprende la gestión administrativa son:

- El establecimiento de metas y objetivos institucionales

- El análisis de los recursos disponibles, realizar un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).
- Una adecuada operación que garantice el funcionamiento de la organización y evaluación de desempeño institucional.

1.5 Riesgos

Es importante en toda organización contar con una herramienta, que garantice la correcta evaluación de los riesgos a los cuales están sometidos los procesos y actividades de una Entidad y por medio de procedimientos de control se pueda evaluar el desempeño de la misma.

Si consideramos entonces, que la Auditoria es “un proceso sistemático, practicado por los auditores de conformidad con normas y procedimientos técnicos establecidos, consistente en obtener y evaluar objetivamente las evidencias sobre las afirmaciones contenidas en los actos jurídicos o eventos de carácter técnico, económico, administrativo y otros, con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones, las disposiciones legales vigentes y los criterios establecidos.” es aquella encargada de la valoración independiente de sus actividades. Por consiguiente, la Auditoria debe funcionar como una actividad concebida para

agregar valor y mejorar las operaciones de una organización, así como contribuir al cumplimiento de sus objetivos y metas; aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y dirección.

Los servicios de Auditoría comprenden la evaluación objetiva de las evidencias, efectuada por los auditores, para proporcionar una conclusión independiente que permita calificar el cumplimiento de las políticas, reglamentaciones, normas, disposiciones jurídicas u otros requerimientos legales; respecto a un sistema, proceso, subproceso, actividad, tarea u otro asunto de la organización a la cual pertenecen.

A diferencia de algunos autores, que definen la ejecución de las auditorías por etapas, somos del criterio que es una actividad dedicada a brindar servicios que agrega valores, consecuentemente en dependencia de la eficiencia y eficacia en el desarrollo de diferentes tareas y actividades las cuales deberán cumplirse sistemáticamente en una cadena de valores que paulatinamente deberán tenerse en cuenta a través de subprocesos que identifiquen la continuidad lógica del proceso, para proporcionar finalmente la calidad del servicio esperado.

Viendo la necesidad en el entorno institucional de este tipo de herramientas y teniendo en cuenta que, una de las principales causas de los problemas dentro de los subprocesos es la inadecuada previsión de riesgos, se hace necesario entonces estudiar los Riesgos que pudieran aparecer en cada subproceso de Auditoría, esto servirá de apoyo para prevenir en forma adecuada realización de los mismos.

Es necesario en este sentido tener en cuenta lo siguiente:

- La evaluación de los riesgos inherentes a los diferentes subprocesos de la Auditoría.
- La evaluación de las amenazas o causas de los riesgos.
- Los controles utilizados para minimizar las amenazas o riesgos.
- La evaluación de los elementos del análisis de riesgos.

Generalmente se habla de Riesgo y conceptos de Riesgo en la evolución de los Sistemas de Control Interno, en los cuales se asumen tres tipos de Riesgo:

1.5.1 Riesgo de Control

Que es aquel que existe y que se propicia por falta de control de las actividades de la institución y puede generar deficiencias del Sistema de Control Interno.

1.5.2 Riesgo de Detección

Es aquel que se asume por parte de los auditores que en su revisión no detecten deficiencias en el Sistema de Control Interno.

1.5.3 Riesgo Inherente

Son aquellos que se presentan inherentes a las características del Sistema de Control Interno.

Sin embargo, los Riesgos están presentes en cualquier sistema o proceso que se ejecute, ya sea en procesos de producción como de servicios, en operaciones financieras y de mercado, por tal razón podemos afirmar que la Auditoría no está exenta de este concepto.

En cada subproceso, como suele llamársele igualmente a las etapas de la misma, el auditor tiene que realizar tareas o verificaciones, en las cuales se asumen riesgos de que esas no se realicen de la forma adecuada, claro que estos Riesgos no pueden definirse del mismo modo que los riesgos que se definen para el control Interno.

El criterio del auditor en relación con la extensión e intensidad de las pruebas, tanto de cumplimiento como sustantivas, se encuentra asociado al riesgo de que queden sin detectar errores o desviaciones de importancia, en

la contabilidad de la institución y no los llegue a detectar el auditor en sus pruebas de muestreo. El riesgo tiende a minimizarse cuando aumenta la efectividad de los procedimientos de auditoria aplicados.

El propósito de una auditoria a los Estados Financieros no es descubrir fraudes, sin embargo, siempre existe la posibilidad de obtener cifras erróneas como resultado de una acción de mala fe, ya que puede haber operaciones planeadas para ocultar algún hecho delictivo. Entre una gran diversidad de situaciones, es posible mencionar las siguientes:

- Omisión deliberada de registros de transacciones.
- Falsificación de registros y documentos.
- Proporcionar al auditor información falsa.

A continuación se exponen algunas situaciones que pueden indicar la existencia de errores o irregularidades.

- Cuando el auditor tiene dudas sobre la integridad de los funcionarios de la institución; si la desconfianza solamente es con relación a la competencia y no con la honradez de los ejecutivos de la compañía, el auditor deberá tener presente que pudiera encontrarse con situaciones de riesgo por errores o irregularidades en la administración.
- Cuando el auditor detecte que los puestos clave como cajero, contador, administrador o gerente, tienen un alto porcentaje de

rotación, existe la posibilidad de que los procedimientos administrativos, incluidos los contables, presenten fallas que pueden dar lugar a errores o irregularidades.

- El desorden del departamento de contabilidad de una Entidad implica informes con retraso, registros de operaciones inadecuados, archivos incompletos, cuentas no conciliadas, etc. Esta situación como es fácil comprender, provoca errores, tal vez realizados de buena fe, o inclusive con actos fraudulentos. La gerencia tiene la obligación de establecer y mantener procedimientos administrativos que permitan un control adecuado de las operaciones.

Dentro de las auditorias se debe verificar la función de elaboración o proceso de datos, donde se deben chequear entre otros, los aspectos siguientes:

- Existencia de un método para cerciorarse que los datos recibidos para su valoración sean completos, exactos y autorizados;
- Emplear procedimientos normalizados para todas las operaciones y examinarlos para asegurarse que tales procedimientos son acatados;
- Existencia de un método para asegurar una pronta detección de errores y mal funcionamiento del Sistema de Cómputo;

- Deben existir procedimientos normalizados para impedir o advertir errores accidentales, provocados por fallas de operadores o mal funcionamiento de máquinas y programas .

1.5.4 Sistemas de Control de Riesgos

La estructura de Control de Riesgos pudiéramos fundamentarla en dos pilares: los Sistemas Comunes de Gestión y los Servicios de Auditoria Interna o Consultorías, cuyas definiciones, objetivos, características y funciones se exponen a continuación.

Los Sistemas Comunes de Gestión desarrollan las normas internas y su método para la valuación y el control de los riesgos y representan una cultura común en la gestión de los negocios, compartiendo el conocimiento acumulado y fijando criterios y pautas de actuación.

1.5.4.1 Objetivos

- Identificar posibles riesgos, que aunque están asociados a todo negocio, deben intentar ser atenuados y tomar conciencia de los mismos.
- Optimizar la gestión diaria, aplicando procedimientos tendentes a la eficiencia financiera, reducción de gastos, homogenización y compatibilidad de sistemas de información y gestión.

- Fomentar la sinergia y creación de valor de los distintos grupos de negocio trabajando en un entorno colaborador.
- Reforzar la identidad corporativa, respetando todas las Gerencias, sus valores compartidos.
- Alcanzar el crecimiento a través del desarrollo estratégico que busque la innovación y nuevas opciones a medio y largo plazo.

Los Sistemas cubren toda la organización en tres niveles:

- a. Todos las Unidades de Negocio y áreas de actividad;
- b. Todos los niveles de responsabilidad
- c. Todos los tipos de operaciones.

1.5.5 Gestión de riesgos

1.5.5.1 Servicios de Auditoria

Los auditores internos deben participar, de conjunto, con las demás áreas de la organización en los procesos de mejora continua relacionados con:

- La identificación de los riesgos relevantes, tanto externos como internos y propios de la organización, a partir de la definición de los dominios o puntos clave de la organización;

- La estimación de la frecuencia con que se presentan los riesgos identificados, así como la valoración de la probable pérdida que ellos puedan ocasionar; y
- La determinación de los objetivos específicos de control más convenientes, debidamente articulados con los objetivos globales y sectoriales previstos en la misión de la Entidad.

Los auditores internos deben evaluar la cantidad y calidad de las exposiciones al riesgo referidas a la administración, custodia y protección de los recursos disponibles, operaciones y sistemas de información de la organización, teniendo en cuenta la necesidad de garantizar a un nivel razonable los objetivos siguientes:

- Confiabilidad e integridad de la información financiera y operacional;
- Eficacia y eficiencia de las operaciones;
- Control de los recursos de todo tipo a disposición de la Entidad; y
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos, políticas y contratos.
- Medición y evaluación del riesgo.

1.5.5.2 Servicios de Consultoría

Durante los trabajos de Consultoría, los auditores internos deben considerar el riesgo compatible con los objetivos del trabajo y estar alertas a la existencia de otros riesgos significativos.

Los auditores internos deben incorporar los conocimientos del riesgo obtenidos de los trabajos de Consultoría en los procesos de identificación, análisis y evaluación de las exposiciones de riesgo significativas en la organización.

Riesgos inherentes al ambiente de sistemas de información automatizados

Los riesgos pueden provenir de:

- Deficiencias en actividades generales del sistema de información automatizado;
- Desarrollo y mantenimiento de programas;
- Soporte tecnológico de los software de sistemas;
- Operaciones;
- Seguridad física; y
- Control sobre el acceso a programas.

Los riesgos pueden incrementar el potencial de errores o irregularidades en aplicaciones puntuales, en bases de datos, en archivos maestros o en actividades de procesamiento específicos.

La naturaleza de los riesgos y las características del Control Interno integrado al sistema de información automatizado incluye lo siguiente:

Falta de rastro de las transacciones.

- Algunos sistemas de información automatizada son diseñados de modo que un rastreo completo de una transacción que podría ser útil para fines de la Auditoría Interna, existe sólo por un corto período de tiempo o únicamente en forma legible por computadora.
- Un sistema complejo de aplicaciones incluye un gran número de procedimientos que pueden no dejar un rastro completo, por consiguiente, los errores en la lógica de un programa de aplicaciones pueden ser difíciles de detectar oportunamente por procedimientos manuales.

Falta de segregación de funciones.

- Algunos procedimientos de control que normalmente son desempeñados por el personal a través de sistemas manuales en forma individual, pueden ser concentrados en un sistema de información automatizado. Se debe tener en cuenta que un mismo

trabajador no debe tener acceso a los programas automatizados, al procesamiento de la información y a los datos que se obtienen a través de la computadora, porque el desempeño simultáneo de estas funciones son incompatibles.

1.6 Empresas

La empresa nació para atender las necesidades de la sociedad, creando satisfactorias a cambio de una retribución que compensara el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios. La empresa al estar formada de personas alcanza la categoría de un ente social con características y vida propia, que favorece el progreso humano como finalidad principal al permitir en su seno la autorrealización de sus integrantes y al influir directamente en el avance económico del medio social en el que actúa.

En la vida de toda empresa el factor humano es decisivo. La administración establece los fundamentos para lograr armonizar los numerosos y en ocasiones divergentes intereses de sus miembros: accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores.

Una empresa es un termino nada fácil de definir, ya que a este concepto se les dan diversos enfoques (económicos, jurídicos, filosófico, social etc.) pero

en simple aceptación significa la acción de emprender una cosa con un riesgo implícito.

La empresa se puede definir como *el grupo social en el que a través de la administración de capital y el trabajo se producen bienes y/o servicios a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.*

Constitución legal de la empresa
Las sociedades deben constituirse por escritura pública en la cual se debe expresar: <ul style="list-style-type: none">▪ Nombre y domicilio de los socios.▪ Clase de sociedad.▪ Objeto social.▪ Capital social.▪ Forma administración.▪ Citación de asambleas.▪ Duración de la sociedad.▪ Repartición de utilidades.▪ Liquidación de la sociedad.▪ Nombre del representante legal.

Figura 1.2. Constitución de empresas

1.6.1 Características de la empresa

- Persigue retribución por los bienes o servicios que presta.
- Es una unidad jurídica.
- Opera conforme a leyes vigentes (fiscales, laborales, ecológicas, de salud, etc).
- Se fija objetivos.
- Es una unidad económica.
- La negociación es la base de su vida, compra y vende.
- Integra y organiza recursos ya sean propios o ajenos.
- Se vale de la administración para operar un sistema propio.
- Corre riesgos.
- Investiga el mejoramiento de sus productos, sus procesos y sus servicios

1.6.2 Clasificación de las Empresas

Según desde la perspectiva que se mire la empresa, estas se pueden clasificar según su:

1.6.2.1 Actividad

- **Agropecuarias:** Son aquellas que explotan en grandes cantidades los productos de origen agrícolas y pecuarios. Dentro de los más comunes encontramos las granjas agrícolas, las granjas porcinas,

avícolas, apícolas, invernaderos, haciendas de producción agrícola, etc.

- **Mineras:** Son las empresas cuyo objetivo primordial es la explotación de recursos que se encuentran en el subsuelo, como ejemplo están las empresas de petróleos, auríferas, de piedras preciosas y de otros minerales.
- **Industriales:** Son las dedicadas a transformar la materia prima en productos terminados o semielaborados como las fábricas de telas, de muebles, de calzado, etc.
- **Comerciales:** Son las empresas que se dedican a la compra y venta de productos naturales, semielaborados y terminados a mayor precio del comprado, obteniendo así una utilidad. Un ejemplo de este tipo de empresa es un supermercado.
- **Servicios:** Son las que buscan prestar un servicio para satisfacer las necesidades de la comunidad, ya sea de salud, educación, transporte, recreación, servicios públicos, seguros y otros varios.

1.6.2.2 Procedencia de capital

- **Privada:** Son las empresas que para su constitución y funcionamiento necesitan aportes de capital de personas particulares.

- **Oficiales o públicas:** Son aquellas que para su funcionamiento reciben aportes del estado.

- **Economía mixta:** Son las empresas que reciben aportes de los particulares y del Estado.

1.6.3 Empresa de servicios

Son organizaciones económicas y sociales que prestan un servicio específico o bien servicios integrados, destinados a satisfacer determinadas necesidades en la sociedad, las mismas que pueden ser lucrativas o no lucrativas.

Así tenemos empresas que prestan servicios a la comunidad con el fin de recuperar dineros, como Agua, Luz, Gas.

Empresa de Servicios Financieros

Son todas aquellas que realizan una actividad comercial, prestadora de servicios de intermediación relacionados al ámbito de generación de valor a través del dinero.

Así tenemos:

- Bancos e Instituciones Financieras: Bancos Nacionales, Internacionales.
- Oferta y Contratación de Seguros: Compañías de seguros generales, de vida, Etc.
- Administradoras de Fondos: Generales, de Pensiones Mutuos, para la Vivienda, de Inversión.
- Mercado de Valores: Bolsa de Comercio, de Valores, Corredores.
- Otros Servicios Financieros: Factoring, Leasing, Casas de Cambio.

Dentro estas también tenemos las empresas de servicios de apoyo como: Administradoras de tarjetas de crédito, clasificadoras de riesgo, empresas de cobranza, asesorías y consultoras financieras.

1.6.3.1 Importancia de las Empresas de Servicios

Las empresas de servicios tienen una importancia creciente en el conjunto de la economía, representando una parte substancial del P.I.B. de nuestro país. Presencia que viene a consolidarse con la gran implantación de actuaciones empresariales basadas en estrategias de outsourcing.

El conjunto de estas empresas, de muy variado tipo en cuanto a las líneas de servicios que proporcionan, está incrementando notablemente su oferta de puestos de trabajo.

Al hablar del servicio, es importante tener en cuenta que no consiste en satisfacer las demandas de aquel a quien supuestamente servimos, sino en cubrir sus auténticas necesidades. Muchas veces las personas que incluso por generosidad se ponen al servicio de los demás lo único que hacen es satisfacer deseos no necesarios (que suelen ser caprichosos y perjudiciales), sólo por el hecho de ser demandados, como por ejemplo lo que debe hacer un verdadero educador al servicio de sus alumnos es satisfacer sus necesidades de aprendizaje, aunque no sean demandadas por ellos. La diferencia que existe entre deseo y necesidad.

1.6.3.2 Características de una Empresa de Servicios

- En las organizaciones de servicios existe una fuerte orientación a costear con base en órdenes en lugar de procesos.
- Normalmente la materia prima no representa porcentajes significativos dentro del costo como lo hacen las empresas manufactureras.
- El producto que se ofrece en las empresas de servicios no es tangible, como el de las empresas manufactureras y comerciales.
- El principal insumo que se utiliza para proporcionar el servicio es el Recurso Humano.
- Los gastos indirectos de fabricación y en general los costos indirectos tienen cada día un papel más relevante en el total del costo de un producto o servicio.
- Como cada orden de un cliente es un trabajo distinto, implica un conjunto de actividades diferentes con una cuenta o número de orden específico.
- El precio del servicio se determina antes de conocer el costo.
- En algunas áreas de servicios no hay productos similares, razón por la cual no se puede reducir el costo utilizando el concepto de producción en serie.

1.6.3.3 La Empresa relacionada con la contabilidad

La contabilidad surge como respuesta a la necesidad de llevar un control financiero de la empresa, pues esta proporciona la información suficiente sobre el desenvolvimiento, gestión y desarrollo económico y financiero, lo cual le permite a los gerentes y administradores tomar las decisiones correspondientes para la consecución de los objetivos de la organización y un manejo óptimo de los recursos de la misma.

El Estado ejerce un claro control sobre las empresas a través de la contabilidad, por ello exige llevar a los comerciantes libros de contabilidad, basados en principios de contabilidad de general aceptación y de acuerdo a las prescripciones legales y demás normas sobre la materia.

La contabilidad financiera le permite a cualquier tipo de empresa obtener en cualquier momento una información clara y ordenada del desenvolvimiento económico y financiero de la empresa, el establecer en términos monetarios, la cuantía de los bienes, de los derechos, de las obligaciones, del capital y todos los recursos de la empresa, llevar un control de todos los ingresos y los egresos, facilitar la planeación y prever situaciones futuras, determinar las utilidades o pérdidas al finalizar el ciclo contable y servir de fuente de información ante terceros.

1.6.4 El tipo de empresa y la contabilidad

La contabilidad, según el tipo de empresa donde se aplique puede ser:

1.6.4.1 Contabilidad privada: Es la que se lleva en las empresas cuyos propietarios son personas particulares. De acuerdo con la actividad de las empresas en las cuales se lleve, puede ser:

1.6.4.2 Contabilidad de costos: Se utiliza en las empresas industriales y registra todas las operaciones económicas que conducen a determinar el costo de los productos semielaborados o terminados.

1.6.4.3 Contabilidad comercial: Se utiliza en las empresas comerciales, se encarga de registrar y controlar todas las actividades que giran alrededor de la compra-venta de mercancías.

1.6.4.4 Contabilidad de servicios: Su aplicación permite registrar las actividades económicas desarrolladas por las empresas dedicadas a la prestación de servicios.

1.6.4.5 Contabilidad bancaria: Se aplica en entidades financieras; se utiliza para registrar las operaciones de los bancos o corporaciones de ahorro o crédito.

1.6.4.6 Contabilidad oficial: Proporciona los mecanismos para registrar todas las actividades económicas de las empresas estatales

1.6.5 La Toma de Decisiones

1.6.5.1 Decisiones Programadas.

La mayoría de los problemas a los que se enfrentan las organizaciones son de naturaleza rutinaria; son problemas que se repiten con cierta frecuencia.

A las decisiones que se toman para solucionar problemas rutinarios o habilidades se les denomina decisiones programadas. Estas decisiones son muy frecuentes en las organizaciones, y las hay de distintos tipos: política, regla y procedimientos.

Los administradores de niveles inferiores se enfrentan a problemas que se conocen, que se repiten con frecuencia. Por tanto, es común que ellos confíen en decisiones programadas, como procedimientos, políticas y reglas.

1.6.5.2 Decisiones no programadas.

Las decisiones que se toman en las organizaciones son de distinta naturaleza, según el tipo de problema al que se enfrentan.

Cómo aumentar el volumen de ventas, cómo reestructurar la organización para aumentar la eficiencia son problemas que deben enfrentarse, cada vez que surgen, como singulares, como si fuera nuevo.

A las decisiones que se toman para solucionar problemas singulares se las llama decisiones no programadas.

Las administraciones de nivel superior se enfrentan, por lo general, a problemas singulares o nuevos. Las personas que ocupan los altos puestos directivos responden, por sus conocimientos y habilidades.

1.6.6 La comunicación comercial

La comunicación comercial recoge el conjunto de actividades que una empresa desarrolla para informar y persuadir al mercado sobre las características y las bondades de sus productos o servicios.

Los caminos más habituales para la comunicación de la empresa son la publicidad, la promoción y las relaciones públicas.

- **La publicidad:** implica la puesta en marcha de un proceso de comunicación masivo e impersonal.
- **La promoción:** está formada por un conjunto de incentivos dirigidos a los consumidores finales o los intermediarios con el fin de incrementar las ventas de un producto a corto plazo.
- **Las relaciones públicas:** son un conjunto de acciones que buscan crear o mantener una buena imagen de la empresa o de sus productos.

1.6.7 La investigación comercial

La investigación comercial, también llamada investigación de mercado se ocupa de la copulación sistemática, el registro, el análisis y la interpretación de datos o problemas relativos al mercado. Los objetivos de la investigación de mercado son:

- Proporcionar información.
- Analizar las necesidades.
- Facilitar el desarrollo y la evaluación.
- Definir y evaluar los segmentos del mercado.
- Proporcionar información para controlar el plan de marketing.

CAPITULO 2

2. Esquema de un sistema de Control Interno y de gestión para una entidad de Sector Publico No Financiero

2.1 Introducción

Es necesario determinar los objetivos del Sistema de Control Interno y de Gestión para la empresa de servicios, se describe en forma breve la empresa donde se ha desarrollado.

La Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL) surgió como respuesta a las crecientes demandas de educación científico-técnica en la Costa. Fue creada siendo Presidente de la República el Dr. Camilo Ponce Enríquez,

mediante Decreto Ejecutivo No. 1664 publicado en el Registro Oficial del 11 de noviembre de 1958. El 25 de mayo de 1959, en dos aulas de la Casona Universitaria, 51 alumnos iniciaron oficialmente la vida académica de la ESPOL, bajo la dirección del primer Rector, Ing. Walter Camacho Navarro. La ESPOL es una institución de educación superior, persona jurídica de derecho público, sin fines de lucro, autónoma en lo académico, científico, técnico, administrativo, financiero y económico, con capacidad para auto-regularse, buscar la verdad y formular propuestas para el desarrollo humano, sin más restricciones que las señaladas en la constitución y las leyes. A marzo del 2002 la población de sus estamentos es la siguiente:

ESTAMENTOS	Nº
PROFESORES	874
Pregrado	
- Titulares	226
- Contratados	592
Postgrado	56
ESTUDIANTES	12124
Prepolitécnico	2858
Pregrado	8757
Postgrado	509
TRABAJADORES Y EMPLEADOS	549
Con nombramiento	286
Contratados	263

Figura 2.1. Estamentos de la Espol

Las actividades académicas y de investigación las desarrolla en 6 campus: Gustavo Galindo, Las Peñas, CENAIM, Santa Elena, Daule y Samborondón.

El campus Gustavo Galindo tiene una extensión de 724 hectáreas, está ubicado en el Km. 30.5 de la vía Perimetral, es el asiento de la administración central y de la mayoría de las carreras de pregrado que oferta la ESPOL. Su moderna infraestructura es el resultado del Plan de Desarrollo 1983-1992 que se financió con el préstamo BID-ESPOL II.

El campus Las Peñas tiene una extensión de 2.5 hectáreas, está ubicado al pie del más antiguo barrio de la ciudad. En este campus se realiza una amplia y diversificada vida académica que atiende tanto la formación de pregrado y postgrado, cuanto la actualización y mejoramiento profesional.

El CENAIM, está ubicado en San Pedro de Manglaralto, en la ruta del Sol de la Península de Santa Elena, su esfuerzo académico está orientado a potenciar la capacidad productiva del sector acuícola ecuatoriano y ser un espacio académico internacional en dicho campo.

El campus Santa Elena está ubicado en la cabecera del cantón del mismo nombre, oferta carreras vinculadas a las Tecnologías Pesquera y Computacional.

El campus Daule está ubicado a 46 Km. al norte de Guayaquil, trabaja específicamente en el campo de la agricultura, formando bachilleres y tecnólogos, en estrecha conexión con el sector productivo, especialmente arrocero.

El campus Samborondón ubicado en la entrada del cantón del mismo nombre, oferta las carreras de Secretariado Ejecutivo y Programación de Sistemas

Cada año la Espol celebra su aniversario con eventos y presentación de proyectos.

En el 2004 la ESPOL presentó la Primera Feria de Proyectos “Vínculos con la Comunidad” desde el 22 al 24 de Octubre en la Explanada el MAAC en Malecón 2000. Además se realizaron charlas y eventos en varios Campus de la ESPOL ([Programa de Actividades](#)).

Su misión

“Formar profesionales de excelencia, líderes emprendedores, con sólidos valores morales y éticos, que contribuyan al desarrollo del país para mejorarlo en lo social, económico, político y ambiental. Hacer Investigación, Transferencia y Extensión de calidad para servir a la sociedad”.

Su visión

Ser líder y referente de la Educación Superior de América Latina.

2.2 Componentes que se miden en la evaluación del control interno

Se deben tener en cuenta el cumplimiento de los componentes del control interno, de los que se pueden mencionar:

2.2.1 Ambiente de control

El ambiente o entorno de control constituye el punto fundamental para el desarrollo de las acciones y refleja la actitud asumida por la alta dirección en relación con la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades de la entidad y resultados, por lo que debe tener presente todas las disposiciones, políticas y regulaciones que se consideren necesarias para su implantación y desarrollo exitoso.

El Ambiente de Control fija el tono de la organización al influir en la conciencia del personal. Este puede considerarse como la base de los demás componentes del control interno.

La dirección de la entidad y el auditor interno, son los encargados de crear un ambiente adecuado mediante una estructura organizativa efectiva, de sanas

políticas de administración y así se logra que las leyes y políticas sean asimiladas de mejor forma por el trabajador.

El Ambiente de Control es, la base para el desarrollo del resto de los elementos, sus fundamentos claves son:

- La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- La filosofía y estilo de dirección.
- La estructura, el plan de organización, los reglamentos y los manuales de procedimientos.
- Las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal.
- El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.
- En las organizaciones que lo justifiquen, la existencia de Unidades de Auditoría Interna con suficiente grado de independencia y calificación profesional.

2.2.2 Evaluación de riesgos

El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las entidades. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza, se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes como manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto de la entidad (internos y externos) como de la actividad.

Cabe recordar que los objetivos de control deben ser específicos, así como adecuados, completos, razonables e integrados a las globales de la institución.

Una vez identificados los riesgos, su análisis debe incluir:

- Una estimación de su importancia y trascendencia.
- Una evaluación de la probabilidad y frecuencia.
- Una definición del modo en que habrán de manejarse.
- Cambios en el entorno
- Redefinición de la política institucional.
- Reorganizaciones o reestructuraciones internas.
- Ingreso de empleados nuevos o rotación de los existentes.
- Nuevos sistemas, procedimientos y tecnologías.

- Aceleración del crecimiento.
- Nuevos productos, actividades o funciones.

2.2.3 Actividades de control

Las actividades de control son procedimientos que ayudan a asegurarse que las políticas de la dirección se llevan a cabo, y deben estar relacionadas con los riesgos que ha determinado y asume la dirección.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos, conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos.

En muchos casos, las actividades de control pensadas para un objetivo suelen ayudar también a otros: los operacionales pueden contribuir a los relacionados con la confiabilidad de la información financiera, estas al cumplimiento normativo y así sucesivamente.

A su vez en cada categoría existen diversos tipos de control:

- Preventivo y correctivos.
- Manuales automatizados o informáticos.
- Gerenciales o directivos.

En todos los niveles de la entidad existen responsabilidades de control y es preciso que los agentes conozcan individualmente cuáles son las que les competen, para ello se les debe explicar claramente tales funciones.

Las cuestiones que se exponen a continuación muestran la amplitud abarcadora de las actividades de control, viéndolas en su sentido más general, aunque no constituyen la totalidad de ellas.

- Análisis efectuados por la dirección.
- Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.
- Comprobación de las transacciones en cuanto a su exactitud, totalidad, autorización pertinente: aprobaciones, revisiones, cotejos, recálculos, análisis de consistencia, prenumeraciones.
- Controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones, recuentos.
- Dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.
- Segregación de funciones.
- Aplicación de indicadores de rendimiento.

Consideramos que en este componente deben incluirse todas las normativas vigentes en el país referidas a los Subsistemas de Control Interno. A continuación mostramos un conjunto de actividades mínimas a

incluir en un Manual de procedimientos de Control Interno a elaborar en las entidades, respetando la regla general de que debe tenerse en cuenta las características específicas de la entidad.

2.2.4 Información y comunicación

Existen mecanismos para conseguir la información externa pertinente sobre las condiciones de mercado, programas de competidores, novedades legislativas o de organismos de control y cambios económicos.

Se suministran, a los directores y jefes de departamentos, la información que necesitan para cumplir con sus responsabilidades.

La información está disponible, en tiempo oportuno, para permitir el control efectivo de los acontecimientos y actividades, posibilitando la rápida reacción ante factores económicos comerciales y asuntos de control.

Se ha desarrollado un plan informático, a largo plazo, vinculado con las iniciativas estratégicas.

Se aportan recursos suficientes, según sean necesarios, para mejorar o desarrollar nuevos sistemas de información.

Las vías de comunicación, sesiones formales o informales de formación, reuniones y supervisiones durante el trabajo, son suficientes para efectuar tal comunicación

2.2.5 Supervisión y monitoreo

Es el proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo. Es importante monitorear el control interno para determinar si este está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones.

Las actividades de monitoreo permanente incluyen actividades de supervisión realizadas de forma permanente, directamente por las distintas estructuras de dirección.

Las evaluaciones separadas son actividades de monitoreo que se realizan en forma no rutinaria, como las auditorías periódicas efectuadas por los auditores internos.

Algunas de las cuestiones a tener en cuenta son:

- Constitución del comité de control integrado, por un dirigente del máximo nivel y el auditor interno, cuyo objetivo sería la vigilancia del adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno y su mejoramiento continuo.

- En las organizaciones que lo justifiquen, la existencia de unidades de auditoría interna con suficiente grado de independencia y calificación profesional.

El objetivo es asegurar que el control interno funcione adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

Las primeras son aquellas incorporadas a las actividades normales o recurrentes que, ejecutándose en tiempo real y arraigadas a la gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevivientes.

En cuanto a las evaluaciones puntuales, corresponden las siguientes consideraciones:

- Su alcance y frecuencia están determinados por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que estos entrañan, la competencia y experiencia de quienes los controlan y los resultados de la supervisión continuada.
- Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión, de la auditoría interna incluidas en el planeamiento o solicitadas especialmente por la dirección y los auditores externos.

- Constituyen todo un proceso dentro del cual, aunque los enfoques y técnicas varíen, prima una disciplina apropiada y principios insoslayables. La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema: que los controles existan, estén formalizados, que se apliquen cotidianamente como una rutina incorporada a los hábitos y que resulten aptos para los fines perseguidos.
- Responden a una determinada metodología con técnicas y herramientas para medir la eficacia directamente o a través de la comparación con otros sistemas de control probadamente buenos.
- El nivel de documentación de los controles varía según la dimensión y complejidad de la entidad. Existen controles informales que, aunque no estén documentados, se aplican correctamente y son eficaces, si bien un nivel adecuado de documentación suele aumentar la eficiencia de la evaluación y resulta más útil al favorecer la comprensión del sistema por parte de los empleados. La naturaleza y el nivel de la documentación requieren un mayor rigor cuando se necesite demostrar la fortaleza del sistema ante terceros.

Debe confeccionarse un plan de acción que contemple el alcance de la evaluación, las actividades de supervisión continuadas existentes, las tareas de los auditores internos y externos, áreas o asuntos de mayor riesgo, programa de evaluaciones, evaluadores, metodología y

herramientas de control, presentación de conclusiones y documentación de soporte, seguimiento para que se adopten las correcciones pertinentes.

2.3 Parámetros que intervienen en el control de gestión

Según la metodología que se utilizara para el Sistema de control interno y de gestión para una empresa de servicios del sector público no financiero, basada en indicadores de gestión, se han definido algunas variables de acuerdo a las 4 perspectivas en las que se va a medir la gestión; las cuales se detallan a continuación:

En la perspectiva financiera existen tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial:

- ∞ Nuevas aplicaciones
- ∞ Nuevos clientes y mercados
- ∞ Nueva variedad de servicios
- ∞ Nueva estrategia de precios
- ∞ El aumento de la productividad de los ingresos
- ∞ La reducción de los costes unitarios
- ∞ Mejorar el mix de los canales de distribución
- ∞ Reducir gastos de explotación
- ∞ Ciclo de caja
- ∞ Utilización de activos

En la perspectiva del cliente se pueden definir generalmente algunas variables como:

- ∞ Incremento de clientes
- ∞ adquisición de nuevos clientes
- ∞ Satisfacción de clientes
- ∞ Tiempo de servicio
- ∞ Rentabilidad de clientes

En la perspectiva del proceso interno existen algunas variables como:

- ∞ Duración del proceso
- ∞ Calidad del proceso
- ∞ Tiempo de espera
- ∞ Información al cliente
- ∞ Costo del proceso

La perspectiva del aprendizaje y crecimiento tiene las siguientes variables:

- ∞ Capacidad de los empleados
- ∞ Satisfacción de los empleados
- ∞ Productividad de los empleados
- ∞ Capacidad de los sistemas de información
- ∞ Coherencia de objetivos individuales con los de la organización

Se debe lograr que todos los componentes mencionados tanto para el control interno como en las perspectivas se puedan medir a través de indicadores; por esta razón es necesario el estudio de ellos

2.4 Objetivos del Sistema de control interno y de gestión.

El objetivo del Control Interno, es el de ayudar a la Administración a alcanzar las metas y objetivos previstos dentro de un enfoque de excelencia en la prestación de sus servicios

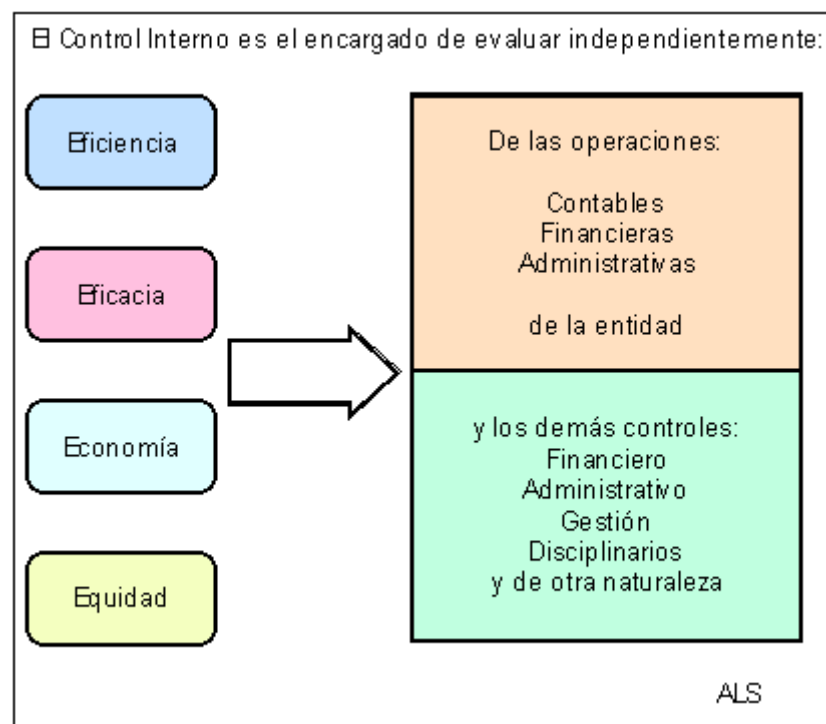


Figura 2.2 Objetivos del Control Interno

El sistema de Control interno y de gestión tiene los siguientes objetivos generales:

- La obtención de la información financiera oportuna, confiable y suficiente como herramienta útil para la gestión y el control.
- Promover la obtención de la información técnica y otro tipo de información no financiera para utilizarla como elemento útil para la gestión y el control.
- Procurar adecuadas medidas para la protección, uso y conservación de los recursos financieros, materiales, técnicos y cualquier otro recurso de propiedad de la entidad.
- Promover la eficiencia organizacional de la entidad para el logro de sus objetivos y misión.
- Asegurar que todas las acciones institucionales en la entidad se desarrollen en el marco de las normas constitucionales, legales y reglamentarias.
- Comunicar e involucrar a todo el personal en los objetivos trazados por la institución en base a su Misión y Visión
- Aplicar indicadores de gestión y control
- Observar y evaluar a la institución desde cuatro perspectivas: Clientes, Presupuesto, Proceso internos, Aprendizaje y Crecimiento.

Son objetivos específicos del Sistema de Control interno y de gestión los siguientes:

- ∞ Identificar las debilidades de los procesos analizados y proponer acciones correctivas.
- ∞ Proveer a los Jefes de una herramienta de información oportuna, veraz y confiable para la toma de decisiones y obtener retroalimentación de las mismas
- ∞ Mejorar el Sistema Financiero (SAF) en la Espol, para que exista un nivel apropiado de información sobre la consecución de los objetivos.

2.5 Actitud hacia el Control Interno

La competencia técnica, la honestidad y el esmero que cada servidor ponga en el cumplimiento de sus funciones, son los factores fundamentales para definir los controles preventivos y la detección que deba ponerse en práctica.

Cada uno de los servidores propiciara con su actitud la incorporación de todos los elementos de control interno dentro de las operaciones a su cargo.

La máxima autoridad de cada entidad publica establecerá en forma clara y por escritoras líneas de conducta y las medidas de control para alcanzar los objetivos de la institución de acuerdo con las disposiciones y los lineamientos del gobierno y demás organismos, crear y mantener un ambiente de honestidad y de respaldo hacia el control interno, garantizar el uso eficiente de los recursos y proteger el medio ambiente.

Los componentes de control interno serán incorporados dentro de cada una de las fases del proceso administrativo, esto es planificación organización dirección organización y control.

La estructura orgánica funcional incorporara los componentes de control interno necesarios para asegurar el cumplimiento de la misión y objetivos de la entidad y para que cada persona asuma y ejecute eficientemente las funciones asignadas. En esta estructura se cuidará especialmente de definir las líneas de comunicación entre los distintos niveles de la organización y de separar en unidades organizativas las actividades financieras, administrativas y operativas o de gestión.

2.6 Control Interno Concurrente

Los niveles de jefatura y otros cargos que tengan bajo su mando a un grupo de servidores, establecerán y aplicaran mecanismos y procedimientos de supervisión permanente durante la ejecución de las operaciones, con el objeto de asegurar:

1. El logro de los resultados previsto
2. Cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas
3. El aprovechamiento eficiente de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros

2.7 Control Interno Posterior

La máxima autoridad de la entidad, con la asesora de su unidad de auditoría interna, establecerá los mecanismos para evaluar periódicamente y con posterioridad a la ejecución de las operaciones.

1. El grado de cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas
2. Los resultados de la gestión
3. Los niveles de eficiencia, eficacia, efectividad y economía en la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y naturales;y,
4. El impacto que han tenido en el medio ambiente.

2.8 Componentes generales y claves del sistema.

El esquema de los componentes generales y claves del Sistema de control Interno y de Gestión propuesto para una empresa de servicios del sector público son:

- ∞ Leyes y normas
- ∞ Información
- ∞ Procesos
- ∞ Cuadro de mando integral
- ∞ Análisis e informes
- ∞ Corrección de desviaciones

2.8.1 Leyes y normas.- En nuestro país existen leyes que establecen la implementación de un sistema de control en las instituciones del estado entre ellas están:

- Constitución política de la Republica del Ecuador, Art.211 y 212
- Ley de presupuestos del sector público
- Ley Organica de la Contraloría General del Estado - LOCGE
- Ley orgánica de responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal
- Las NAGA-SP
- Normas de Control Interno para el sector publico del a Republica del Ecuador.
- Políticas de Auditoria Gubernamental
- Manual de Auditoria de Gestión

Es la Contraloría General del estado el organismo encargado 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; de acuerdo a lo que se señala en al Art. 1 de la Ley Orgánica del a Contraloría General del Estado LOCGE.

2.8.2 Información

Se debe contar con una fuente de información confiable como base para el cálculo de los indicadores. Para utilizar efectivamente el Sistema de Control

Interno y de Gestión basado en el “Cuadro de Mando Integral”, las fuentes de información deben estar relacionadas con las perspectivas que mide el sistema:

La fuente de información en la Espol es el Sistema Administrativo Financiero SAF que es un sistema asistido por Computadora, que sirve para procesar, controlar, planificar y realizar en si todo el proceso en el área financiera.

2.8.3 Procesos

Para diseñar el sistema de control interno y evaluar adecuadamente la gestión de la institución es necesario definir y analizar los proceso existente para determinar la falencias y proponer las recomendaciones correspondientes, el análisis los proceso que se realizan en la Espol se detallaran en el siguiente capitulo.

2.8.4 Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral nace para relacionar de manera definitiva la estrategia y su ejecución empleando indicadores y objetivos.

El Cuadro de Mando Integral, no sustituye a los métodos de gestión existentes, ni elimina las medidas e indicadores actuales, sino que les da una mayor coherencia y los ordena jerárquicamente, según el modelo de relaciones causa-efecto, a partir de la elaboración del mapa estratégico que cristalizan en un conjunto de indicadores (financieros y no financieros, monetarios y no monetarios, internos y externos, entre otros) y permiten evaluar la actuación empresarial en su cumplimiento con el rumbo estratégico trazado, lo que, a su vez, contribuye en mucho a la motivación de los clientes internos, a mejorar todas las etapas de la cadena de valor, a satisfacer las necesidades de los clientes y a conseguir su fidelidad, así como a ofrecer mayores administración financiera en la institución.

En este caso es el software utilizado para evaluar los indicadores de gestión agrupado en las perspectivas Clientes (estudiantes, proveedores, personas docente y administrativo), Procesos Internos y de Aprendizaje y Crecimiento. Este sistema evalúa en conjunto las variables que se obtienen del proceso financiero y el cumplimiento del control interno establecido para la evaluación de la gestión de la institución.

*Estructura del cuadro de mando integral genérico para instituciones no
lucrativas*



Figura 2.3. Cuadro de mando integral

2.8.5 Análisis e informes

Luego de obtener los resultados de la evaluación con el Cuadro de Mando Integral se analiza la información para medir el cumplimiento del proceso conforme a los valores resultantes de los indicadores. Posteriormente se elaboraran informes de auditoria de gestión en cuanto al logro de los objetivos propuestos, identificando el punto de falla en el proceso.

2.8.6 Corrección de desviaciones

La corrección de desviaciones ayuda a la retroalimentación del Sistema de Control Interno y de gestión.

Los informes emitidos están dirigidos a proponer acciones correctivas que se aplicaran en los proceso para asegurar la consecución de las metas y objetivos.

2.9 Metodología para el diseño del sistema de control interno y de gestión

La metodología propuesta para el diseño del proceso tiene como base la Planificación Estratégica es por esta razón que inicia analizando la situación existente y la Misión, se determinan los Objetivos del a organización para llegar a cumplir su Visión. De esta forma los jefes de esta organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo. En este punto cabe recalcar que en los procedimientos no se debe olvidar el establecimiento de controles internos para garantizar la veracidad de las operaciones.

Para desarrollar el sistema de control interno y de gestión podemos considerar lo siguiente:

- *Análisis y Diagnóstico* Institucional: todo proceso de control de gestión comienza con el estudio propio del sistema a controlar. El diagnóstico tiene como objetivo, identificar posibles obstáculos que puedan interferir en la eficacia del sistema, del mismo modo

establecer si están dadas las condiciones para la ejecución del sistema propuesto e identificar los procesos claves para que el sistema opere sobre ellos y sus variables claves, a fin de garantizar en lo posible el éxito organizacional. Generalmente los análisis institucionales se orientan hacia el estudio estratégico de la organización, es decir identificando fortalezas y debilidades internas con su relación al entorno amenazante o facilitador de resultados productivos, de igual manera analiza normas, sistemas financieros, cultura organizacional, estructura, capacidad estratégica, desempeño institucional de recursos humanos, entre otros.

- *Identificación de procesos Claves:* luego de conocer como se encuentra el sistema a controlar, es necesario identificar los procesos claves para el éxito empresarial, el control de gestión no actúa sobre todos los procesos internos de la organización, sino por el contrario se centra en aquellos suficientemente importantes en el desempeño eficaz del sistema a controlar, van desde la situación financiera, pasando por la situación comercial, producción, productividad, personal, servicios al cliente, relaciones con otros entes, eficacia, eficiencia, calidad, pertenencia, entre otros.

- *Diseño del sistema de indicadores:* De la identificación de las áreas claves, se originan los indicadores que van a permitir medir atributos de dichos procesos y tomar las decisiones pertinentes para su corrección. Un indicador se define como la relación entre variables cuantitativas o cualitativas que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto a los objetivos y metas previstas e influencias esperadas.

2.9.1 Analizar la misión de la institución

Misión es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los propósitos fundamentales, indica de manera concreta donde radica el éxito de la institución reflejando la actividad central que realiza. Se debe tener bien definida la misión de la empresa para determinar si las actividades y procedimientos se encaminan o no al cumplimiento de ella.

2.9.2 Definir la estrategia y los objetivos organizacionales

Estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner en orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas.

De acuerdo a la misión se van a determinar las estrategias y los objetivos a cumplir. Se debe establecer objetivos estratégicos que indiquen los cambios o impactos que se propone realizar en sus diferentes áreas de gestión.

Los objetivos deben tener las siguientes características:

- ◆ Ser medibles o cuantificables
- ◆ Ser alcanzables o factibles de realizar
- ◆ Estar sujetos a cumplirse en una fecha prefijada o tangibles
- ◆ Ser conocidos y aceptados por todos los miembros de la institución

- ◆ Estar relacionados con la Misión y presentar retos para alcanzarlos.



Figura 2.4. Objetivos Estratégicos

2.9.3 Analizar procesos existentes

Según lo que se va a implantar se debe analizar el proceso que se desarrollan en la institución identificando las debilidades, controles existentes

y desvíos de información para encaminar dichos procesos a la consecución de los objetivos propuestos.

Si la organización no tiene procesos definidos se aconseja hacer un relevamiento de procesos, actividades y tareas y diseñarlos de acuerdo a la realidad de la institución.

2.9.4 Establecer recomendaciones y mejora

Después de realizar un análisis de los procesos existentes e identificar las debilidades se establecen recomendaciones y mejoras a los procesos para hacer uso eficiente y eficaz de los recursos humanos, materiales, sistemas de información y financieros que posee la institución.

2.9.5 Definir procesos nuevos

Con la realización de recomendaciones en el punto anterior se hace una mejora en los procesos ya existentes y se crean los nuevos procesos diseñados para alcanzar los objetivos. Si hay actividades que no se encuentran bajo un proceso se debe diseñar nuevo, ya que todas las actividades deben cumplirse bajo un objetivo establecido.

2.9.6 Cuadro de mando Integral CMI, evaluación de indicadores de gestión.

El diseño de indicadores de Gestión es la base para que esta herramienta cumpla con sus propósitos en la organización, unos indicadores efectivos permitirán la revisión y proporcionaran un rápido análisis a los que toman decisiones o planifican estrategias.

Para definir un buen **Indicador** de control en un **Proceso, Función u Organización**, es importante desarrollar un criterio para la selección de los indicadores que deberán controlarse en forma continua, ya que el seguimiento tiene un alto costo cuando no está soportado por un verdadero beneficio. Para esto se puede utilizar una sencilla técnica que consiste en responder cuatro (4) preguntas básicas:

1. ¿Es fácil de medir?
2. ¿Se mide rápidamente?
3. ¿Proporciona información relevante en pocas palabras?
4. ¿Se grafica fácilmente?

Se requiere de poco tiempo para evaluar cada pregunta de manera concreta y asegurar que si se responde afirmativamente o negativamente, la respuesta esta asegurada. Además, este procedimiento permite definir solo

Indicadores que resuelvan el problema, y no que den más trabajo del existente. A partir de estos criterios, podemos apreciar en la siguiente figura los elementos necesarios para caracterizar a los Indicadores.

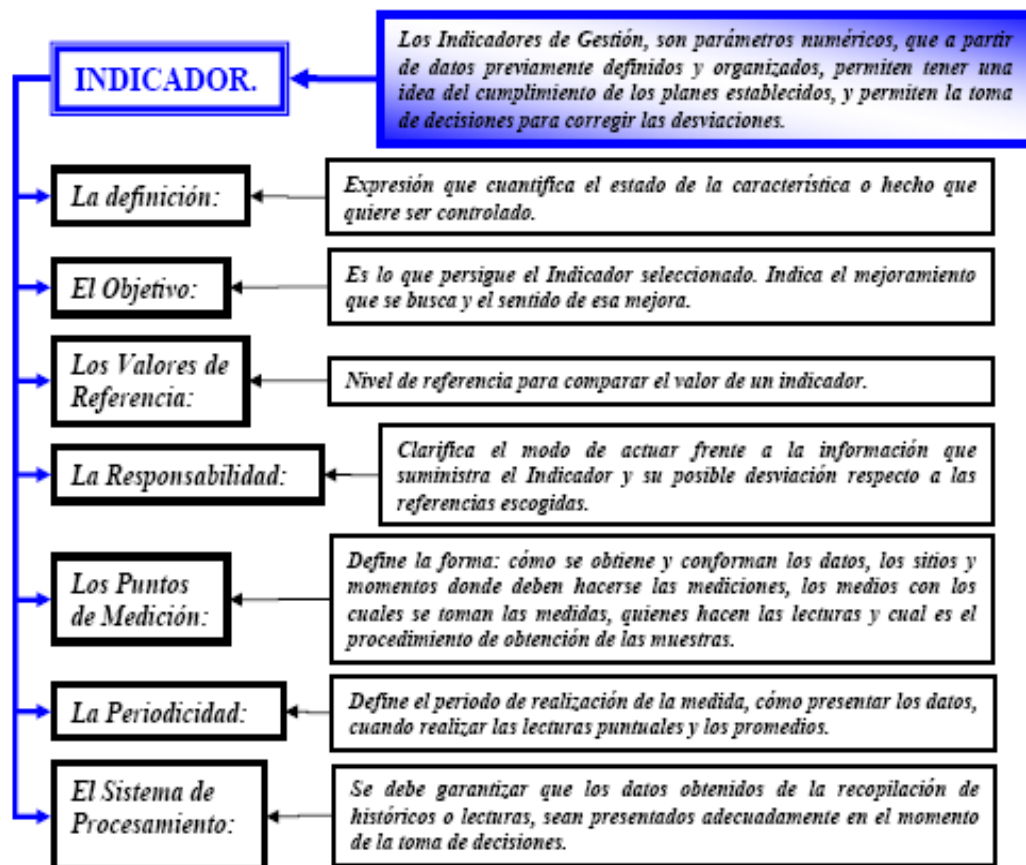


Figura 2.5

Los indicadores también deben reunir las siguientes características, para que sean efectivos:

- ◆ Ser relevante o útil para la toma de decisiones
- ◆ Factible de medir

- ◆ Conducir fácilmente información de una parte u otra
- ◆ Ser altamente discriminativo
- ◆ Verificable
- ◆ Libre de sesgo estadístico o personal
- ◆ Aceptado por la organización, de preferencia entre los involucrados y evaluadores
- ◆ Fácil de interpretar
- ◆ Tener precisión matemática si se trata de indicadores cuantitativos
- ◆ Tener precisión conceptual si son indicadores cualitativos

2.9.7 Medición de los indicadores

Los indicadores deben ser medidos de acuerdo al nivel de:

Economía

Eficiencia

Efectividad

Las Normas técnicas de control interno distinguen 2 tipos de indicadores:
indicadores de Gestión e Indicadores de Logro

Al realizar la medición de resultados se determinan las desviaciones entre indicador y estándar para determinar las causas a través de la evaluación de control interno.

De esta forma se pueden determinar conclusiones y hallazgos de auditoría con sus elementos; condición, criterio, causa, efecto y recomendación.

2.9.8 Alcanzar la Visión

La visión es una declaración clara y precisa de cómo queremos que sea y donde deseamos que esté nuestra Organización en el futuro.

Si se han definido objetivos estratégicos con las características antes mencionadas, se diseñan indicadores efectivos y se aplican las correcciones de las desviaciones encontradas en el proceso de control del Sistema de Control Interno y de Gestión se logra alcanzar la visión de la organización en el tiempo establecido en la planificación estratégica.

CAPITULO 3

3. Implementación del sistema de control interno y de gestión para la prevención y detección de riesgos contable-financiero

3.1 Introducción

En este capítulo se enfoca el caso práctico de la Unidad de Finanzas, sus actividades y los medios con que cuenta para la consecución de sus objetivos, a los cuales se implementará el Sistema de Control Interno y de Gestión.

Organigrama estructural de la Institución Pública con sus diferentes unidades que la conforman. (Anexo #1)

En el Estatuto de la Institución se establece que la Administración Central se ejercerá a través de los Vicerrectores y de Unidades de operación, de servicio, de asesoría y de control.

El Vicerrector Administrativo Financiero tiene a su cargo las siguientes unidades, con sus respectivas secciones:

Vicepresidencia Administrativa y de Recursos Humanos

▪ Unidad de Recursos Humanos:

Personal

Seguridad

Servicios Generales

Capacitación

▪ Unidad de Suministros:

Adquisiciones

Bodega

Vicepresidencia Financiera

▪ Unidad de Finanzas:

Presupuesto

Contabilidad

Tesorería

Recepción de Documentos

3.2 Vicepresidencia Financiera

- Formular y establecer las políticas, normas y procedimientos en materia financiera y de operaciones necesarias para el buen funcionamiento de la gestión de la Institución
- Coadyuvar en la obtención de fondos y suministros de capital necesarios para el funcionamiento de la Institución
- Dirigir la elaboración del presupuesto general de la Institución y controlar su ejecución, analizando el comportamiento del mismo
- Planear, decidir y controlar el desarrollo de la infraestructura tecnológica y de los sistemas de información financiera de la Institución
- Optimizar los recursos financieros de la Institución
- Autorizar y legalizar los gastos que se hicieren de acuerdo en el presupuesto asignado a su Vicepresidencia y dentro de la cuantía que se establezca en el "Reglamento General (4109) para la Contratación de la Adquisición de Bienes Muebles, Ejecución de Obras y Prestación de Servicios No Regulados por la Ley de Consultoría"
- Autorizar y legalizar los gastos inherentes a las atribuciones delegadas por el Rector mediante las respectivas disposiciones y dentro de la cuantía permitidas por la Ley
- Las demás funciones inherentes a la naturaleza de su cargo que le sean asignadas

3.2.1 Unidad de Finanzas

La Unidad de Finanzas existe desde los inicios de la institución, ella, la ha venido acompañando en todo emprendimiento desde 1959. Desde ese entonces, ha tenido como único objetivo servir a la comunidad politécnica, en todas sus gestiones financieras: Planificación de los Presupuestos, Gestión de Cobros, Gestión de Pagos, Generación de Inversiones y manejo de Fondos.

Asimismo, con ella, ha venido creciendo y desarrollándose al ritmo de modernización demandado por la sociedad y la comunidad institucional. Actualmente, está conformada por los departamentos de Presupuesto, Contabilidad, Tesorería, y Recepción de Documentos.

Las actividades institucionales están reguladas por las leyes del Ecuador y reglamentos internos institucionales. A nivel interno la Unidad de Auditoría colabora con la Unidad de Finanzas en el control, supervisión y asesoría de las actividades financieras. A nivel externo, la Contraloría General del Estado lo hace como organismo máximo de control gubernamental.

Las operaciones son accionadas por las necesidades de la comunidad politécnica para el cumplimiento de sus objetivos y en respuesta a esas necesidades brindan servicios como: cobro de tasas, matrículas, registros a

los estudiantes, pago de los sueldos y honorarios a los docentes, empleados y trabajadores, gestión de proyectos académicos y de investigación, pago de servicios básicos, recuperación de IVA de nuestras transacciones y un sin número de servicios de cobros y pagos, por ella requeridos.

La gestión que desarrolla la administración financiera de la institución se fundamenta en el Plan estratégico Institucional de la misma, a base del cual ha implementado un equipo de trabajo ágil y flexible que se adapta a los cambios, que incorpora las tecnologías de la Información en la gestión a través del Sistema de Administración Financiera – SAF; software con el que viabiliza el cumplimiento estratégico de sus actividades diarias.

Entre las funciones de la Unidad de Finanzas están las de:

- a. Administrar las actividades económico – financieras de la Institución;
- b. Dirigir y coordinar la acción de los jefes de los departamentos de: Recepción de Documentos, Presupuesto, Contabilidad, Tesorería;
- c. Presentar correcta y oportunamente los estados financieros y presupuestarios;
- d. Administrar el uso de los recursos económicos y materiales de la Institución;
- e. Estudiar y formular políticas, normas y procedimientos de administración financiera; y,

- f. Asesorar, sugerir y recomendar acciones de orden económico-financiero para asegurar la marcha normal de la Institución.

3.2.2 Análisis Foda

Como parte del control interno se realizó el Análisis FODA ya que es necesario para el desarrollo de una institución; permite identificar y evaluar los factores favorables o adversos del entorno y del ambiente interno.

Fortalezas

- Imagen de prestigio en el mercado a nivel nacional.
- En los manuales se encuentran establecidos las funciones de los empleados y de los directivos.
- Personal altamente calificado para desenvolverse en los distintos ambientes señalados.
- Contar con buena infraestructura y tecnología.

Debilidades

- No tener conocimiento pleno del manual.
- Mala atención y poco compromiso de parte de los funcionarios públicos para resolver las demandas de los usuarios.
- La falta de recursos financieros y de recursos humanos.

Oportunidades

- Contar con un nivel de competencia profesional ajustado a sus responsabilidades.
- Realizar un determinado tramite o cumplir con las demandas de los usuarios
- Fomentar una atmósfera de mutua confianza para respaldar el flujo de información entre la gente y su desempeño eficaz hacia el logro de los objetivos de la organización.

Amenazas

- Duplicidad de funciones.
- Bajo rendimiento del personal al no ser capacitados convenientemente para el correcto desempeño de sus responsabilidades.

3.2.3 Estructura Orgánica

Organigrama de la Unidad de Finanzas de la institución enfocando las áreas del proceso. (Anexo#2)

3.3 Análisis de los procesos existentes en la institución

En la Institución, existen varios procesos de las distintas solicitudes de Pago: viáticos, fondos internos, servicios, honorarios, compras, apoyos institucionales, sueldos, ayudantías, reintegro de efectivo, etc. (Anexo #3)

3.3.1 Proceso de las Solicitudes de Pago

A continuación se presenta un resumen del proceso de un trámite de pago que se realiza en la Unidad de Finanzas:

- Cuando se inicia un trámite de solicitud de pago, el trámite llega primero al departamento de Recepción de Documentos, donde revisa el cumplimiento de todos los requisitos documentales en las solicitudes y respaldos, verificando la disponibilidad presupuestaria, luego lo registra en el Sistema la documentación y respaldos (escaneo e indexación) sólo si cumple con los requisitos documentales exigidos; caso contrario, se devuelve a la unidad solicitante. Después de cumplir con los requisitos, la solicitud se direcciona para la Vicepresidencia Financiera para su Visto Bueno, luego se direcciona al Dpto. de presupuesto.

- Cuando un trámite de pago llega al departamento de Presupuesto donde éste tiene que asegurar el cumplimiento de cada una de las etapas del ciclo presupuestario, en el tiempo y forma requeridos para la buena

marcha de la administración de la Institución. Modificaciones al presupuesto, estado de ejecución presupuestaria, compromisos de pago, Cédulas Presupuestarias del Sistema de Gestión Financiera, y luego de revisarlo e ingresarlo al sistema, se encuentra pendiente hasta que el Director Financiero apruebe la disponibilidad presupuestaria, luego el trámite pasa al Dpto. de Contabilidad.

- El departamento de contabilidad se encarga de clasificar y registrar sistemáticamente todas las transacciones relativas a la situación económica y financiera de la Institución, siendo este el caso de pago, donde se verifican y se vuelven a revisar las solicitudes y documentos de soporte para los pagos (egresos). Luego de ingresado y debidamente registrado el pago pasa a la jefatura de la Dirección de la Unidad de Finanzas, pero la documentación soporte pasa directamente al departamento de Tesorería.

- El pago una vez que esta en el Sistema para aprobación de la jefatura de la Dirección la Unidad de Finanzas, se revisa si existe disponibilidad efectiva en las cuenta en el momento de aprobación, se aprueba y pasa al departamento de Tesorería..

- En el departamento de Tesorería, el pago una vez aprobado por la Dirección de la Unidad de Finanzas, con la documentación soporte lista, es revisada por ultima vez y si esta todo correcto y en orden según los reglamentos, leyes y estatutos que rigen a la institución, se procede a realizar la transferencia para que el pago se acredite en la cuenta del beneficiario, la transferencia se la realiza por medio del Sistema de Pagos Interbancarios SPI-SP implementado a través del Banco Central del Ecuador.

- Una vez enviadas las transferencias se envía un archivo vía correo electrónico donde se comunica al beneficiario que su tramite de pago se ha concluido, indicando valor y concepto.

(Anexo #4)

Los hallazgos en cuanto al proceso son:

Cuellos de botella.

1. El primer cuello de botella que se encontró en el proceso y hace que el trámite demore mas tiempo, es en el departamento de Recepción de Documentos, ya que si el documento para comenzar un pago no se encuentra completo, dicho tramite es devuelto inmediatamente a la unidad

solicitante para su corrección inmediata; adicionalmente muchas veces se traspapela la documentación, sin tener conocimiento del destino de la solicitud.

2. El segundo cuello de botella se encuentra entre el Dpto. de Presupuesto y la Dirección Financiera, ya que una vez ingresado el trámite en el Sistema, la disponibilidad presupuestaria no es aprobada en el momento debido, lo que causa que el trámite demore mas tiempo de lo indicado.

3. El tercer cuello de botella, se encuentra en el departamento de Tesorería, ya que muchas veces el tramite ha sido aprobados por todos los departamentos anteriores y cuando el pago esta listo para ser transferido al beneficiario, el tramite no puede concluir, porque la documentación de soporte no llega a tiempo y por ende no existe información ni documentación para proceder a transferir el pago.

Problemas de registro

- El primer problema es que en el proceso de registro se demoran más tiempo del requerido para la aprobación de los pagos.
- La verificación de la documentación es otro problema para el tramite de pago, ya que muchas veces no depende de la Unidad de Finanzas, sino de las unidades que no envían la documentación con sus respectivas autorizaciones.
- Existe una gran falencia en el control del proceso porque no se cumple con la planificación de recursos asignados a cada unidad, o facultad.
- Un grave problema se presenta cuando al finalizar el pago la documentación que lo soporta no se encuentra aun lista para proceder a realizar la transferencia.

3.4 Establecimientos de controles para el proceso de Pagos

A continuación se detallan los controles necesarios para mejorar el proceso de pagos:

3.4.1 Control de documentos

Se deberán llenar una ficha de control internos de las solicitudes que se van recibiendo (las que cumplan o no con los requisitos), donde se anotará por

orden numérico la solicitud de acuerdo a su orden de llegada, indicando fecha y hora en que ha sido recibidas.

Estas solicitudes serán enviadas y revisadas diariamente por el Director Financiero y tendrá su firma respectiva como muestra de aprobación.

Luego de ser aprobadas, el documento regresa a la Recepción de Documentos para registrar la fecha en que fue autorizada, ser digitalizado e ingresado al Sistema.

3.4.2 Desvío de documentos

En muchas ocasiones no se realiza un registro de los documentos que son devueltos a la unidad solicitando, para solucionar este problema se deberá registrar en el sistema el motivo por el cual el trámite fue rechazado, indicando así mismo la hora y fecha de envío.

3.4.3 Planificación en el registro

La aprobación de las solicitudes de pago se registrará y autorizará inmediatamente después de su ingreso al sistema. Para que el proceso de pago sea más ágil se deberá devolver inmediatamente a la unidad el trámite cuando estos no cumplan con los requisitos hasta un día luego de haber sido recibido.

3.4.4 Control de registro

Se verificará que todas las solicitudes ingresadas al sistema se encuentran en ejecución, sin estar retenido en un departamento.

Por lo que los tramites deben ser entregados a las personas encargadas para cada tipo de trámite para que se ingresen en el momento oportuno.

Se realizarán informes internos diarios de los pagos que se encuentran en ejecución, en estado emitidos y aprobados por cada departamento que será entregado a los respectivos jefes y se tomen las medidas necesarias para cada caso.

Se utilizará el Sistema Administrativo Financiero como única fuente de información de los tramites de pagos para contar con una información completa y oportuna.

3.5 Establecimiento de Objetivos estratégicos según las perspectivas del cuadro mando integral.

Luego de identificar la situación actual de la Institución se presentan los objetivo, estrategias e indicadores.

3.5.1 Perspectiva: Proceso Internos

Objetivo 1 : Tener un proceso productivo, moderno y ágil; mediante la optimización, mejoramiento y control de los procesos internos.

Objetivos Específicos:

- Evaluar el desempeño del proceso
- Analizar los datos obtenidos y determinar una fuente de información confiable
- Utilizar el Sistema Financiero como fuente única de información del proceso de atención a las solicitudes de pago.

Objetivo 2 : Optimizar el uso de los recursos asignados a la Unidad Financiera, reduciendo costos operacionales, y controlando la aplicación del presupuesto aprobado para cada unidad.

Objetivo específico:

Mejorar el sistema interno para el control de tramites según los usuarios que intervienen en el proceso y presentar informes mensuales de los inconvenientes presentados.

Objetivo 3 : Mantener un alto grado de satisfacción al cliente, implementando un sistema de control de calidad de los procesos realizados en cada departamento.

Objetivo específico:

Cumplir el tiempo programado y los requerimientos del cliente.

Objetivo 4 : Aumentar el rendimiento laboral, manteniendo al personal capacitado y entrenado para las funciones encomendadas, estableciendo políticas internas para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Objetivo específico:

Planificar y cumplir cursos de capacitación para todo el personal, mejorar el desempeño laboral de acuerdo a los cursos; cumpliendo su misión en base a normas aplicables a esta institución.

3.6 Descripción de los indicadores de gestión del proceso.

Luego de plantear algunos objetivos establecidos se presenta la descripción de los indicadores que se evaluarán, tanto para control de registro y control de gestión.

Cuestionario:

En este caso como el Área Financiera esta conformada por 42 personas, no fue necesario determinar el tamaño de la muestra, por eso se trabajó con cuestionarios los mismos que se enfocaran hacia el proceso de las funciones administrativo – financiero y también se procedió a evaluar al personal.

La encuesta fue anónima y 42 el número de personas que conformaron la población encuestada.

PARTE LABORAL

Variable Z1: *Cargo en el que se desempeñan*

En esta variable se conoce el cargo que tiene el personal, este tiene las siguientes alternativas:

Jefe	1
Asistente	2
Auxiliar	3
Ayudante	4

Variable Z2: *Los Jefes de cada departamento tienen conocimiento del proceso departamental.*

Mediante esta variable definiremos si el Jefe se encuentra al tanto de los problemas del departamento y a la vez si desempeña bien sus funciones

Si	1
No	2

Variable Z3: *Conocimiento del proceso de pagos*

Esta variable permitirá conocer si el personal del área financiera tiene conocimiento del proceso total de pagos.

Si	1
No	2
No responde	3

Variable Z4: *Conocimiento estructura organizacional*

Mediante esta variable se conoce el si el personal tiene conocimiento del organigrama de la entidad, los niveles jerárquicos:

Si	1
No	2

Variable Z5: *Existen funciones duplicadas*

En esta variable ayudara a reconocer si existe funciones donde interviene mas personal del requerido.

Si	1
No	2

Variable Z6: *El personal esta capacitado para desempeñar adecuadamente las funciones encomendadas.*

Esta variable ayudara a identificar la eficiencia y eficacia del personal.

Total Desacuerdo	1
Parcial Desacuerdo	2
Indiferente	3
Parcial Acuerdo	4
Total acuerdo	5

Variable Z7: *Existe rotación de personal*

Con esta variable se dará a conocer si en los departamentos existe rotación de personal y por ende de funciones.

Total Desacuerdo	1
Parcial Desacuerdo	2
Indiferente	3
Parcial Acuerdo	4
Total acuerdo	5

Variable Z8: *Tiempo en el que lleva realizando la función actual*

Con esta variable se conocerá el tiempo que un empleado se encuentra en el cargo que desempeña.

Meses	1
Años	2

Variable Z9: *Registro de los diversos tramites de pago.*

Con esta variable se desea conocer si hay un registro que controle los diversos pagos que se presentan en el área.

Total Desacuerdo	1
Parcial Desacuerdo	2
Indiferente	3
Parcial Acuerdo	4
Total acuerdo	5

Variable Z10: *Existencia de control de los tramites de pago que llegan a la Recepción de Documentos*

Se conocerá con esta variable si se aplican controles para llevar un mejor seguimiento de los tramites de pago.

Total Desacuerdo	1
Parcial Desacuerdo	2
Indiferente	3
Parcial Acuerdo	4
Total acuerdo	5

Variable Z11: *Aprobación de pagos de acuerdo al ingreso en el sistema*

Se conocerá con esta variable si los pagos se van aprobando de acuerdo a como se han ido ingresando en el sistema, y no pasan mucho tiempo sin su aprobación..

Total Desacuerdo	1
Parcial Desacuerdo	2
Indiferente	3
Parcial Acuerdo	4
Total acuerdo	5

Variable Z12: *El proceso de un pago se realiza a tiempo y de manera correcta.*

Con esta variable se desea conocer si el procedimiento se toma el tiempo requerido por trámite y si se cumplen con los reglamentos.

Si	1
No	2
Intermedio	3

Variable Z13: *Motivos por los que un pago no se realiza a tiempo.*

Mediante esta variable se podrá conocer los motivos específicos, por los que un tramite de pago demora mas tiempo del requerido.

Total Desacuerdo	1
------------------	---

Parcial Desacuerdo	2
Indiferente	3
Parcial Acuerdo	4
Total acuerdo	5

Variable Z14: *Respaldo de la información del sistema en archivos.*

Esta variable nos permitirá conocer si el sistema y el personal del departamento informático, tienen archivos de la información que se maneja.

Si	1
No	2

Variable Z15: *Calificación del Sistema que se utiliza en el proceso de pagos*

Con esta variable se conocerá la calidad del sistema va de acorde con las necesidades de los usuarios que en este caso son el personal del área financiera

Muy Bueno	1
Bueno	2
Regular	3
Malo	4
Muy Malo	5

Variable Z16: *El sistema mantiene un registro de todos los usuarios que manejan el proceso de pagos.*

Con esta variable se permitirá conocer si el sistema mantiene un registro de todos los usuarios de tal manera que permita detectar en que parte el proceso lleva mayor tiempo.

Si	1
No	2
Desconoce	3

Variable Z17: *Los trámites de pago se realizan de acuerdo a reglamentos y leyes.*

Se conocerá con esta variable si los tramites se basan y cumplen con la reglamentación que rige para el proceso de pagos.

Total Desacuerdo	1
Parcial Desacuerdo	2
Indiferente	3
Parcial Acuerdo	4
Total acuerdo	5

Variable Z18: *Se comunica al beneficiario cuando el pago ha sido realizado.*

Esta variable nos permite conocer si se realiza a tiempo la debida comunicación al beneficiario indicando el detalle del pago.

Si	1
No	2
No contesta	3

Variable Z19: *Capacitación constante del personal del área.*

Mediante esta variable conoceremos si existe una preocupación por parte de los jefes departamentales por mantener al personal en constante capacitación y actualización de los procesos que se manejan.

Total Desacuerdo	1
Parcial Desacuerdo	2
Indiferente	3
Parcial Acuerdo	4
Total acuerdo	5

Variable Z20: *Como califica el cliente el servicio de pagos que se brinda.*

Variable que nos permitirá conocer la satisfacción del cliente en cuanto el tiempo que se demora el pago de algún servicio.

Muy Bueno	1
Bueno	2
Regular	3
Malo	4
Muy Malo	5

3.7 Análisis Univariado de las variables investigadas

En esta parte se presenta los resultados obtenidos, de un análisis descriptivo aplicado al conjunto de datos investigado, que corresponden a los empleados que forman parte del área financiera. En este análisis se muestran las estimaciones poblacionales para cada una de las variables y se incluyen a este estudio, gráficas ilustrativas de cada una de las variables, con sus tablas de frecuencia.

Variable Z1: Cargo que desempeña.

Como podemos observar en la tabla de frecuencias que se muestra a continuación, de los 42 empleados entrevistados el 11,9% corresponden a los Jefes de los varios departamentos, mientras que el 14,29 % pertenecen al de Asistentes y Ayudantes, y el 59.52% son Auxiliares.

Tabla 3.1

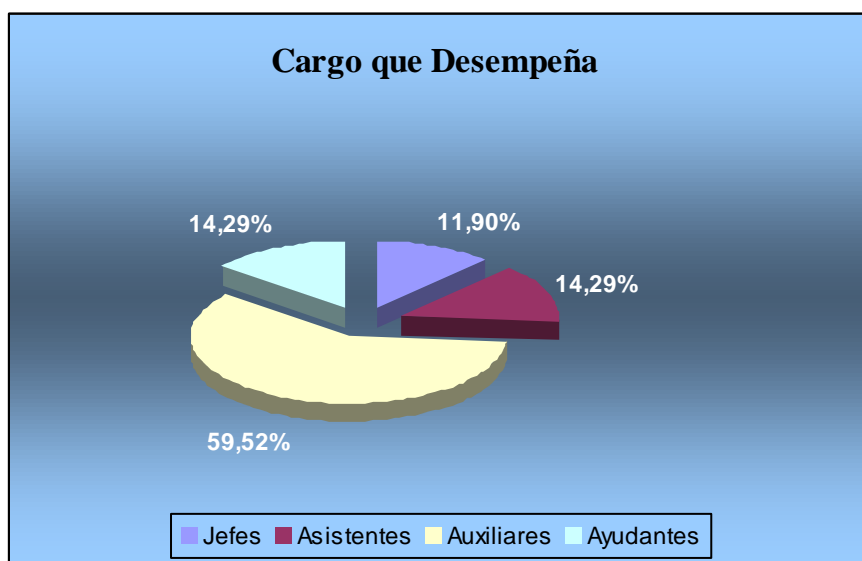
	Jefes	Asistentes	Auxiliares	Ayudantes
Recepción Documentos	1	1	1	0
Presupuesto	1	1	5	2
Contabilidad	1	2	12	0
Dirección Financiera	1	1	2	1
Tesorería	1	1	5	3
TOTAL	5	6	25	6

Tabla 3.2
Tabla de frecuencias de variable:
Cargo que desempeña

Cargos	Frecuencia Absoluta	Porcentaje %
Jefes	5	11.90%
Asistentes	6	14.29%
Auxiliares	25	59.52%
Ayudantes	6	14.29%
Total	42	100

Fuente: Evaluación del Control Interno aplicado al personal del Area Financiera
 Elaborado por: Ileana Peralta

Gráfico 3.1
Histograma de frecuencias relativas de variable



Variable Z2: Los jefes asignados tienen conocimiento del proceso del departamento.

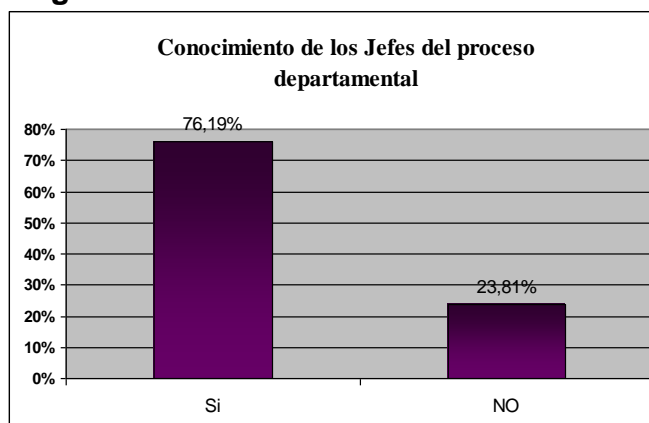
El 76.19% del personal entrevistado considera que los Jefes si conocen a cabalidad el proceso de su departamento; pero el 23.81% de los entrevistados consideran que su Jefe no conoce completamente el proceso del departamento.

Tabla 3.3
Tabla de frecuencias de variable:
Conocimiento de los jefes del
Proceso departamental

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje %
SI	32	76.19%
NO	10	23.81%
Total	42	100

Fuente: Evaluación del Control Interno aplicado al personal del Area Financiera
 Elaborado por: Ileana Peralta

Gráfico 3.2
Histograma de frecuencias relativas de variable:



Variable Z3: Conoce usted el proceso total de los pagos.

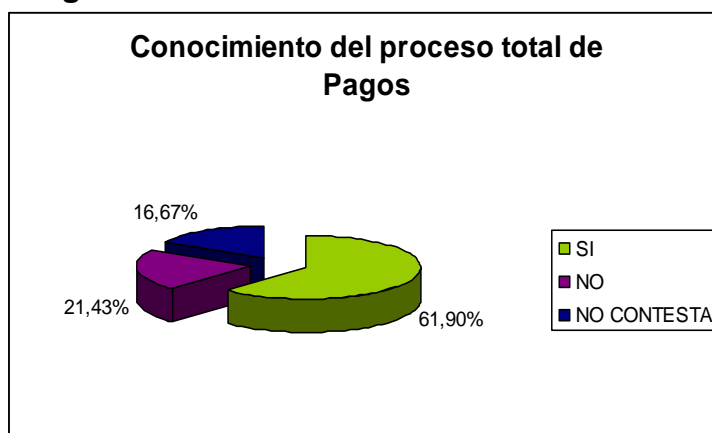
El análisis de esta variable nos indica que el 61.90% tiene pleno conocimiento del proceso total que conlleva un pago; mientras que el 21.43% no conoce el proceso total y el 16.67% no contesta.

Tabla 3.4
Tabla de frecuencias de variable:
Conocimiento del proceso
Total de pagos

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje %
Si	26	61.90%
No	9	21.43%
No Contesta	7	16.67%
Total	42	100

Fuente: Evaluación del Control Interno aplicado al personal del Area Financiera
 Elaborado por: Ileana Peralta

Gráfico3.3
Histograma de frecuencias relativas de variable:



Variable Z4: Conoce la estructura de la organización y los niveles jerárquicos del área financiera.

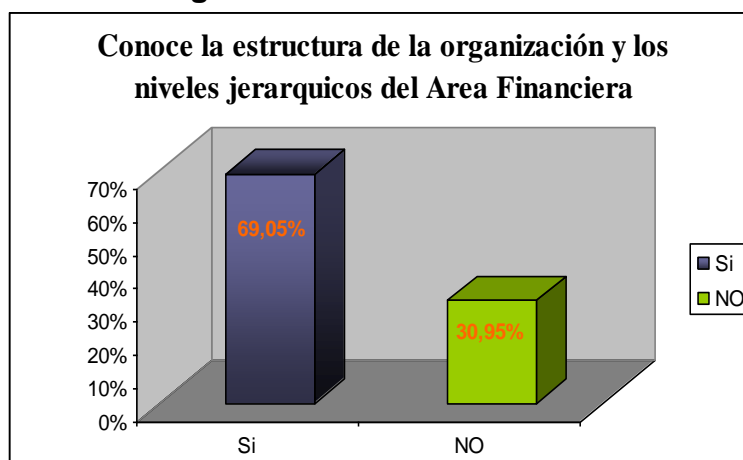
De acuerdo al grafico que se aprecia podemos conocer que el 69.05% del personal conoce la estructura del a empresa, y el 30.95% desconoce su existencia.

Tabla 3.5
Tabla de frecuencias de variable:
Conoce la estructura organizacional y los
Niveles jerárquicos del área financiera

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje %
Si	29	69.05%
No	13	30.95%
Total	42	100

Fuente: Evaluación del Control Interno
 aplicado al personal del Area Financiera
 Elaborado por: Ileana Peralta

Gráfico 3.4
Histograma de frecuencias relativas



Variable Z5: Existen funciones duplicadas.

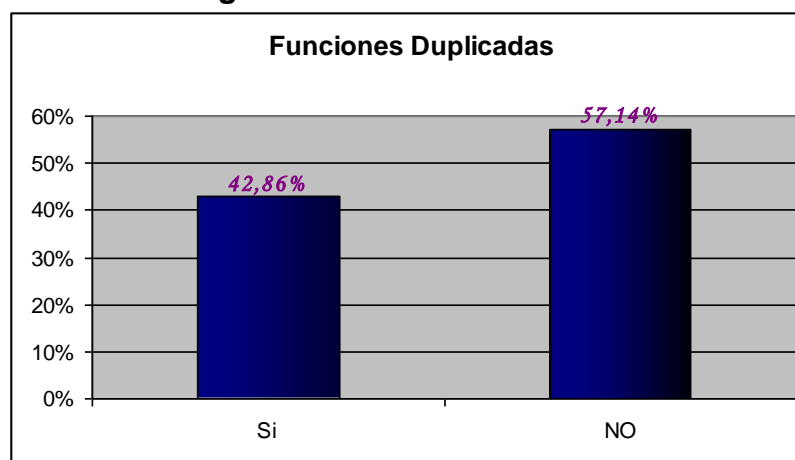
En los resultados se puede observar que el 57.14% del personal entrevistado indican que no hay funciones duplicadas, mientras que el 42.86% dice que si hay duplicidad de funciones.

Tabla 3.6
Tabla de frecuencias de variable:
Existen funciones duplicadas

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje %
Si	18	42.86%
No	24	57.14%
Total	42	100

Fuente: Evaluación del Control Interno aplicado al personal del Área Financiera
 Elaborado por: Ileana Peralta

Gráfico 3.5
Histograma de frecuencias relativas



Variable Z6: Personal debidamente capacitado para las funciones encomendadas

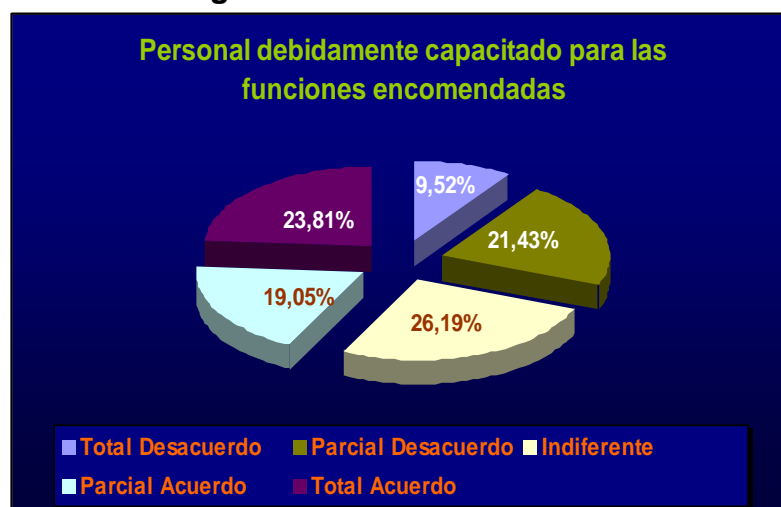
El resultado de la variable fue:

Tabla 3.7
Tabla de frecuencias de variable:
Personal debidamente capacitado
Para las funciones encomendadas

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje %
Total Desacuerdo	4	9.52%
Parcial Desacuerdo	9	21.43%
Indiferente	11	26.19%
Parcial Acuerdo	8	19.05%
Total Acuerdo	10	23.81%
Total	42	100

Fuente: Evaluación del Control Interno aplicado al personal del Area Financiera
 Elaborado por: Ileana Peralta

Gráfico 3.6
Histograma de frecuencias relativas



Variable Z7: Existe Rotación del personal.

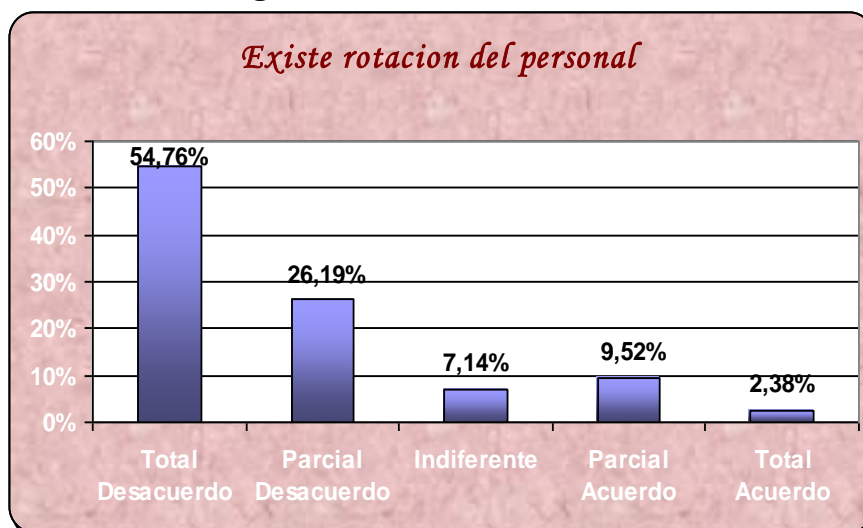
Esta variable arrojo los siguientes resultados:

Tabla 3.8
Tabla de frecuencias de variable:
Existe rotación del personal

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje %
Total Desacuerdo	23	54.76
Parcial Desacuerdo	11	26.19
Indiferente	3	7.14
Parcial Acuerdo	4	9.52
Total Acuerdo	1	2.38
Total	42	100

Fuente: Evaluación del Control Interno aplicado al personal del Area Financiera
Elaborado por: Ileana Peralta

Gráfico 3.7
Histograma de frecuencias relativas



Variable Z8: Tiempo realizando la función actual.

De acuerdo a los resultados obtenidos de esta variable, encontramos que el 16.67% recién tiene meses realizando la función actual, mientras que el 83.33% tiene años realizando la misma función

Tabla 3.9
Tabla de frecuencias de variable:
Tiempo realizando la función actual

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje %
Meses	7	16.67
Años	35	83.33
Total	42	100

Fuente: Evaluación del Control Interno aplicado al personal del Area Financiera
 Elaborado por: Ileana Peralta

Gráfico 3.8
Histograma de frecuencias de variable:



Variable Z9: Existe un registro de los diversos tramites de pagos

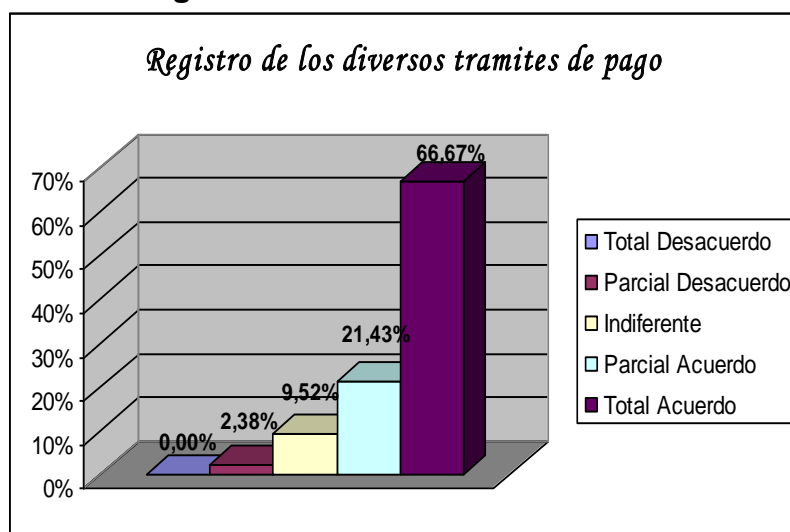
De acuerdo a los resultados obtenidos de esta variable, tenemos que:

Tabla 3.10
Tabla de frecuencias de variable:
Existe registro de los diversos
Tramites de pago

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje %
Total Desacuerdo	0	0
Parcial Desacuerdo	1	2.38
Indiferente	4	9.52
Parcial Acuerdo	9	21.43
Total Acuerdo	28	66.67
Total	42	100

Fuente: Evaluación del Control Interno aplicado al personal del Area Financiera
 Elaborado por: Ileana Peralta

Gráfico 3.9
Histograma de frecuencias de la variable:



Variable Z10: Existe un control de los pagos que pasan por cada departamento

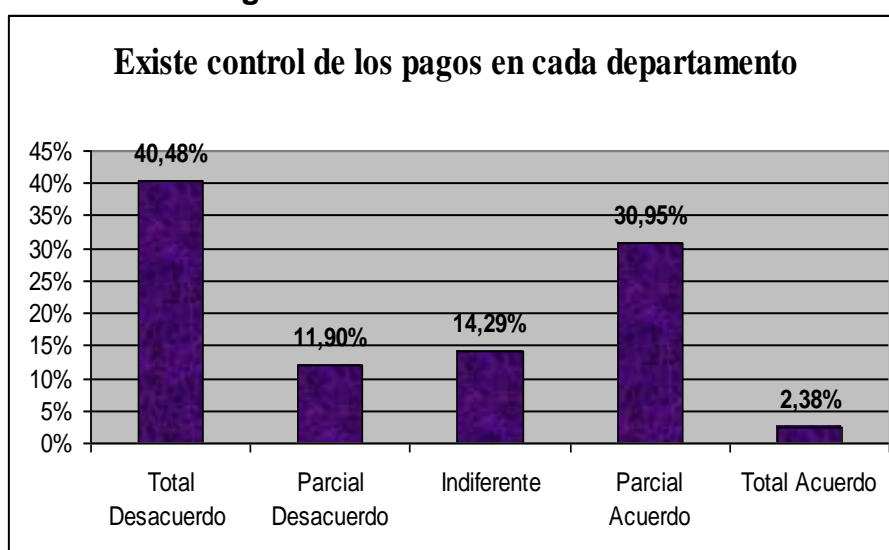
De acuerdo a los resultados se puede observar lo siguiente:

Tabla 3.11
Tabla de frecuencias de variable:
Existen controles de los pagos
Que realiza cada departamento

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje %
Total Desacuerdo	17	40.48%
Parcial Desacuerdo	5	11.90%
Indiferente	6	14.29%
Parcial Acuerdo	13	30.95%
Total Acuerdo	1	2.38%
Total	42	100

Fuente: Evaluación del Control Interno aplicado al personal del Area Financiera
 Elaborado por: Ileana Peralta

Tabla 3.10
Histograma de frecuencias de variable



Variable Z11: Se aprueban los pagos según el orden en que han sido ingresados en el sistema

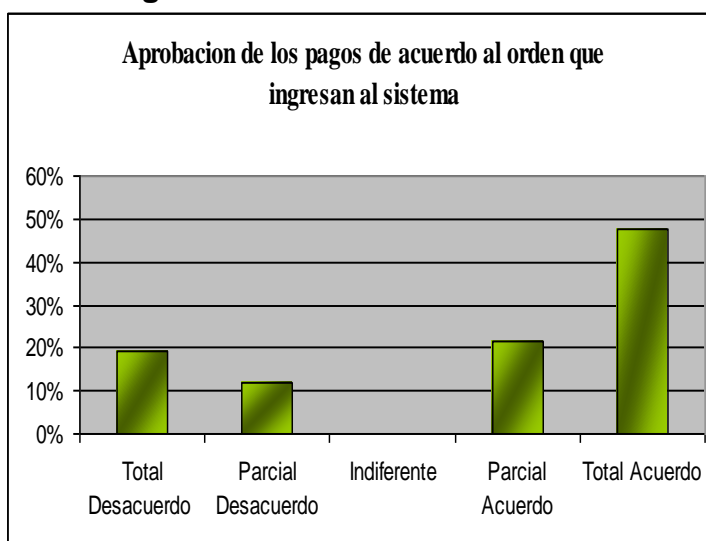
De acuerdo a los resultados se puede observar lo siguiente:

Tabla 3.12
Tabla de frecuencias de variable:
Aprobación de pagos de acuerdo al
Orden que ingresan al sistema

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje %
Total Desacuerdo	8	19.05%
Parcial Desacuerdo	5	11.90%
Indiferente	0	14.29%
Parcial Acuerdo	9	21.43%
Total Acuerdo	20	47.62%
Total	42	100

Fuente: Evaluación del Control Interno aplicado al personal del Área Financiera
Elaborado por: Ileana Peralta

Tabla 3.11
Histograma de frecuencias de variable:



Variable Z12: Los pagos se realizan a tiempo y de manera correcta

Según los resultados de esta variables, el 78.57% del personal indica que Si, que los pagos se realizan a su debido tiempo, mientras que el 21.43% indican lo contrario, que los pagos no se realizan a tiempo.

Tabla 3.13
Tabla de frecuencias de variable:
Los pagos se realizan a tiempo y
de manera correcta

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje %
SI	33	78.57
NO	9	21.43
Total	42	100

Fuente: Evaluación del Control Interno aplicado al personal del Area Financiera
 Elaborado por: Ileana Peralta

Tabla 3.12
Histograma de frecuencias de variable:

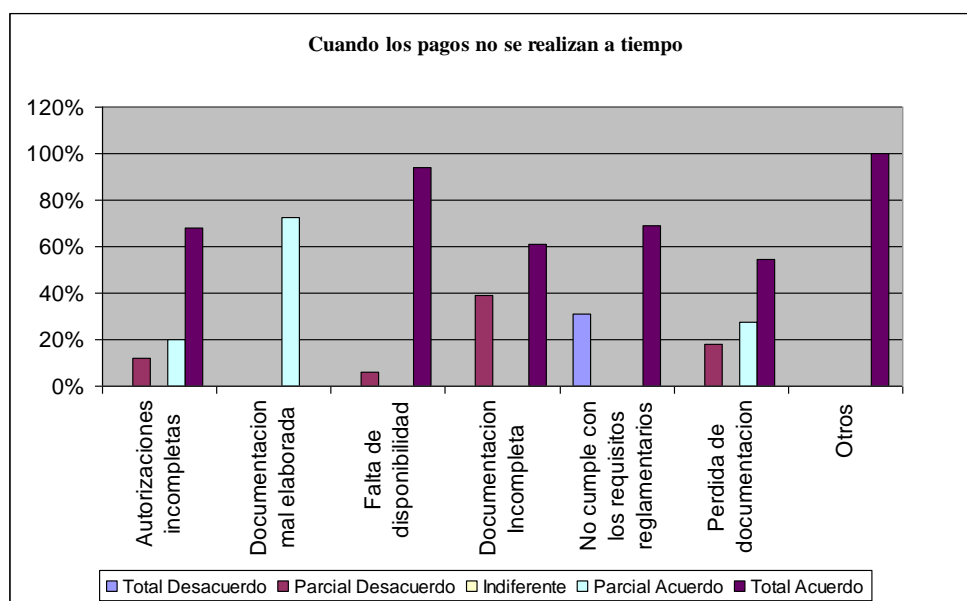


Variable Z13: Motivos por que los pagos no se realizan a tiempo

Según los resultados podemos analizar que muchas veces los pagos no se realizan a tiempo por diversos motivos como podemos ver en la tabla.

Tabla 3.14
Tabla de frecuencias de variable:
Motivos por que los pagos no se realizan a
Tiempo y de manera correcta

Respuesta	TD	PD	I	PA	TA	% TD	%PD	%I	%PA	%TA
Autorizaciones incompletas	0	3	0	5	17	0%	12,00%	0%	20%	68%
Documentación mal elaborada	0	0	3	8	0	0%	0%	27,27%	72,73%	0%
Falta de disponibilidad	0	1	0	0	16	0%	5,88%	0%	0%	94,12%
Documentación Incompleta	0	7	0	0	11	0%	38,89%	0%	0%	61,11%
No cumple con los requisitos reglamentarios	4	0	0	0	9	30,77%	0%	0%	0%	69,23%
Perdida de documentación	0	2	0	3	6	0%	18,18%	0	27,27%	54,55%
Otros			0	0	3	0%	0%	0%	0%	100%



Variable Z14: Existen archivos que respaldan la información de los pagos en el sistema

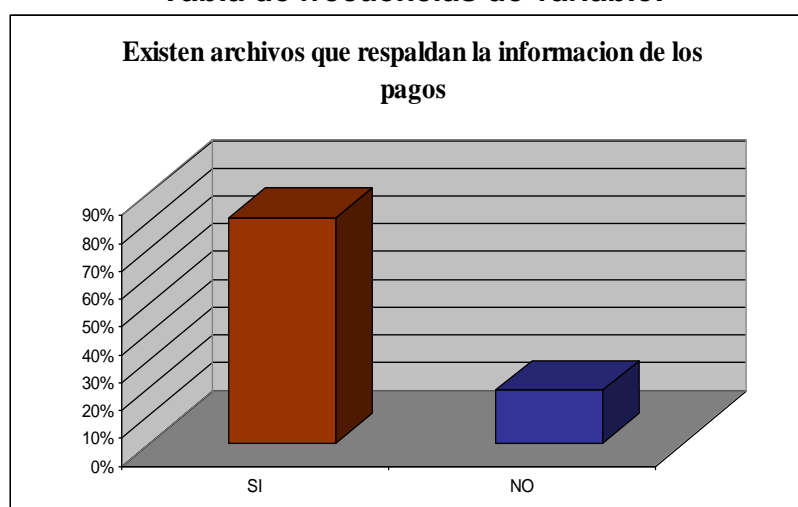
De Las 42 personas encuestadas podemos analizar que el 80.95% conocen que si existen archivos de respaldos de los pagos en el sistema, pero el 19.05% no sabe que existen archivos de respaldos.

Tabla 3.15
Tabla de frecuencias de variable:
Los pagos se realizan a tiempo y
de manera correcta

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje %
SI	34	80.95
NO	8	19.05
Total	42	100

Fuente: Evaluación del Control Interno aplicado al personal del Area Financiera
 Elaborado por: Ileana Peralta

Tabla 3.14
Tabla de frecuencias de variable:



Variable Z15: Como califica al sistema SAF que se utiliza para procesar los tramites de pago.

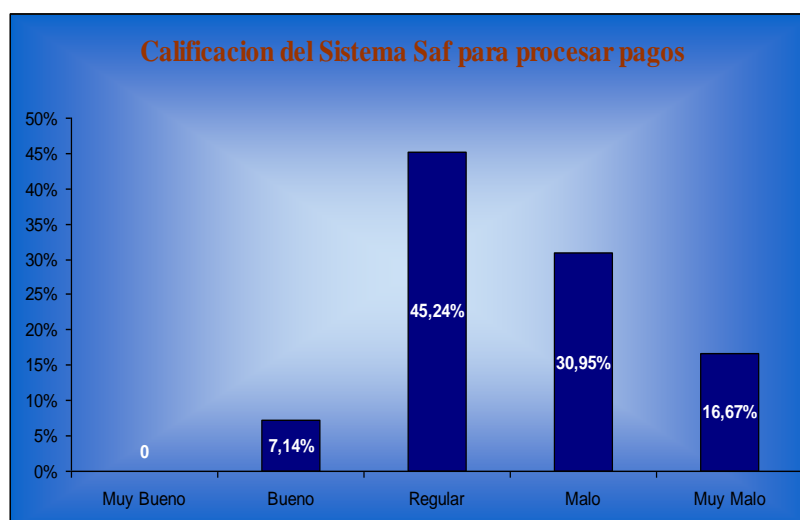
El resultado obtenido es:

Tabla 3.16
Tabla de frecuencias de variable:
Como califica al sistema (SAF)
en el proceso de pagos

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje %
Muy Bueno	0	0
Bueno	3	7.14
Regular	19	45.24
Malo	13	30.95
Muy Malo	7	16.67
Total	42	100

Fuente: Evaluación del Control Interno aplicado
 Al personal del Area Financiera
 Elaborado por: Ileana Peralta

Tabla 3.15
Tabla de frecuencias de variable:



Variable Z16: Existe registro de los usuarios que utilizan el Saf en el proceso de pagos

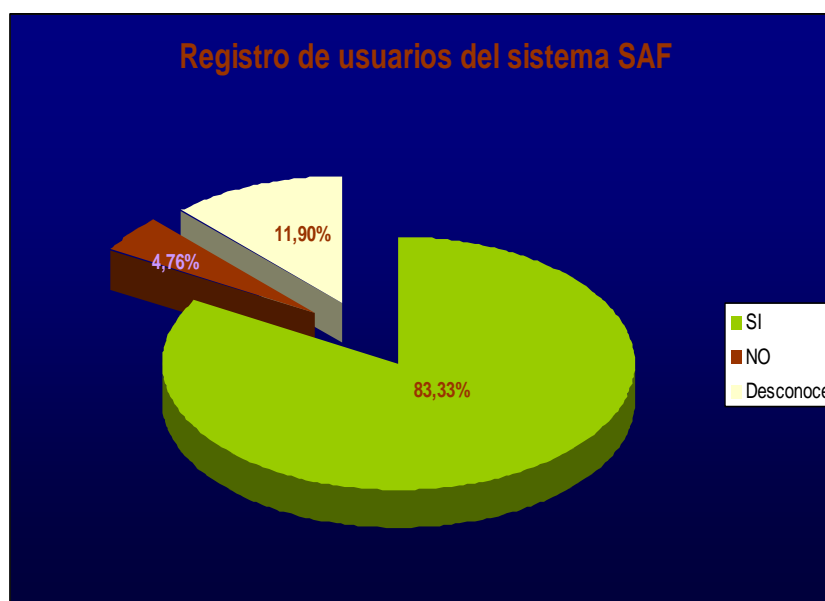
El resultado obtenido es:.

Tabla 3.17
Tabla de frecuencias de variable:
Existe registro de usuarios en el sistema

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje %
Si	35	83.33
No	2	4.76
Desconoce	5	11.90
Total	42	100

Fuente: Evaluación del Control Interno aplicado al personal del Area Financiera
 Elaborado por: Ileana Peralta

Tabla 3.16
Tabla de frecuencias de variable:



Variable Z17: Los tramites se rigen de acuerdo a los reglamentos y leyes.

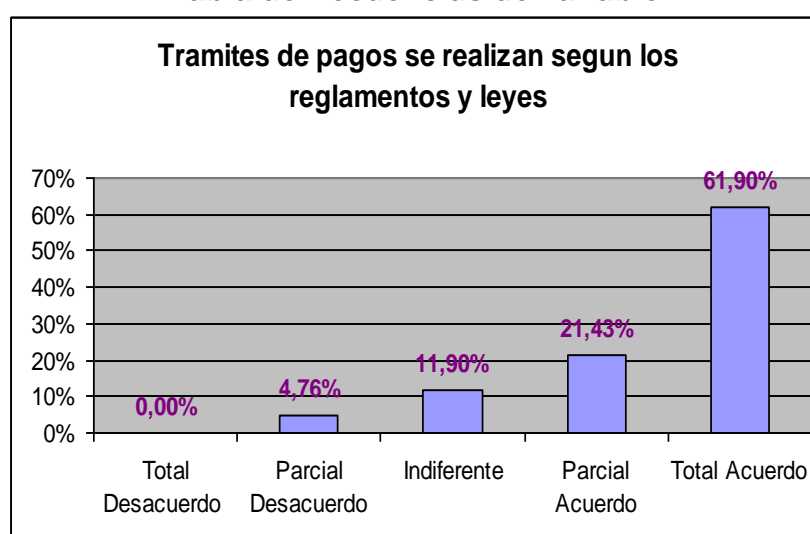
De acuerdo a los resultados se puede observar lo siguiente:

Tabla 3.18
Tabla de frecuencias de variable:
Tramites se rigen de acuerdo
a reglamentos y leyes

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje %
Total Desacuerdo	0	0
Parcial Desacuerdo	2	4.76
Indiferente	5	11.90
Parcial Acuerdo	9	21.43
Total Acuerdo	26	61.90
Total	42	100

Fuente: Evaluación del Control Interno aplicado al personal del Area Financiera
Elaborado por: Ileana Peralta

Tabla 3.17
Tabla de frecuencias de variable:



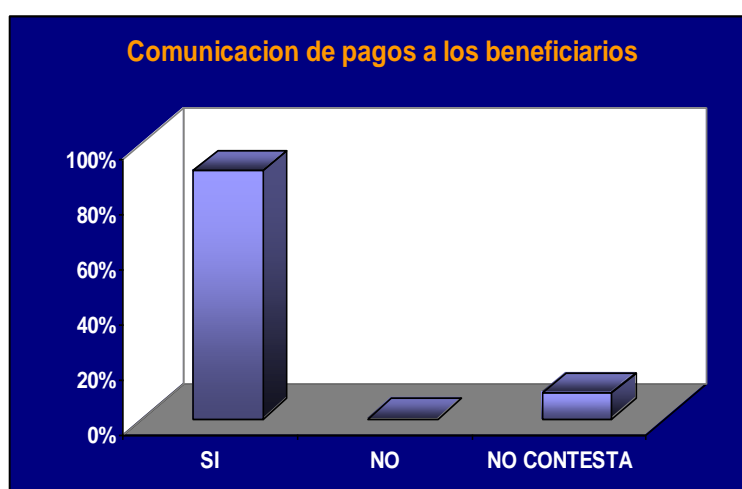
Variable Z18: Cuando el trámite esta listo se procede a comunicar al beneficiario: Como podemos observar en la tabla de frecuencias que se muestra a continuación, de los 42 entrevistados el 90.48% indican que si se comunica al beneficiario, mientras que el 9.52 % prefieren no contestar por desconocimiento.

Tabla 3.19
Se comunica al beneficiario
Cuando el pago esta listo

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje %
Si	38	90.48
NO	0	0
No contesta	4	9.52
Total	42	100

Fuente: Evaluación del Control Interno aplicado al personal del Area Financiera
Elaborado por: Ileana Peralta

Tabla 3.18
Tabla de frecuencias de variable



Variable Z19: Se envía al personal a capacitación constante

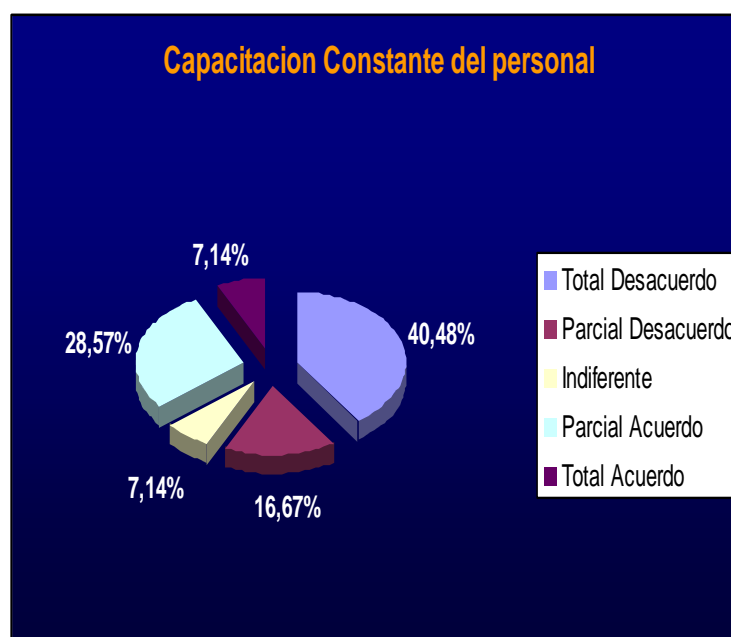
De acuerdo a los resultados se puede observar lo siguiente:

Tabla 3.20
Tabla de frecuencias de variable:
Se envía al personal a capacitación constante

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje %
Total Desacuerdo	17	40.48
Parcial Desacuerdo	7	16.67
Indiferente	3	7.14
Parcial Acuerdo	12	28.57
Total Acuerdo	3	7.14
Total	42	100

Fuente: Evaluación del Control Interno aplicado al personal del Área Financiera
 Elaborado por: Ileana Peralta

Tabla 3.19
Tabla de frecuencias de variable



Variable Z20: Calificación del cliente del servicio de pagos que se brinda

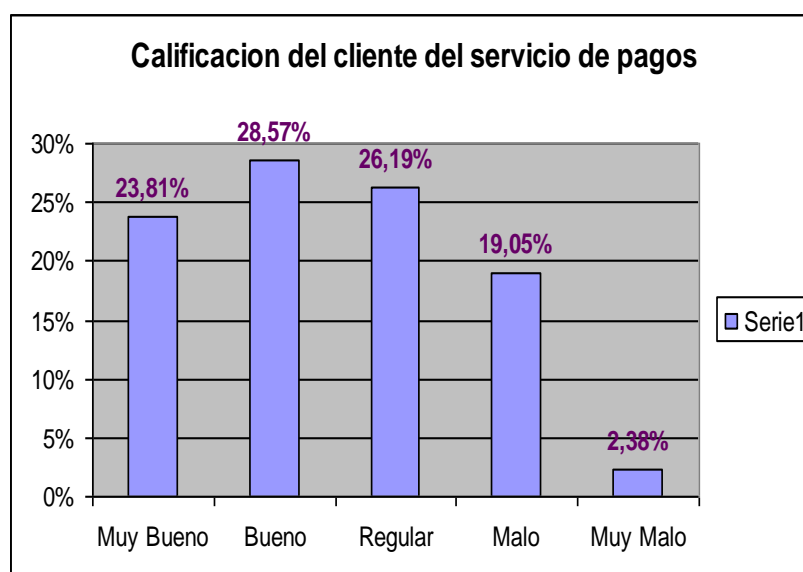
De acuerdo a los resultados se puede observar lo siguiente:

Tabla 3.21
Tabla de frecuencias de variable:
Calificación del cliente acerca del servicio de pagos

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje %
Muy Bueno	10	23.81
Bueno	12	28.57
Regular	11	26.19
Malo	8	19.05
Muy Malo	1	2.38
Total	42	100

Fuente: Evaluación del Control Interno aplicado al personal del Area Financiera
Elaborado por: Ileana Peralta

Tabla 3.20
Tabla de frecuencias de variable



3.6 Indicadores

Conocimiento del proceso del departamento = 76.19%

Conclusión: Del total de los empleados entrevistados 76.19% considera que los Jefes si conocen a cabalidad el proceso de su departamento.

Proceso de Pagos = 61.90%

Conclusión: El análisis de esta variable nos indica que el 61.90% tiene pleno conocimiento del proceso total que conlleva un pago; mientras que el 21.43% no conoce el proceso total y el 16.67% no contesta.

Funciones Duplicadas = 57.14%

Conclusión: El 57.14% del personal entrevistado indican que no hay funciones duplicadas, mientras que el 42.86% dice que si hay duplicidad de funciones.

Personal Capacitado = 23.81%

Conclusión: Del total de los empleados de la empresa el 23.81% indican que si existe personal capacitado para realizar las funciones.

Rotación de Personal = 2.38%

Conclusión: El 2.38% del personal del área financiera que indica que si hay rotación de personal, mientras el 54.76% indica que no existe rotación.

Meses realizando función = 16.67%

Conclusión: Del 100% de los encuestados el 16.67% llevan meses realizando la misma función.

Años realizando función = 83.33%

Conclusión: El 83.33% del personal señala que llevan años en el mismo cargo.

Registro de Tramites de Pago = 66.67%

Conclusión: Del 100% del personal entrevistado, el 66.67% indica que si el debido registro de los diversos trámites de pagos.

Pagos a tiempo = 78.57%

Conclusión: Según los resultados el 78.57% del personal indica que si se realizan los pagos a su debido tiempo, mientras que el 21.43% indican lo contrario, que los pagos no se realizan a tiempo.

Sistema SAF = 7.14

Conclusión: El 7.14% del personal entrevistado califica al Sistema Saf como bueno.

Capacitación al personal= 7.14%

Conclusión: Del total de los empleados de la empresa el 7.14% recibe capacitación para mejorar en su trabajo.

Pagos según leyes y reglamentos = 61.9%

Conclusión: Existe un 61.90% de los entrevistados que indican que los pagos se realizan cumpliendo las leyes y reglamentos.

Calificación del Cliente = 23.81%

Conclusión: El 23.81% de los empleados creen que los clientes califican el proceso de pagos como muy bueno, mientras que el 2.38% indica lo contrario.

CAPITULO IV

4.1 CONCLUSIONES

A continuación se presentan las conclusiones, en base a los resultados obtenidos y del trabajo realizado:

1. El proceso de pago existente en la Institución no se ha ajustado de acuerdo a los parámetros de registros del Sistema Financiero, además no se ha aprovechado sus beneficios para obtener información valedera en el ámbito administrativo.
2. No existe un control adecuado de los trámites de pagos que se encuentran en poder de la unidad de recepción de documentos y conlleva a la pérdida y traspapeleo de las solicitudes de pago.

3. El proceso en sí tiene en cada departamento un cuello de botella lo cual se toma demasiado tiempo muchas veces más de lo establecido por cada departamento, siendo el mas considerable la Dirección Financiera ya que muchas veces la solicitud de pago no tiene el visto bueno inmediatamente.
4. La institución tiene debidamente establecidas de manera clara su misión y visión; pero no se habían formulado objetivos estratégicos que permitan evaluar el cumplimiento de las mismas.
5. Se comprobó que existe una baja rotación del personal lo que influye por lo que se crean problemas en la administración del personal porque no se lleva un adecuado registro y control de las actividades de los empleados.
6. se pudo determinar que existe una gran cantidad de empleados que realizan actividades no compatibles con sus trabajos en horas laborales lo que influye en el no cumplimiento de sus actividades diarias.

7. Según el análisis efectuado, la Institución no ha implantado actividades de control que permitan medir la eficiencia de los recursos utilizados en el servicio que presta.
8. El poco interés en el uso y aprovechamiento de la tecnología actual, produce una cadena de errores manuales y falta de motivación al personal
9. Con la aplicación y el análisis de cada uno de los indicadores propuestos podemos obtener una correcta administración mediante un eficiente desempeño de los empleados, relacionado con la adecuada toma de decisiones.

4.2 RECOMENDACIONES

Es muy importante recalcar que las empresas del sector público deben basar sus actividades de acuerdo a las leyes y reglamentos que lo regulen. Todas las instituciones del sector público deben tener un sistema de control y fiscalización de los recursos asignados y es por ello que se recomienda:

1. Utilizar el Sistema Financiero como única fuente de información confiable para poder monitorear el proceso de pago que se realiza en la institución.
2. El personal encargado deberá ingresar la información tal como es requerida por el Sistema Financiero, porque es el componente principal del Sistema de Control Interno.
3. Se recomienda que cada año se vaya evaluando el Sistema Financiero para poder detectar e implementar nuevos requerimientos que se adapten de acuerdo a las necesidades que se presenten, y así brindar un mejor servicio en lo que respecta al proceso de pagos.

4. Se recomienda que anualmente se realice mediante cursos una actualización de los manuales de procedimientos de registros; así como de los manuales de funciones del personal para que se pueda dar un servicio de calidad para los clientes.
5. Es recomendable emitir informes mensuales acerca de los problemas presentados en cada departamento y de esta manera poder establecer acciones correctivas en caso de ser necesario.
6. Se recomienda establecer un programa de capacitación que debe ser debidamente planificado por el Departamento de Recursos Humanos de acuerdo a lo requerido por las distintas áreas y traducirlo en requerimientos de conocimientos y habilidades, para que exista igualdad al momento de brindar capacitación al personal.
7. Es recomendable que los empleados se caractericen por poseer un nivel de competencia que les permita comprender la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de controles internos

apropiados. Por lo que deben contar con un nivel de competencia profesional ajustado a sus responsabilidades

8. Es importante realizar entre los empleados una campaña de difusión de la misión y visión de la compañía, para aquellos que aun no tienen conocimiento de dicha información.
9. Para el control resulta esencial un nivel de confianza mutua entre la gente. La confianza mutua respalda el flujo de información que la gente necesita para tomar decisiones y entrar en acción para un desempeño eficaz tendiente al logro de los objetivos de la institución.
10. Es recomendable para las empresas adoptar un sistema de control interno que permita detectar errores oportunamente para tomar las acciones necesarias. Además que permita una seguridad razonable del cumplimiento de sus objetivos y medir su gestión periódicamente para de esta manera poder determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos planeados.

11. Actualmente existen diversos estudios para mejorar la Administración Pública, en todos los aspectos en que tenga ingerencia.

La modernización esta avanzando a pasos agigantados, podemos estar seguros que de aquí a un mediano plazo, la Administración Pública, trabajará con la misma o mejor eficiencia, que el sector privado.