UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

NIVEL DE POSTGRADO

MAESTRIA EN GERENCIA CONTABLE FINANCIERA

"PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL INFORME COSO PARA EL GOBIERNO LOCAL DEL CANTÓN YACUAMBI"

TESIS PREVIA A OPTAR EL GRADO DE MAGISTER EN GERENCIA CONTABLE FINANCIERA

AUTORAS:

Lic. Rocío Marilú Andrade Roblez
Lic. Ruth Lorena Berrú Apolo

DIRECTORA:
Dra. Teresa María Vivanco Arias. **Mg. Sc.**

LOJA - ECUADOR

2012

Doctora Teresa María Vivanco Arias. Mg. Sc.

DOCENTE DE LA CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA, DEL ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA Y DIRECTORA DE TESIS.

C E R T I F I C A :

Que en calidad de Directora de la Tesis de Grado Titulada: **"PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL INFORME COSO PARA EL GOBIERNO LOCAL DEL CANTÓN YACUAMBI",** de autoría de las licenciadas **Rocío Marilú Andrade Roblez** y **Ruth Lorena Berrú Apolo**, egresadas de la Maestría en Gerencia Contable Financiera, he revisado y dirigido la investigación, por lo que autorizo su publicación y difusión.

Dra. Teresa María Vivanco Arias. Mg. Sc.

DIRECTORA

AUTORIA

Conste por el presente, que somos autoras legítimas de las ideas, conceptos y opiniones así como del proceso metodológico del trabajo de tesis titulado: **“PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL INFORME COSO PARA EL GOBIERNO LOCAL DEL CANTÓN YACUAMBI”** y por ende es de nuestra absoluta responsabilidad todo cuanto en ella contiene.

LAS AUTORAS

DEDICATORIA

Dedico mi trabajo a Dios, quien me ayuda e ilumina en cada paso que doy. Y también a mis padres, fuente primaria de mi conocimiento y sabiduría, a mis hijos Mario y Leonardo quienes cada día me prestan su amor incondicional y me han impulsado para llegar al feliz término de esta tesis.

Rocío Marilú Andrade Roblez

El presente trabajo primeramente va dedicado a Dios por ser el pilar fundamental en cada paso que doy, a Hilter, a mis hijos, a mi madre y a la memoria de mi padre que me guiaron plenamente para cumplir con éxito esta tesis.

Ruth Lorena Berrú Apolo

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios ya que sin su voluntad no hubiera sido posible que lleguemos al término del presente trabajo.

A la Universidad Nacional de Loja, a sus autoridades y personal docente especialmente quienes impartieron sus sabios conocimientos durante nuestra etapa de formación académica, siendo guías para nuestro desarrollo y crecimiento como futuros profesionales.

A la Dra. Teresa María Vivanco Arias, Directora de nuestra Tesis, a quien le debemos varias horas de paciente dedicación e inteligente asesoría.

A todos los funcionarios y trabajadores que están inmersos dentro de la institución Gobierno Local Municipal del Cantón Yacuambi provincia de Zamora Chinchipe, por toda la información brindada para el logro de los objetivos.

Y a nuestra familia por su apoyo constante e incondicional a lo largo de este proceso.

LAS AUTORAS

TITULO

a. TÍTULO

“PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL INFORME COSO PARA EL GOBIERNO LOCAL DEL CANTÓN YACUAMBI”

RESUMEN

b. RESUMEN

El presente estudio consiste en la elaboración de una “PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL INFORME COSO PARA EL GOBIERNO LOCAL DEL CANTÓN YACUAMBI” en la provincia de Zamora Chinchipe, que presenta en forma sistemática los procesos y estudios que contribuyan a mejorar el sistema de control interno para la institución.

El control interno será responsabilidad de cada institución del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos y tendrá como finalidad crear las condiciones para el ejercicio del control. Es un proceso integral aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos.

El control interno ayuda a una entidad a conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad, prevenir la pérdida de recursos, asegurar información financiera confiable, promover la eficiencia en las operaciones y permite que la empresa cumpla con las leyes y regulaciones, evitando pérdida de reputación y otras consecuencias. En este contexto se justifica la realización del presente estudio que se titula: **“PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL INFORME COSO PARA EL GOBIERNO LOCAL DEL CANTÓN YACUAMBI”.**

Este estudio genera expectativas para que las autoridades, directivos y empleados de esta institución tomen conciencia de la necesidad de controlar y limitar las decisiones que podrían ser tomadas sin consultar a un superior. De ahí que permitirá implementar prácticas de dirección eficaces para orientar el desarrollo de las actividades de los empleados y ejercer un mayor control sobre sus actuaciones.

Es así que para mantener un efectivo control la institución municipal debe considerar la aplicación de los cinco componentes del control interno basado en el informe COSO que están interrelacionados, así tenemos:

Ambiente de control, evaluación del riesgo, actividades de control, información y comunicación, supervisión y monitoreo.

Los directivos, en el cumplimiento de su responsabilidad, pondrán especial cuidado en áreas de mayor importancia por su materialidad y por el riesgo e impacto en la consecución de los fines institucionales. Las servidoras y servidores de la entidad, son responsables de realizar las acciones y atender los requerimientos para el diseño, implantación, operación y fortalecimiento de los componentes del control interno de manera oportuna, sustentados en la normativa legal y técnica vigente y con el apoyo de la auditoría interna como ente asesor y de consulta.

b. SUMMARY

This study consists in the elaboration of a "PROPOSAL FOR A SYSTEM OF INTERNAL CONTROL BASED ON REPORT COSO FOR THE LOCAL GOVERNMENT OF THE YACUAMBI CANTON" in the province of Zamora-Chinchipe, which appears in the form systematic processes and studies to improve the system of internal control to the institution.

Internal control shall be the responsibility of each institution of the State and of legal persons in private law who have public resources and will be intended to create the conditions for the exercise of control. It is a comprehensive process applied by the highest authority, the management and staff of each entity, that provides reasonable assurance on the achievement of institutional objectives and protection of public resources.

Internal control helps achieve their goals of performance and profitability, prevent loss of resources, ensure reliable financial information, promote efficiency in operations to an entity and allows that the company complies with laws and regulations, avoiding loss of reputation and other consequences. In this context are warranted for this study entitled: **"PROPOSAL FOR A SYSTEM OF INTERNAL CONTROL BASED ON REPORT COSO FOR THE LOCAL GOVERNMENT OF THE YACUAMBI CANTON".**

This study creates expectations for the authorities, managers and employees of this institution to become aware of the need to control and

limit the decisions that could be taken without consulting a higher. That is why it will make it possible to implement effective management practices to guide the development of the activities of employees and exert more control over their actions.

It is so to keep effective control the municipal institution must consider the implementation of the five components of internal control based on the COSO report which are interrelated, so we have:

Environmental control, risk assessment, control, information and communication, supervision and monitoring.

Managers, in the discharge of its responsibility, put special care in areas of major importance by its materiality and risk and impact on the achievement of institutional objectives. The servers and servers of the entity, are responsible for carrying out the actions and meet the requirements for the design, implementation, operation and strengthening of the components of internal control in a timely manner, steeped in technical and legal regulations in force and with the support of as advisory body internal audit and consultation.

INTRODUCCIÓN

c. INTRODUCCIÓN

La necesidad de ejercer un control dentro de las instituciones u organizaciones fue constatada por los primeros gobernantes, fundamentada en la necesidad de dirigir y supervisar las actividades de la organización, estableciéndose controles para asegurar la consecución de los objetivos, tomando mucha importancia el control interno para el éxito de una entidad siendo reconocido por sus responsables.

Con este trabajo investigativo establecemos un modelo de control interno basado en el informe COSO que esperamos sea acogido por los administradores de las municipalidades, en la **Introducción** se destaca la importancia del control interno; la **Revisión de Literatura** que es la recopilación de conceptos relacionados con el tema planteado; **Materiales y Métodos** que explican los métodos, técnicas y procedimientos aplicados, describiendo su uso y utilización en las diferentes instancias de su desarrollo; los **Resultados** que se dan mediante la aplicación de encuestas, entrevistas y revisión de documentación existente con lo cual se realizó una caracterización de las herramientas de control interno que existe en el gobierno municipal, las mismas que sirvieron de base para plantear y formular los procedimientos para el diseño e implementación de una herramienta de control interno con el método COSO.

En el análisis de los datos se determina debilidades en los procesos administrativos, así como también cierto desconocimiento de la importancia del control interno, la entidad no cuenta con un orgánico estructural y funcional, desconocimiento de los códigos de ética. Los resultados permitirán organizar de manera ordenada y por áreas cada uno de los procesos a seguir para que por un lado se cumpla con la normativa vigente y por otro exista una buena y efectiva administración. Presenta los diferentes análisis de los instrumentos aplicados en torno a cada una de las falencias que son necesarias corregirlas a través de un sistema de control interno basado en el informe COSO, que en términos generales destaca la no aplicación correcta de la normativa vigente como: La Ley Orgánica del Sistema Nacional de Compras Públicas especialmente en la adquisición de bienes para consumo interno, servicios y contratación de obra pública, así como también la no aplicación de la Ley Orgánica de Servicio Público respecto a la contratación de personal, Las Normas de Control Interno aplicables al sector público y otras Leyes y Normativas aplicables; la **Discusión** que contiene el desarrollo de la propuesta de un sistema de control interno basado en el informe COSO desde la perspectiva de los cinco componentes que lo integran y que ira encaminada a solucionar problemas en la gestión de las diferentes áreas que conforman la estructura municipal, propuesta que destaca actividades básicas de control interno en las diferentes áreas como administración general, administración financiera y operativas, las cuales se debe tomar en consideración para la buena marcha de la administración municipal,

finalmente se presentan las **Conclusiones y Recomendaciones** enfocadas a dar orientación a todos los directivos para el adelanto y progreso de las instituciones a quienes acertadamente dirigen, así mismo se concluye con la **Bibliografía**, la misma que contiene los documentos, libros, folletos, etc., que fueron utilizados como fuente de consulta.

REVISIÓN DE LITERATURA

d. REVISIÓN DE LITERATURA

EL CONTROL INTERNO

CONCEPTO DE CONTROL INTERNO

“Es el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que adopta la administración de una entidad para ayudar al logro del objetivo administrativo de asegurar, en cuanto sea posible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo la adherencia a las políticas administrativas, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraudes y errores, la corrección de registros contables y la preparación oportuna de información financiera confiable."[1]

IMPORTANCIA

Para todas las personas y entidades es innegable la importancia y los beneficios que proporciona el control, que de no existir conllevaría a un caos total. Hay un refrán, que sintetiza la importancia del control y que dice: "La confianza es buena, pero el control es mejor”.

Está diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones
- Confiabilidad de la información financiera

[1] Maldonado E., Milton, Control Interno para Administradores, Segunda Edición, Pág. 26, 1995

- Cumplimiento de las Leyes y regulaciones aplicables.

Elementos básicos del Control Interno.- Norma, 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 general.

La Comparación entre lo que hace una persona con lo que dice la norma, da como resultado su cumplimiento o incumplimiento.

La Acción Correctiva se impone cuando hay una desviación o incumplimiento de la norma.

En el sector privado y en el sector público, la auditoria comunica las novedades a la Gerencia General o máxima autoridad para que ésta tome las acciones legales o internas que considere el caso.

CLASES DE CONTROL INTERNO

"Se podría hacer una clasificación del control desde tres puntos de vista: por la función, por la ubicación y por la acción"[2]:

1. POR LA FUNCIÓN

- **Control administrativo.-** Es el que se aplica a todas las actividades de la entidad; por ejemplo, el control de personal, control financiero, control de producción, control de calidad.
- **Control financiero.-** De la mayoría de actividades administrativas se deriva una serie de operaciones que se miden en términos monetarios. Estas operaciones son de carácter financiero y en consecuencia deben ser controladas, razón por la cual existe el control financiero.

2. POR LA UBICACIÓN

- Este proviene de la propia entidad y se lo conoce como control interno que cuando es sólido y permanente resulta ser mejor.
- Teóricamente si una entidad tiene un sólido control interno, no requeriría de ningún otro control; sin embargo es muy beneficioso y saludable el **control externo** o independiente que es ejercido por una entidad diferente; quien controla desde afuera, mira desviaciones que la propia administración no puede detectarlas y dado el carácter constructivo del control externo las recomendaciones que él formula

[2] Dueñas, Nelson, El sistema del control interno y el aseguramiento de la calidad. Primera Edición, Pág. 25 y 26, 2005

resultan beneficiosas para la organización.

3. POR LA ACCIÓN

- **Control previo.-** Cuando se ejercen labores de control antes de que un acto administrativo surta efecto, ejemplo: La totalización y la revisión de roles antes de su pago.
- **Control concurrente.-** Es el que se produce al momento en que se está ejecutando un acto administrativo.
- **Control posterior.-** Es el que se realiza después de que se ha efectuado una actividad. Dentro de este control se encuentra la auditoría.

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 ha catalogado como principios dada la universalidad que van adquiriendo, el beneficio que han generado. Son los siguientes:

Responsabilidad delimitada.- Por escrito deben constar las funciones, deberes y atribuciones que corresponden a cada uno de los servidores.

Separación de funciones de carácter incompatible.- Esto es evitar que una persona haga funciones que puedan conducir a fraudes o errores

porque son incompatibles, por ejemplo: Quien recauda fondos no debe hacer depósitos y llevar el libro de bancos.

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.

Selección de servidores hábiles y capacitados.- La Ley Orgánica de Servicio Público, el Código de Trabajo y otras disposiciones exigen el cumplimiento de este principio de control interno.

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

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 del Código de Trabajo, ya que pueden considerar como despido intempestivo a una rotación inadecuada de funciones.

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.

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.

Control y uso de formularios pre numerados.- Los formularios que respaldan transacciones financieras deben ser numerados al momento de 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 archivarse el juego completo de los formularios.

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

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.

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.

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.

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.

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

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 registradoras, control de la cinta auditora, etc.; para evitar fraudes y robos.

LIMITACIONES INHERENTES AL CONTROL INTERNO

El control interno es una herramienta de trabajo que puede proporcionar una seguridad razonable para que las administraciones alcancen los objetivos propuestos, sin embrago es de señalar que esta metodología tiene sus propias limitaciones como:

a. El requisito usual de la administración de que un control es eficaz en relación a su costo; es decir, que el costo de un procedimiento de control no sea desproporcionado a la pérdida potencial debido a fraudes o errores;
b. El hecho de que la mayoría de controles tienden a ser dirigidos a tipos de operaciones esperadas y no a operaciones poco usuales;
c. El error humano potencial debido a descuido, distracción, errores de juicio o comprensión equivocada de instrucciones;
d. La posibilidad de que una persona responsable de ejercer el control pudiera abusar de esa responsabilidad, por ejemplo, un miembro de la administración que violará algún control;
e. La posibilidad de que los procedimientos pudieran llegar a ser inadecuados debido a cambios en las condiciones y que el cumplimiento con esos procedimientos pudiera deteriorar el control.

OPERACIONES BÁSICAS DEL CONTROL INTERNO

Existen tres tipos de operaciones de control interno:

1. Asegurarse de que la información es válida a través de su verificación o comparación con otra, estableciendo la veracidad, propiedad, legalidad, etc., a través de una corroboración o la obtención de evidencia de apoyo. Este puede denominarse "validación”
2. Asegurarse de que toda la información esté presentada, comprobando mediante la verificación de su integridad.
3. Asegurarse de que los cálculos y otras operaciones rutinarias estén correctamente efectuadas, normalmente a través de una re ejecución de las mismas.

Estas tres operaciones básicas toman diferentes formas específicas cuando se convierten en procedimientos de control interno dentro de una entidad. Sin embargo, toda acción de control aplica por lo menos una de ellas.

CONSIDERACIONES IMPORTANTES DEL CONTROL INTERNO

- **POLÍTICAS**

Se puede definir a la política como cualquier regla que regula, guía o limita las acciones de una entidad. La política es la línea de conducta predeterminada, que se aplica en la entidad para llevar a cabo todas sus actividades incluyendo aquellas no previstas.

La política aplicable a las entidades públicas puede clasificarse en: Política general, políticas aplicables a una entidad en su totalidad y políticas para las unidades de organización de la entidad.

- **PROCEDIMIENTOS**

Los procedimientos son métodos empleados para efectuar las actividades de conformidad a las políticas prescritas.

- **PLANEAMIENTO**

Un planeamiento es necesario en cualquier actividad para determinar las necesidades de la entidad en cuanto a empleados y recursos y para traducir dicha necesidad a requerimientos de fondos. Dicho planeamiento debe tomar en consideración las obligaciones y responsabilidades impuestas por la ley en una entidad, así como los medios para cumplir con ellas y el establecimiento de objetivos específicos alcanzables.

- **PRESUPUESTO**

Un presupuesto, es un plan adelantado de las operaciones en términos financieros. El inicio del proceso presupuestario, es el establecimiento de los objetivos, la fijación de normas de rendimiento y la definición de los resultados logrados, en términos de servicio o productos de cada programa. Después se determinan áreas, actividades o "unidades de decisión" que establecen los parámetros o medidas en las cuales se tomarán decisiones respecto al nivel de gasto.

- **CONTABILIDAD**

La contabilidad es un método importante de control interno financiero sobre las actividades y recursos. Proporciona un marco de referencia para la asignación de responsabilidad por áreas específicas de actividad y al mismo tiempo, es la base para la presentación de informes como uno de los medios a través de los cuales se pueden juzgar las operaciones.

Los principios básicos que se deben observar al asignar responsabilidades pueden denominarse principios primordiales de la responsabilidad financiera. Se les debe considerar al desarrollar el patrón de contabilidad y presentación de informes de una entidad.

- **INFORMES**

La presentación de informes internos en todas las entidades de cualquier magnitud es necesaria para proporcionar a los funcionarios responsables el conocimiento actual sobre lo que está sucediendo, sobre el progreso o logro y sobre las necesidades de medidas administrativas. Tal información en manos de los funcionarios es la base fundamental para un buen control interno.

EL INFORME COSO

COSO

(COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION) / USA -SEPT 1992

Miembros del comité de organizaciones patrocinadoras de este proyecto:

- Instituto americano de contadores públicos certificados
- Asociación de profesores de contabilidad de los estados unidos
- Instituto de auditores internos
- Instituto de ejecutivos de finanzas
- Instituto de contadores gerenciales

El informe COSO, es una nueva visión de control interno menos general y más específico, que apunta hacia los aspectos más importantes que involucran desde la filosofía de la administración hasta las actividades normales de operación. Como aporte importante es el comprometer de forma más profunda a la administración en la implementación, mantenimiento y evaluación del control interno. Podemos concluir que el informe COSO es una visión sino compleja, más integral del control interno. Un objetivo clave del presente estudio consiste en ayudar a la dirección de las empresas y de otras entidades a mejorar el control de las actividades.

DEFINICIÓN DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL COSO

"El control interno es un proceso, ejecutado por el consejo de administración, la administración y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías: Efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad en la información financiera; y, cumplimiento de las Leyes y regulaciones aplicables" [3]:.

COMPONENTES DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL COSO:

El control interno (informe COSO) consta de cinco componentes relacionados entre sí. Estos componentes del control interno y los vínculos existentes entre ellos se reflejan de forma gráfica en un modelo que se presenta a continuación:

Relación entre objetivos y componentes

[3] Mantilla, Samuel, Control interno Informe COSO. Tercera Edición, Pág. 14, 2003

1. **Ambiente de Control**: La esencia de cualquier negocio es su gente, sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos, la competencia y el ambiente en que ella opera. La gente es el motor que dirige la entidad y el fundamento sobre el cual todas las cosas descansan.
2. **Evaluación de riesgos:** Es una actividad que debe practicar la dirección en cada entidad gubernamental, pues ésta debe conocer los riesgos con los que se enfrenta; debe fijar objetivos, integrar las actividades de ventas, producción, comercialización, etc., para que la organización funcione en forma coordinada; pero también debe establecer mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes.

   Toda entidad, independientemente de su tamaño, estructura, naturaleza o sector al que pertenecen, debe hacer frente a una serie de riesgos tanto de origen interno como externo que deben evaluarse; una condición previa a la evaluación de los riesgos es el establecimiento de objetivos en cada nivel de la organización que sean coherentes entre sí. La evaluación de riesgo consiste en la identificación y análisis de los factores que podrían afectar la consecución de los objetivos, a base del cual se determina la forma en que los riesgos deben ser subsanados, implica el manejo del riesgo relacionado con la información que genera y que puede incidir en el logro de los objetivos de control interno en la entidad; este riesgo

incluye eventos o circunstancias que pueden afectar su confiabilidad de la información sobre las actividades y la gestión que realiza la dirección y administración.

Los riesgos afectan la habilidad de cada entidad para sobrevivir, competir con éxito dentro de su sector, mantener una posición financiera fuerte y una imagen pública positiva, así como la calidad global de sus productos, servicios u obras; no existe ninguna forma práctica de reducir el riesgo a cero, pues el riesgo es inherente a una actividad institucional; no obstante, compete a la dirección determinar cuál es el nivel de riesgo aceptable.

3. **Actividades de control:** Las actividades de control consisten en las políticas y los procedimientos tendientes a asegurar a que se cumplan las directrices de la dirección, a que se tomen las medidas necesarias para afrontar los riesgos que podrían afectar la consecución de los objetivos. Estas actividades se llevan a cabo en cualquier parte de la organización, en todos sus niveles y en todas sus funciones y comprenden una serie de actividades de diferente índole, como aprobaciones y autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, el análisis de los resultados de las operaciones, la salvaguarda de activos y la segregación de funciones.

Se refieren 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. Las actividades de protección y conservación de los activos, así como los controles de acceso a programas computarizados y archivos de datos. Los elementos conformantes de las actividades de control gerencial son:

- Políticas para el logro de objetivos.
- Coordinación entre las dependencias de la entidad.
- Diseño de las actividades de control.

4. **Información y comunicación:** La máxima autoridad y los directivos de la entidad, deben identificar, capturar y comunicar información pertinente y con la oportunidad que facilite a los servidores cumplir con sus responsabilidades.

   La calidad de información que brinda el sistema facilita a la máxima autoridad adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades y preparar información confiable.

   Las actividades están rodeadas de sistemas de información y comunicación. Estos permiten que el personal de la entidad capte e intercambie la información requerida para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones.

5. **Supervisión y monitoreo:** Es necesario realizar una supervisión de los sistemas de control interno evaluando la calidad de su

rendimiento, mediante el seguimiento de las actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de las dos. Los sistemas de control interno y su aplicación permanentemente evolucionan, por lo que la dirección tendrá que determinar si el sistema de control interno es en todo momento adecuado y su capacidad de asimilar los nuevos riesgos; el proceso de supervisión asegura que el control interno continúa funcionando adecuadamente.

La supervisión se refiere al 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, insuficientes o innecesarios, para promover su reforzamiento. El monitoreo se lleva acabo de tres formas: Durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la entidad de manera separada, por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades (incluidas las de control) o mediante la combinación de ambas modalidades.

Todo el proceso ha de ser supervisado, introduciéndose las modificaciones pertinentes cuando se estime oportuno. Así esta herramienta puede reaccionar ágilmente y cambiar de acuerdo con las circunstancias.

EFICACIA

El control interno de las diferentes entidades funciona a distintos niveles de eficacia. De la misma forma, un sistema determinado puede funcionar de forma diferente en momentos distintos. Cuando el control interno alcanza el estándar descrito a continuación, puede considerarse una herramienta "eficaz".

El control interno puede considerarse eficaz en cada una de las tres categorías, si el consejo de administración y la dirección tienen una seguridad razonable de que:

- Disponen de información adecuada sobre hasta qué punto se están logrando los objetivos operacionales de la entidad.
- Se preparan de forma fiable los estados financieros públicos.
- Se cumplen las leyes y normas aplicables.

La determinación de si una herramienta de control interno es "eficaz" o no constituye una toma de postura subjetiva que resulta del análisis de si están presentes y funcionando eficazmente los cinco componentes. Su funcionamiento eficaz proporciona un grado de seguridad razonable de que una o más de las categorías de objetivos establecidas van a cumplirse. Por consiguiente, estos componentes también son criterios para determinar si el control interno es efectivo.

Aunque los cinco criterios deben cumplirse, esto no significa que cada componente haya de funcionar de forma idéntica, ni siquiera al mismo nivel, en distintas entidades. Puede existir una cierta compensación entre los distintos componentes. Debido a que los controles pueden tener múltiples propósitos, los controles de un componente pueden cumplir el objetivo de controles que normalmente están presentes en otro componente. Por otra parte, es posible que existan diferencias en cuanto al grado en que los distintos controles abarquen un riesgo específico, de modo que los controles complementarios, cada uno con un efecto limitado, pueden ser satisfactorios en su conjunto.

LIMITACIONES DEL CONTROL INTERNO COSO

El control interno (Informe COSO) tiene varias limitaciones. Sin embargo del perfeccionamiento del enfoque de control interno, las limitaciones se mantienen presentes. El informe COSO identifica algunas de estas limitaciones y se presentan a continuación.

El control interno, por muy bueno que sea su diseño y funcionamiento, es capaz de proporcionar sólo una seguridad razonable a la dirección y al consejo de administración respecto de la consecución de los objetivos de la empresa. La posibilidad de conseguir dichos objetivos está afectada por las limitaciones inherentes de todo control interno, que incluyen, por ejemplo, juicios erróneos en la toma de decisiones o disfunciones debidas a fallos humanos o a simples errores. Por otra parte, dos o más personas

pueden confabularse para burlar los controles y la dirección siempre tiene la posibilidad de eludir el control interno. Finalmente, otra limitación es la necesidad de considerar los costos y beneficios relativos de cada control a implantar.

Algunas personas consideran el control interno como una garantía de que la entidad no tendrá fallos, esto es, que siempre conseguirá sus objetivos operacionales, de información financiera y de cumplimiento. En este sentido, a veces se considera el control interno como un remedio universal a todos los males reales y potenciales de la empresa. Esta posición es equivocada. El control interno no es una panacea.

JUICIO

La eficacia de los controles se verá limitada por el riesgo de errores humanos en la toma de decisiones. Estas decisiones se tienen que tomar basadas en el juicio humano, dentro de unos límites temporales, en base a la información disponible y bajo la presión diaria del negocio. Tal vez, a la luz de la observación posterior, se concluya que algunas decisiones basadas en el juicio humano hayan producido resultados no deseados, por lo que puede ser necesario modificarlas.

A continuación se describe algunas de las decisiones que afectan al control, basadas en el juicio humano: Disfunciones del sistema, controles eludidos por la dirección y relación costo/beneficio.

Disfunciones del sistema: A pesar de estar bien diseñados, los controles pueden fallar. Puede que el personal comprenda mal las instrucciones o que se cometan errores de juicio, debido a la dejadez, fatiga o despistes y que se produzca desfases en la supervisión. Es posible que el personal eventual no realice en forma correcta las tareas de control o que se hayan efectuado cambios al sistema antes de formar al personal.

Elusión de controles por la dirección: Incluso en las entidades que tienen un buen entorno de control, existe la posibilidad que el personal directivo eluda el sistema de control interno. La elusión incluye prácticas como falsificación, arreglos, disimular una situación, encubrir el incumplimiento u omisión de políticas o procedimientos establecidos o determinadas obligaciones legales.

Confabulación: La confabulación de dos o más personas puede provocar fallos en el sistema de control. Cuando las personas actúan de manera colectiva para cometer o encubrir un acto, los datos financieros y otras informaciones de gestión pueden verse alterados de un modo no identificable por el sistema de control.

Relación costo / beneficio: Las entidades deben considerar los costos y beneficios relativos a la implantación de controles. Comparando tanto el riesgo del fracaso como el posible efecto, junto a los costos correspondientes a la implantación del nuevo control.

RESPONSABILIDADES EN EL CONTROL INTERNO BASADO EN EL INFORME COSO

Para la implementación, funcionamiento y evaluación del control interno (Informe COSO), como en cualquier otra actividad se deben señalar responsabilidades o papeles que deben cumplirse so pena el castigo a la eficacia de la herramienta. A continuación, se explica las responsabilidades de los diferentes actores en el ambiente COSO.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Todos los miembros de una organización tienen alguna responsabilidad en materia de control interno. Sin embargo, la responsabilidad del control interno recae en la dirección y, en primer lugar, en el presidente o director general. Los responsables de las áreas de finanzas y contabilidad son personas claves en cuanto a la forma en que la dirección ejerce el control, si bien todo el personal directivo tiene un papel importante en la medida que cada uno es responsable del control de las actividades de sus unidades. Asimismo, los auditores internos contribuyen a la eficacia continuada del control interno, si bien no son los principales responsables en su establecimiento o mantenimiento. El consejo de administración y su comité de auditoría supervisan el proceso de control interno. Algunos terceros, como los auditores externos, contribuyen a menudo a la consecución de los objetivos de la entidad y proporcionan información útil

para ejercitar el control interno. No obstante, no son responsables de la eficacia del control interno de la entidad, ni forman parte de él.

Las personas pertenecientes a una organización forman parte del proceso de control interno. Contribuyen, cada una a su manera, a un control interno efectivo, es decir, a proporcionar un grado razonable de seguridad de que se alcancen los objetivos específicos de la entidad.

Los terceros también pueden ayudar a que la entidad consiga sus objetivos realizando acciones que proporcionen información útil para el control interno, o que contribuyan de forma independiente al cumplimiento de sus objetivos.

Todos los empleados de una entidad desempeñan alguna función en la operativa del control interno. Las funciones varían según el tipo de responsabilidad y el grado de implicación.

CUESTIONARIOS INFORME COSO

La evaluación al control interno puede efectuarse a uno o varios o en conjunto a los componentes del control interno, según sea el interés o el alcance de la evaluación que se desee hacer.

El informe COSO dispone de varias herramientas de evaluación, que a nuestro criterio, la más didáctica constituye los cuestionarios que se dirigen a probar la existencia o no de los controles conforme al modelo estudiado. Además, creemos que estos mismos cuestionarios,

proporcionan las directrices de los requisitos de cada uno de los elementos que propone el informe COSO:

HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN DEL ENTORNO DE CONTROL

Integridad y valores éticos

La dirección ha de transmitir el mensaje de que la integridad y los valores éticos no pueden, bajo ninguna circunstancia ser contravenidos. Los empleados deben captar y entender ese mensaje. La dirección ha de demostrar continuamente, mediante sus mensajes y su comportamiento, un compromiso con los valores éticos.

Existencia y puesta en práctica de códigos de conducta y otras políticas que consideren las prácticas empresariales de general aceptación, los conflictos de intereses o los niveles esperados de comportamiento ético y moral.

Compromiso para la competencia

El nivel de competencia refleja el conocimiento y habilidades que poseen los empleados para llevar a cabo sus obligaciones y tareas laborales. El propósito es lograr que los empleados sean eficientes y competentes en sus actividades, esto se logra mediante la capacitación continua.

Filosofía y estilo de operación de la dirección

"La filosofía y estilo de operación de la dirección afecta la manera como la empresa es manejada, incluyendo el conjunto de los riesgos normales de los negocios"[4].

Estructura organizacional

La estructura organizativa proporciona el marco en que se planifican, ejecutan, controlan y supervisan las actividades para la consecución de los objetivos a nivel de empresa.

Políticas y prácticas de Recursos Humanos

"Las prácticas sobre recursos humanos usan el envío de mensajes a los empleados para percibir los niveles esperados de integridad, comportamiento ético y competencia. Tales prácticas se relacionan con empleo, orientación, entrenamiento y evaluación."[5]

HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN DE RIESGOS

Toda organización independientemente de su tamaño, estructura, sector, etc. Se encuentra ante riesgos que debe sortear, dado que estos afectan a su supervivencia y éxito. Es imposible reducir el riesgo a cero, es por ello que la dirección determina cual es el nivel de riesgo aceptable.

---

[4] Mantilla B., Samuel, Control Interno Informe COSO, Tercera Edición, Pág. 31, 2003
[5] Mantilla B., Samuel, Control Interno Informe COSO, Tercera Edición, Pág. 33, 2003

Antes de la identificación de los riesgos, toda organización debe establecer sus objetivos, dado que obviamente los riesgos tendrán incidencia sobre estos.

Los objetivos y la evaluación del FODA, llevan a definir la estrategia global de la empresa.

Algo fundamental para la evaluación de riesgos es la existencia de un proceso permanente para identificar el cambio de condiciones gubernamentales, económicas, industriales, regulatorias y operativas para tomar las acciones que sean necesarias.

Además se debe considerar si:

- Los riesgos se analizan a través de procedimientos formales, o de manera informal como parte de la actividad diaria de la gerencia.
- Los riesgos detectados son relevantes para el objetivo específico correspondiente.
- El análisis de riesgos es realizado por directivos de una categoría adecuada.

HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES DE CONTROL

Las actividades de control establecidas están siendo aplicadas correctamente si:

- Los controles descritos en los manuales de procedimientos son

aplicados en la realidad y de la manera debida.

- Se toman acciones apropiadas y en tiempo sobre las excepciones o sobre la información que requiere un seguimiento posterior.
- El personal de supervisión revisa el funcionamiento de los controles

HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

La información se identifica, recoge, procesa y presenta por medio de los sistemas de información. La información pertinente incluye los datos del sector y los datos económicos y de organismos de control obtenidos de fuentes externas así como la información generada dentro de la organización

Existe obtención de la información externa e interna, facilitando a la dirección los informes necesarios sobre el rendimiento de la empresa en relación con los objetivos establecidos. Por ejemplo, considerar si:

- Existen mecanismos para conseguir la información externa pendiente sobre las condiciones del mercado, programas de competidores, novedades legislativas o de organismos de control y cambios económicos.
- Se identifica y presenta con regularidad la información, generada dentro de la organización, crucial para el logro de los objetivos de la entidad, incluyendo la relacionada con los factores críticos de éxito.

- Se suministran a los directivos y jefes departamentales y asesores en general la información que necesitan para cumplir con sus responsabilidades.

HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN DE SUPERVISIÓN Y MONITOREO

La supervisión continuada se produce en el transcurso normal de las operaciones e incluye en las actividades habituales de gestión y supervisión.

Hasta qué punto el personal, en el desarrollo de sus actividades normales, obtiene evidencia de que el control interno sigue funcionando. Por ejemplo, considerar si:

- La dirección responsable de las operaciones compara la producción, las existencias, las ventas u otra información conseguida en el curso de sus actividades diarias con la información generada a través de los sistemas.
- Se lleva a cabo la integración o reconciliación de la información utilizada para gestionar las operaciones con los datos generados por el sistema de información financiera.
- Se exige al personal operativo que confirme, mediante su firma, la exactitud de los estados financieros de sus unidades y se los considera responsables si se descubren errores.

MATERIALES

Y

MÉTODOS

e. MATERIALES Y MÉTODOS

Materiales

Para el desarrollo del presente trabajo se utilizaron los siguientes materiales:

1 computador, 1 escáner, 1 impresora, calculadoras, lápices, borradores, esferográficos, tintas de impresión, hojas de papel boom, anillos y pasta de anillados, anilladora, perforadora, carpetas, flash memory, Cd's.

Métodos

Para el desarrollo del presente tema se tomó en consideración los métodos y técnicas de investigación que se detalla a continuación.

MÉTODO CIENTÍFICO

Este método se utilizó durante el desarrollo de todo el trabajo para conocer las falencias en los diferentes procesos de las áreas: administración general, administración financiera y operativas; permitió describir la caracterización del sistema de control interno actual que sirvió de base para establecer las funciones en el orgánico estructural y funcional de la institución.

MÉTODO DESCRIPTIVO

Este método permitió conocer la entidad investigada, se lo utilizó en el momento de determinar las actividades en cada una de las áreas que integran la institución, así como de cada uno de los componentes de control interno hasta concluir con la propuesta de la investigación y con las respectivas conclusiones y recomendaciones.

MÉTODO DEDUCTIVO

Método que ayudó a recolectar y seleccionar la bibliografía relacionada con la investigación y además sirvió en el estudio y análisis de la institución de su gestión administrativa, financiera y operativa para determinar las actividades y tareas específicas.

MÉTODO INDUCTIVO

Permitió determinar las áreas y la elaboración de los procesos en base a las actividades para cada una de las áreas que integra la entidad.

TÉCNICAS

Observación.- Esta técnica fue utilizada para entender cómo se lleva el control interno actual de la entidad, ayudó a conocer personalmente los hechos, opiniones e interpretaciones para tener una visión más clara de la situación de la entidad en la que se encontraba.

La entrevista.- Esta técnica se aplicó al alcalde del cantón Yacuambi con el único propósito de obtener información sobre los problemas y necesidades que tiene la municipalidad.

La encuesta.- Se realizó una encuesta al personal de la entidad, enfocando cada componente de control interno, para estructurar la propuesta.

Definición de la población y muestra.- La municipalidad del cantón Yacuambi, tiene 34 empleados con nombramiento y contrato y se tomó una muestra del 50% que corresponde a 17 empleados.

RESULTADOS

f. RESULTADOS

ENTREVISTA

Entrevista dirigida al alcalde del Cantón Yacuambi

1. **Cuántos años vive en el cantón.-**

31 años

2. **La institución cuenta con un plan estratégico de desarrollo cantonal y ordenamiento territorial.**

Si cuenta con un plan estratégico de desarrollo cantonal y ordenamiento territorial pero no actualizado.

3. **El presupuesto de la institución está debidamente vinculado en el plan estratégico cantonal.**

Sí. Además se sigue lineamientos legales vigentes, tomando en cuenta las necesidades básicas insatisfechas que están dentro de las competencias institucionales.

4. **Existen códigos de ética, conducta y otras políticas en la institución a la cual usted dignamente dirige en esta administración.**

Los códigos de ética y conducta existen para cada profesional y no son exclusivos de la institución, se aplican parcialmente por los profesionales.

5. **Los códigos de ética, conducta y otros son entendibles y dirigidos a resolver conflictos de interés, pagos incorrectos o ilegales, principios anticompetitivos.**

Se realizan reuniones con el o los interesados/as para resolver conflictos laborales y de trabajo, pagos incorrectos e inconformidades en general.

6. **Si un código de conducta no existe por escrito y es necesario su aplicación, es comunicado a través de reuniones de personal o de persona a persona o en el momento que se enfrenta a una de ellas.**

Sí. Para ejecutar buenas acciones de administración institucional, lo realizo principalmente de persona a persona.

7. **Cómo ve usted al liderazgo de sus directores departamentales hacia el resto de personal.**

Bien, aunque pese a que algunos de ellos tienen inconvenientes por su inexperiencia en el trato a empleados y trabajadores.

8. **Los directores departamentales toman decisiones adecuadas apegándose a la legislación vigente, valores éticos y buena conducta.**

Las decisiones que toman lo directores departamentales con respecto a los procesos administrativos son apegados a la normativa vigente no

obstante los procesos operativos se adaptan a las necesidades de la colectividad.

9. **Según su criterio, sus asesores han proporcionado asesoría documentadamente en las diferentes áreas de las competencias que les corresponde.**

En ciertas ocasiones sin embargo de ello están en mejoramiento continuo, cuando la ocasión lo amerita para sustentar y dejar constancia por escrito lo hacen.

10. **Existe procesos de compra y venta de bienes y servicios basados en Leyes y Normas legales a las cuales está sometida esta institución.**

No en su totalidad sin embargo estamos cada día acercándonos más a realizar los procesos de compra apegándonos a la Ley vigente para este caso.

11. **Que problemas viene enfrentando en la parte administrativa de la institución.**

Uno de los problemas que más influye en la administración es que no se puede cubrir con nuestras obligaciones adquiridas ya sea esta de obra física, de adquisición de bienes y servicios debido a que los recursos económicos no llegan a tiempo, desmotivación del personal por falta de

pagos en forma oportuna y se enfrenta acciones legales por trabajadores de la institución.

12. Cuáles son las propuestas que plantearía para resolver estos problemas.

Se plantea las siguientes propuestas: elaborar un plan operativo anual, conjuntamente con el flujo de caja y gestionar constantemente a los organismos competentes el envío de los recursos, para evitar conflictos laborales y demandas por los no pagos oportunos de aquellos bienes y servicios adquiridos debido a las necesidades institucionales.

13. En su administración, se documenta los procesos aplicando las Leyes y Normas a las cuales está sujeta la entidad.

Todos los procesos ya sean administrativos financieros y operacionales se vienen documentando, pese a ello en algunos procesos no se documenta en su totalidad debido a la rapidez de los tramites, esperando después de concluir dicho proceso documentarlo en su totalidad sin embargo de ello en pocos casos no se lo hace.

14. La municipalidad cuenta con una estructura organizacional debidamente establecida y por ende el orgánico funcional.

La municipalidad si tiene un orgánico estructural y funcional pero no actualizado, pues es por ello que estamos en proceso de actualizar esta herramienta.

ENCUESTA

Encuesta dirigida a servidoras y servidores del Gobierno Local del Cantón Yacuambi.

Ambiente de control

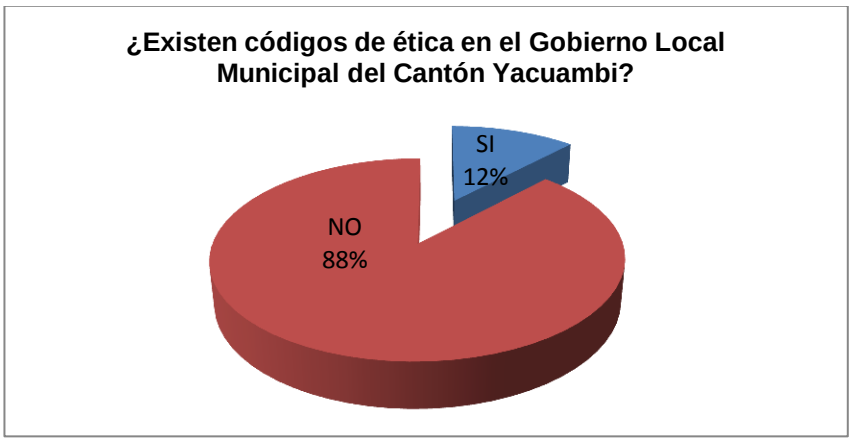
1. **¿Existen códigos de ética en el Gobierno Local municipal del cantón Yacuambi?**

Cuadro No. 1.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	12%
NO	15	88%
TOTAL	17	100%

Fuente: Encuestas a servidores y servidoras del Gobierno Local Municipal del Cantón Yacuambi
Elaborado: Las autoras

Grafico 1



INTERPRETACIÓN:

Podemos evidenciar que del 100% de los encuestados, un altísimo porcentaje de servidores no conoce si existe o no códigos de ética en la institución, a diferencia que dos de los encuestados que si conocen. Existiendo un desconocimiento casi total del tema.

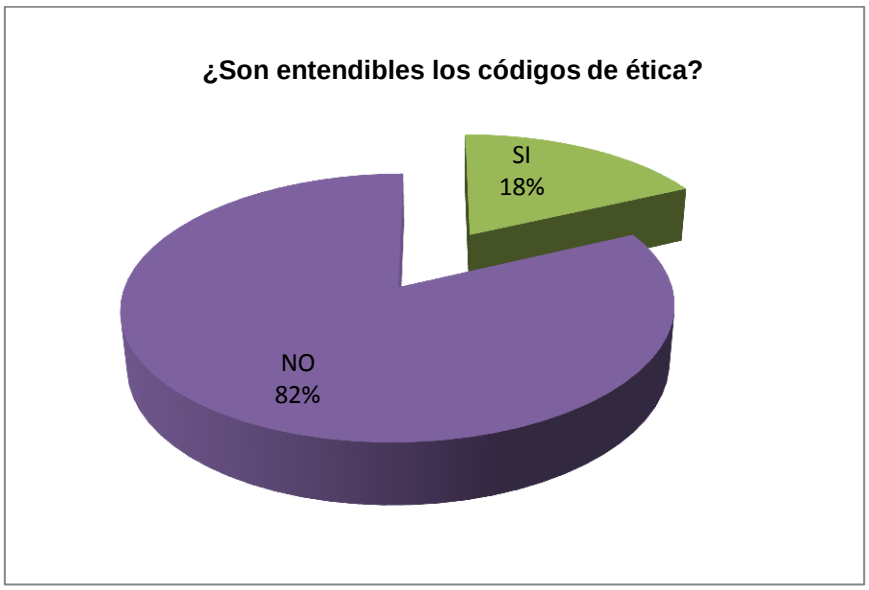
2. ¿Son entendibles los códigos de ética?

Cuadro No. 2

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	18%
NO	14	82%
TOTAL	17	100%

Fuente: Encuestas a servidores y servidoras del Gobierno Local Municipal del Cantón Yacuambi
Elaborado: Las autoras

Grafico 2



INTERPRETACIÓN:

El 82% indican que nos son entendibles los códigos de ética mientras que el 18% dicen que sí, esto permite determinar la falta de interés sobre el tema ético, de haber códigos de ética, el ambiente institucional será más atrayente.

3. ¿Existen conflictos de trabajo entre empleados?

Cuadro No. 3

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	76%
NO	4	24%
TOTAL	17	100%

Fuente: Encuestas a servidores y servidoras del Gobierno Local Municipal del Cantón Yacuambi
Elaborado: Las autoras

Grafico 3

INTERPRETACIÓN:

El 76% de los encuestados manifiestan que si existen conflictos de trabajo a diferencia que el 24% dicen que no existen conflictos de trabajo entre empleados. Permitiendo las falencias en ciertos procesos o actividades.

4. ¿Sabe qué hacer cuando se enfrenta a un conflicto de trabajo?

Cuadro No. 4

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	65%
NO	6	35%
TOTAL	17	100%

Fuente: Encuestas a servidores y servidoras del Gobierno Local Municipal del Cantón Yacuambi
Elaborado: Las autoras

Grafico 4

INTERPRETACIÓN:

Del 100% de los encuestados, el 65% indica que si sabe qué hacer cuando se enfrenta un conflicto de trabajo y el 35% no saben qué hacer en estos casos. Lo que permitirá tomar decisiones para capacitar al personal de la institución.

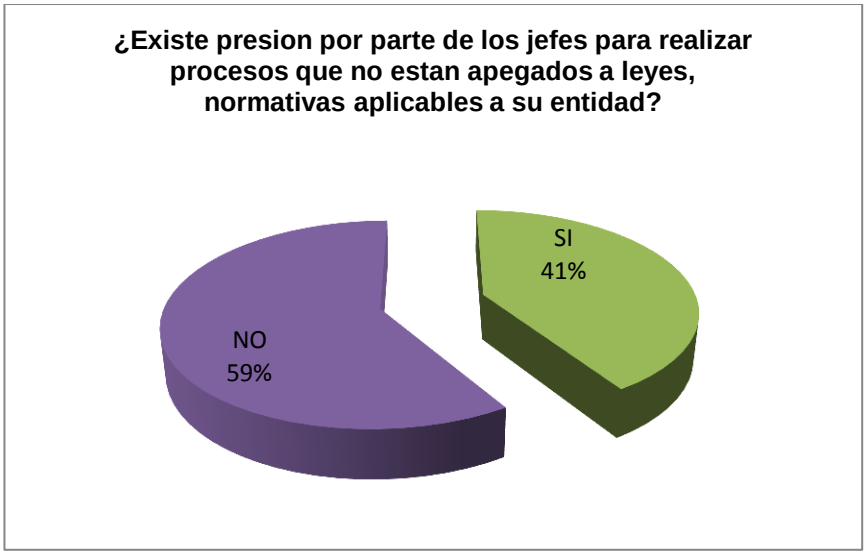
5. ¿Existe presión por parte de sus jefes para realizar procesos que no están apegados a leyes normativas aplicables a su entidad?

Cuadro No. 5

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	41%
NO	10	59%
TOTAL	17	100%

Fuente: Encuestas a servidores y servidoras del Gobierno Local Municipal del Cantón Yacuambi
Elaborado: Las autoras

Grafico 5



INTERPRETACIÓN:

El 59% de los encuestados se pronuncian que si existe presión por parte de los jefes para realizar procesos que no están apegados a leyes y normativas aplicables a la entidad. Nos permite identificar un riesgo importante para el control.

<u>Políticas y prácticas de recursos humanos</u>.

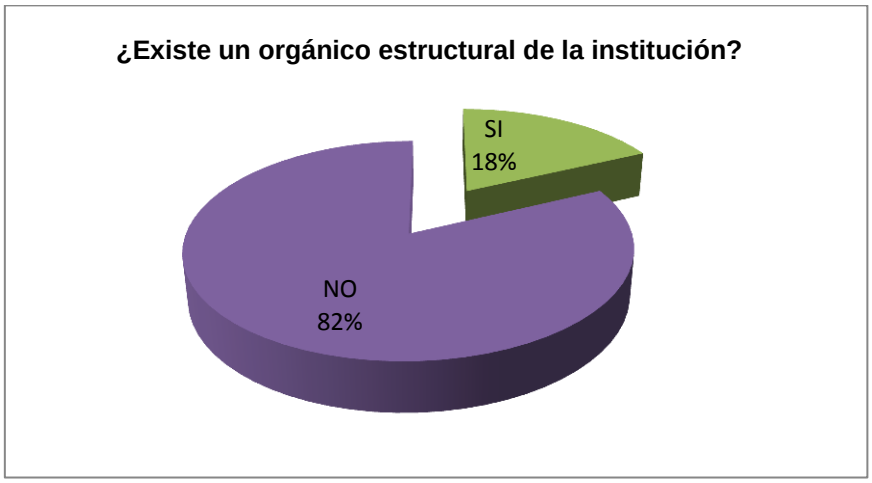
1. ¿Existe un orgánico estructural de la institución?

Cuadro No. 1

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	18%
NO	14	82%
TOTAL	17	100%

Fuente: Encuestas a servidores y servidoras del Gobierno Local Municipal del Cantón Yacuambi
Elaborado: Las autoras

Grafico 1



INTERPRETACIÓN:

Se determina que un eminente porcentaje de servidores y servidoras que asciende al 82%, manifiestan que no existe un orgánico estructural de la institución mientras que el 18% dicen que sí. Lo que evidencia la falta de organización y comunicación.

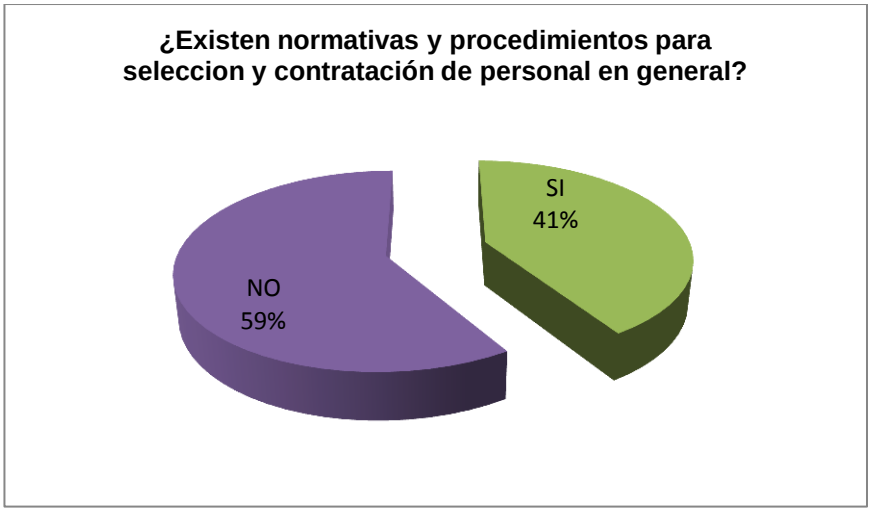
2. ¿Existen normativas y procedimientos para selección y contratación del personal en general?

Cuadro No. 2

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	41%
NO	10	59%
TOTAL	17	100%

Fuente: Encuestas a servidores y servidoras del Gobierno Local Municipal del Cantón Yacuambi
Elaborado: Las autoras

Grafico 2



INTERPRETACIÓN:

De la pregunta realizada sobre si existen normativas y procedimientos para la selección y contratación de personal en general el 59% dicen que no y el 41% que sí. Permite identificar la falta de cumplimiento de la normativa establecida por el Ministerio de Relaciones Laborales.

3. ¿A los nuevos empleados se les comunica sus funciones y responsabilidades a su ingreso a la institución por parte de la unidad de administración del talento humano?

Cuadro No. 3

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	17	100%
TOTAL	17	100%

Fuente: Encuestas a servidores y servidoras del Gobierno Local Municipal del Cantón Yacuambi
Elaborado: Las autoras

Grafico 3

INTERPRETACIÓN:

Podemos identificar que el 100% de los encuestados manifiesta que no se comunica a los empleados sus funciones y responsabilidades al ingresar a laborar entidad. Nos permite determinar que la entidad este fallando en establecer prácticas de recursos humanos así como también la falta de comunicación interna en la institución.

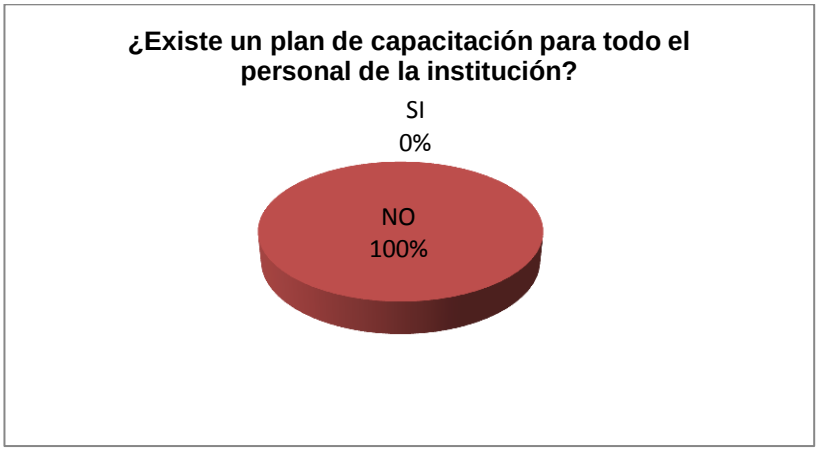
4. ¿Existe un plan de capacitación para todo el personal de la institución?

Cuadro No. 4

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	17	100%
TOTAL	17	100%

Fuente: Encuestas a servidores y servidoras del Gobierno Local Municipal del Cantón Yacuambi
Elaborado: Las autoras

Grafico 4



INTERPRETACIÓN:

Es importante contar con un plan de capacitación institucional para el personal, nos ayudara para planificar y poder capacitar a todo el personal de la institución en forma adecuada pero el 100% de los encuestados manifiestan que no hay dicho plan, lo que implica desorden en la capacitación al personal.

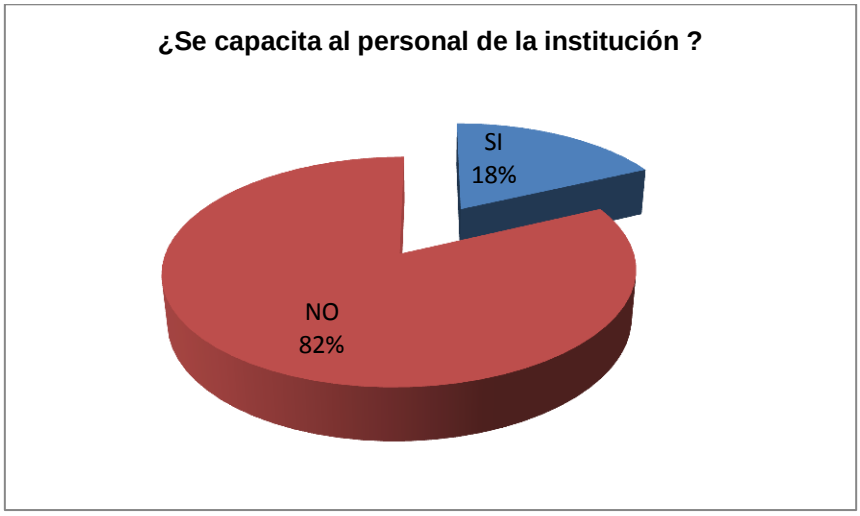
5. ¿Se capacita al personal de la institución?

Cuadro No. 5

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	18%
NO	14	82%
TOTAL	17	100%

Fuente: Encuestas a servidores y servidoras del Gobierno Local Municipal del Cantón Yacuambi
Elaborado: Las autoras.

Grafico 5



INTERPRETACIÓN:

La capacitación al personal es importante ya que de ello depende que los empleados pongan más énfasis en las actividades a ellos encomendadas, pero en la pregunta planteada el 82% dicen que no existe capacitación y solo el 18% indican que sí. Este resultado determina que los empleados carecen de conocimientos actualizados.

Evaluación de riesgo

1. ¿Los objetivos institucionales son claros y alcanzables?

Cuadro No. 1

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	71%
NO	5	29%
TOTAL	17	100%

Fuente: Encuestas a servidores y servidoras del Gobierno Local Municipal del Cantón Yacuambi
Elaborado: Las autoras

Grafico 1

INTERPRETACIÓN:

El 71% de los encuestados manifiestan que la institución si cuenta con objetivos claros y alcanzables, mientras que el 29% dicen que no, el resultado negativo implica que no hay la identificación de los riesgos más relevantes lo que afectaría a la consecución de los objetivos institucionales.

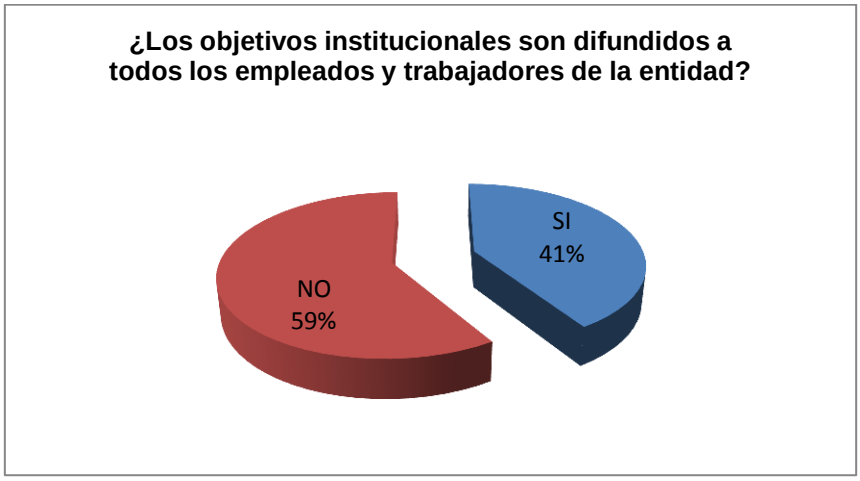
2. ¿Los objetivos institucionales son difundidos a todos los empleados y trabajadores de la entidad?

Cuadro No. 2

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	41%
NO	10	59%
TOTAL	17	100%

Fuente: Encuestas a servidores y servidoras del Gobierno Local Municipal del Cantón Yacuambi
Elaborado: Las autoras

Grafico 2



INTERPRETACIÓN:

La grafica demuestra que el 59% de los encuestados indican que los objetivos no son difundidos a todos los empleados y trabajadores de la entidad, a diferencia que el 41% dicen que sí, este resultado nos da a conocer que la comunicación interna no es eficiente y mantiene constantes desfases.

3. ¿Existe el plan estratégico institucional?

Cuadro No. 3

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	18%
NO	14	82%
TOTAL	17	100%

Fuente: Encuestas a servidores y servidoras del Gobierno Local Municipal del Cantón Yacuambi
Elaborado: Las autoras.

Grafico 3

INTERPRETACIÓN:

Siendo el 82% de los encuestados que dice que en la institución no existe el plan estratégico institucional y el 18% contesta que si existe el Plan estratégico institucional. Este resultado perjudica en la ejecución de las actividades operacionales.

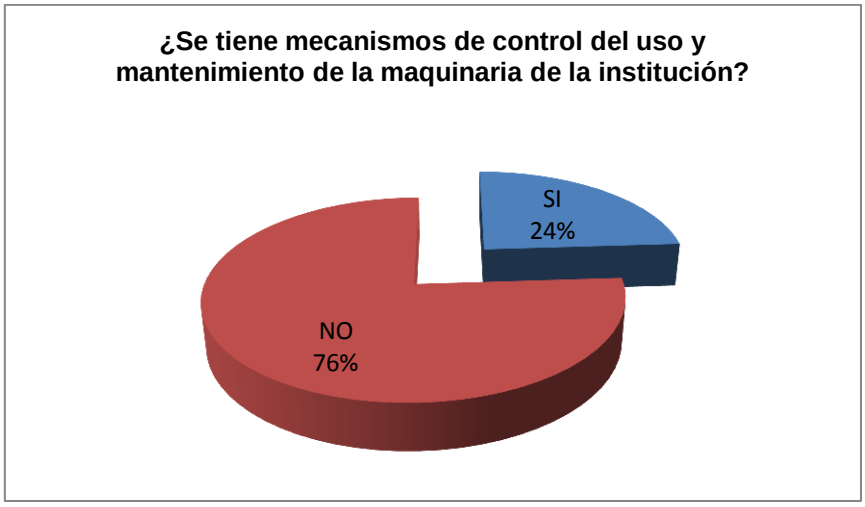
4. ¿Se tiene mecanismos de control del uso y mantenimiento de la maquinaria de la institución?

Cuadro No. 4

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	24%
NO	13	76%
TOTAL	17	100%

Fuente: Encuestas a servidores y servidoras del Gobierno Local Municipal del Cantón Yacuambi
Elaborado: Las autoras

Grafico 4



INTERPRETACIÓN:

En el análisis de la gráfica tenemos que el 76% manifiesta que no se tiene mecanismos de control del uso y mantenimiento de la maquinaria de la institución, este alto porcentaje nos lleva a determinar que si existe mecanismos de control pero no han sido difundidos a todos los empleados de la institución.

Actividades de control

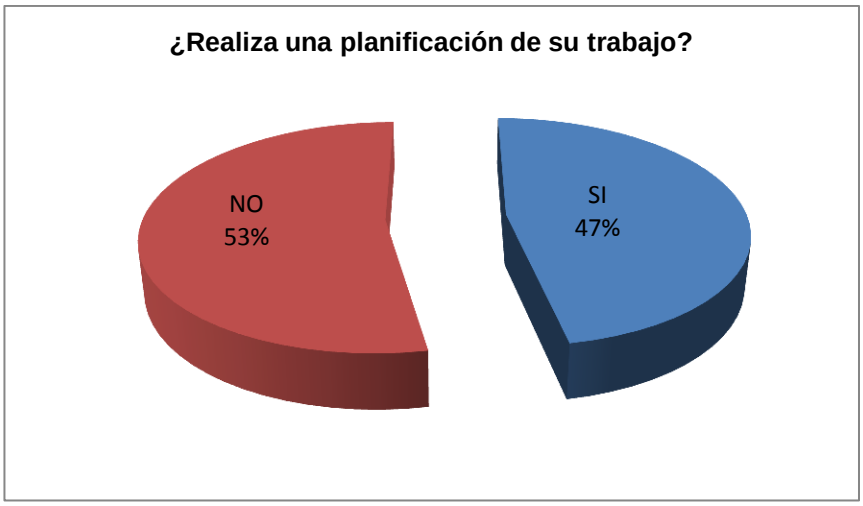
1. ¿Realiza una planificación de su trabajo?

Cuadro No. 1

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	47%
NO	9	53%
TOTAL	17	100%

Fuente: Encuestas a servidores y servidoras del Gobierno Local Municipal del Cantón Yacuambi
Elaborado: Las autoras

Grafico 1



INTERPRETACIÓN:

El 53% de los encuestados dicen que no realizan una planificación de su trabajo, siendo este resultado negativo entonces podemos determinar que al no realizar planificaciones de sus actividades no habrá secuencia y coordinación en las mismas lo que provocará que desarrollo de las actividades en mayor tiempo y por ende más utilización de recursos.

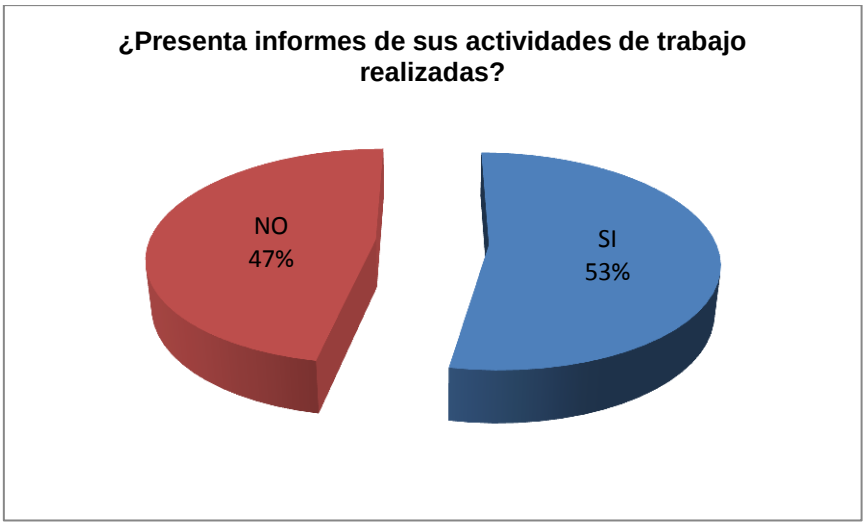
2. ¿Presenta informes de sus actividades de trabajo realizadas?

Cuadro No. 2

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	53%
NO	8	47%
TOTAL	17	100%

Fuente: Encuestas a servidores y servidoras del Gobierno Local Municipal del Cantón Yacuambi
Elaborado: Las autoras

Grafico 2



INTERPRETACIÓN:

Dar a conocer las actividades realizadas a través de informes a los funcionarios que integran el grupo de directivos ya sean escritos o verbales ayudara a mantener constante comunicación para la consecución de los objetivos institucionales, sin embargo de los resultados de la encuesta se desprende que de hecho el 53% si presenta informes de sus actividades de trabajo pero no es suficiente.

Información y comunicación

1. ¿Le han manifestado si está haciendo bien o mal su trabajo?

Cuadro No. 1

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	29%
NO	12	71%
TOTAL	17	100%

Fuente: Encuestas a servidores y servidoras del Gobierno Local Municipal del Cantón Yacuambi
Elaborado: Las autoras

Grafico 1

INTERPRETACIÓN:

Al 29% de los encuestados si le han manifestado si está haciendo bien o mal su trabajo mientras que al 71% no, por lo tanto al no haber comunicación de hecho esto ocasionará que no tengan interés por corregir o mejorar en el desarrollo de las actividades. Si existiera la comunicación necesaria la ejecución de las actividades mejoraría.

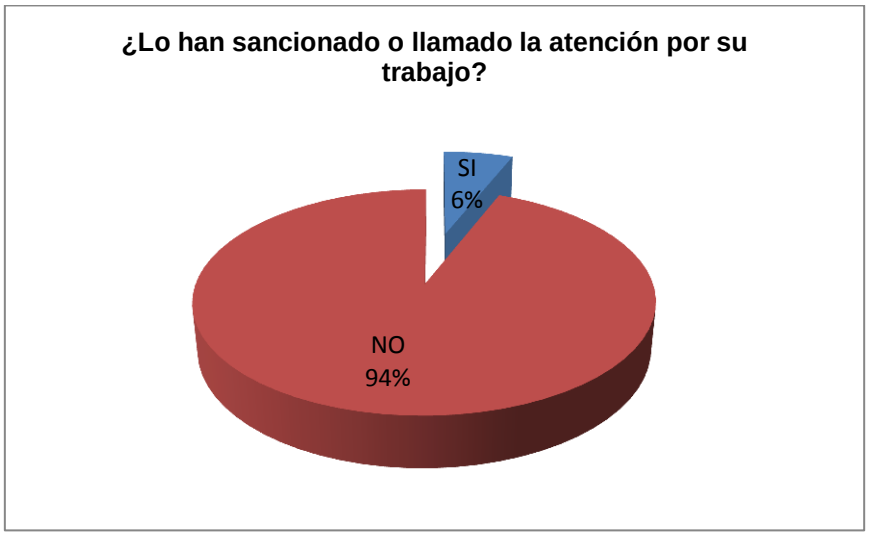
2. ¿Lo han sancionado o llamado la atención por su trabajo?

Cuadro No. 2

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	6%
NO	16	94%
TOTAL	17	100%

Fuente: Encuestas a servidores y servidoras del Gobierno Local Municipal del Cantón Yacuambi
Elaborado: Las autoras

Grafico 2



INTERPRETACIÓN:

El 6% manifiesta que si los han sancionado mientras que al 94% no los han sancionado o llamado la atención por su trabajo. Esto puede ser producto de la falta de actividades de control de la información y comunicación de resultados de las actividades.

3. ¿Lo han premiado o reconocido por realizar bien su trabajo?

Cuadro No. 3

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	18%
NO	14	82%
TOTAL	17	100%

Fuente: Encuestas a servidores y servidoras del Gobierno Local Municipal del Cantón Yacuambi
Elaborado: Las autoras

Grafico 3

INTERPRETACIÓN:

Del 100% de los encuestados solo al 18% si lo han premiado por realizar bien su trabajo mientras que al 82% no. Determina la falta de comunicación existente en la institución, implica también la no aplicación de actividades de control de las actividades.

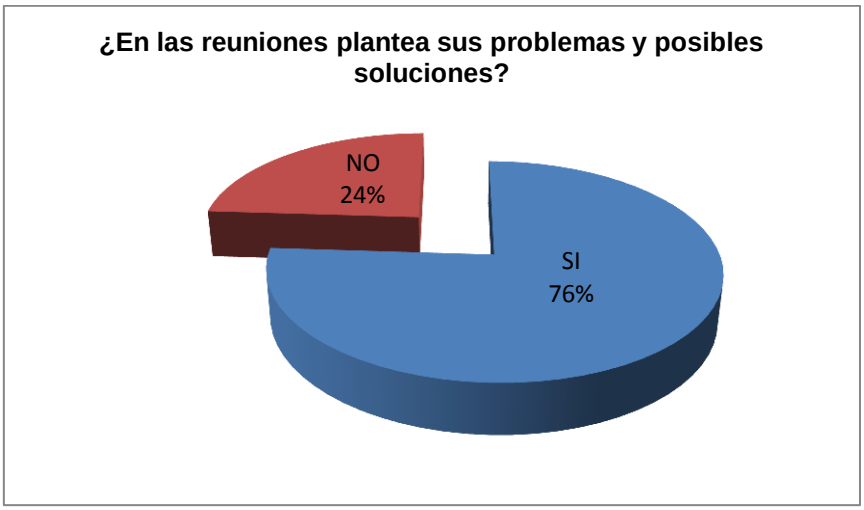
4. ¿En las reuniones plantea sus problemas y posibles soluciones?

Cuadro No. 4

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	76%
NO	4	24%
TOTAL	17	100%

Fuente: Encuestas a servidores y servidoras del Gobierno Local Municipal del Cantón Yacuambi
Elaborado: Las autoras

Grafico 4



INTERPRETACIÓN:

De los encuestados, el 76% indica que si plantea sus problemas y posibles soluciones en las reuniones que se desarrollan, mientras que el 24% manifiesta que no lo hace. El resultado determina el interés de los servidores por mejorar en el desarrollo de las actividades.

Supervisión y monitoreo

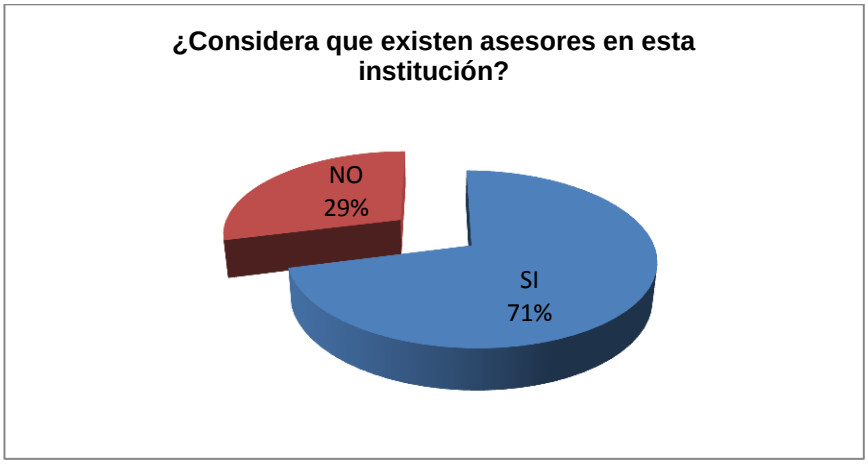
1. ¿Considera que existen asesores en esta institución?

Cuadro No. 1

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	71%
NO	5	29%
TOTAL	17	100%

Fuente: Encuestas a servidores y servidoras del Gobierno Local Municipal del Cantón Yacuambi
Elaborado: Las autoras

Grafico 1



INTERPRETACIÓN:

El detalle de la gráfica indica que el 71% si considera que si existen asesores en la institución, pero el 29% manifiesta que no. El resultado determina que en un mayor porcentaje si se identifican a los directivos y supervisores.

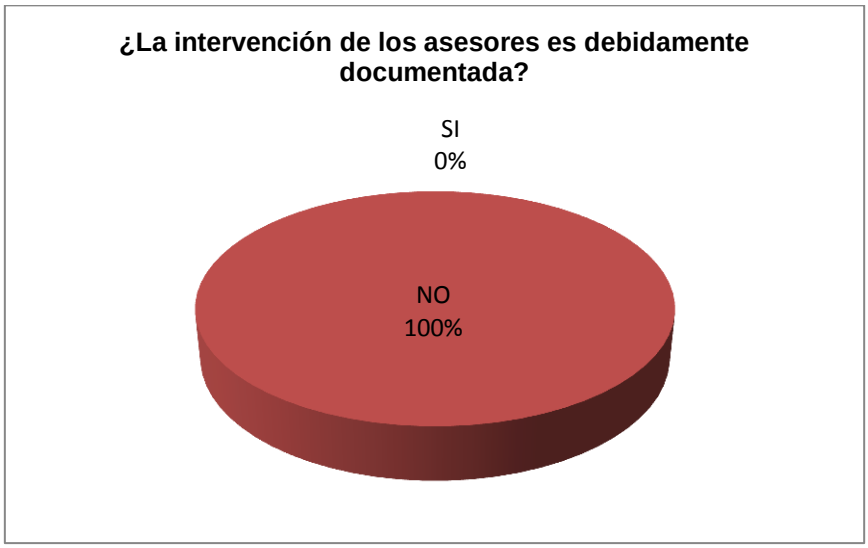
2. ¿La intervención de los asesores es debidamente documentada?

Cuadro No. 2

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	17	100%
TOTAL	17	100%

Fuente: Encuestas a servidores y servidoras del Gobierno Local Municipal del Cantón Yacuambi
Elaborado: Las autoras

Grafico 2



INTERPRETACIÓN:

Es evidente que el asesoramiento que brindan los asesores no es el adecuado ya que el 100% de los encuestados manifiestan que no se deja documentado el asesoramiento, con esto se determina que habrá un mayor riesgo en la toma de decisiones y la necesidad de dejar establecidos los procedimientos adecuados.

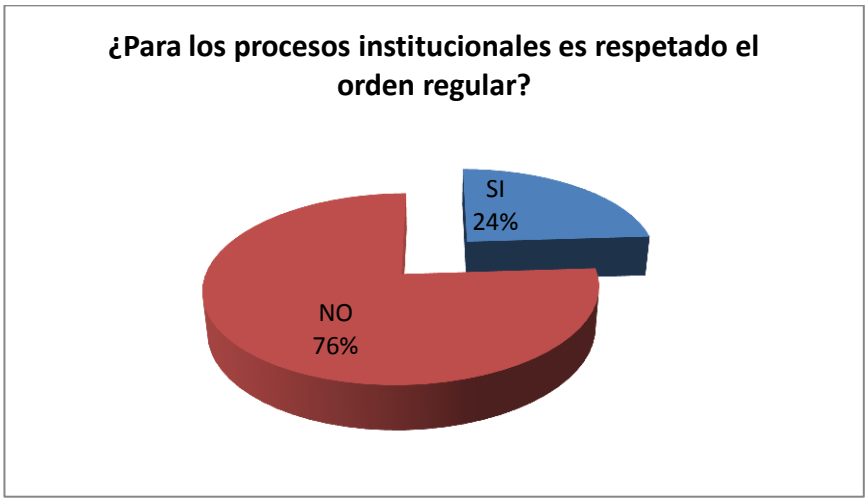
3. ¿Para los procesos institucionales es respetado el orden regular?

Cuadro No. 3

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	24%
NO	13	76%
TOTAL	17	100%

Fuente: Encuestas a servidores y servidoras del Gobierno Local Municipal del Cantón Yacuambi
Elaborado: Las autoras

Grafico 3



INTERPRETACIÓN:

Según el análisis de los resultados se determina que del 100% de los encuestados, el 76% aseguran que no se respeta el orden regular para los procesos institucionales, a diferencia que el 24% manifiesta que si se respeta el orden regular. Esto nos permite determinar que no existen responsabilidades claramente definidas.

DIAGNOSTICO

Una vez realizado el análisis de los resultados producto de la entrevista realizada a la autoridad nominadora y de las encuestas realizadas al personal de la entidad, las mismas que se han planteado considerando los cinco componentes del informe COSO, se ha determinado lo siguiente dentro de cada componente:

Ambiente de control:

- Los empleados de la municipalidad en un alto porcentaje, no tienen conocimientos respecto a los códigos de ética y su aplicación, lo que produce que por desconocimiento se viole principios y valores éticos. Además existen conflictos de trabajo entre empleados lo que entorpece el normal desarrollo de las actividades.
- Contratación de personal no competente, debido al incumplimiento de la Norma Técnica de Selección de Personal emitida por el Ministerio de Relaciones Laborales que determina que el reclutamiento de personal debe ser por concurso de méritos y oposición a fin de elegir al personal más idóneo.
- Existen presiones por parte de directivos de evadir los controles demostrando falta de compromiso con la entidad e incumplimiento de las normas establecidas.
- La entidad carece de una estructura orgánica y funcional, lo que crea conflictos internos que retardan el normal desarrollo de las actividades,

por lo que se determina la necesidad de dejar establecida la estructura orgánica y funcional de la entidad.

Evaluación de riesgos:

- No existe una planificación adecuada y en coordinación con los objetivos institucionales. Se debe tomar en consideración las obligaciones y las responsabilidades impuestas a la entidad así como los medios y la consecución de los objetivos.

Actividades de control:

- No dispone de procesos o procedimientos para realizar las actividades de control en las diferentes áreas que conforman la estructura municipal. Se determina la necesidad de apoyar al establecimiento de dichos procedimientos.

Información y comunicación:

- Carencia de los sistemas de información y comunicación adecuados. La calidad de información es la base para la toma de decisiones oportunas para la consecución de los objetivos institucionales, por ello se requiere de suministros de información.

Supervisión y monitoreo:

- El personal de supervisión no revisa el cumplimiento de los controles. Es necesario obtener evidencia de que el sistema de control interno

sigue funcionando, razón por la cual la dirección controlará las actividades.

- No se han establecido las actividades de supervisión y monitoreo. Están encaminadas a evaluar los resultados del sistema de control interno, tomar las medidas correctivas y lograr una administración efectiva.

De la caracterización del sistema de control interno actual de la municipalidad, y por la importancia que tiene el control interno para el éxito de una organización, se determina que es recomendable desarrollar una “Propuesta de un Sistema de Control Interno basado en el Informe COSO para el Gobierno Local del cantón Yacuambi”.

DISCUSIÓN

g. DISCUSIÓN

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL INFORME COSO PARA EL GOBIERNO LOCAL DEL CANTÓN YACUAMBI.

PRESENTACIÓN

Para el desarrollo de la presente investigación se ha considerado a las municipalidades de la provincia de Zamora Chinchipe, tomando en consideración las nuevas regulaciones que estas entidades aplicarán en su administración como es el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, Ley Orgánica de Servicio Público; que según estas normativas, los directivos como es el concejo y alcalde, tienden a plantearse nuevos objetivos y estrategias de crecimiento institucional ya que su meta es alcanzar altas misiones destinadas a mejorar el servicio a la colectividad.

El presente trabajo se centra en una “Propuesta de un Sistema de Control Interno basado en el Informe COSO en el gobierno local del cantón Yacuambi”, la misma que al ser aplicada a esta entidad permitirá organizar de manera ordenada y por áreas cada uno de los procesos a seguir para que, por un lado se cumpla con la normativa vigente y por otro a que exista una buena y efectiva administración. Presenta los diferentes

análisis de los instrumentos aplicados en torno a cada una de las falencias que son necesarias corregirlas, en las que se destaca la no aplicación correcta de la normativa vigente. Constituye una herramienta indispensable para el normal desarrollo de las actividades municipales y será una guía para todos los colaboradores y/o empleados que están relacionados de una u otra forma con la administración de las municipalidades.

CONTEXTO INSTITUCIONAL

La municipalidad del cantón Yacuambi, perteneciente a la provincia de Zamora Chinchipe creada mediante Acuerdo Legislativo del 8 de enero de 1953 y sancionado por el Ejecutivo el 28 de Octubre del mismo año, publicado en el Registro Oficial Nro. 360 del 10 de noviembre de 1953, su jurisdicción territorial comprende las parroquias 28 de Mayo, Tutupali y La Paz.

Se encuentra a 71 Km. de la cabecera Provincial de Zamora Chinchipe, este cantón surge en la Amazonía para promover la defensa del territorio nacional, rica en recursos minerales y su invalorable valor cultural. Son las potencialidades que lo destacan.

Este gobierno local para el cumplimiento de sus funciones específicas, recibe asignaciones del Presupuesto General del Estado, recursos que

soportan la parte económica, debido a que los ingresos que se generan por los servicios brindados a la colectividad no son significativos.

Actualmente, el Gobierno Municipal de este cantón está regentado por el Señor Milton Ernesto González González, alcalde electo, cuyo periodo es agosto 2010 - agosto 2014. Está constituido por cinco concejales pertenecientes a diferentes tiendas políticas.

BASE LEGAL DE LA MUNICIPALIDAD DE YACUAMBI

Sus actividades están reguladas por la legislación de orden general que rige para el sector público, enmarcándose en el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, en la cual se recoge aspectos que tiene relación con la dotación de servicios básicos como agua potable, alcantarillado, recolección de basura, mercados, camales, cementerios, entre otros. Así mismo, existen más instrumentos legales que norman las relaciones con sus empleados, trabajadores y proveedores de bienes y servicios, como: Ley Orgánica de Servicio Público, Código de Trabajo, Ley de Régimen Tributario Interno, también la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Código de Planificación y Finanzas Públicas, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, Reglamento de Bienes del Sector Público, Reglamentos Internos, Ordenanzas, Acuerdos y Resoluciones.

OBJETIVO DE LA PROPUESTA

- Dotar a las municipalidades de una herramienta de control interno, estableciendo los procedimientos necesarios en cada una de las áreas, así como las actividades de control, la adopción de medidas oportunas para corregir deficiencias y toma de decisiones.

JUSTIFICACIÓN

Luego de haber revisado cada uno de los factores que aqueja a la administración de la municipalidad, se ha creído conveniente implementar una adecuada herramienta de control interno enfocándonos a las diferentes áreas estas son: área administración general, administración financiera y operativas las cuales constituyen la estructura de la entidad, especialmente al área de administración financiera que es en donde se centran los procesos y que necesitan de un adecuado sistema de control interno basado en el informe COSO. Propuesta que irá básicamente encaminada a solucionar problemas existentes en la gestión de los recursos de las municipalidades para: Impulsar el uso racional de estrategias, promover la eficiencia en las operaciones, cumplir con las normativas aplicables y contar con una herramienta apropiada para prevenir errores e irregularidades.

Además el cambio en el ordenamiento jurídico del país y mejoras prácticas en la gestión pública, exigen la actualización de los sistemas de

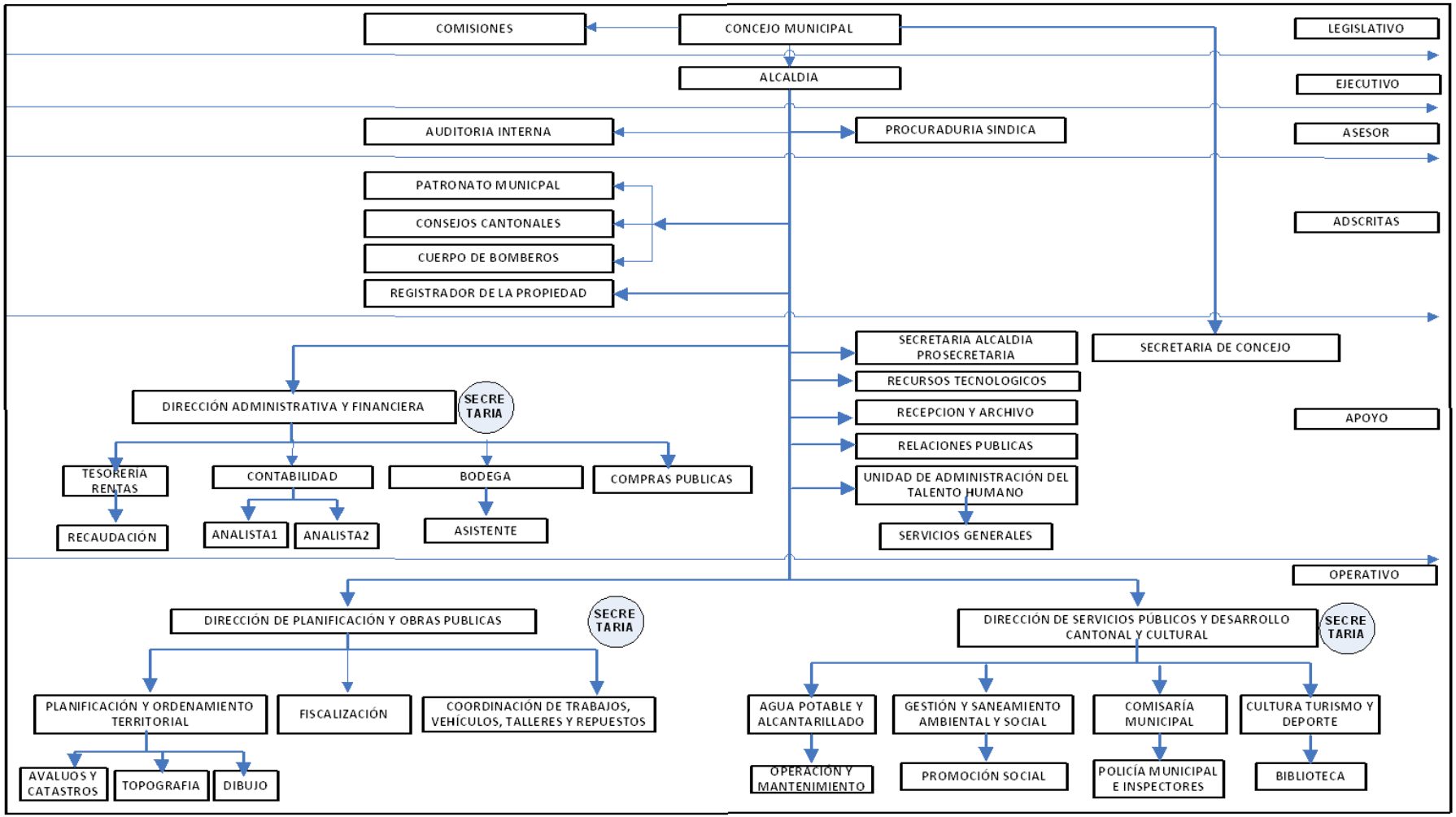
control interno en la administración pública en relación a la utilización de los recursos estatales y la consecución de los objetivos institucionales.

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL INFORME COSO

Se presenta detalladamente las herramientas de control por componentes, planteando actividades a realizarse propias del control según COSO, para esto se realiza la propuesta por cada componente identificando las áreas que conforman la estructura de la entidad y las actividades de control a desarrollarse, además se presentan flujogramas de procedimientos de gestión de las diferentes áreas que constituyen la entidad, estas son: administración general, administración financiera y operativas, procesos que podrán ser desarrollados por la administración municipal con el propósito de asegurar la correcta y eficiente administración de los recursos y bienes públicos.

En vista que la municipalidad no dispone de una estructura orgánica funcional, la que se estableció de la siguiente manera.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Elaborado: Las autoras
FUENTE: Documentación del Gobierno Local del Cantón Yacuambi

ESTRUCTURA FUNCIONAL

ÁREA ADMINISTRACIÓN GENERAL

Está constituida por: Concejales, alcalde, asesoría jurídica, secretario(a) del concejo, comunicación social y la unidad de administración del talento humano.

Funciones de concejales, alcalde y asesoría jurídica

- Velar por que el plan de desarrollo cantonal sea elaborado de acuerdo a las necesidades prioritarias de la población.
- Verificar que las convocarías a sesiones de concejo sean oportunas.
- Que las Ordenanzas sean elaboradas en base a la normativa legal vigente.
- Publicar en el Registro Oficial las Ordenanzas aprobadas.
- Elaborar el plan estratégico institucional
- Elaborar el plan operativo anual con su respectivo flujo de caja

Funciones de comunicación social

- Se encargará de la comunicación de las diferentes actividades realizadas por la administración a través de los diferentes medios de comunicación local y otros que se requiera.
- Que las comunicaciones sean lo suficientemente claras para el entendimiento de las diferentes comunidades del cantón.

- Sera el nexo entre la autoridad y las diferentes dependencias entre empleados y trabajadores para mantener una comunicación veraz y oportuna.
- Se encargara de la planificación de eventos de rendición de cuentas a todos los actores sociales.

Funciones del secretario(a) del concejo

- Programar, dirigir, coordinar y controlar el funcionamiento de la secretaría general y de la unidad que la conforma.
- Actuar como secretario del concejo y del alcalde del cantón, dando fe de los actos de la corporación y de la comisión de mesa.
- Llevar las actas de las sesiones del concejo y de la comisión de mesa.
- Cuidar del oportuno trámite de los asuntos que debe conocer la corporación en pleno o las comisiones y atender el despacho de los asuntos resueltos por el concejo.
- Formar un protocolo encuadernado y sellado con su respectivo índice numérico de los actos decisorios del concejo, de cada año.
- Notificar las convocatorias a sesiones del concejo.
- Elaborar los textos de las comunicaciones para firma del alcalde.
- Llevar y mantener registros de la documentación que ingresa o sale de la secretaría general.
- Responsabilizarse del archivo general de la municipalidad

Funciones de la unidad de administración del talento humano.

Representa los procedimientos de la contratación de personal, la creación de expedientes para cada empleado, el registro del tiempo trabajado, vacaciones, baja de nómina por terminación de contrato o despido.

- Aplicar los subsistemas de personal como son: Reclutamiento selección valoración y clasificación de puestos, capacitación, control y evaluación del recurso humano.
- Diseñar los formularios para el registro, control y rotación del personal.
- Mantener actualizados los expedientes de los funcionarios, empleados y trabajadores municipales.
- Cumplir y hacer cumplir el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, Ley Orgánica de Servicio Público, Código de Trabajo, Contratos Colectivos, Reglamentos respectivos y más leyes relativas a la administración de personal.
- Promover, fomentar e intervenir en programas de capacitación y asistencia técnica en beneficio del personal y velar por su cumplimiento.
- Llevar un registro de nombramientos, vacantes, traslados, movilización y asistencia del personal.
- Elaborar conjuntamente con las jefaturas departamentales el calendario de vacaciones del personal y velar por su cumplimiento.

- Elaborar proyectos de clasificación y revalorización de puestos del personal.
- Los empleados que dejan de laborar para la entidad se darán de baja de la nómina así como del registro en el IESS.
- Notificar oportunamente al personal a la culminación de su contrato.

ÁREA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Está constituida por: Contabilidad, compras públicas, bodega, tesorería - rentas, recaudación.

Funciones del director administrativo financiero

- Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades financieras de la institución especialmente las que se desarrollan en las diferentes secciones bajo su dirección.
- Someter a consideración del alcalde y del concejo los planes y programas de las actividades para su aprobación.
- Asesorar a los diferentes niveles directivos de la institución.
- Vigilar el cumplimiento de normas y disposiciones relacionadas con la administración financiera.
- Velar por el cumplimiento de las disposiciones relacionadas con la determinación y recaudación de los ingresos y supervisar que dichas recaudaciones sean depositadas en forma intacta e inmediata.

- Proponer a la máxima autoridad, alternativas para la inversión de recursos financieros, que temporalmente no se requieran para atender necesidades institucionales.
- Recomendar y gestionar la contratación de créditos internos o externos para financiar operaciones o proyectos específicos.
- Asegurar el financiamiento para cumplir oportunamente con las obligaciones contraídas.
- Entregar en forma oportuna el anteproyecto de ordenanza presupuestaria la misma que se elaborara según las competencias de la entidad y necesidades de cada una de las dependencias municipales esto para la aprobación interna respectiva, así como las reformas presupuestarias.
- Velar por el cabal cumplimiento de los sistemas de contabilidad y presupuesto, de conformidad con los manuales y normas emitidas por los órganos rectores del sistema de gestión financiera.
- Aprobar boletines o partes de emisión de títulos de crédito, especies valoradas y de recaudaciones.
- Coordinar con tesorería - rentas la refrendación de títulos de crédito y especies valoradas y de recaudaciones.
- Controlar la correcta administración de los fondos por diferentes conceptos y de recaudaciones.
- Participar en avalúos, remates, bajas, transferencias y entregas-recepciones de los bienes de la entidad.

- Participar en el proceso de contratación, para la adquisición de bienes y servicios de acuerdo a las disposiciones de las respectivas Leyes y Reglamentos.
- Coordinar la entrega de la información financiera a los niveles internos, cuando lo soliciten las autoridades y las diversas unidades.
- Proyectar los egresos tomando en cuenta las instancias previstas en la Ley.
- Tramitar la aprobación del presupuesto oportunamente en las distintas instancias previstas en la Ley.
- Sugerir y tramitar las modificaciones del presupuesto así como someterlas a la aprobación legal respectiva.
- Disponer la emisión conforme a los requisitos establecidos en la Ley de títulos de crédito, especies valoradas y demás documentos que amparan la recaudación de los diferentes ingresos municipales.
- Verificar que el presupuesto mantenga el equilibrio entre ingresos y gastos
- Verificar que la codificación y denominación de las partidas presupuestarias sean de acuerdo al catálogo presupuestario emitido por el Ministerio de Economía y Finanzas.
- Verificar la existencia de disponibilidad presupuestaria antes de emitir la certificación correspondiente.
- Conciliar las partidas presupuestarias comprometidas con las realmente ejecutadas.

- Emitir el informe final de la liquidación presupuestaria.
- Mantener fluidez en la comunicación y motivación constante con el personal bajo su dependencia.

Funciones de contabilidad

Registro y control patrimonial y presupuestario.

- Programar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar las actividades contables.
- Asesorar a los diversos niveles sobre aspectos contables.
- Implantar y mantener actualizado el sistema de contabilidad, descrito en el manual especializado y las demás normas relacionadas con esta materia, cuidando que exista una adecuada separación de funciones.
- Verificar la documentación fuente de origen interno y externo para determinar si se han cumplido los procedimientos vigentes.
- Interpretar y contabilizar las diversas transacciones, utilizando los registros contemplados en el presente manual, haya o no movimiento de dinero.
- Efectuar los registros contables y ejecutar el control presupuestario previo, relacionado con el compromiso, obligación y pago, a fin de determinar la propiedad, legalidad, veracidad y conformidad de las operaciones y la documentación de soporte.
- Formular los estados financieros con sus anexos y notas aclaratorias, requeridos por los organismos de control y someterlo a conocimiento

y aprobación del director financiero y alcalde para su envío dentro de los plazos establecidos en las disposiciones vigentes.

- Llevar el registro y control del movimiento de las cuentas bancarias.
- Preparar y emitir los comprobantes para el pago de las obligaciones legalmente contraídas.
- Actualizar y mantener las debidas protecciones de los archivos automatizados que contengan información financiera.
- Clausurar y liquidar el presupuesto respectivo.

Control y registro de bienes.

- Mantener registros actualizados sobre los artículos para stock (suministros, materiales y repuestos), que permitan establecer la ubicación de los bienes, los responsables de la custodia, así como los costos unitarios y totales por cada clase de bienes y verificar periódicamente estos registros.
- Determinar conjuntamente con la unidad de bodega, los niveles máximos y mínimos de las existencias.
- Participar en la toma física, baja, remates, transferencias y donaciones de activos fijos e inventarios, velando por el cumplimiento de lo que determina el Reglamento General de Bienes del Sector Público.
- Codificar los activos fijos de conformidad al sistema específico de manera que se permita identificar la ubicación en función de la unidad

administrativa, el servidor responsable de la custodia, las diversas clases de bienes y el bien específico.

Control de remuneraciones.

- Verificar la información relacionada con los beneficios a favor de los funcionarios y servidores de la entidad.
- Obtener de la unidad de administración del talento humano o de la unidad que haga sus veces, la documentación sustentatoria sobre remuneraciones, salarios, retenciones judiciales, descuentos y deducciones de los funcionarios y empleados de la entidad, para la elaboración del rol de remuneraciones.
- Verificar previo al pago de las remuneraciones del personal que se hayan cumplido con las variaciones establecidas en Leyes, Decretos, Acuerdos, legalmente aprobados.

Funciones de tesorería - rentas

- Programar, organizar, dirigir y controlar la recaudación de los ingresos de conformidad a las Leyes, Ordenanzas, Reglamentos, contratos y convenios.
- Recaudar los fondos que le corresponden a la municipalidad, así como aquellos que pertenecen a terceros, conforme a lo señalado en las disposiciones vigentes.

- Depositar oportunamente los valores recaudados en forma intacta e inmediata.
- Presentar los partes diarios de recaudación a la sección de contabilidad adjuntando los respectivos documentos de respaldo y las notas de depósito para su registro.
- Realizar el pago directamente al beneficiario previo la verificación de la documentación sustentatoria y del cumplimiento de las disposiciones legales y solamente se deben hacer por bienes y servicios recibidos.
- Efectuar la custodia de los valores recaudados pendientes de depósito y de otros conceptos tales como: especies valoradas, títulos de crédito y demás documentos que amparan los ingresos municipales, verificando su contenido, cómputo y legalidad.
- Ejercer la jurisdicción coactiva para efectuar la recaudación de los tributos de la municipalidad.
- Establecer salvaguardias físicas para proteger los recursos financieros y demás documentos bajo su custodia.
- Suscribir los títulos de crédito, especies valoradas y demás documentos para el cobro de tributos, que debe percibir la municipalidad, conjuntamente con el director financiero y jefe de rentas o quien haga sus veces.

- Preparar informes sobre las garantías, pólizas y demás documentos bajo su custodia y que se encuentren próximas a su vencimiento con veinte días de anticipación.
- Participar en bajas de títulos de crédito, especies valoradas y otros valores que se encuentren bajo su custodia, de conformidad a las disposiciones legales y efectuar la entrega de especies respectivas.
- Tesorería revisa periódicamente las transferencias, de existir transferencias rechazadas y no autorizadas debe realizarse el trámite correspondiente y oportuno.
- La documentación soporte llevara la leyenda cancelado una vez que se realiza el pago.

Funciones de recaudación

- Programar, dirigir y ejecutar todas las actividades relacionadas con la determinación tributaria y no tributaria municipal.
- Ejecutar y verificar los actos de determinación para el cobro de los distintos impuestos, tasas, contribuciones especiales de mejoras, espectáculos públicos, a las utilidades de la compra-venta de predios urbanos, de alcabalas y de registro, entre otros legalmente establecidos, además entregar toda la documentación sustentatoria de dichos actos a la sección de avalúos y catastros, para su registro en el correspondiente catastro.

- Mantener el archivo clasificado y cronológico de las emisiones de boletines o partes de títulos de crédito, especies valoradas y demás documentos que amparan los ingresos municipales.
- Recaudar valores por títulos y especies valoradas en mercados, locales de propiedad de la municipalidad.
- Entrega de caja al tesorero todos los días con sus respectivos comprobantes (duplicados).
- Formular estados diarios, semanales o mensuales de las recaudaciones efectuadas.
- Las demás funciones que señale el jefe del departamento.
- Verificar que las facturas por los servicios que presta la municipalidad se elaboran y se registran correctamente.
- Se monitorea la cobranza oportuna de las cuentas por cobrar mediante el análisis de cartera.
- Todos los cambios al catastro de los usuarios se capturan y se procesan oportunamente.
- Las ordenanzas son aprobadas por el concejo cantonal en cuanto a los precios y condiciones de los servicios prestados.
- La información no conciliada es corregida rápidamente.
- Todos los servicios prestados son facturados.
- Debe revisarse periódicamente los contratos de arrendamiento.
- Verificar que el arrendatario, este dándole el uso que se estipuló en el contrato y que pague la cantidad justa.

- Los contratos de arrendamiento deben estar autorizados por el alcalde y guardados en un sitio seguro.

Funciones de compras públicas

- Debe realizarse la adquisición de bienes y/o servicios de acuerdo a las disposiciones legales vigentes como la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, con al menos un mes de anticipación antes que se termine la existencia.
- Aplicar el procedimiento correspondiente para la adquisición de bienes y servicios normalizados y no normalizados.
- Se evalúa la mejor propuesta en cuanto a precio y calidad de los bienes y servicios, para tomar decisiones.
- Para los productos de uso continuo mantener registros de proveedores calificados, a quienes se les adjudique directamente las compras que no requieran concursos públicos, considerando tanto la calidad como los precios de los productos ofrecidos.
- Suscribir contratos de provisión permanente según el consumo real, por un tiempo predefinido y con pagos a través de facturación periódica o cuando se alcance un monto convenido.
- Ejecutar las compras programadas para el año no en una sólo adquisición sino de acuerdo al consumo real a la capacidad de almacenamiento, a la conveniencia financiera y al tiempo que regularmente tome este trámite.

- Los materiales, medicinas y otro tipo de bienes con fecha de caducidad, adquirir en cantidades que cubran las necesidades por tiempo menor a aquel en que vencerán.
- Mantener las unidades de abastecimiento (bodegas) necesarias para garantizar una adecuada y oportuna provisión.

Funciones de bodega

- Mantener la custodia de los bienes que forman parte de la bodega.
- Efectuar la recepción de bienes, materiales, muebles y equipos que deben estar bajo su responsabilidad.
- Mantener actualizado el kárdex para control de existencias en cantidades.
- Efectuar la entrega oportuna de los bienes que sea requerido por las unidades administrativas con el correspondiente documento legalizado.
- Intervenir en las constataciones físicas de inventarios.
- Participar en bajas, remates, donaciones, transferencias y entrega-recepciones de los bienes que conforman los inventarios para consumo interno y para la venta.
- Mantener las salvaguardias físicas para precautelar la seguridad y conservación de los bienes bajo su responsabilidad.
- Coordinar las funciones y actividades con las demás secciones que conforman la dirección financiera.

- Cumplir y hacer cumplir, de conformidad con la Ley, las funciones y actividades propias de bodega.
- Los cargos por depreciación se calculan y se registran correctamente.
- Los registros de mantenimiento del activo fijo se llevan con precisión.
- Se adjuntan etiquetas de identificación pre-numeradas a los activos fijos cuando se adquieren para facilitar la identificación física de los mismos y el registro de sus detalles.
- Se realizan recuentos periódicos de activos fijos e inventarios y se concilian con los registros contables de los mismos.
- Las bajas de activos fijos se calculan y se registran correctamente.

ÁREA OPERATIVA

Esta área está constituida por dos direcciones:

Dirección de planificación y obras públicas: planificación y ordenamiento territorial (avalúos y catastros, topografía y dibujo), fiscalización, coordinación de trabajos vehículos talleres y repuestos.

Dirección de servicios públicos y desarrollo cantonal y cultural: Agua potable y alcantarillado (operación y mantenimiento), gestión de desarrollo social y saneamiento ambiental (promoción social), comisaria municipal (policía municipal e inspectores), cultura turismo y deporte (biblioteca).

Funciones del director de planificación y obras públicas

- Plan regulador de desarrollo urbano y rural
- Plan de ordenamiento territorial
- Diseño de planes zonales y parroquiales
- Proyectos arquitectónicos y estructurales de uso público con financiamiento externo
- Proyectos arquitectónicos y estructurales de uso público con financiamiento propio
- Formulación y seguimiento a proyectos municipales a través de convenios interinstitucionales
- Reformas a trazado vial
- Informe de actualización de normativas de aspecto urbano de uso de suelo y edificaciones
- Plan de mantenimiento vial
- Plan de actualización de sistemas constructivos

Funciones de avalúos y catastros

- Informe técnicos de estudios de valoración de suelos y construcciones
- Padrones catastrales de predios urbanos
- Padrones catastrales de predios rurales
- Padrones catastrales de inquilinato
- Padrones catastrales de contribución especial de mejoras
- Padrones catastrales de solares no edificados

- Fichas digitales catastrales urbanas y rurales
- Cartografía básica digital para áreas urbanas de parroquias rurales
- Avalúos actualizados bienes inmuebles urbanos y rurales del cantón
- Reportes prediales urbanos y rurales
- Avalúos para la traslación de dominio
- Sistema integral urbano y rural del cantón
- Historias prediales
- Formularios de actualización catastral
- Catastro de bienes inmuebles municipales urbanos y rurales
- Planimetrías urbanas y rurales

Funciones de fiscalización

- Controlar y fiscalizar periódicamente la ejecución de obras por contrato y administración directa.
- Elaborar libro de obras.
- Elaborar y legalizar las planillas de avance de obras.
- Elaborar informe de liquidación de obras.
- Elaborar actas de entrega recepción provisional y definitiva.
- Emitir informes de avance de obras.
- Informar el requerimiento de renovación de garantías.

En el grupo de áreas operativas también tenemos **la dirección de servicios públicos y desarrollo cantonal y cultural:** Agua potable y alcantarillado (operación y mantenimiento), gestión de desarrollo social y

saneamiento ambiental (promoción social), comisaria municipal (policía municipal e inspectores), cultura turismo y deporte (biblioteca).

Funciones del responsable del manejo y protección del agua potable y alcantarillado

- Mantener y ejecutar el plan de manejo de recursos hídricos.
- Informar sobre la ejecución del plan de manejo de recursos hídricos.
- Elaborar y ejecutar el plan de manejo de aguas servidas.
- Mantener información actualizada de requerimientos ciudadanos
- Mantener un catastro actualizado de usuarios de agua potable y alcantarillado
- Mantener registros de lecturas del consumo mensual de agua potable y alcantarillado para el cobro respectivo del servicio.
- Registros de toma de muestras de agua para control de calidad
- Informes de acometidas domiciliarias de agua potable para la venta de medidores
- Informes técnicos de calidad del agua potable
- Estudios técnicos de factibilidad de acometida y ampliación de red
- Informe de mantenimiento de sumideros
- Plan de ampliación de redes de alcantarillado
- Informe de ejecución del plan de ampliación de redes de alcantarillado
- Plan de operación y mantenimiento del sistema de alcantarillado

- Informe de ejecución del plan de operación y mantenimiento del sistema de alcantarillado
- Informe de ejecución de recomendaciones para control de calidad de agua
- Plan de contingencia de los sistemas de alcantarillado
- Informe de ejecución del plan de contingencias de los sistemas de alcantarillado

Funciones del responsable de gestión de desarrollo social y saneamiento ambiental

Gestión de desarrollo social

- Informe de ejecución del plan de manejo ambiental de la municipalidad.
- Informe de supervisión al funcionamiento de microempresas.
- Gestionar los permisos ambientales.
- Mantener un plan de manejo de desechos sólidos.
- Elaborar informes de ejecución del plan de manejo de desechos sólidos.
- Mantener un programa de reciclaje de los desechos.
- Sistema de monitoreo de emisiones contaminantes.
- Planificar y ejecutar programas de educación ambiental.

Sanidad local y desechos sólidos

- Cuidar por la buena higiene y salubridad.
- Elaborar proyectos de desechos sólidos.
- Elaborar proyectos de conservación de medio ambiente.
- Velar para que se capacite a la población sobre la clasificación de los desechos sólidos.
- Cuidar de la higiene y salubridad de la ciudad y sus parroquias, que garantice el bienestar de la población.
- Planificar las actividades anuales y mensuales y controlar su ejecución.
- Programar y controlar la ejecución de campañas de sanidad local y elaborar medios publicitarios adecuados para información a la población sobre las normas vigentes en esta materia a efectos de lograr una participación y colaboración adecuadas.
- Elaborar y recomendar normas y reglamentos sobre manipuleo y control de alimentos para inspección en mercados, bares restaurantes y demás locales de expendio de comestibles o bebidas, de conformidad con las disposiciones del Código de Salud, Ordenanzas y lo previsto en el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.
- Señalar y supervisar las funciones que correspondan a inspectores de sanidad municipal y establecer normas adecuadas de trabajo.
- Efectuar censos y registros de establecimientos sujetos a control.

- Programar, ejecutar y supervisar la recolección de basuras, limpieza y aseo de calles, plazas, y demás sitios públicos y determinar los medios técnicos-administrativos para la transportación, depósitos y uso final. Que garanticen un óptimo servicio, preservando la salud ambiental; así como el control de enfermedades infecto-contagiosas, vacunación y desinfección, en coordinación con otros organismos públicos.
- Programar y controlar la ejecución de campañas de sanidad local y elaborar medios publicitarios adecuados para información a la población sobre las normas vigentes en esta materia a efectos de lograr una participación y colaboración adecuadas.

Servicios públicos

- Elaborar el plan de administración, mantenimiento y reparación de mercados
- Informe de recaudación por arriendos de puestos y bodegas
- Control de comerciantes ambulantes
- Actualización y depuración de catastros de mercados
- Elaborar y mantener actualizado el plan de capacitación a comerciantes mayoristas y minoristas de los mercados
- Elaborar y aplicar el plan de administración, mantenimiento y reparación del camal
- Informe de faenamiento de ganado mayor y menor
- Programar el control de faenamiento clandestino en el municipio

OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS INSTITUCIONALES

Procurar el bienestar material y social de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales

- Dotar de sistemas de agua potable y alcantarillado.
- Proporcionar servicio de cementerios.
- Ejercer el control sobre las pesas, medidas y calidad de los productos que se expenden en los diversos locales comerciales de la jurisdicción.

Planificar e impulsar el desarrollo físico del cantón y sus áreas urbanas y rurales

- Realzar la construcción, mantenimiento, aseo, embellecimiento y reglamentación del uso de caminos, calles, parques, plazas y demás espacios públicos.
- Regular y controlar la calidad, elaboración, manejo y expendio de víveres para el consumo público, así como el funcionamiento y condiciones sanitarias de los establecimientos y locales destinados a procesarlos o expenderlos.
- Fiscalizar las construcciones.
- Planificar, coordinar y ejecutar planes y programas de prevención y atención social.
- Planificar el desarrollo cantonal.

- Regular el uso de la vía pública en áreas urbanas y suburbanas de las cabeceras cantonales y en las áreas urbanas de las parroquias rurales del cantón.
- Contribuir al fomento de la actividad productiva y su comercialización, a través de programas de apoyo a actividades como la artesanía, microempresas y productoras de la pequeña industria entre otros, en coordinación con organismos nacionales, regionales, provinciales y parroquiales.

<u>Acrecentar el espíritu de nacionalidad, el civismo y la confraternidad de los asociados, para lograr el creciente progreso y la indisoluble unidad de la Nación</u>

- Ejercer la competencia de la policía de moralidad y costumbres.
- Colaborar y coordinar con la Policía Nacional, la protección, seguridad y convivencia ciudadana.

<u>Promover el desarrollo económico, social, medio ambiental y cultural dentro de su jurisdicción.</u>

- Realizar la recolección, procesamiento o utilización de residuos;
- Autorizar el funcionamiento de locales industriales, comerciales y profesionales.
- Fomentar el turismo.
- Dar servicio de mataderos y plazas de mercado.

- Promover y apoyar el desarrollo cultural, artístico, deportivo y de recreación, para lo cual podrá coordinar con instituciones públicas o privadas afines.
- Prevenir y controlar la contaminación del medio ambiente en coordinación con las entidades afines.
- Planificar, organizar y regular el tránsito y transporte terrestre, en forma directa, por concesión, autorización u otras formas de contratación administrativa, en coordinación con los organismos de tránsito competentes, de acuerdo con las necesidades de la comunidad.
- Exigir y controlar que en toda obra pública o privada que suponga el acceso público, en los edificios públicos o privados, en los lugares que se exhiban espectáculos públicos y en las unidades de transporte público se diseñen, establezcan, construyan y habiliten accesos, medios de circulación e instalaciones adecuadas para personas con discapacidades.
- Ejercer el control de la venta en espacios y vías públicas de toda obra artística, literaria, musical o científica, en cualquier formato, producida, reproducida o distribuida, que se encuentren protegidas por la Ley de Propiedad Intelectual.

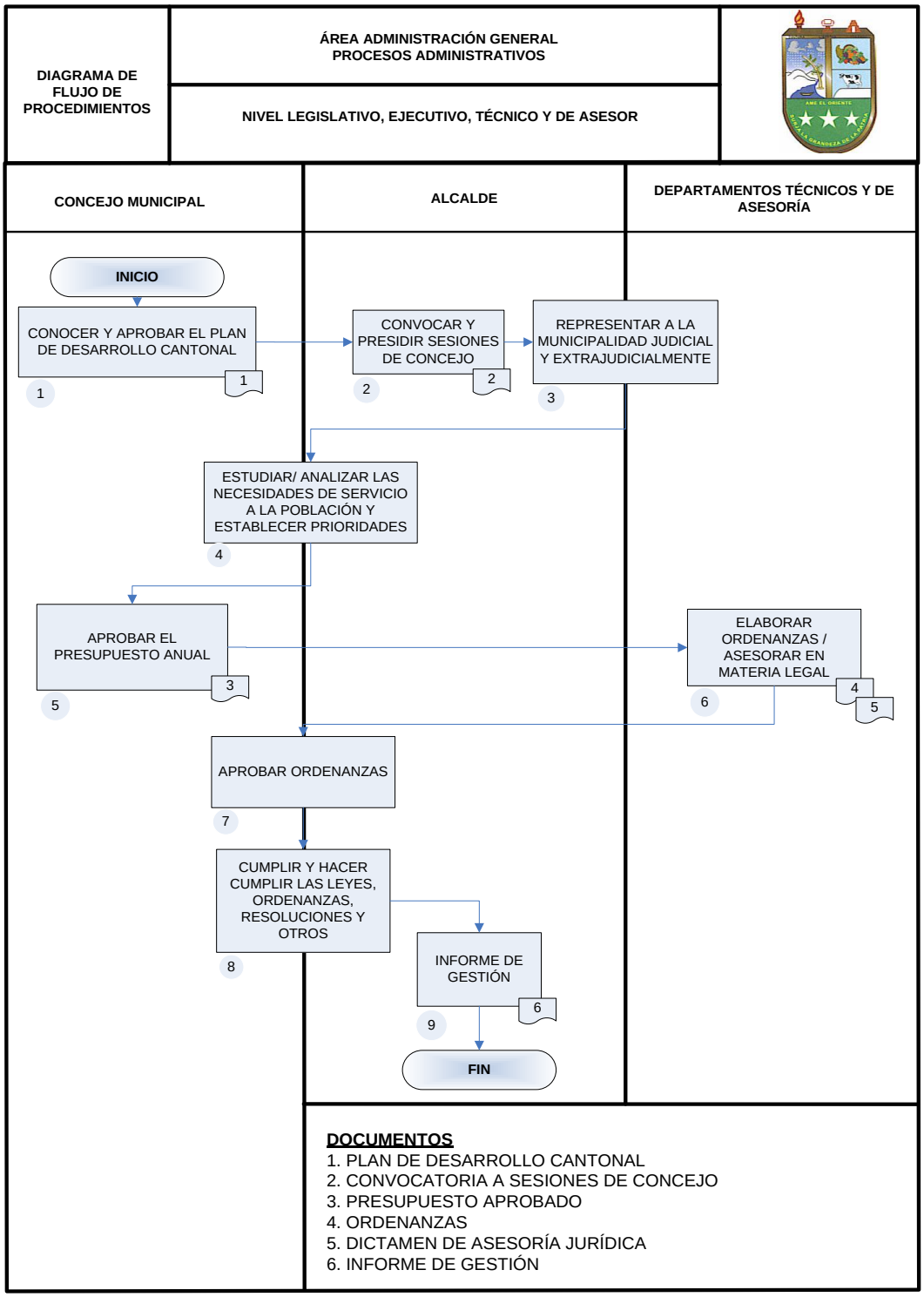
PROCESOS

Estos procesos son planteados con la finalidad de que el control esté encaminado a establecer las actividades a realizarse y también las responsabilidades que le competen a cada dependencia. Permiten verificar que se sustenten con documentación suficiente, adecuada y oportuna para evitar probables deficiencias en los procesos.

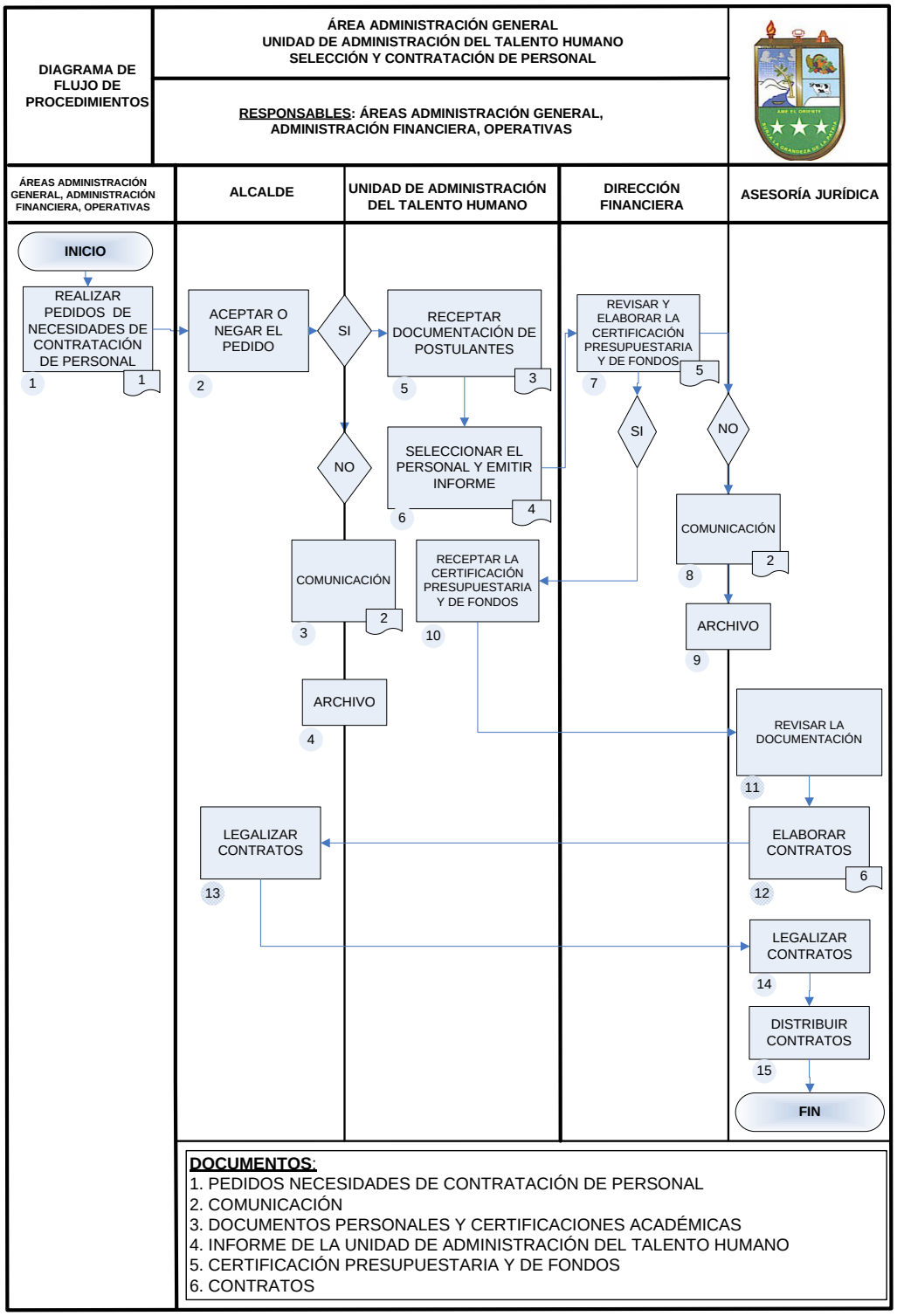
A continuación se presentan los procesos a través de flujogramas, que indican los responsables, la secuencia lógica de las actividades y los documentos que se generan en cada una de ellas.

FLUJOGRAMAS DE PROCESOS POR ÁREAS

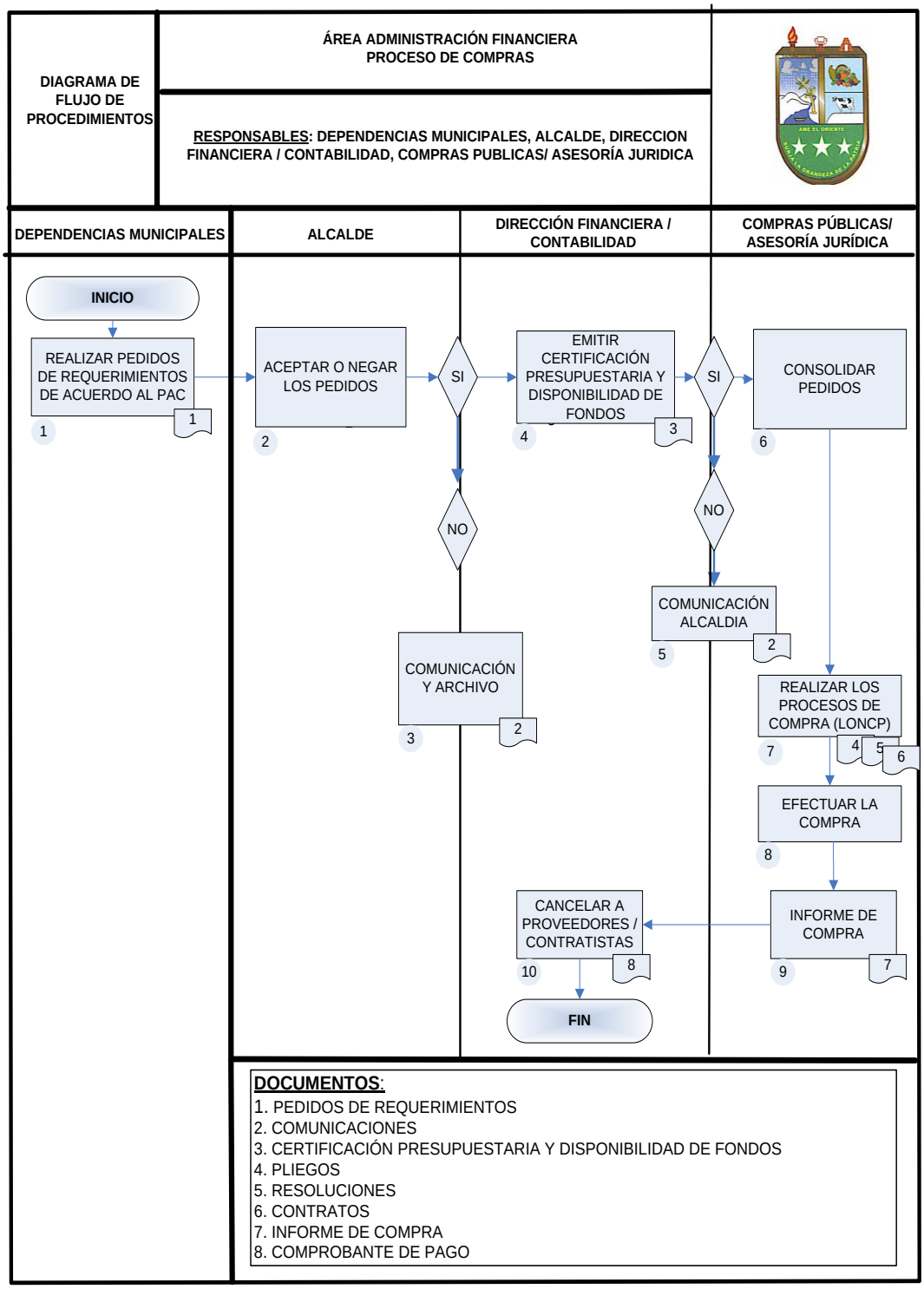
ÁREA ADMINISTRACIÓN GENERAL



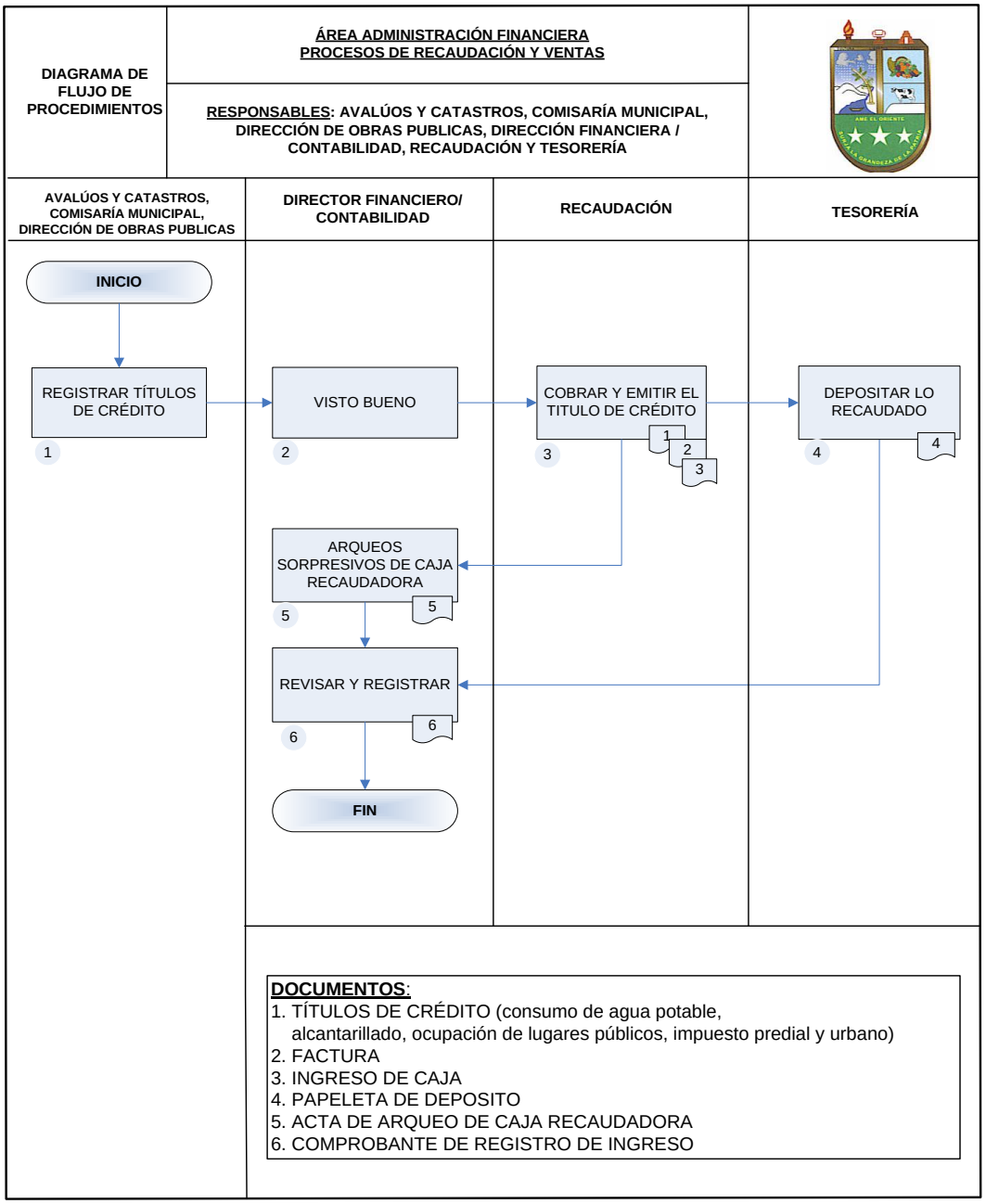
ÁREA ADMINISTRACIÓN GENERAL



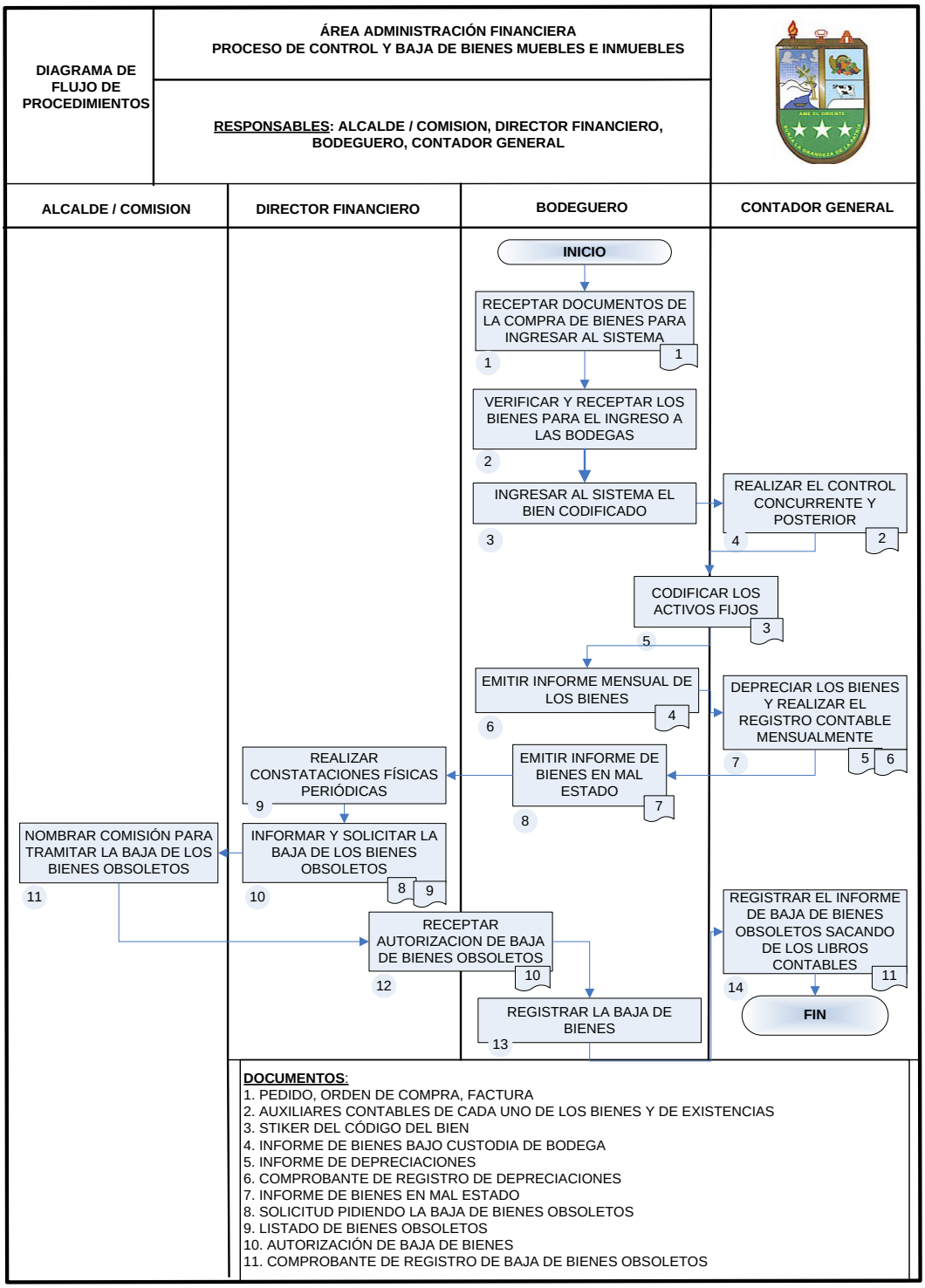
ÁREA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



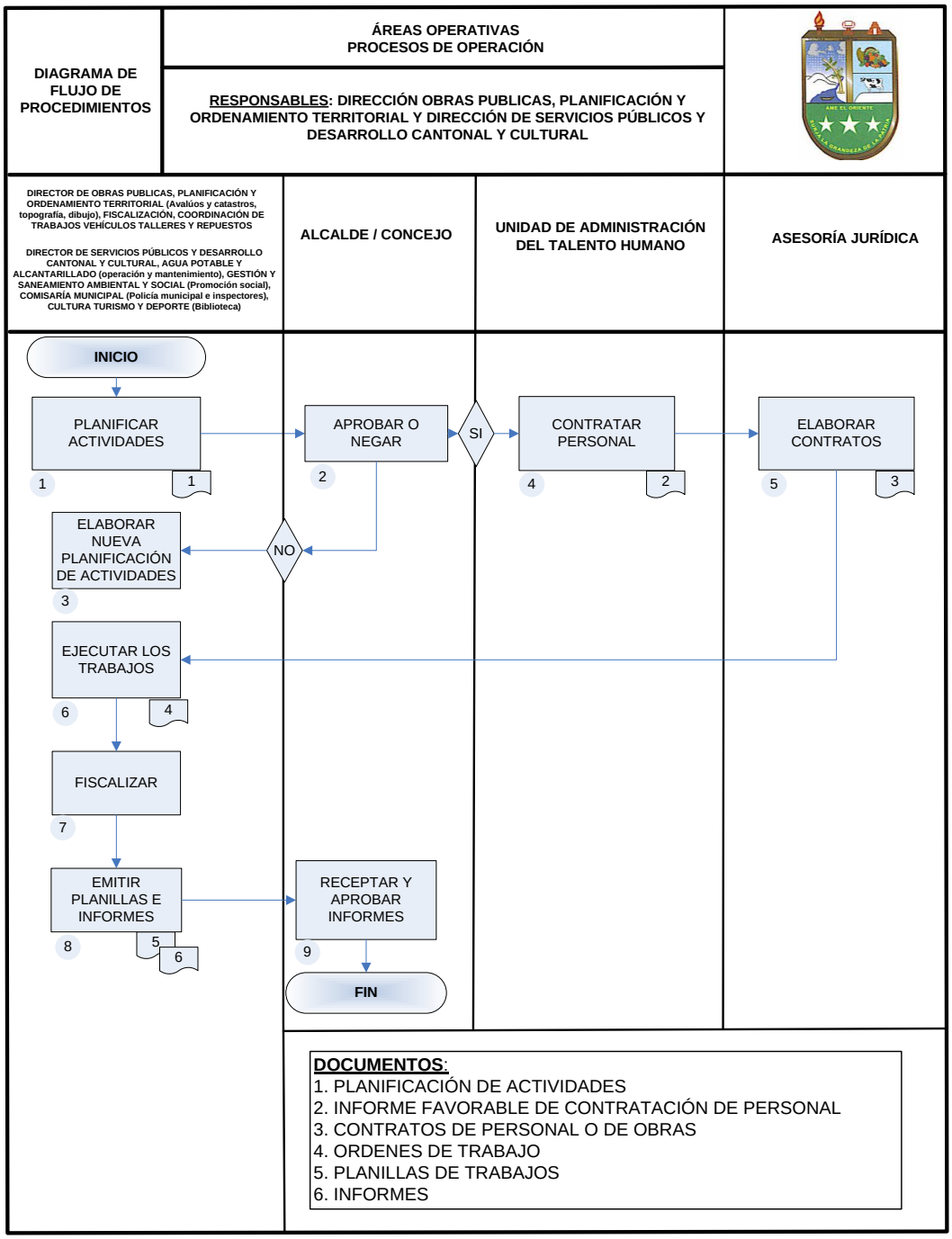
ÁREA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



ÁREA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



ÁREAS OPERATIVAS



<table>
<tr><td colspan="3">1. <u>AMBIENTE DE CONTROL</u>

<u>Objetivo:</u> Promover los valores éticos dentro de la institución.</td></tr>
<tr><td colspan="2">FACTORES O HERRAMIENTAS</td><td>ENFOQUE</td></tr>
<tr><td colspan="2">Integridad y valores éticos</td><td>Se comparten e informan los valores éticos, los mismos que deberán darse a conocer y ser aplicados a todos los usuarios internos de la municipalidad que son directivos, empleados y trabajadores. Es importante tomar en consideración los valores éticos ya que de ello dependerá la buena o mala imagen institucional.</td></tr>
<tr><td>ÁREAS</td><td colspan="2"><u>PROPUESTA</u>
ACCIONES NECESARIAS Y ACTIVIDADES DE CONTROL</td></tr>
<tr><td>ADMINISTRACIÓN GENERAL

ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

OPERATIVA</td><td colspan="2"><u>La UATH elaborará y aplicará un código de ética, reglamentos y normas institucionales así como las medidas correctivas para que empleados y trabajadores cumplan con:</u>

• Practicar valores y principios de conducta como: compromiso, honestidad, integridad, respeto y sentido de responsabilidad.
• Demostrar un compromiso con los valores éticos en todas sus actitudes.
• Presentar una conducta apropiada.
• Usar correctamente el uniforme.
• Sean discretos en su vida personal y de los compañeros.
• Presentarse puntualmente a sus labores.
• Cumplir adecuadamente y en el tiempo justo sus funciones y obligaciones.
• Tomar conciencia sobre la importancia del control interno.
• Conocer las políticas y procedimientos de la municipalidad para su efectiva aplicación.
• Evitar involucrarse en actos inapropiados, fomentando la aplicación de incentivos en base a resultados.</td></tr>
<tr><td colspan="2">FACTORES O HERRAMIENTAS</td><td>ENFOQUE</td></tr>
<tr><td colspan="2">Compromiso para la competencia.</td><td>Supone un espíritu de los empleados dentro de la municipalidad; deberá reflejarse en el conocimiento y en sus habilidades para realizar las actividades individuales.</td></tr>
</table>

ÁREAS	PROPUESTA ACCIONES NECESARIAS Y ACTIVIDADES DE CONTROL
ADMINISTRACIÓN GENERAL ADMINISTRACIÓN FINANCIERA OPERATIVA	Concejales, alcalde, directores departamentales y la UATH deberán: • Verificar todo comportamiento y ejecución de actividades tanto de los directores departamentales como del resto de personal administrativo y operativo de la municipalidad, para ello se hará visitas periódicas al personal, revisión de los informes de actividades y análisis de los mismos. • Establecer y aplicar el plan anual de capacitación, el propósito es lograr que los empleados sean eficientes y competentes en la ejecución de sus actividades. • Comprometerse con la necesidad del cambio, mejorando el concepto y la imagen de la entidad. • Generar un ambiente favorable para que los empleados tengan la disposición para involucrarse en las actividades. • Considerar en su plan de trabajo no solo los objetivos y estrategias claramente definidos; sino además conceder importancia a la reducción de gastos en las diferentes actividades operativas y administrativas.

FACTORES O HERRAMIENTAS	ENFOQUE
Filosofía y estilo de la dirección.	El concejo y alcalde deberán asumir la administración de la municipalidad con sus consecuencias refiriéndonos al conjunto de riesgos normales de una entidad.

ÁREAS	PROPUESTA ACCIONES NECESARIAS Y ACTIVIDADES DE CONTROL
ADMINISTRACIÓN GENERAL	Concejales, Alcalde y directores departamentales, deberán: • Mantenerse informados de la situación de la municipalidad. • Coordinar sus funciones. • Verificar si se está actuando de acuerdo a las normas y demás disposiciones legales y técnicas que son aplicables a la institución. • Asegurarse de que se estén logrando los objetivos.

FACTORES O HERRAMIENTAS	ENFOQUE
Estructura orgánica y funcional	Se estableció el orgánico estructural de la entidad considerando una división institucional en tres áreas. Así mismo se definió las responsabilidades claves que le competen tanto a los directores departamentales y demás funcionarios para administrar sus actividades mediante la organización por procesos.

ÁREAS	PROPUESTA ACCIONES NECESARIAS Y ACTIVIDADES DE CONTROL
ADMINISTRACIÓN GENERAL ADMINISTRACIÓN FINANCIERA OPERATIVA	Actividades realizadas: • Se establece el orgánico estructural de la municipalidad, considerando una división institucional en tres áreas estas son: administración general, administración financiera y operativas (Ver Pág. 86). • Se definió el orgánico funcional de la institución, identificando las responsabilidades claves que le competen tanto a los directores departamentales y demás funcionarios para administrar sus actividades. (Ver Pág. 87 - 107). • Flujogramas de procesos por actividades.(Ver Pag. 112 – 117)

FACTORES O HERRAMIENTAS	ENFOQUE
Políticas y Prácticas de Recursos Humanos	Involucra la selección, capacitación y evaluación del personal, así como el ambiente en el cual opera.

ÁREAS	PROPUESTA ACCIONES NECESARIAS Y ACTIVIDADES DE CONTROL
ADMINISTRACIÓN GENERAL ADMINISTRACIÓN FINANCIERA OPERATIVA	Los directivos y la UATH deberán: • Aplicar la Norma Técnica de Selección de Personal emitida por el Ministerio de Relaciones Laborales que determina que debe ser por concurso de méritos y oposición a fin de seleccionar al personal más idóneo para cubrir una vacante, así mismo para subrogar a algún funcionario. • Verificar la actuación de los servidores públicos la misma que está obligada a cumplir los deberes asignados a su puesto de trabajo, con diligencia, honestidad y rectitud, de manera tal que su desempeño prestigie a la entidad para la cual trabaja. • Garantizar que los servidores sean entrenados y capacitados en forma obligatoria, constante y progresiva, en función de las áreas y del cargo que ocupan. Se considerarán fundamentalmente la misión y los objetivos de la entidad, las necesidades de capacitación, el conocimiento requerido, las perspectivas de aplicación del nuevo conocimiento en el desempeño de su función. • Emitir un reglamento que contenga todos los aspectos inherentes a la capacitación y las obligaciones que asumirán los servidores capacitados. • Aplicarán las medidas para un aprovechamiento al máximo nivel de los esfuerzos y capacidades de sus recursos

	humanos, así como para el mantenimiento de un ambiente de honestidad y eficiencia. • Evaluar permanentemente el cumplimiento de las tareas y actividades encomendadas y los resultados del trabajo de cada servidor. • Establecer una adecuada rotación de funciones del personal encargado de la administración y el manejo de recursos materiales y financieros. • Definir una escala de sueldos e incentivos, de conformidad con las leyes, de forma que se retribuya apropiadamente por la responsabilidad y dedicación con que han sido desempeñados cada uno de los cargos. <u>Los servidores de la municipalidad deberán:</u> • Ejecutar sus funciones observando los códigos, normas y procedimientos que su profesión, oficio, actividad o especialidad le demanden, así como cumpliendo y haciendo cumplir las disposiciones que rijan su actuación técnica.

2. <u>EVALUACION DE RIESGOS</u>

<u>Objetivo:</u> Establecer mecanismos para identificar los riesgos a que está expuesta la entidad, a fin de que estos sean analizados y administrados eficientemente.

ENFOQUE GENERAL

Toda entidad, está sujeta a diversos riesgos tanto externos como internos, por lo que el concejo y alcalde deben establecer los objetivos generales y específicos institucionales, con la finalidad de identificar y analizar los riesgos de que estos objetivos no sean logrados.

ÁREAS	PROPUESTA ACCIONES NECESARIAS Y ACTIVIDADES DE CONTROL
ADMINISTRACIÓN GENERAL	<u>Determinación de los objetivos generales institucionales</u> (Ver Pag. 108 - 110). • Procurar el bienestar material y social de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales • Planificar e impulsar el desarrollo físico del cantón y sus áreas urbanas y rurales • Acrecentar el espíritu de nacionalidad, el civismo y la confraternidad de los asociados, para lograr el creciente progreso y la indisoluble unidad de la Nación. • Promover el desarrollo económico, social, medio ambiental y cultural dentro de su jurisdicción. <u>La dirección financiera deberá realizar la:</u> <u>IDENTIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE RIESGOS</u> • Emitir informe de las situaciones difíciles a nivel superior • Analizar estratégicamente las fuerzas que se mueven en su entorno como los proveedores de los productos y/o servicios, usuarios internos y externos de los servicios que brinda la municipalidad.

FACTORES O HERRAMIENTAS	ENFOQUE
Salvaguardar sus bienes y recursos	Todas las instituciones públicas deben crear una unidad para la administración de bienes encargada de regular los procedimientos, planificación, provisión, custodio, utilización, traspaso, préstamo, enajenación, baja, conservación y mantenimiento.

ÁREAS	PROPUESTA ACCIONES NECESARIAS Y ACTIVIDADES DE CONTROL
ADMINISTRACIÓN GENERAL ADMINISTRACIÓN FINANCIERA OPERATIVA	ACCIONES NECESARIAS • Crear un sistema computarizado para el control de activos fijos, en el que se detallen todas las características de cada uno de los activos. • Elaborar cuadros de depreciaciones, por cada mueble y equipo, tomando en cuenta los porcentajes permitidos por las leyes y normas de contabilidad aplicables en nuestro país y para el sector público. • Verificar permanentemente las maquinarias que se utilizan, corroborando hora y fecha de salida y entrada; además chequear las condiciones físicas del equipo, antes y después que sean utilizadas. • Dar mantenimiento preventivo permanentemente a las maquinarias y a las instalaciones eléctricas. • Cada empleado de la municipalidad, debe velar por los mobiliarios y equipos asignados y responder por él cuando haya sido dañado sin ninguna justificación. • Reportar oportunamente las fallas que posean los equipos y maquinarias, para que estas sean reparadas en el momento, evitando gastos mayores. • Verificar la existencia física de los bienes con tarjetas de control y registros contables. • Control del efectivo de caja a través de arqueos sorpresivos. • Vigilar la administración de cuentas por cobrar creando auxiliares individuales. • Controlar la administración de las cuentas bancarias. • Control eficiente de los insumos y suministros. • Control efectivo en las recaudaciones. • Mantener ventaja ante la competencia • Brindar servicios de calidad. • Construir y conservar su imagen • Atención al cliente • Entrega de los servicios oportunamente. • Incrementar y mantener solidez financiera • Reducir gastos innecesarios. • Mejorar la calidad del servicio.

FACTORES O HERRAMIENTAS	ENFOQUE
Manejo del cambio	**ANÁLISIS FODA**: Este es un proceso paralelo a la evaluación de riesgos que implica la identificación de las condiciones cambiantes, para identificar y comunicar sucesos que afecten a las actividades y objetivos de la municipalidad y el análisis de las oportunidades asociadas o riesgos.

ÁREAS	**PROPUESTA** **ACCIONES NECESARIAS Y ACTIVIDADES DE CONTROL**
ADMINISTRACIÓN GENERAL ADMINISTRACIÓN FINANCIERA OPERATIVA	ACTIVIDADES REALIZADAS Se determinó el FODA fortalezas y debilidades tanto externas como internas; así como las oportunidades y amenazas que posee la municipalidad. **Fortalezas:** • Ser una institución cantonal reconocida en la legislación Ecuatoriana. • Tener presupuesto propio. • Tener personal, propios de la institución. • Tener amplitud de gestión de recursos financieros. • Estar amparados por el Código de Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización COOTAD. • Contar con un edificio propio y amplio. • Tener autonomía en la administración. **Oportunidades:** • Existencia de organismos financieros como el Banco del Estado, INFA, que otorgan recursos financieros que no forman parte del presupuesto de ingresos del municipio. • Ser un cantón biodiverso y multiétnico. • Existencia de empresas multinacionales de explotación de recursos en la provincia de Zamora Chinchipe en el caso de AURELIAN. **Debilidades:** • Los recursos económicos y financieros no llegan a tiempo. • No se cuenta con el plan estratégico de desarrollo cantonal y ordenamiento territorial. • Presupuesto no refleja las necesidades del cantón. • Contratación de personal sin el presupuesto necesario. • Carece de un organigrama estructural. • Personal no conoce sus funciones y no sabe los mecanismos de planificación y rendición de cuentas. • Directores departamentales sin liderazgo y criterio para

	asesorar y manejar personal a su cargo. • Conflictos laborales con trabajadores de la institución. • Sistema de control interno poco confiable. • Carece de un código de ética institucional **<u>Amenazas:</u>** • Sequia o invierno prolongados ocasionados por el cambio climático.

3. <u>ACTIVIDADES DE CONTROL</u>

<u>Objetivo:</u> Determinar actividades de control en todos los niveles de la entidad que aseguren la aplicación efectiva de las acciones establecidas por las direcciones.

FACTORES O HERRAMIENTAS	ENFOQUE
Existencia de políticas y procedimientos apropiados y necesarios para cada una de las actividades de la entidad.	Son políticas y procedimientos que ayudan a garantizar que se lleve a cabo la administración municipal.

ÁREAS	PROPUESTA ACCIONES NECESARIAS Y ACTIVIDADES DE CONTROL
ADMINISTRACIÓN GENERAL ADMINISTRACIÓN FINANCIERA OPERATIVA	<u>Los empleados de la institución deberán cumplir las siguientes políticas y procedimientos</u>: • Cumplir con el horario de trabajo y con las actividades diarias. • Realizar los procedimientos establecidos para cada una de las actividades. • Realizar procedimientos de compra que establece la Ley para este efecto. • Al ingreso de existencias de productos a la municipalidad, se adjuntará como anexo la factura y su respectiva orden de compra debidamente autorizada.

FACTORES O HERRAMIENTAS	ENFOQUE
Identificación de las actividades de control para que sean usadas apropiadamente.	Pueden ser detectivas, preventivas y correctivas. Incluyen un rango de actividades diversas.

ÁREAS	PROPUESTA ACCIONES NECESARIAS Y ACTIVIDADES DE CONTROL
ADMINISTRACIÓN GENERAL ADMINISTRACIÓN FINANCIERA OPERATIVA	<u>ACTIVIDADES DE CONTROL</u> • Aprobaciones y autorizaciones • Reconciliaciones • Segregación de funciones • Salva guarda de activos • Fianzas y seguros • Registro oportuno de las transacciones • Verificaciones • Revisión de desempeño de operacionales

	• Controles sobre procesamiento de la información • Supervisión de los controles • Documentación suficiente y apropiada • Acceso restringido a los recursos, activos y registros • Rotación de personal • Control de sistemas de información • Controles físicos

FACTORES O HERRAMIENTAS	**ENFOQUE**
Suministro de información adecuada y en el tiempo para la toma de decisiones.	Se necesitan controles sobre la totalidad de los sistemas: administrativo, financiero y de cumplimiento.

ÁREAS	**PROPUESTA** **ACCIONES NECESARIAS Y ACTIVIDADES DE CONTROL**
ADMINISTRACIÓN GENERAL ADMINISTRACIÓN FINANCIERA OPERATIVA	Administradores, directivos y empleados deberán presentar: • Informe por escrito de las actividades realizadas para constancia de lo actuado y que los resultados sean evidentes.

<table>
<tr><td colspan="2">4. <u>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</u>

<u>Objetivo:</u> Identificar, recoger, procesar y difundir los datos útiles para la empresa.</td></tr>
<tr><td>FACTORES O HERRAMIENTAS</td><td>ENFOQUE</td></tr>
<tr><td>Obtención de la información interna y externa y como se suministran los informes necesarios.</td><td>Identificación de la información relevante, considerar si los mecanismos utilizados para conseguir la información son los adecuados.</td></tr>
<tr><td>ÁREAS</td><td><u>PROPUESTA</u>
ACCIONES NECESARIAS Y ACTIVIDADES DE CONTROL</td></tr>
<tr><td>ADMINISTRACIÓN GENERAL

ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

OPERATIVA</td><td><u>Información relevante interna y externa</u>

• Plan estratégico
• Objetivos institucionales
• Metas a corto y largo plazo
• Presupuesto general de la institución aprobado
• Plan anual de compras.
• Estados financieros confiables y oportunos con notas aclaratorias.
• Evaluación presupuestaria.
• Informes de auditoría interna y externa.
• Informe de cumplimiento de las recomendaciones de los informes de auditoría
• Informe de gestión de los directivos de las áreas administración general, administración financiera y operativa.
• Organigrama estructural y funciones de cada uno de los empleados
• Políticas y procedimientos institucionales
• Desarrollos tecnológicos
• Cambios económicos
• Desarrollos legislativos</td></tr>
<tr><td>FACTORES O HERRAMIENTAS</td><td>ENFOQUE</td></tr>
<tr><td>Desarrollo y revisión de los sistemas de información con el fin de lograr los objetivos.</td><td>Desarrollo de información externa e interna</td></tr>
</table>

ÁREAS	**PROPUESTA** **ACCIONES NECESARIAS Y ACTIVIDADES DE CONTROL**
ADMINISTRACIÓN GENERAL ADMINISTRACIÓN FINANCIERA OPERATIVA	ACCIONES NECESARIAS Responsable de recursos tecnológicos se encargará de: • Diseñar el sitio web de la propia entidad, cuidando que este sistema de información evidencie los objetivos institucionales. Medios de comunicación interna y externa: • **Interna:** Oficios, circulares, notas en un periódico mural, reuniones semanales o quincenales con los directores departamentales y demás empleados estratégicos de la entidad en forma separada y conjunta para que pueda haber una excelente convivencia de las partes internas con las externas. • **Externa:** prensa escrita, radios de la localidad, web del Instituto Nacional de Compras Públicas (INCOP), sitio web de la entidad y otros medios de comunicación públicos.
FACTORES O HERRAMIENTAS	**ENFOQUE**
Apoyo de la dirección al desarrollo de los sistemas de información necesarios.	Recursos humanos y financieros son suficientes
ÁREAS	**PROPUESTA** **ACCIONES NECESARIAS Y ACTIVIDADES DE CONTROL**
ADMINISTRACIÓN GENERAL ADMINISTRACIÓN FINANCIERA OPERATIVA	Los administradores y directivos garantizarán • Capacitación informática • Innovación tecnológica • Actividades de control de los sistemas de información y comunicación
FACTORES O HERRAMIENTAS	**ENFOQUE**
Comunicación eficaz al personal de sus funciones y responsabilidades.	Suministro de información

ÁREAS	**<u>PROPUESTA</u>** **ACCIONES NECESARIAS Y ACTIVIDADES DE CONTROL**
ADMINISTRACIÓN GENERAL ADMINISTRACIÓN FINANCIERA OPERATIVA	<u>Los administradores y directivos deberán:</u> • Suministrar información clara, suficiente y oportuna a los empleados acerca de sus funciones para que estos puedan cumplir con sus responsabilidades en la forma y el tiempo oportuno. • Brindar un medio favorable para el desarrollo de la comunicación de la información institucional.

5. <u>SUPERVISIÓN Y MONITOREO</u>

<u>Objetivo:</u> Establecer procedimientos de seguimiento para asegurar la eficacia del sistema de control interno.

ÁREAS	**<u>PROPUESTA</u>** **ACCIONES NECESARIAS Y ACTIVIDADES DE CONTROL**
ADMINISTRACIÓN GENERAL ADMINISTRACIÓN FINANCIERA OPERATIVA	<u>ACTIVIDADES DE MONITOREO</u> • El Concejo y alcalde como administradores de la entidad deben considerar la formalización de un código de conducta. • El concejo y alcalde emitirán políticas apropiadas para el reporte de deficiencias. • El responsable de comunicación social monitoreará la información entregada a los medios de comunicación públicos para su difusión asegurándose que sea la información que se haya entregado para este efecto. • Verificar que se estén realizando cada una de las actividades que realizan los funcionarios a su cargo por medio de guías de control. • Cada una de las direcciones departamentales y jefaturas deberán cumplir con los lineamientos establecidos y verificar que las actividades se desarrollen conforme se requiere para lograr los objetivos. • El concejo, alcalde y directores departamentales, darán seguimiento al cumplimiento de las recomendaciones adheridas en los informes de auditoría interna y externa. • Los integrantes del concejo y alcalde darán seguimiento a las actividades que realizan los directores departamentales y verificar que estén de acuerdo al plan de trabajo, propuesto esto según las competencias y objetivos municipales.

FACTORES O HERRAMIENTAS	**ENFOQUE**
Actividades de monitoreo continuo.	Procedimientos constantes en cada una de las operaciones diarias.

ÁREAS	**<u>PROPUESTA</u>** **ACCIONES NECESARIAS Y ACTIVIDADES DE CONTROL**
ADMINISTRACIÓN GENERAL ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	<u>ACTIVIDADES DE MONITOREO CONTINUO</u> • Los concejales y alcalde que son los que ejercen la administración de la municipalidad, deberá auxiliarse para el desarrollo de las actividades regulares, como de la gestión operativa para verificar si el sistema de control interno está funcionando.

OPERATIVA	• La estructura organizacional debe ser la apropiada y a través de las actividades de supervisión, identificar deficiencias. • Comparar los activos fijos con los datos registrados. A través de la información recibida por los auditores internos y externos y fortalecer las deficiencias. • Preguntar al personal periódicamente, si entienden y cumplen con las pautas de conducta de la municipalidad. • Verificar la existencia y aplicación de los códigos de ética

FACTORES O HERRAMIENTAS	**ENFOQUE**
Evaluaciones separadas	Autoevaluación periódica de la gestión y control interno de la entidad.

ÁREAS	**PROPUESTA** **ACCIONES NECESARIAS Y ACTIVIDADES DE CONTROL**
ADMINISTRACIÓN GENERAL ADMINISTRACIÓN FINANCIERA OPERATIVA	ACTIVIDADES DE EVALUACIONES SEPARADAS • Realizar arqueos de caja sorpresivos, por los directivos de la entidad enfocándose hacia su competencia. • Realizar constataciones físicas sorpresivas de los inventarios, para comparar lo registrado en tarjetas con el registro en los libros. • Realizar arqueos sorpresivos de las recaudaciones. • Verificar tarjetas de inventario con las existencias físicas de los bienes muebles que posee la entidad. • Tomar nota de las actividades realizadas por los empleados, de forma esporádicas

FACTORES O HERRAMIENTAS	**ENFOQUE**
Información de deficiencias	Mecanismos para recoger y comunicar las deficiencias detectadas en el cumplimiento del control interno de la entidad.

ÁREAS	**PROPUESTA** **ACCIONES NECESARIAS Y ACTIVIDADES DE CONTROL**
ADMINISTRACIÓN GENERAL ADMINISTRACIÓN FINANCIERA OPERATIVA	ACTIVIDADES DE INFORMACIÓN DE DEFICIENCIAS • Concejales y alcalde deberán informar de los resultados de la aplicación del sistema de control interno a los directores y demás empleados.

CONCLUSIONES

h. CONCLUSIONES

1. Considerando el componente entorno de control se determina que en la institución no se comparten y aplican los valores éticos; se carece de una estructura orgánica y funcional, acompañada de la aplicación de políticas y prácticas de recursos humanos deficientes en cuanto al cumplimiento de la normativa legal vigente, lo cual repercute en el mal funcionamiento de las áreas, afectando la imagen institucional.
2. En la institución no existen mecanismos de planificación, seguimiento y evaluación de las actividades y por lo tanto se carece de resultados de acuerdo a los objetivos institucionales, lo cual sería posible si se aplicara una adecuada evaluación de riesgos.
3. En la municipalidad del cantón Yacuambi hace falta un sólido sistema de control interno que establezca claramente las actividades de control y de seguimiento de las acciones institucionales en las diferentes áreas que conforman la estructura de la entidad.
4. Se detecta carencia de sistemas de información y comunicación adecuados, al no existir una buena comunicación entre los directivos y los empleados, esto provoca una gran descoordinación en los procesos institucionales y en cada una de las áreas de la entidad.
5. Los directivos de la entidad, concejo, alcalde y directores departamentales, no realizan revisiones y evaluaciones de la calidad y funcionamiento del sistema de control interno, por lo que no se

detectan las deficiencias de manera oportuna para tomar las medidas correctivas y lograr una administración efectiva.

RECOMENDACIONES

i. RECOMENDACIONES

1. Promover los valores éticos, la eficiencia y competencia, estableciendo claramente las funciones y responsabilidades de cada uno de los servidores; verificando el cumplimiento de las normas y demás disposiciones legales vigentes, para asegurar el logro de los objetivos de cada área.
2. Elaborar un plan estratégico de desarrollo cantonal y ordenamiento territorial, donde se determine los mecanismos de planificación, seguimiento y evaluación que permitan obtener resultados positivos en el área de administración general.
3. Aplicar la propuesta de control interno basado en el informe COSO, desarrollada en el presente documento, considerando que las actividades de control deben ser apropiadas, funcionar consistentemente de acuerdo a un plan a lo largo de un período y estar relacionadas directamente con los objetivos de la entidad.
4. Mantener líneas de comunicación adecuadas que permitan difundir los objetivos y metas institucionales así como los avances de los trabajos, para lograr esfuerzos coordinados en el cumplimiento de las tareas y actividades planificadas en cada área.
5. Es necesario obtener evidencia de que el sistema de control interno es confiable, razón por la cual la dirección controlará las actividades o procedimientos de control para determinar su viabilidad, efectividad y

contribución en relación al logro de los objetivos de las áreas de administración general, administración financiera y operativa.

BIBLIOGRAFIA

j. BIBLIOGRAFÍA

- ASAMBLEA NACIONAL. (2010): Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización COOTAD. Quito - Ecuador
- BENJAMÍN F. - Auditoría Administrativa, McGraw Hill, México 2001.
- MALDONADO E. (1995): Control Interno para Administradores (Segunda Edición).
- Contraloría General del Estado (2001): Manual de Auditoría de Gestión, Acuerdo 031-CG-2001 R.O. 469, 07/12/2001
- Contraloría General del Estado. (2009): Normas de Control Interno. Acuerdo 039–CG-2009 R.O. Nro. 78 del 01/12/2009 y Suplemento R.O. 87 del 14/12/2009
- FRANKLIN, ENRIQUE B. (2007): Auditoria Administrativa. Gestión estratégica del cambio, Editorial Pearson, México.
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y su Reglamento. 29/05/2002.
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Compras Públicas y su Reglamento. R. O. 395, 04/08/2008.
- Los Sistemas de Control Interno. Tomado de: www.coso.org.estadosunidos, 2004.
- Los Sistemas de Control Interno. Tomado de: www.gestiopolis.com.mexico, 2004.

- MANTILLA S. - Control Interno Informe COSO, ECOE-Ediciones, tercera edición, 2004
- DUEÑAS N. (2005): El Sistema de Control y Aseguramiento de la Calidad. Universidad Técnica Particular de Loja. Tercer Módulo. Loja - Ecuador
- Universidad Nacional de Loja, Área Jurídica Social y Administrativa, Nivel de Post Grado, Programa de Maestría en Gerencia Contable Financiera, Módulo II, Momento II, Auditoria de Gestión, Loja-Ecuador 2007.
- SOLÓRZANO G.PACTONG R. (2004): Diseño e implantación de un sistema de control interno y de gestión: http://www.dspace.spol.edu.ec/bitstream/3816.pdf.
- BILICK G. (2003): Sistemas de Control Interno: Facultad y deber. http://www.iaia.org.ar/normaria/normaria05.pdf.

ANEXOS

k. ANEXOS

ANEXO 1

PROYECTO DE TESIS

“SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL INFORME COSO, PARA EL GOBIERNO LOCAL DEL CANTÓN YACUAMBI, PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE.”

PROBLEMÁTICA

Las empresas se desarrollan en un ambiente competitivo que requiere que sus resultados sean permanentemente mejorados y corregidos. La herramienta válida para el efecto es el diseño de un sistema de control interno basado en el informe COSO orientado a la eficiencia en el uso de recursos, eficacia en la consecución de sus metas u objetivos y la calidad en cuanto a los productos o servicios prestados al cliente.

Las Empresas Públicas, particularmente los gobiernos locales utilizan recursos humanos, materiales y financieros; los que al ser explotados inadecuadamente originan serios problemas en la prestación de servicios a la comunidad que realizan este tipo de empresas.

La necesidad de reglamentar una estructura de control única que garantice obligatoriedad y uniformidad en su implantación respetando características específicas de cada entidad pública, tomando en cuenta la

conceptualidad referente al control interno basado en el informe COSO y que esto a su vez facilite una administración transparente y efectiva en el cumplimiento de su misión al tiempo que unifique criterios de control del Estado.

La falta de eficiencia en los mecanismos de control, de planeación y de gestión puede observarse en los gobiernos locales, donde los niveles de implementación de control interno son deficientes, esto se debe a la autonomía administrativa que les confiere la Constitución lo que ha impedido en gran parte la observancia de manuales, normas y otros instructivos generados por el Gobierno Nacional, al no existir una norma superior que obligue su aplicación.

Las mayores debilidades se presentan en la fragilidad de los procesos de direccionamiento estratégico y de soporte organizacional; en la inexistencia o poca efectividad de los sistemas para minimizar los riesgos y proteger los recursos; en la carencia de un modelo de operación integral y efectivo que garantice la gestión, por otra parte la debilidad de los procesos de evaluación tanto por parte del nivel directivo, administrativo y operativo como por las oficinas de control interno, así como un bajo nivel de implementación a las recomendaciones provenientes del control fiscal.

Las auditorías interna y externa practicadas en las empresas públicas, particularmente en los municipios han determinado que el control interno institucional no contribuye adecuadamente a la eficiencia, eficacia y

economía de los recursos, además de no permitir la consecución de los objetivos institucionales.

Dichos problemas han sido reportados primero como hallazgos y luego como observaciones en los respectivos informes que formula el ente controlador del sector público; sin embargo éstos no han sido tomados en cuenta por los directivos, debido a diversas razones, pero principalmente debido a su extemporaneidad ya que la auditoría tradicional se viene aplicando sobre la base de hechos realizados y consumados (históricos); lo que no facilita oportunamente que la gestión corporativa pueda aplicar los ajustes, regularizaciones y/o retroalimentación de las actividades institucionales.

Además de la falta de oportunidad, el control interno adolece de deficiencias incluso en la falta de cumplimiento de las leyes y normas aplicables al sector, determinando falta de fiabilidad de la información administrativa, financiera y económica. Estas entidades han incorporado controles; sin embargo, los mismos no influyen en la capacidad de la entidad para la consecución de los objetivos previstos. La incorporación de controles no ha repercutido de forma importante en la disminución de costos y tiempos de respuesta.

Las empresas públicas, no sólo tienen problemas internamente, si no también frente a los organismos reguladores como la Contraloría General del Estado y especialmente frente a la comunidad; con este último los

problemas están referidos a la falta de un eficiente y eficaz servicio de agua potable (cortes intempestivos, cortes programados, aguas contaminadas, aguas con exceso y falta de cloro, etc.), deficiencias en el alcantarillado, falta de tratamiento de aguas servidas, vías y caminos vecinales, recolección de basura, policía y vigilancia; y, otros problemas relacionados con los servicios que prestan estas entidades.

Otra situación similar es la falta de incorporación de la nueva filosofía y doctrina (informe COSO), dada por el tratamiento del entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y monitoreo puntual y/o permanente que se vienen aplicando en todo el mundo, como forma de contribuir eficazmente a la optimización de la gestión.

PROBLEMA

La no existencia de un sistema de control interno basado en el Informe COSO limita a los directivos de la municipalidad del Cantón Yacuambi la observación adecuada de la aplicación de manuales, normas y procedimientos establecidos; lo que trae como consecuencia una administración pública deficiente.

JUSTIFICACIÓN

Esta investigación se realiza para proporcionar una herramienta de investigación que sirva como material de consulta para los gobiernos

locales, estudiantes, profesionales, administradores, directivos, trabajadores de las empresas públicas e interesados en el tema de Control Interno para la eficiencia, eficacia y economía de los recursos, Informe COSO; cumpliendo con las aspiraciones de la Maestría en Gerencia Contable Financiera.

Habiendo identificado la problemática, se propone un sistema de control interno basado en el Informe COSO para que integre los planes de organización y todos los métodos, procedimientos y sistemas que funcionalmente se siguen en este tipo de entidades como forma de conocer y proteger sus recursos, la consecución de información correcta y fidedigna; el incentivo a la eficiencia, eficacia y economía de la gestión de los recursos; y la realización de las políticas institucionales de la forma más óptima posible, es decir lograr una herramienta para el buen gobierno y una respuesta efectiva contra la corrupción porque los mecanismos de control serán los elementos que facilitarán la optimización de los servicios que prestan estas entidades.

La gestión de los recursos, necesita de actividades de control interno, es decir de políticas y procedimientos que ayuden a asegurar que se toman las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa. Debe haber actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Debe incluirse una gama de actividades tan diversa como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de

rentabilidad operativa, salvaguarda de activos, segregación de funciones y otras.

En el marco de la evaluación de la gestión de una entidad pública, es fundamental planear y aplicar acciones de control en el proceso permanente y contínuo con el fin de determinar, medir y/o comprobar si los recursos se han ejecutado de conformidad a lo planificado y a su vez si se han alcanzado los objetivos programados.

La comprobación de planes y cumplimientos de leyes y Reglamentos, debe llevarse a cabo mediante acciones de control previo, simultáneo y de verificación posterior, para que permita con eficiencia, eficacia y economía de conformidad a la realidad, una evaluación transparente en beneficio de la entidad y la comunidad a la cual sirve.

El control interno aplicado a los gobiernos locales permitirá asegurar que las políticas y procedimientos vigentes se adecuen a las necesidades de la gestión institucional moderna. También posibilitará la fidelidad y oportunidad de los informes remitidos, con el objeto de que se pueda tomar las decisiones más acertadas. Asimismo asegura un seguimiento adecuado para constatar si las políticas de gestión y control son obedecidas.

La aplicación de un sistema de control Interno basado en el Informe COSO, se llevará a cabo sin interferir ni suspender el ejercicio de las funciones y actividades de las dependencias de la entidad,

consecuentemente orientará su función a analizar el cumplimiento de metas, objetivos, misión y visión; así como informar o recomendar el establecimiento de normas que puedan mejorar el control de estas empresas públicas.

Ante esta necesidad, la oportunidad que se presenta al profesional moderno es asesorar a las empresas, entidades y organizaciones en general en el diseño de un sistema de control interno basado en el informe COSO, lo que constituye un aporte necesario para el mejoramiento continuo.

La normativa de calidad a nivel mundial exige la creación de métodos de monitoreo y seguimiento adecuados a los procesos, resultados y niveles de satisfacción del cliente. Una investigación profunda y comprometida con las metas, objetivos y productos empresariales.

OBJETIVO GENERAL

- Diseñar un modelo de control interno basado en el informe COSO, el cuál facilitara alcanzar eficiencia, eficacia y economía en la gestión de los recursos de los gobiernos locales.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Localizar y fichar la bibliografía existente sobre el tema a investigar.

- Analizar las leyes, normas, manuales y reglamentos propios del sector público.
- Caracterizar el sistema de control interno que existe en el gobierno local del cantón Yacuambi.
- Formular los procedimientos para el diseño e implementación del sistema de control interno con el método COSO.

HIPÓTESIS

Si se diseña un sistema de control interno basado en el Informe COSO entonces los directivos de la municipalidad dispondrán de una herramienta que les permitirá lograr la eficiencia, eficacia y economía de los recursos así como la consecución de los objetivos institucionales. , permitirán al administrador disponer de información adecuada y en tiempo real para la toma de decisiones. A su vez, el trabajo del auditor se apoyará perfectamente en esta herramienta que constituirá el sustento básico para la evaluación de la gestión.

MÉTODOS

El proceso metodológico es fundamental en todo trabajo investigativo, el cual se sujeta a los lineamientos del método científico, el mismo que nos permitirá recolectar información de fuentes fidedignas y lógicas que permitirá la aplicación de métodos así como: Método inductivo, método deductivo, método descriptivo, así como la utilización de técnicas para

recolectar información del tema planeado como son: la técnica de observación, entrevista, encuesta y recolección bibliográfica.

Se considera método científico a una serie de pasos sistemáticos e instrumentos que nos lleva a un conocimiento científico. Por medio de este método aplicaremos técnicas e instrumentos, procedimientos y recursos necesarios que faciliten el cumplimiento de un control interno basado en el Informe COSO que permita la eficiencia, eficacia y economía de los recursos.

MÉTODO HISTÓRICO LÓGICO

Presuponen el estudio detallado de todos los antecedentes, causas y condiciones históricas en que surgió y se desarrolló el Control Interno Informe COSO. Analiza la trayectoria completa del fenómeno, su condicionamiento a las diferentes prioridades de la historia, revelan las etapas fundamentales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales.

MÉTODO INDUCTIVO

Es el razonamiento que partiendo de casos particulares se eleva a conocimientos generales. Este método permite la formulación de hipótesis para lograr un sistema de control interno basado en el informe COSO para la eficiencia, eficacia y economía de los recursos. Además para inferir la

información de la muestra en la población de la investigación y obtener las conclusiones válidas para la investigación.

MÉTODO HIPOTÉTICO DEDUCTIVO

Se aplica partiendo de unos enunciados de carácter universal y utilizando instrumentos científicos para inferir enunciados particulares. En base a este método se obtendrá conceptos y definiciones que serán fundamentados en el marco teórico, formular la hipótesis y concretar las conclusiones y recomendaciones de la investigación, y así concretar un sistema de control interno basado en el Informe COSO para la eficiencia, eficacia y economía de los recursos.

MÉTODO DESCRIPTIVO

El objeto de la investigación descriptiva consiste en describir y evaluar ciertas características de una situación particular, en este caso el control interno de la entidad. En la presente investigación se describe la estructura organizacional, la dirección estratégica, el sistema de control interno y la sinergia de las actividades de los Gobiernos Locales que constituye la muestra de la investigación.

MÉTODO ANALÍTICO

Este método permite analizar e interpretar la incidencia del control interno en la gestión institucional tomando por separado sus actividades de personal, para poder formular conclusiones sobre su incidencia en la

optimización de la gestión y el buen manejo de los recursos de las entidades del sector público, en el marco de la prudencia y transparencia pública.

TÉCNICAS DE RECOPILACIÓN DE DATOS

ENTREVISTAS

Esta técnica se aplicará a los directivos y funcionarios del gobierno local del cantón Yacuambi; asimismo a docentes universitarios y a experimentados profesionales, a fin de obtener información sobre todos los aspectos relacionados con el control interno.

ENCUESTAS

Se aplicará cuestionarios a los trabajadores del gobierno local del cantón Yacuambi, así como a Docentes Universitarios y Especialistas con el objeto de obtener información sobre los aspectos relacionados con la investigación.

ANÁLISIS DOCUMENTAL

Esta técnica se aplicará para analizar los principios, normas, información bibliográfica y otros aspectos relacionados con el control interno.

ANEXO 2

ENTREVISTA DIRIGIDA AL ALCALDE DEL CANTÓN YACUAMBI

Como egresadas de la maestría en Gerencia Contable y Financiera, le pido a usted de la manera más respetuosa se digne contestar la siguiente entrevista, ya que la información que se va obtener nos servirá para la elaboración de la tesis titulada “PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL INFORME COSO, PARA EL GOBIERNO LOCAL DEL CANTÓN YACUAMBI.”

1. Cuántos años vive en el cantón.
2. La institución cuenta con un plan estratégico de desarrollo cantonal y ordenamiento territorial.
3. El presupuesto de la institución está debidamente vinculado en el plan estratégico cantonal.
4. Existen códigos de ética, conducta y otras políticas en la institución a la cual usted dignamente dirige en esta administración.
5. Si la respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, estos códigos de ética, conducta y otras políticas son reconocidos por su autoridad.
6. Los códigos de ética, conducta y otros son entendibles y dirigidos a resolver conflictos de interés, pagos incorrectos o ilegales, principios anticompetitivos.

7. Si un código de conducta no existe por escrito y es necesario su aplicación, es comunicado a través de reuniones de personal o de persona a persona o en el momento que se enfrenta a una de ellas.
8. Cómo le ve usted al liderazgo de sus directores departamentales hacia el resto de personal.
9. Los directores departamentales toman decisiones adecuadas apegándose a la legislación vigente, valores éticos y buena conducta.
10. Según su criterio, sus asesores han proporcionado asesoría documentadamente en las diferentes áreas de las competencias que les corresponde.
11. Existe procesos de compra y venta de bienes y servicios basados en Leyes y Normas legales a las cuales está sometida esta institución.
12. Que problemas viene enfrentando en la parte administrativa de la Institución.
13. Cuáles son las propuestas que plantearía para resolver estos problemas.
14. En su administración, se documenta los procesos aplicando las Leyes y Normas a las cuales está sujeta la entidad.
15. La municipalidad cuenta con una estructura organizacional debidamente establecida.
16. Cuenta con un orgánico funcional para cada uno de los empleados.

ANEXO 3

ENCUESTA DIRIGIDA A EMPLEADOS DE LA INSTITUCIÓN.

Como egresadas de la maestría en Gerencia Contable y Financiera, le pido a usted de la manera más respetuosa se digne contestar la siguiente entrevista, ya que la información que se va obtener nos servirá para la elaboración de la tesis titulada "PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL INFORME COSO PARA EL GOBIERNO LOCAL DEL CANTÓN YACUAMBI."

Ambiente de control		**SI**	**NO**
1	¿Existen códigos de ética en el Gobierno Local Municipal del Cantón Yacuambi?		
2	¿Son entendibles los códigos de ética?		
3	¿Existen conflictos de trabajo entre empleados?		
4	¿Sabe qué hacer cuando se enfrenta a un conflicto de trabajo?		
5	¿Existe presión por parte de sus jefes para realizar procesos que no están apegados a leyes normativas aplicables a su entidad?		
Políticas y prácticas de recursos humanos		**SI**	**NO**
1	¿Existe un orgánico estructural de la institución?		
2	¿Existen normativas y procedimientos para selección y contratación del personal en general?		
3	¿A los nuevos empleados se les comunica sus funciones y responsabilidades a su ingreso a la institución por parte de la unidad de administración del talento humano?		
4	¿Existe un plan de capacitación para todo el personal de		

	la institución?		
5	¿Se capacita al personal de la institución?		
Evaluación de riesgo		**SI**	**NO**
1	¿Los objetivos institucionales son claros y alcanzables?		
2	¿Los objetivos institucionales son difundidos a todos los empleados y trabajadores de la entidad?		
3	¿Existe el Plan estratégico institucional?		
4	¿Se tiene mecanismos de control del uso y mantenimiento de la maquinaria de la institución?		
Actividades de control		**SI**	**NO**
1	¿Realiza una planificación de su trabajo?		
2	¿Presenta informes de sus actividades de trabajo realizadas?		
Información y comunicación		**SI**	**NO**
1	¿Le han manifestado si está haciendo bien o mal su trabajo?		
2	¿Lo han sancionado o llamado la atención por su trabajo?		
3	¿Lo han premiado o reconocido por realizar bien su trabajo?		
4	¿En las reuniones plantea sus problemas y posibles soluciones?		
Supervisión y monitoreo		**SI**	**NO**
1	¿Considera que existen asesores en esta institución?		
2	¿La intervención de los asesores es debidamente documentada?		
3	¿Para los procesos institucionales es respetado el orden regular?		

INDICE

I. ÍNDICE

	ÍNDICE	Pag.
	CERTIFICACIÓN	i
	AUTORÍA	ii
	DEDICATORIA	iii
	AGRADECIMIENTO	iv
a.	TITULO	6
b.	RESUMEN	8
c.	INTRODUCCIÓN	13
d.	REVISIÓN DE LITERATURA	17
	Concepto de control interno	17
	Importancia	17
	Elementos básicos del control interno	18
	Clases del control interno	19
	Principios de control interno	20
	Limitaciones inherentes al control interno	24
	Operaciones básicas del control interno	25
	Consideraciones importantes del control interno	25
	El informe COSO	28
	Definición de control interno basado en el informe COSO	29
	Componentes del control interno basado en el informe COSO	29

	Ambiente de control	30
	Evaluación de riesgos	30
	Actividades de control	31
	Información y comunicación	32
	Supervisión y monitoreo	32
	Eficacia	33
	Limitaciones del control interno COSO	35
	Juicio	36
	Responsabilidades en el control interno basado en el informe COSO	38
	Funciones y responsabilidades	38
	Cuestionarios informe Coso	39
	Herramientas de evaluación del entorno de control	40
	Herramientas de evaluación de riesgos	41
	Herramienta de evaluación actividades de control	42
	Herramientas de evaluación de información y comunicación	43
	Herramientas de evaluación de supervisión y monitoreo	44
e.	MATERIALES Y MÉTODOS	46
f.	RESULTADOS	50
	Entrevista	50
	Encuestas	54
	Diagnostico	77

g.	DISCUSIÓN	81
h.	CONCLUSIONES	134
i.	RECOMENDACIONES	137
j.	BIBLIOGRAFÍA	140
k.	ANEXOS	143
l.	ÍNDICE	159