



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

Ingenieras en Contabilidad y Auditoría, Contador Público Autorizado

TEMA:

Propuesta de implementación de la sección de control interno previo y concurrente de las operaciones administrativas y financieras, realizadas en el departamento financiero de la Dirección Provincial del Ministerio de Transporte y Obras Públicas de Chimborazo.

María del Carmen Jácome Coro

Diana Liseth Malucín Cárdenas

Riobamba – Ecuador

2011

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo con el tema “Propuesta de implementación de la sección de control interno previo y concurrente de las operaciones administrativas y financieras, realizadas en el departamento financiero de la Dirección Provincial del Ministerio de Transporte y Obras Públicas de Chimborazo” ha sido revisado en su totalidad, quedando autorizada su presentación, a las Srtas. María del Carmen Jácome Coro y Diana Liseth Malucín Cárdenas.

Ing. Napoleón Cadena

DIRECTOR DE TESIS

Ing. Jorge Arias

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

AUTORÍA:

Nosotras, María del Carmen Jácome Coro, portadora de la Cédula de Identidad N° 06033483-6 y Diana Liseth Malucín Cárdenas con Cédula de Identidad N° 160037697-2, declaramos que somos responsables de las ideas, resultados y propuestas planteadas en este trabajo investigativo, y el patrimonio intelectual del mismo pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH).

AGRADECIMIENTO

Al culminar este trabajo es grato presentar nuestro reconocido agradecimiento, primeramente a Dios, a nuestra querida Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a la Escuela de Contabilidad y Auditoría por abrirnos las puertas del aprendizaje diario;

A todos los docentes quienes nos supieron guiar por el camino de la sabiduría, en especial al Ing. Napoleón Cadena e Ing. Vinicio Pástor quienes a lo largo de éste tiempo nos orientaron con sus conocimientos en el desarrollo de nuestra tesis, la cual ha finalizado llenando todas nuestras expectativas;

A nuestros queridos padres por su apoyo incondicional en la culminación de nuestra carrera profesional;

Y finalmente agradecemos a la Dirección Provincial del Ministerio de Transporte y Obras Públicas de Chimborazo por facilitarnos la información requerida para el desarrollo y culminación de nuestra tesis.

DEDICATORIA

Han transcurrido varios años de constante estudio y sacrificio para alcanzar la ansiada meta, que no hubiese sido posible, sin el apoyo de mis padres Roque y Magdalena quienes fueron los promotores de que en el futuro sea una profesional útil para la sociedad; a mis hermanos, amigos, familiares y maestros.

Y aquella persona especial en mi vida quien fue mi soporte en los momentos difíciles de mi existencia, y en los cuales me alentaba para continuar y cumplir con mi objetivo propuesto que es la culminación de mi carrera profesional.

A ellos dedico este trabajo con mucho amor y cariño, siempre los llevaré en mi corazón.

María del Carmen

Dedico este trabajo al arquitecto de la vida “Dios” porque está conmigo en cada paso que doy, guiándome, protegiéndome y dándome fortaleza para seguir adelante;

A mis padres Galo y Graciela, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento, depositando su entera confianza en cada reto que se me ha presentado, sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad;

Finalmente a mis hermanos y a ese ser tan especial que llegó a mi vida hace un año y que me ha apoyado e impulsado a alcanzar la meta que hoy logro, que ha sido mi soporte en los momentos difíciles para no darme por vencida, pero sobre todo ha sido mi compañero incondicional.

Es por ellos que soy lo que soy ahora.

Los amo.

Dianita

ÍNDICE

PORTADA	I
CERTIFICACIÓN	II
AUTORÍA:	III
AGRADECIMIENTO	IV
DEDICATORIA	V
ÍNDICE	VI
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
1. PROBLEMATIZACIÓN	3
1.1. Tema	3
1.2. Problema	3
1.3. Objetivos	4
1.3.1. Objetivo General	4
1.3.2. Objetivos Específicos	4
CAPÍTULO II	5
2. GENERALIDADES DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS DE CHIMBORAZO	5
2.1. Reseña Histórica	5
2.2. Misión	6
2.3. Visión	6
2.4. Objetivo General	6
2.5. Objetivos Estratégicos	6
2.5.1. Técnicos	6
2.5.2. Financieros	7
2.5.3. Recursos Humanos	7
2.5.4. Procesos	8
2.6. Regulaciones y Procedimientos Internos Aplicables	8
2.7. Subsecretarías del Ministerio de Transporte y Obras Públicas	9
2.8. Estructura Organizativa	9
2.8.1. Mapa de Procesos	10
2.8.2. Estructura Orgánica Institucional	11
2.8.3. Estructura de la Subsecretaría de Puertos, Transporte Marítimo y Fluvial	12
2.8.4. Estructura de la Subsecretaría de Transporte Terrestre y Ferroviario	13
2.8.5. Estructura de la Subsecretaría de Transporte Aeronáutico Civil	14
2.8.6. Estructura de la Subsecretarías Zonales del Transporte y Obras Públicas	15
2.8.7. Estructura de la Dirección Provincial del Transporte y Obras Públicas de Chimborazo	16
2.9. Procesos Habilitantes de Apoyo	17
2.9.1. Gestión Administrativa Financiera	17
2.10. Proyectos de Infraestructura para la Provincia de Chimborazo	21
CAPÍTULO III	22
3. EL CONTROL INTERNO Y LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL	22
3.1. El Control Interno	22
3.1.1. Introducción	22

3.1.2.	Definición de Control Interno	22
3.1.3.	Control Interno Administrativo	23
3.1.3.1.	Control Interno Contable	24
3.1.4.	Importancia del Control Interno	25
3.1.5.	Objetivos del Control Interno	25
3.1.6.	Características del Control Interno	25
3.1.7.	Principios del Control Interno	26
3.1.8.	Clasificación del Control Interno	28
3.1.9.	Responsables del Control Interno	29
3.1.10.	Componentes del Control Interno	29
3.1.10.1.	Ambiente de Control	31
3.1.10.1.1.	Componentes del Ambiente de Control	31
3.1.10.2.	Evaluación de Riesgos	33
3.1.10.2.1.	Objetivos de la Evaluación de Riesgos	34
3.1.10.2.2.	Riesgos	35
3.1.10.2.3.	Manejo de cambios	36
3.1.10.3.	Actividades de Control	38
3.1.10.4.	Sistemas de Información y Comunicación	39
3.1.10.4.1.	Controles generales	40
3.1.10.4.2.	Controles de aplicación	40
3.1.10.4.3.	Información y comunicación	40
3.1.10.4.4.	La comunicación	43
3.1.10.5.	Supervisión y Monitoreo	44
3.1.10.5.1.	Supervisión y evaluación sistemática de los componentes	45
3.1.10.5.1.1.	Evaluaciones Independientes	45
3.1.10.5.1.1.1.	Metodología de Evaluación	46
3.1.10.5.1.2.	Actividades de Monitoreo (ongoing)	46
3.1.10.5.1.2.1.	Informe de las deficiencias	47
3.1.11.	Relaciones entre objetivos y componentes	48
3.1.12.	Aplicación a entidades pequeñas y de mediano tamaño de control interno	51
3.1.13.	Restricciones del Control Interno	51
3.1.13.1.	Juicio	53
3.1.13.2.	Resquebrajamientos	53
3.1.13.3.	Colusión	54
3.1.13.4.	Costos versus beneficios	55
3.1.14.	Evaluación de Control Interno	57
3.1.14.1.	Método de Diagramas de Flujo	57
3.1.14.1.1.	Evaluación del Control Interno por diagramas de flujo	59
3.1.14.1.2.	Simbología en los diagramas de flujo	60
3.1.14.2.	Método de Descripciones Narrativas	62
3.1.14.3.	Método de Cuestionarios Especiales	63
3.1.15.	Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de las Personas Jurídicas de Derecho Privado que dispongan de Recursos Públicos.	65
3.2.	La Organización en las empresas	67
3.2.1.	Definición de Organización	67
3.2.2.	La organización como sistema	67
3.2.3.	El proceso de organización	68
3.2.4.	Estructuras Organizacionales	69

3.2.4.1.	Diseño de la Estructura	69
3.2.4.1.1.	Ejes Organizacionales	69
3.2.4.1.1.1.	Vertical	69
3.2.4.1.1.2.	Horizontal	70
3.2.4.2.	Diseño Vertical	70
La Delegación		71
3.2.4.3.	Diseño Horizontal	72
3.2.4.3.1.	Enfoques tradicionales	72
3.2.4.3.1.1.	Funcional	72
3.2.4.3.1.2.	Divisional	73
3.2.4.3.1.3.	Matricial o rejilla	73
3.2.4.3.2.	Enfoques actuales	73
3.2.4.3.2.1.	De equipos	73
3.2.4.3.2.1.1.	La conformación de equipos	74
3.2.4.3.2.1.2.	Características del Enfoque de Equipos	74
3.2.5.	Organigramas	75
3.2.5.1.	Elaboración de un organigrama	75
3.2.5.2.	Características de los Organigramas	75
3.2.5.3.	Clasificación de los Organigramas	76
3.2.6.	Gestión por Procesos	77
3.2.7.	La Reestructuración o Reorganización	77
3.2.8.	Manuales Administrativos	78
3.2.8.1.	Manual de Organización	78
3.2.8.2.	Manual de Políticas	78
3.2.8.2.1.	Objetivo del Manual de Políticas	79
3.2.8.3.	Manual de Procedimientos	79
3.3.	Definiciones y terminología utilizada	80
CAPÍTULO IV		94
4. DIAGNÓSTICO DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA FINANCIERA DE LA DIRECCIÓN		
PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS DE CHIMBORAZO		94
4.1.	Evaluación del Control Interno	94
4.1.1.	Aplicación de Cuestionarios Especiales	94
4.1.2.	Matriz de Valoración de Controles Claves	101
4.1.3.	Matriz de Evaluación de Riesgos	103
4.2.	Análisis FODA	104
4.2.1.	Matriz FODA	104
4.2.2.	Matriz de Incidencias	107
4.2.3.	Matriz de Evaluación de Factores Internos	109
4.2.4.	Matriz de Evaluación de Factores Externos	112
4.3.	Árbol de Problemas	116
4.3.1.	Ausencia de Control Interno	116
4.3.2.	Estructura Orgánica y Funcional desactualizada	117
4.4.	Informe de Control Interno	118
CAPÍTULO V		126
5. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA SECCIÓN DE CONTROL INTERNO PREVIO Y		
CONCURRENTE DE LAS OPERACIONES ADMINISTRATIVAS Y FINANCIERAS, REALIZADAS		

EN EL DEPARTAMENTO FINANCIERO DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS DE CHIMBORAZO	126
5.1. Denominación de la Sección	126
5.2. Definición de la Sección de Control Interno	126
5.3. Propósito principal de la Sección de Control Interno	127
5.4. Objetivos de la Sección de Control Interno	127
5.5. Marco Jurídico	128
5.6. Posicionamiento de la Sección de Control Interno dentro de la estructura de la Dirección Provincial del Ministerio de Transporte y Obras Públicas de Chimborazo	129
5.6.1. Orgánico Estructural Actual	129
5.6.2. Orgánico Estructural Propuesto	130
5.6.3. Estructura de la Sección de Control Interno	131
5.6.5. Organigrama de Cargos	131
5.6.6. Organigrama Funcional	132
5.7. Manual de Funciones de la Sección de Control Interno	133
5.7.1. Asesor Técnico	133
5.7.2. Secretaria	135
5.7.3. Asistente Técnico	137
5.8. Descripción de procesos de la Sección de Control Interno	139
5.8.1. Adquisición de bienes	139
5.8.2. Prestación de Servicios	142
5.8.3. Contratación de obras	145
5.9. Normativa de aplicación a los Procesos de la Sección de Control Interno	148
5.9.1. Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado	148
5.9.2. Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de las Personas Jurídicas de Derecho Privado que dispongan de Recursos Públicos	150
CAPÍTULO VI	156
6. Conclusiones y Recomendaciones	156
6.1. Conclusiones	156
6.2. Recomendación	157
RESUMEN	158
SUMMARY	159
BIBLIOGRAFÍA	160
ANEXOS	161

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Mapa de Procesos	10
Gráfico 2: Orgánico Estructural	11
Gráfico 3: Estructura de la Subsecretaría de Puertos, Transporte Marítimo y Fluvial	12
Gráfico 4: Estructura de la Subsecretaría de Transporte Terrestre y Ferroviario	13
Gráfico 5: Estructura de la Subsecretaría de Transporte Aeronáutico Civil	14
Gráfico 6: Estructura de la Subsecretarías Zonales del Transporte y Obras Públicas	15
Gráfico 7: Estructura de la Dirección Provincial del Transporte y Obras Públicas de Chimborazo	16
Gráfico 8: Proyectos de Infraestructura de Chimborazo	21
Gráfico 9: Efectividad del Control	23
Gráfico 10: Componentes del Control Interno.	24
Gráfico 11: Clasificación del Control Interno	28
Gráfico 12: Componentes de Control Interno	30
Gráfico 13: Ambiente de Control	31
Gráfico 14: Factores del Ambiente de Control	33
Gráfico 15: Objetivos en la Evaluación de Riesgos	35
Gráfico 16: Técnicas de Evaluación de Riesgos	37
Gráfico 17: Actividades de Control	38
Gráfico 18: Sistemas de Información	41
Gráfico 19: Elemento de información	43
Gráfico 20: La función de controlar	44
Gráfico 21: Supervisión y Monitoreo	46
Gráfico 22: Relación entre objetivos y componentes	50
Gráfico 23: El Sistema Organización	68
Gráfico 24: Enfoques del Diseño Horizontal	72
Gráfico 25: Enfoque Funcional	73
Gráfico 26: Árbol de Problemas – Ausencia de Control Interno	116
Gráfico 27: Árbol de Problemas – Estructura Orgánica y Funcional desactualizada	117
Gráfico 28: Orgánico Estructural Actual	129
Gráfico 29: Orgánico Estructural Propuesto	130
Gráfico 30: Organigrama Estructural de la Sección de Control Interno	131
Gráfico 31: Organigrama de Cargos	131
Gráfico 32: Organigrama Funcional de la Sección de Control Interno	132
Gráfico 33: Flujograma del Proceso de Adquisición de Bienes de la Sección de Control Interno	140
Gráfico 34: Flujograma del Proceso de Contratación de Obras de la Sección de Control Interno	146

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1: Tipos de controles</i>	39
<i>Tabla 2: Controles generales</i>	40
<i>Tabla 3: Clasificación de acuerdo a su contenido</i>	76
<i>Tabla 4: Clasificación según su ámbito de aplicación</i>	76
<i>Tabla 5: Clasificación por su presentación</i>	77
<i>Tabla 6: Cuestionario de Evaluación de Control Interno – Supervisor Financiero</i>	95
<i>Tabla 7: Cuestionario de Evaluación de Control Interno - Tesorero</i>	97
<i>Tabla 8: Cuestionario de Evaluación de Control Interno - Contadora</i>	99
<i>Tabla 9: Matriz de Valoración de Controles Claves</i>	101
<i>Tabla 10: Matriz de Evaluación de Riesgos</i>	103
<i>Tabla 11: Matriz FODA</i>	105
<i>Tabla 12: Matriz de Influencias</i>	107
<i>Tabla 13: Matriz de Evaluación de Factores Internos</i>	111
<i>Tabla 14: Matriz de Evaluación de Factores Externos</i>	114

INTRODUCCIÓN

La creación de la sección de control interno en la Dirección Provincial del Ministerio de Transporte y Obras Públicas de Chimborazo se ha desarrollado en base al diagnóstico realizado a la entidad en el cual encontramos ausencia de control interno, el Manual de Puestos se encuentra desactualizado y duplicidad de funciones al no existir suficiente personal.

La metodología utilizada es la descriptiva nos permitió conocer en forma más detallada la situación actual del Ministerio de Transporte y Obras Públicas, el medio en que se desenvuelve, combinando este método con varias técnicas de investigación lo cual permitió la evaluación del control interno.

El primer capítulo está comprendido por el tema, la problematización del porque nació y los objetivos propuestos para el cumplimiento de la investigación.

El segundo capítulo se presenta los aspectos generales de la entidad, como su reseña histórica, misión, visión, objetivos, políticas, procedimientos de cumplimiento de acuerdo a las disposiciones legales que rigen.

El tercer capítulo se presenta las referencias teóricas, basadas la presente investigación como el control interno que es una herramienta diseñada para la efectividad de las operaciones, suficiencia y confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de disposiciones legales. Así como la estructura organizativa de la creación de una sección, su forma estructural, funcional y el diseño del manual de puestos.

El cuarto capítulo se encuentra el diagnóstico del control interno, realizado a la entidad a través de Cuestionarios Especiales una técnica de auditoría, análisis FODA y Matriz de Controles Claves en el cual encontramos la concordancia de debilidades por los dos métodos de valoración de áreas críticas lo que permitió que se genere el Informe de Control Interno.

El capítulo quinto presenta la Propuesta de la creación de la Sección de Control Interno en la entidad donde se define la misión, visión, objetivos, la estructura de la sección, manual de funciones para cada cargo, los procesos de la sección y la base legal en la que se va a enmarcar.

Finalmente se muestra las conclusiones y recomendaciones obtenidas del proceso investigativo, con las cuales se aporten al mejoramiento de la entidad en los procesos administrativos y financieros de la Dirección Provincial del Ministerio de Transporte y Obras Públicas de Chimborazo.

CAPÍTULO I

1. PROBLEMATIZACIÓN

1.1. Tema

Propuesta de implementación de la sección de control interno previo y concurrente de las operaciones administrativas y financieras, realizadas en el departamento financiero de la Dirección Provincial del Ministerio de Transporte y Obras Públicas de Chimborazo.

1.2. Problema

El Ministerio de Transporte y Obras Públicas de Chimborazo, no cuenta con un Manual de Puestos Específico, que delimite las funciones de cada servidora o servidor, en relación al cargo que desempeña.

La falta de personal en la entidad dio lugar a que el Director Financiero realice dos funciones, las antes citadas y la de Supervisor de Recursos Humanos, y que se demuestra en las Acciones de Personal DARH-DRRH Nos. 195 y 197-09 de 1 de abril de 2009, respectivamente; la Guardalmacén realice al mismo tiempo las funciones de Supervisora de Recursos Institucionales, sin acción de personal.

La Unidad Administrativa Financiera de la entidad solicita el criterio legal a la Asesora Jurídica, para realizar los diferentes procesos, sin tener respuesta, permitiendo que exista un riesgo en los procesos pre contractuales.

La Dirección Provincial del El Ministerio de Transporte y Obras Públicas de Chimborazo, elabora el Plan Anual de Capacitación, el cual es enviado al Ministerio para su consolidación y aprobación, sin que este sea ejecutado.

Los constantes cambios de las normas en los procedimientos de contratación, para la adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios, incluidos los de consultoría, han sido las causas de una inadecuada

aplicación e interpretación de las disposiciones legales, evidenciado esta deficiencia en los controles previo, concurrente y posterior.

Con la implementación de la Sección de Control Interno, se controlará que las operaciones administrativas y financieras al momento de su ejecución cuenten con la suficiente documentación de soporte y los resultados se midan en la eficacia y eficiencia institucional.

1.3. Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Diseñar la propuesta para la creación de la sección de control interno en el Ministerio de Transporte y Obras Públicas de la provincia de Chimborazo.

1.3.2 Objetivos Específicos

1. Conocer la entidad en forma integral con el fin de verificar su estructura, misión, visión y objetivos.
2. Realizar un diagnóstico de la situación actual de la entidad para determinar debilidades en cuanto a control interno.
3. Proponer el nuevo orgánico estructural.
4. Determinar el orgánico funcional de la sección de control interno.

CAPÍTULO II

2. GENERALIDADES DELA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS DE CHIMBORAZO

2.1. Reseña Histórica

En la administración del Doctor Isidro Ayora, Presidente de la República (1929 – 1931), se crea el Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones.

Abarcó también a la Agricultura y Fomento. Le correspondió todo lo relacionado con el estudio, construcción, explotación, conservación y financiamiento de las obras públicas; vigilancia de las obras municipales; el progreso de la agricultura y del comercio en todos sus ramos; fomentó la producción agrícola e industrial y su transporte.

Las funciones que les correspondía en ese entonces fueron las siguientes: los caminos y ferrocarriles; las obras portuarias, marítimas y fluviales, los canales de navegación y los trabajos necesarios para la buena conservación de las playas del mar y de las riberas de los ríos; correos, telégrafos y teléfonos, administración y mejoramiento de líneas postales y la instalación de estaciones radiotelegráficas del Estado.

Para el despacho de los diversos asuntos determinados, el Ministerio además de la Subsecretaría respectiva, contaba con el director general de Obras Públicas, el de Agricultura; los directores de Correos y Telégrafos.

El 9 de julio de 1929 y por Decreto Supremo No. 92 de la Asamblea Nacional, se produce la creación definitiva. Con estos antecedentes el Ministro de Obras Públicas en el gobierno del Presidente León Febres Cordero, Ing. Alfredo Burneo, mediante Acuerdo Ministerial No. 037 del 15 de octubre de 1984, declara como fecha oficial del Ministerio de Obras Públicas, el 9 de julio.

El 15 de enero del 2007, el Presidente de la República, Eco. Rafael Correa Delgado, mediante Decreto Ejecutivo 053, cambia la estructura de este Portafolio y crea el Ministerio de Transporte y Obras Públicas con cuatro Subsecretarías.

2.2. Misión

Como entidad rectora del Sistema Nacional del Transporte Multimodal formula, implementa y evalúa políticas, regulaciones, planes, programas y proyectos que garantizan una red de Transporte seguro y competitivo, minimizando el impacto ambiental y contribuyendo al desarrollo social y económico del País.

2.3. Visión

Ser el eje del desarrollo nacional y regional mediante la Gestión del Transporte Intermodal y Multimodal y su Infraestructura con estándares de eficiencia y Calidad.

2.4. Objetivo General

Contribuir al desarrollo del País a través de la formulación de políticas, regulaciones, planes, programas y proyectos, que garanticen un Sistema Nacional del Transporte Intermodal y Multimodal, sustentado en una red de Transporte con estándares internacionales de calidad, alineados con las directrices económicas, sociales, medioambientales y el plan nacional de desarrollo.

2.5. Objetivos Estratégicos

2.5.1. Técnicos

1. Formular la política nacional del Transporte, que contribuya a la integración regional, crecimiento económico, desarrollo social y soberano del País;
2. Dotar al País de Infraestructura intermodal y multimodal con los más altos estándares de calidad, seguridad y eficiencia, contribuyendo al desarrollo económico sustentable, la conectividad y la integración territorial;
3. Implementar un sistema integrado de servicios de Transporte, coordinando acciones que permitan el desarrollo de los modos aéreo, terrestre, ferroviario, marítimo y fluvial, así como del Transporte Multimodal, con altos índices de seguridad en sus operaciones;

4. Mejorar las condiciones de conectividad terrestre, ferroviaria, aérea, marítima y fluvial del País, priorizando la inclusión social de personas que habitan en localidades geográficamente aisladas;
5. Proponer e implementar la normativa técnica que posibilite la gestión eficaz del Sistema Nacional del Transporte;
6. Promover acciones tendientes al perfeccionamiento del Sistema Nacional de Transporte mediante la investigación y desarrollo del sector; y,
7. Controlar y fiscalizar el cumplimiento de la normativa de los servicios de Transporte terrestre y ferroviario, marítimo, fluvial y aéreo, asegurando la calidad de los servicios y la protección a los usuarios.

2.5.2. Financieros

1. Consolidar el grado de seguridad financiera a través de procedimientos técnicos de control interno;
2. Incrementar el nivel de cumplimiento de la ejecución presupuestaria para un adecuado y puntual cumplimiento de prioridades del Ministerio de Transporte y Obras Públicas;
3. Implementar, controlar y evaluar el proceso de desconcentración financiera Institucional;
4. Mantener actualizado el registro contable y financiero Institucional; y,
5. Mejorar los procesos del área financiera, fundamentando su diseño y operación en las nuevas herramientas tecnológicas.

2.5.3. Recursos Humanos

1. Gestionar los recursos humanos a través del enfoque sistémico del talento humano;
2. Mejorar y consolidar el sentido de pertenencia Institucional;
3. Fomentar una cultura de mejoramiento continuo y de planificación; y,
4. Establecer procedimientos adecuados y oportunos para racionalizar los recursos humanos del Ministerio de Transporte y Obras Públicas.

2.5.4. Procesos

1. Promover el mejoramiento continuo de los procesos para garantizar el cumplimiento de la Misión Institucional;
2. Implementar mecanismos de seguimiento y evaluación de la gestión Institucional.

2.6. Regulaciones y Procedimientos Internos Aplicables

Vialidad:

- Ley de Caminos y sus Reglamentos
- Especificaciones Técnica

Aéreo:

- Código Aeronáutico
- Ley de Aviación Civil

Terrestre:

- Ley de Tránsito, Transporte Terrestre y Seguridad Vial
- Ley de la Empresa de Ferrocarriles del Estado

Marítimo:

- Ley General de Puertos
- Ley de Régimen Administrativo y Portuario Nacional
- Ley de Fomento de la Marina Mercante
- Normas Reglamentarias de Aplicación Portuaria
 - Reglamento para Reclamaciones de los usuarios de las Autoridades Portuarias
 - Reglamento General de la Actividad Portuaria del Ecuador
 - Reglamento del Convenio de Facilitación Marítima
 - Estructura Tarifaria para los puertos Comerciales del Estado
 - Decreto de Movilización para Control de Hidrocarburo
 - Acuerdo Interministerial sobre Control de Hidrocarburo

- Acuerdo Ejecutivo 762 sobre Control de Hidrocarburo
- Reglamento de Servicios Portuarios
- Convenios Aprobados y Ratificados por el Ecuador
 - Organización Marítima Internacional SOLAS
 - Organización Marítima Internacional MARPOL
- Lista de Muelles Habilitados para Manejar Combustibles

Leyes aplicables al Sector Público:

- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
- Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público

2.7. Subsecretarías del Ministerio de Transporte y Obras Públicas

El Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTO) está estructurado por las siguientes subsecretarías:

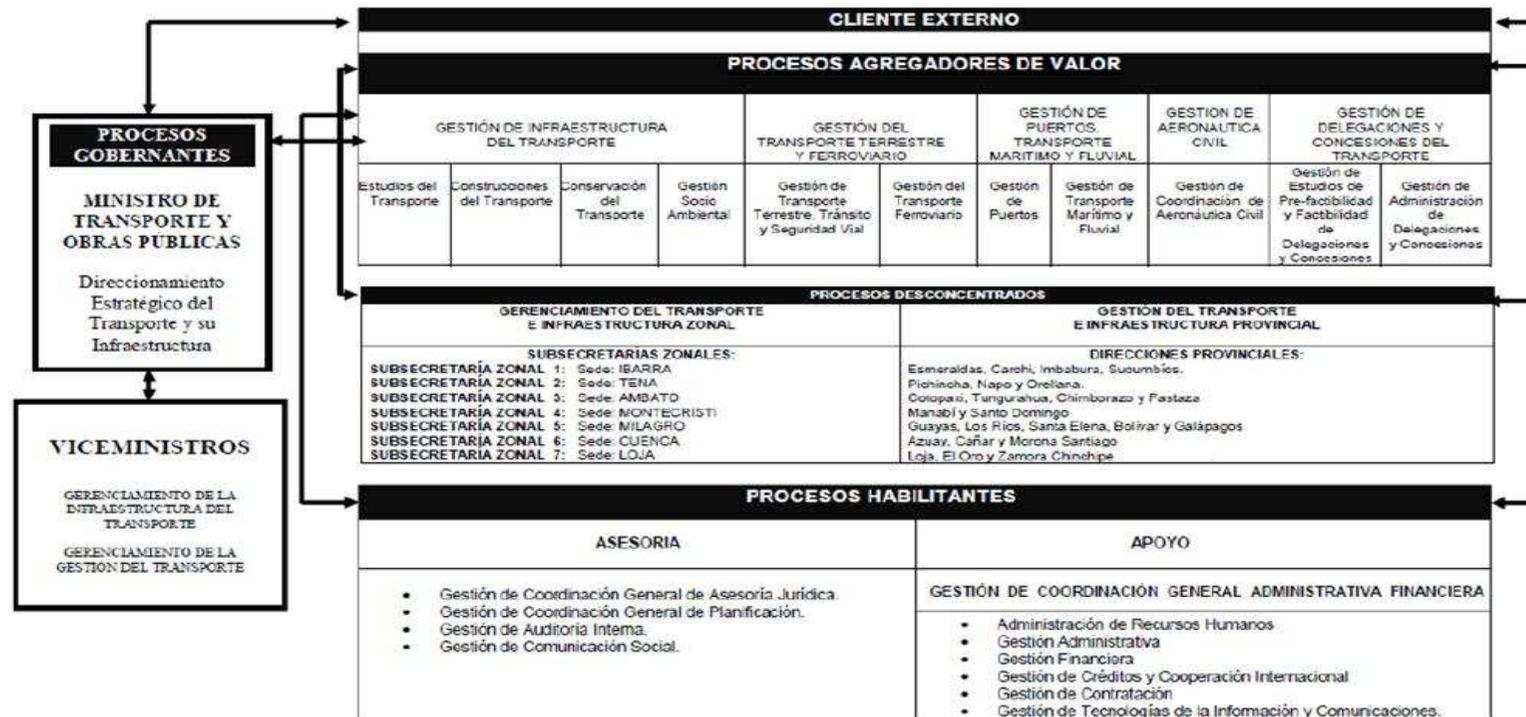
1. De obras públicas y comunicaciones.
2. De transporte vial y ferroviario.
3. De puertos y transporte marítimo y fluvial.
4. De aeropuertos y transporte aéreo.

2.8. Estructura Organizativa

La Estructura Orgánica de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Transporte y Obras Públicas, está conformada por unidades técnicas, jurídicas, administrativas y financieras interrelacionados y comprometidos con la misión y el desarrollo Institucional y define su Estructura Orgánica sustentada en la Misión y Objetivos Institucionales.

2.8.1. Mapa de Procesos

Gráfico 1: Mapa de Procesos

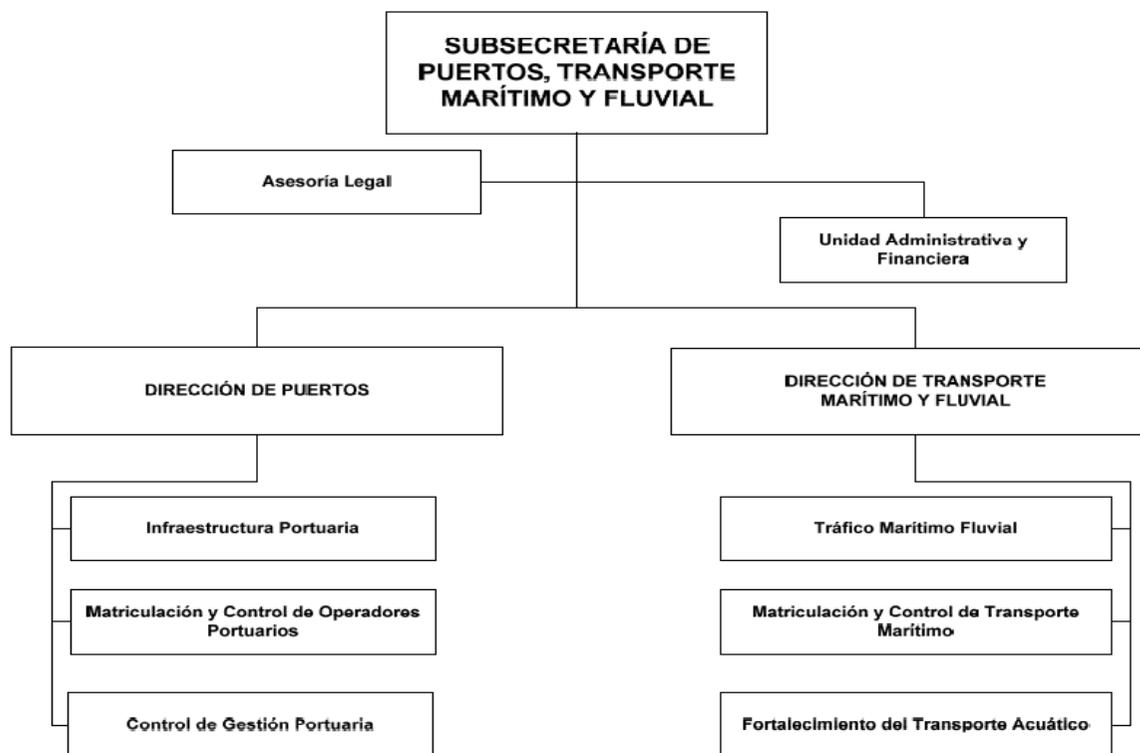


Fuente: MTOB Chimborazo

Elaborado por: María Jácome – Diana Malucín

2.8.3. Estructura de la Subsecretaría de Puertos, Transporte Marítimo y Fluvial

Gráfico 3: Estructura de la Subsecretaría de Puertos, Transporte Marítimo y Fluvial

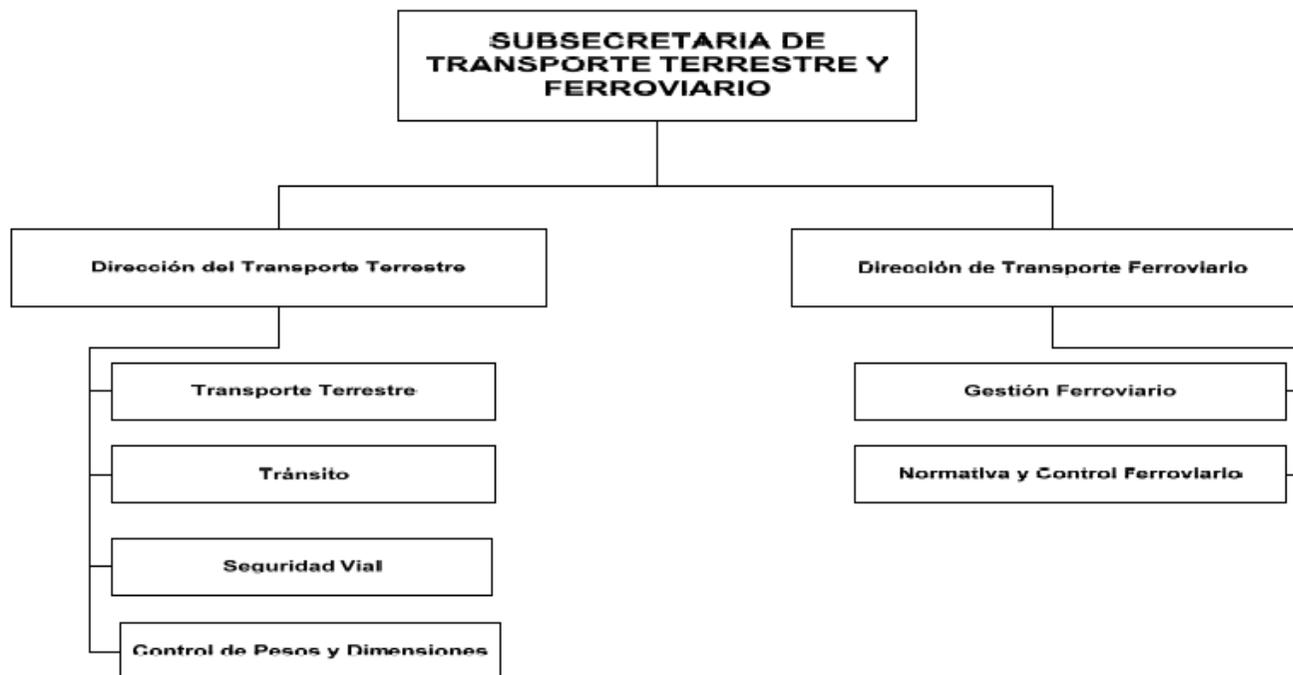


Fuente: MTOP Chimborazo

Elaborado por: María Jácome – Diana Malucín

2.8.4. Estructura de la Subsecretaría de Transporte Terrestre y Ferroviario

Gráfico 4: Estructura de la Subsecretaria de Transporte Terrestre y Ferroviario

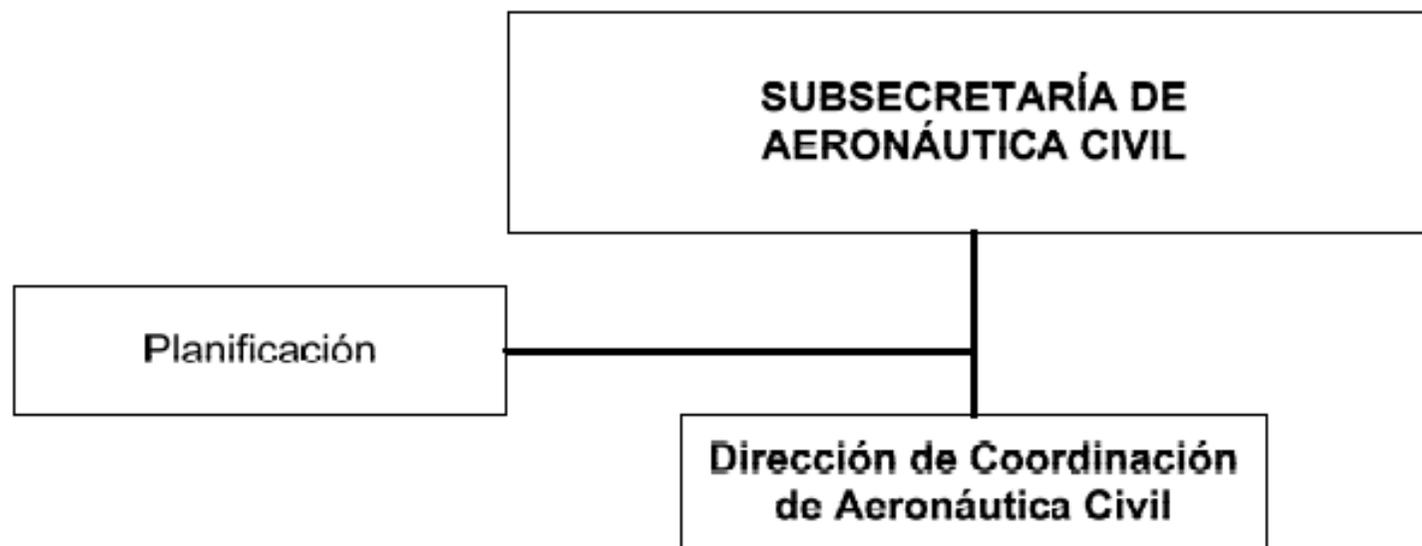


Fuente: MTOP Chimborazo

Elaborado por: María Jácome – Diana Malucín

2.8.5. Estructura de la Subsecretaría de Transporte Aeronáutico Civil

Gráfico 5: Estructura de la Subsecretaria de Transporte Aeronáutico Civil

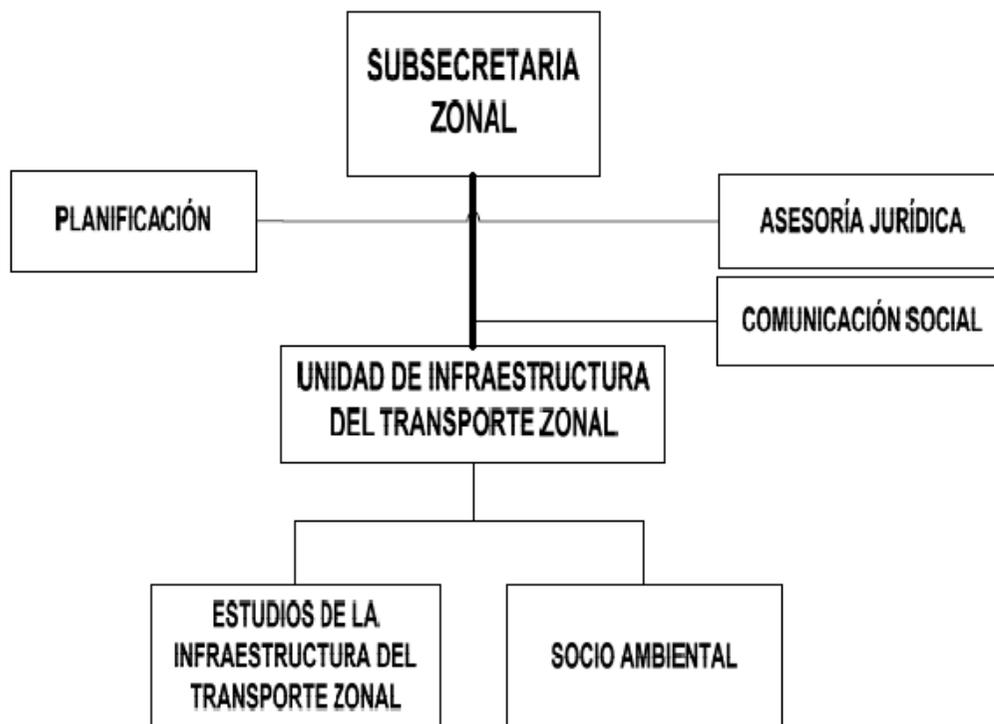


Fuente: MTOP Chimborazo

Elaborado por: María Jácome – Diana Malucín

2.8.6. Estructura de la Subsecretarías Zonales del Transporte y Obras Públicas

Gráfico 6: Estructura de la Subsecretarías Zonales del Transporte y Obras Públicas



Fuente: MTOP Chimborazo

Elaborado por: María Jácome – Diana Malucín

2.8.7. Estructura de la Dirección Provincial del Transporte y Obras Públicas de Chimborazo

Gráfico 7: Estructura de la Dirección Provincial del Transporte y Obras Públicas de Chimborazo



Fuente: MTOP Chimborazo

Elaborado por: María Jácome – Diana Malucín

2.9. Procesos Habilitantes de Apoyo

2.9.1. Gestión Administrativa Financiera

Recursos Humanos

1. Plan Operativo Anual del Proceso.
2. Informes de ejecución del Plan Operativo Anual.
3. Inventario de Recursos Humanos por Régimen Laboral.
4. Informes periódicos de control de asistencia.
5. Informes semestrales de evaluación del desempeño.
6. Programa de evaluación al desempeño del personal.
7. Calendario anual de vacaciones.
8. Acciones de personal de vacaciones.
9. Informes trimestrales de evaluación del calendario de vacaciones.
10. Acciones de personal de: sanciones, subrogaciones, licencias.
11. Informes técnicos de sanciones, subrogaciones, licencias.
12. Control de expedientes del personal.
13. Informes trimestrales del control de expedientes del personal.
14. Informes de visitas domiciliarias y hospitalarias.
15. Programas de Bienestar Social, Seguridad e Higiene Industrial.
16. Programa de Protección Laboral.
17. Informe de ejecución del Plan de Bienestar Social y Programas de Seguridad e Higiene Industrial y Protección Laboral.
18. Informes de supervivencia y reubicación de personal.
19. Plan anual de Capacitación.
20. Informes técnicos de Capacitación.
21. Informes trimestrales de la ejecución y evaluación del Plan anual de Capacitación.
22. Registro de proveedores calificados de capacitación.
23. Programa de Medicina Preventiva (médico y odontológico).
24. Informes de ejecución y evaluación del Programa de Medicina Preventiva (médico y odontológico).

25. Informes mensuales de novedades de personal.

Administrativo

1. Plan Operativo Anual del Proceso.
2. Plan Anual de Adquisiciones.
3. Informes para la adquisición de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios.
4. Plan de administración y mantenimiento de bienes muebles e inmuebles.
5. Informes del manejo del portal de compras públicas.
6. Informes de Control de Combustibles.
7. Informes de ejecución y evaluación del Plan de administración y mantenimiento de bienes.
8. Informes de administración de bodegas.
9. Inventario de bienes de existencia y larga duración.
10. Informes de administración de servicios generales.
11. Informes de administración de archivo, información y documentación interna y externa.
12. Informe de administración de bienes patrimoniales y bodegas provincial, efectuando su control y supervisando su estado de conservación y mantenimiento.
13. Informes de supervisión de servicios de mantenimiento y reparación de las instalaciones, equipos y vehículos, así como administrar los servicios de seguridad, limpieza, transportes y otros de la provincia.
14. Informes de coordinación y control sobre el uso y mantenimiento de los vehículos de la provincia.
15. Informe de administración y saneamiento de bodegas provincial.
16. Informes de ejecución del Plan de Administración, Mantenimiento y Seguridad de bienes inmuebles y vehículos provincial.
17. Informes de cumplimiento de los servicios contratados en la provincia.
18. Inventario de los bienes muebles e inmuebles provincial.
19. Informes consolidados de verificación de bienes muebles e inmuebles.
20. Informes del cumplimiento de servicios contratados.

21. Registros de correspondencia oficial.
22. Registros de documentación receptada y enviada.
23. Tablas de conservación documental aprobadas por el Director Provincial de conformidad al Marco Legal referencial vigente.
24. Base documental de ingresos y documentos que genera la provincia.
25. Archivos físicos y virtuales actualizados y organizados cronológicamente.
26. Registros organizados de documentos recibidos y enviados envalijas.
27. Informes de administración del sistema de recepción y archivo.
28. Informes y actas de bajas de documentación y archivos.
29. Certificaciones de documentación y actos administrativos institucionales.
30. Informes mensuales dirigidos al Director Provincial, respecto de los trámites de recepción, archivo y certificación ejecutados en la Dirección Provincial.
31. Reportes de correspondencia enviada a otras instituciones públicas o privadas.

Financiero

1. Plan Operativo Anual del Proceso.
2. Programa Operativo Anual.
3. Informe de control y registro contable y presupuestario.
4. Balances de Comprobación.
5. Informe de Flujo de Efectivo.
6. Estado de Ejecución Presupuestaria.
7. Informes de declaraciones del IVA.
8. Informes de recuperaciones del IVA.
9. Procedimientos de Control Interno.
10. Informes periódicos de ejecución presupuestaria.
11. Informes de disponibilidad efectiva.
12. Ajustes presupuestarios.
13. Declaraciones de Impuestos.
14. Informes de estado de inversiones.
15. Informes de administración de recursos financieros líquidos.
16. Registros contables.

Tecnológico

1. Informe trimestral de control y seguimiento del Plan Operativo.
2. Informático.
3. Inventarios de Software y Hardware.
4. Informes de soporte técnico.
5. Informes de implementación de herramientas de optimización.
6. Informes de monitoreo de base de datos.
7. Informes de actividades y proyectos de desarrollo de sistemas de información destinadas al Plan operativo Informático.
8. Informes de administración de servicios de Internet, correo y Web.
9. Soluciones informáticas de Hardware, Software y Comunicaciones.¹

¹ Ministerio de Transporte y Obras Publicas (www.mtop.gob.ec)

2.10. Proyectos de Infraestructura para la Provincia de Chimborazo

Gráfico 8: Proyectos de Infraestructura de Chimborazo



**PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA PARA EL TRANSPORTE
CONSTRUCCIÓN, RECONSTRUCCIÓN, MANTENIMIENTO Y MEJORAMIENTO
- ENERO 2011 -**

CHIMBORAZO						
No.	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	UNIDAD	CONTRATISTA	MONTO CONTRACTUAL VIGENTE US \$	AVANCE FÍSICO %	ESTADO
1	Reconstrucción (18 meses) y mantenimiento (48 meses) de la carretera Riobamba - Cebadas	35,64 Km.	COVIPAL CÍA. LTDA.	13.091.587,15	92,50%	En ejecución
2	Rehabilitación y mantenimiento de la carretera Balbanera - Pallatanga - Bucay (Cumandá) de 106.60 km. de longitud. Construcción de los puentes citado 20. Coco 20m., Panza 20m., Pollongo 20, y Santiago 20m.	106,60 Km.	CONSERMIN S.A.	57.013.216,71	95,00%	En ejecución

Fuente: MTOP Chimborazo

Elaborado por: María Jácome – Diana Malucín

CAPÍTULO III

3. EL CONTROL INTERNO Y LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

3.1. El Control Interno

3.1.1. Introducción

En una organización el control interno empieza con el organismo mismo y la importancia obligatoria de los planes objetivos, políticas generales, alternativas, así como de los manuales administrativos, comprobación interna, informes, capacitación y participación del personal.

3.1.2. Definición de Control Interno

Control interno es un proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencial) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable en la consecución de los objetivos en los siguientes objetivos:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Suficiencia y confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Esta definición enfatiza ciertos conceptos o características fundamentales sobre el control interno, como son:

Gráfico 9: Efectividad del Control



Fuente: Samuel Mantilla – Control Interno

Elaborado por: María Jácome – Diana Malucín

3.1.3. Control Interno Administrativo

Existe un solo sistema de control interno, el administrativo que es el plan de organización que adopta cada empresa, con sus correspondientes procedimientos y métodos operacionales y contables, para ayudar, mediante el establecimiento de un medio adecuado, al logro de los objetivos administrativos, que son:

- Mantener informado de la situación de la empresa.
- Coordinar sus funciones.
- Asegurarse de que están logrando los objetivos establecidos.
- Mantener una ejecutoria eficiente.
- Determinar si la empresa está operando conforme a las políticas establecidas.

Para verificar el logro de estos objetivos la administración establece:

Gráfico 10: Componentes del Control Interno.



Fuente: Samuel Mantilla – Control Interno
Elaborado por: María Jácome – Diana Malucín

3.1.3.1. Control Interno Contable

Como consecuencia del control administrativo sobre el sistema de información, surge, como un instrumento, el control interno contable, con los siguientes objetivos:

- Que todas las operaciones se registren; oportunamente, por el importe correcto; en las cuentas apropiadas, y, en el periodo contable en que se llevan a cabo, con el objeto de permitir la preparación de estados financieros y mantener el control contable de los activos.
- Que las operaciones se realicen de acuerdo con autorizaciones generales y específicas de la administración.
- Que todo lo contabilizado exista y lo que exista este contabilizado, investigando cualquier diferencia para adoptar la consecuente y apropiada acción correctiva.

- Que el acceso de los activos se permita solo de acuerdo con autorización administrativa.

3.1.4. Importancia del Control Interno

El Control Interno contribuye a la seguridad del sistema contable que se utiliza en la empresa, fijando y evaluando los procedimientos administrativos, contables y financieros que ayudan a que la entidad realice su objeto. Detecta las irregularidades y errores, y propugna por la solución factible evaluando todos los niveles de autoridad, la administración del personal, los métodos y sistemas contables para que así el auditor pueda dar cuenta veraz de las transacciones y manejos empresariales.

3.1.5. Objetivos del Control Interno

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

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

3.1.6. Características del Control Interno

Las características del Control Interno son:

- Es un proceso que hace parte de los demás sistemas y procesos de la empresa incorporando en la función de administración y dirección, no adyacente a éstos.
- Orientado a objetivos, es un medio, no un fin en sí mismo.

- Es concebido y ejecutado por personas de todos los niveles de la organización a través de sus acciones y palabras.
- Proporciona una seguridad razonable, más que absoluta, de que se lograrán los objetivos definidos.

3.1.7. Principios del Control Interno

El ejercicio del control interno implica que este se debe hacer siguiendo los principios de igualdad, moralidad, eficiencia, economía, celeridad, imparcialidad, publicidad y valoración de los costos ambientales.

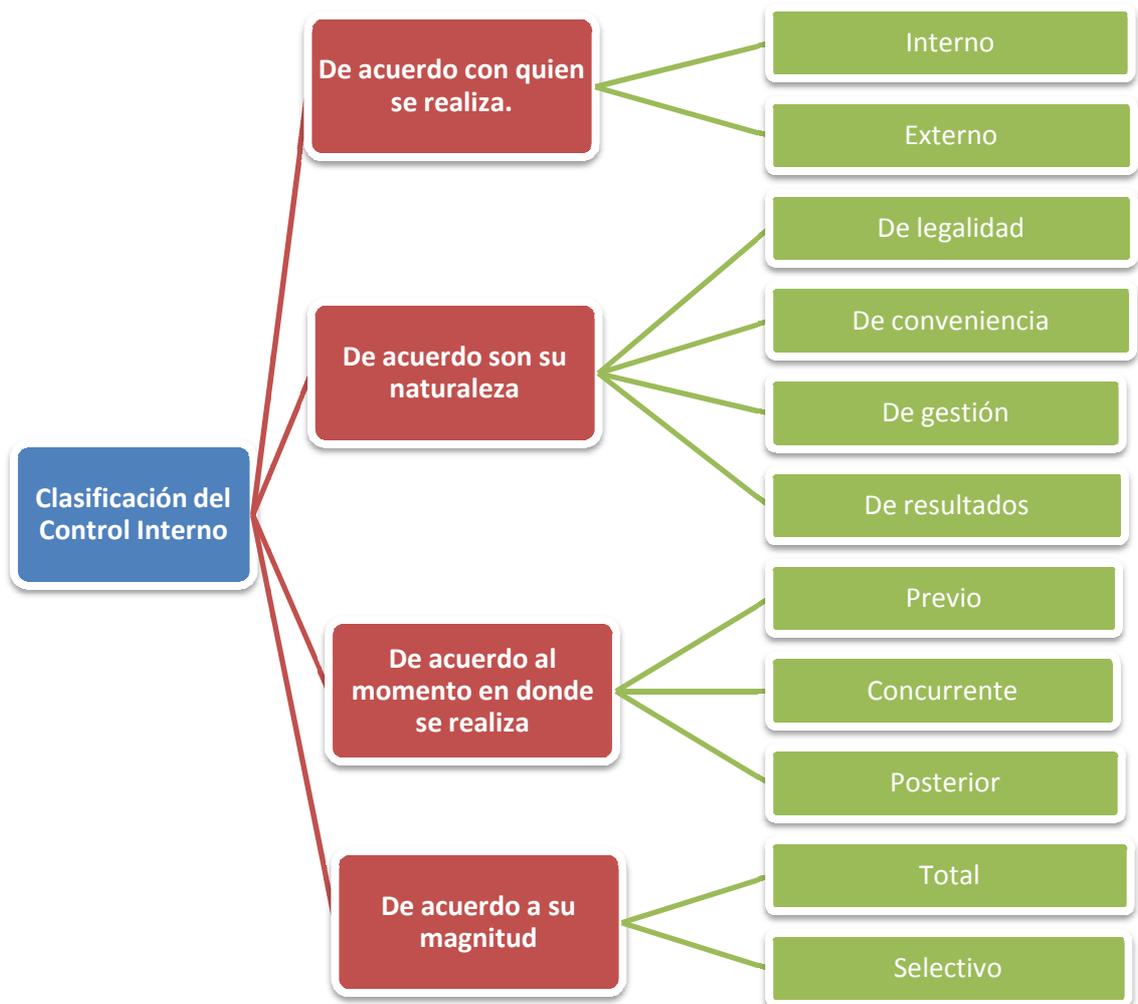
- **Igualdad:** consiste en que el sistema de control interno debe velar porque las actividades de la organización estén orientadas efectivamente hacia el interés general, sin otorgar privilegios a grupos especiales.
- **Moralidad:** se refiere a que todas las operaciones se deben realizar no solo acatando las normas aplicables a la organización, sino a los principios éticos y morales que rigen la sociedad.
- **Eficiencia:** significa velar porque en igualdad de condiciones de calidad y oportunidad, la provisión de bienes y/o servicios se haga al mínimo costo, con la máxima eficiencia y el mejor uso de los recursos disponibles.
- **Economía:** vigilar que la asignación de los recursos sea la más adecuada en función de los objetivos y las metas de la organización.
- **Celeridad:** consiste en que uno de los principales aspectos sujetos a control debe ser la capacidad de respuesta oportuna, por parte de la organización, a las necesidades que atañen a su ámbito de competencia.
- **Imparcialidad y publicidad:** consisten en obtener la mayor transparencia en las actuaciones de la organización, de tal manera que nadie pueda sentirse afectado en sus intereses o ser objeto de discriminación, tanto en oportunidades como en acceso a la información.

- **Valoración de costos ambientales:** consiste en que la reducción al mínimo de impacto ambiental negativo debe ser un factor importante en la toma de decisiones y en la conducción de sus actividades rutinarias en aquellas organizaciones en las cuales su operación pueda tenerlo.

Un control interno eficiente presupone necesariamente la existencia de objetivos y metas en la organización. Si estos no están definidos adecuadamente, la organización carecerá de rumbo y, por tanto, de un marco de referencia contra el cual pueda medir los resultados obtenidos. Sin este marco, las actividades de control corren el riesgo de quedar solamente en el nivel tramitacional, convirtiéndose en un ejercicio estéril sin posibilidad alguna de influir realmente en el desempeño de la organización.

3.1.8. Clasificación del Control Interno

Gráfico 11: Clasificación del Control Interno



Fuente: Samuel Mantilla – Control Interno
Elaborado por: María Jácome – Diana Malucín

3.1.9. Responsables del Control Interno

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

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

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

3.1.10. Componentes del Control Interno

El control interno consta de cinco componentes interrelacionados, que se derivan de la forma como la administración maneja el ente, y están integrados a los procesos administrativos, los cuales son:

- a. Ambiente de Control.
- b. Evaluación de Riesgos.
- c. Actividades de Control.
- d. Información y Comunicación.
- e. Supervisión y Monitoreo.

El control interno, no consiste en un proceso secuencia de, en donde alguno de los componentes afecta solo al siguiente, sino es un proceso multidireccional repetitivo y permanente, en el cual más de un componente influye en los otros y conforman un sistema integrado que reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes.

De esta manera, el control interno difiere por tipo de empresa, tamaño y por su filosofía de administración. Así, mientras todas las entidades necesitan de cada uno de los componentes para mantener el control sobre sus actividades, el sistema de control interno de una entidad generalmente se percibirá muy diferente al de la otra.

Gráfico 12: Componentes de Control Interno



Fuente: Samuel Mantilla – Control Interno
Elaborado por: María Jácome – Diana Malucín

Niveles de efectividad

Los sistemas de control interno de entidades diferentes operan con distintos niveles de efectividad. En forma similar, un sistema en particular puede operar en diversa forma en tiempos diferentes. Cuando un sistema de control interno alcanza una calidad razonable, puede ser considerado efectivo.

El control interno puede ser juzgado efectivo en cada uno de los tres grupos, respectivamente, si el consejo de administración o junta directiva y la gerencia tienen una razonable seguridad de que:

- Entienden el grado en que se alcanzan los objetivos de las operaciones de las entidades.

- Los informes financieros sean preparados en forma confiable.
- Se observen las leyes y los reglamentos.

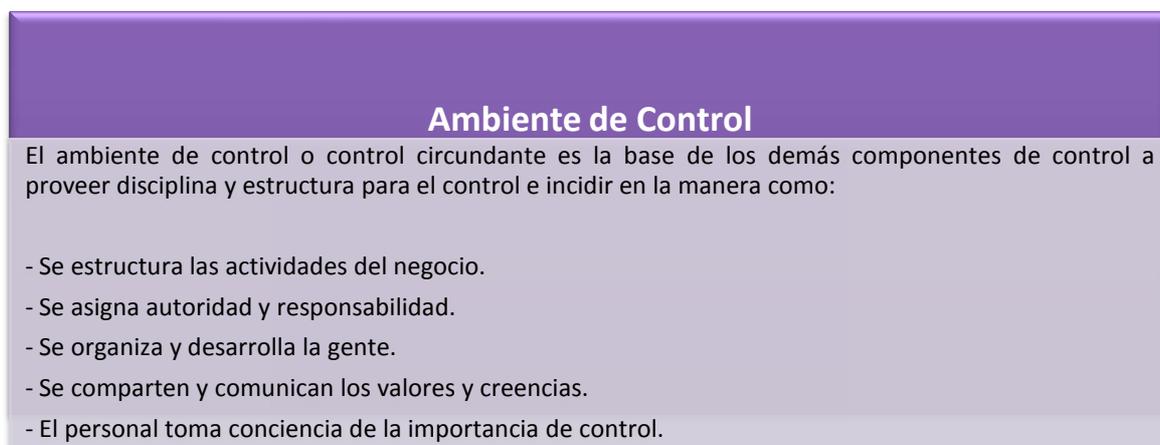
Dado que el control interno es un proceso, su efectividad es un estado o condición del mismo en un punto en el tiempo.

3.1.10.1. Ambiente de Control

Consiste en el establecimiento de un entorno que estimule e influencie la actividad del personal con respecto al control de sus actividades.

Es en esencia el principal elemento sobre el que se sustenta o actúan los otros cuatro componentes e indispensable, a su vez, para la realización de los propios objetivos de control.

Gráfico 13: Ambiente de Control



Fuente: Samuel Mantilla – Control Interno

Elaborado por: María Jácome – Diana Malucín

3.1.10.1.1. Componentes del Ambiente de Control

Los componentes del Ambiente de Control son:

- **Integridad y valores éticos:** tienen como propósito establecer los valores éticos y de conducta que se espera de todos los miembros de la organización durante el desempeño de sus actividades, ya que la efectividad del control depende de la integridad y valores del personal que lo diseña, y le da seguimiento.

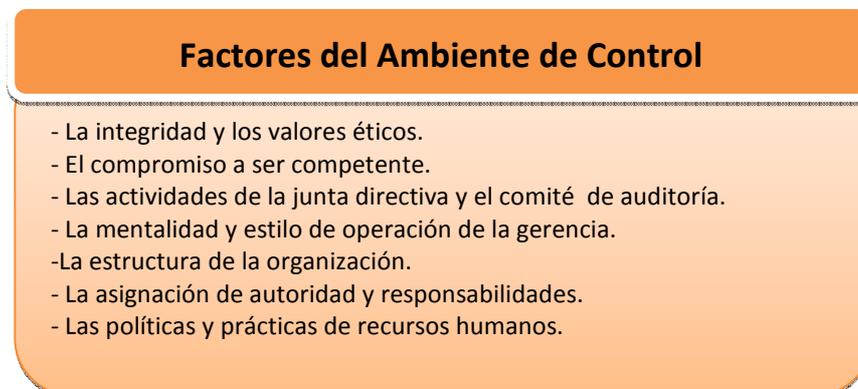
Es importante tener en cuenta la forma en que son comunicados y fortalecidos estos valores éticos y de conducta. La participación de la alta administración es clave en este asunto, ya que su presencia dominante fija pautas a través de su ejemplo. La gente imita a sus líderes.

Debe tenerse cuidado con aquellos factores que pueden inducir a conductas adversas a los valores éticos como pueden ser: controles débiles o inexistencia de ellos, alta descentralización sin el respaldo del control requerido, debilidad de la función de auditoría, inexistencia o inadecuadas sanciones para quienes actúan inapropiadamente.

- **Competencia:** son los conocimientos y habilidades que debe poseer el personal para cumplir adecuadamente sus tareas.
- **Junta Directiva:** Consejo de Administración y/o comité de auditoría. Debido a que estos órganos fijan los criterios que perfilan el ambiente de control, es determinante que sus miembros cuenten con la experiencia, dedicación y compromisos necesarios para tomar las acciones adecuadas e interactúen con los auditores internos y externos.
- **Filosofía administrativa y estilo de operación:** los factores más relevantes son las actitudes mostradas hacia la información financiera, el procesamiento de la información, y los principios y criterios contables, entre otros.

Otros elementos que influyen en el ambiente de control son: estructura organizativa, delegación de autoridad y de responsabilidad y políticas y prácticas del recurso humano.

Gráfico 14: Factores del Ambiente de Control



Fuente: Samuel Mantilla – Control Interno
Elaborado por: María Jácome – Diana Malucín

El ambiente de control tiene gran influencia en la forma como se desarrollan las operaciones, se establecen los objetivos y se minimizan los riesgos. Tiene que ver igualmente en el comportamiento de los sistemas de información y con la supervisión en general. A su vez es influenciado por la historia de la entidad y su nivel de cultura administrativa.

3.1.10.2. Evaluación de Riesgos

Es la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser mejorados. Así mismo, se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la organización como en el interior de la misma.

En toda entidad, es indispensable el establecimiento de objetivos tanto globales de la organización como de actividades relevantes, obteniendo con ello una base sobre la cual sean identificados y analizados los factores de riesgo que amenazan su oportuno cumplimiento.

La evaluación de riesgos debe ser una responsabilidad ineludible para todos los niveles que están involucrados en el logro de los objetivos. Esta actividad de autoevaluación debe ser revisada por los auditores internos para asegurar que

tanto el objetivo, enfoque, alcance y procedimiento han sido apropiadamente llevados a cabo.

Toda entidad enfrenta una variedad de riesgos provenientes tanto de fuentes externas como internas que deben ser evaluados por la gerencia. La gerencia establece objetivos generales y específicos e identifica y analiza los riesgos de que dichos objetivos no se logren o afecten su capacidad para:

- Salvaguardar sus bienes y recursos.
- Mantener ventaja ante la competencia.
- Construir y conservar su imagen.
- Incrementar y mantener su solidez financiera.
- Mantener su crecimiento.

3.1.10.2.1. Objetivos de la Evaluación de Riesgos

La importancia que tiene este componente en cualquier organización es evidente, ya que representa la orientación básica de todos los recursos y esfuerzos y proporciona una base sólida para un control interno efectivo. La fijación de objetivos es el camino adecuado para identificar factores críticos de éxito. Una vez que tales factores han sido identificados, la gerencia tiene la responsabilidad de establecer criterios para medirlos y prevenir su posible ocurrencia a través de mecanismos de control e información, a fin de estar enfocando permanentemente tales factores críticos de éxito.

Las categorías de los objetivos son las siguientes:

- **Objetivos de cumplimiento:** están dirigidos a la adherencia a leyes y reglamentos, así como también a las políticas emitidas por la administración.
- **Objetivos de operación:** son aquellos relacionados con la efectividad y eficacia de las operaciones de la organización.
- **Objetivos de la información financiera:** se refieren a la obtención de información financiera confiable.

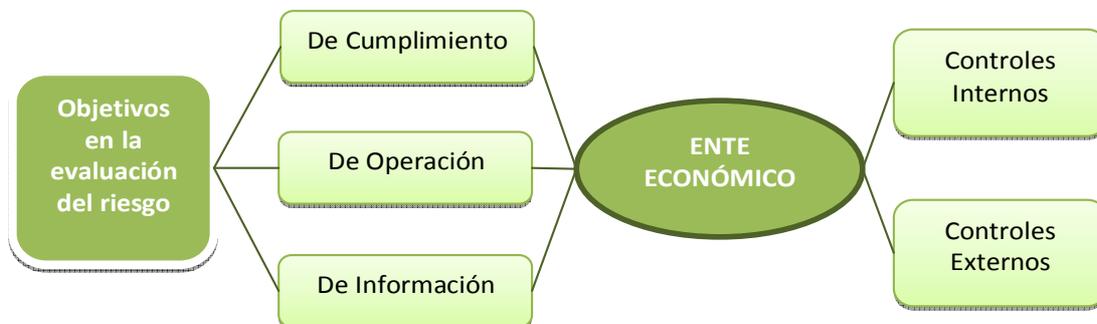
En ocasiones la distinción entre otros tipos de objetivos es demasiado sutil, debido a que unos se trasladan o apoyan a otros.

El logro de los objetivos antes mencionados está sujeto a los siguientes eventos:

- Los controles internos efectivos proporcionan una garantía razonable de que los objetivos de información financiera y de cumplimiento serán logrados, debido a que están dentro del alcance de la administración.
- En relación con los objetivos de operación, la situación difiere de la anterior debido a que existen eventos fuera de control del ente o controles externos.

Sin embargo, el propósito de los controles en esta categoría está dirigido a evaluar la consistencia e interrelación entre los objetivos y metas en los distintos niveles, la identificación de factores críticos de éxito y la manera en que se reporta el avance de los resultados y se implementan las acciones indispensables para corregir desviaciones.

Gráfico 15: Objetivos en la Evaluación de Riesgos



Fuente: Samuel Mantilla – Control Interno
Elaborado por: María Jácome – Diana Malucín

Todas las entidades enfrentan riesgos y estos deben ser evaluados.

3.1.10.2.2. Riesgos

El proceso mediante el cual se identifican, analizan y se manejan los riesgos que forman parte importante de un sistema de control efectivo.

Para ello la organización debe establecer un proceso suficientemente amplio que tome en cuenta sus interacciones más importantes entre todas las áreas y de éstas con el exterior.

Desde luego los riesgos incluyen no sólo factores externos sino también internos; por ejemplo la interrupción de un sistema de procesamiento de información; calidad de personal; la capacidad o cambios en relación con las responsabilidades de la gerencia.

Los riesgos de actividades también deben ser identificados, ayudando con ello a administrar los riesgos en las áreas o funciones más importantes; las causas en este nivel pertenecen a un rango amplio que va desde lo obvio hasta lo complejo y con distintos grados de significación.

El análisis de riesgos y su proceso. Sin importar la metodología en particular, debe incluir entre otros aspectos los siguientes:

- La estimación de la importancia del riesgo y sus efectos.
- La evaluación de la probabilidad de ocurrencia.
- El establecimiento de acciones y controles necesarios.
- La evaluación periódica del proceso anterior.

3.1.10.2.3. Manejo de cambios

Este elemento resulta de vital importancia debido a que está enfocado a la identificación de los cambios que pueden influir en la efectividad de los controles internos. Tales cambios son importantes, ya que los controles diseñados bajo ciertas condiciones pueden no funcionar apropiadamente en otras circunstancias.

De lo anterior, se deriva la necesidad de contar con un proceso que identifique las condiciones que pueda tener un efecto desfavorable razonable de que los objetivos sean logrados.

El manejo de cambios debe estar ligado con el proceso de análisis de riesgos comentado anteriormente y debe ser capaz de proporcionar información para identificar y responder a las condiciones cambiantes.

Por lo tanto, la responsabilidad primaria sobre los riesgos, su análisis y manejo es de la gerencia, mientras que al auditor le corresponde apoyar el cumplimiento de tal responsabilidad.

Existen factores que requieren atenderse con oportunidad ya que presentan sistemas relacionados con el manejo de cambios como: crecimiento rápido, nueva tecnología, reorganizaciones corporativas y otros aspectos de igual trascendencia.

Los mecanismos contenidos en este proceso deben tener un marcado sentido de anticipación que permita planear e implantar las acciones necesarias, que respondan al criterio costo-beneficio.

Gráfico 16: Técnicas de Evaluación de Riesgos



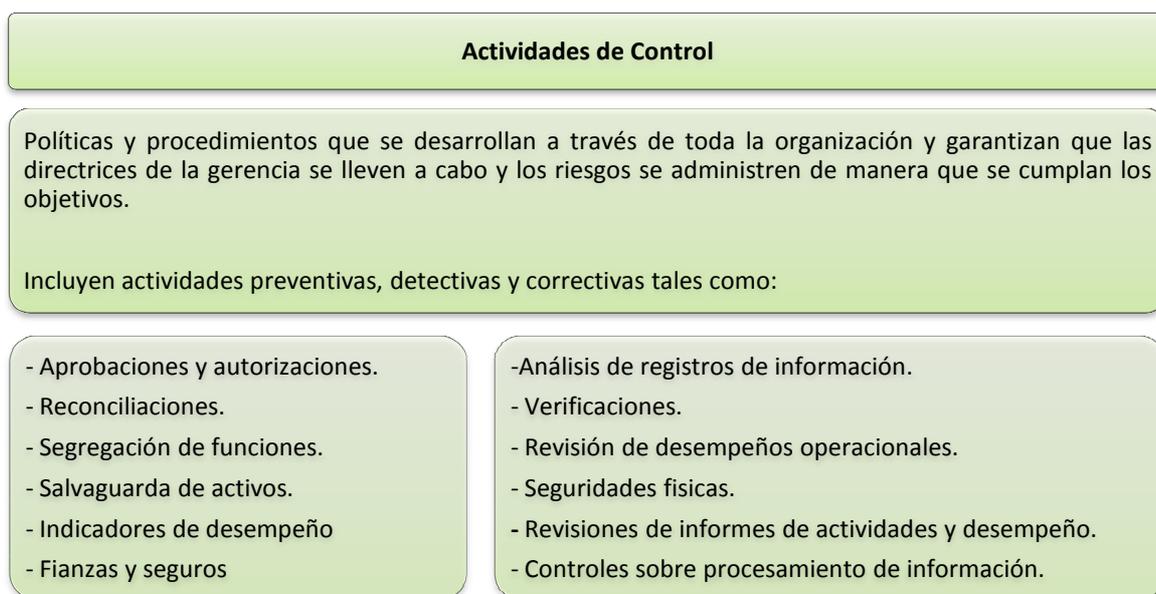
Fuente: Samuel Mantilla – Control Interno
Elaborado por: María Jácome – Diana Malucín

3.1.10.3. Actividades de Control

Son aquellas que realizan la gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas. Estas actividades están expresadas en las políticas, sistemas y procedimientos.

Ejemplos de estas actividades son la aprobación, la autorización, la verificación, la conciliación, la inspección, la revisión de indicadores de rendimiento, la salvaguarda de los recursos, la segregación de funciones, la supervisión y entrenamiento adecuados.

Gráfico 17: Actividades de Control



Fuente: Samuel Mantilla – Control Interno
Elaborado por: María Jácome – Diana Malucín

Las actividades de control tienen distintas características. Pueden ser: manuales o computarizadas, administrativas u operacionales, generales o específicas, preventivas o detectivas.

Sin embargo, lo trascendente es que sin importar su categoría o tipo, todas ellas están apuntando hacia los riesgos (reales o potenciales) en beneficio de la organización, su misión y objetivos, así como la protección de los recursos propios o de terceros en su poder.

Las actividades de control son importantes no sólo porque en sí mismas implican la forma correcta de hacer las cosas, sino debido a que son el medio idóneo de asegurar en mayor grado el logro de los objetivos.

Tipos de Controles

Tabla 1: Tipos de controles

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

Fuente: Estupiñán Rodrigo – Control Interno y Fraudes

Elaborado por: María Jácome – Diana Malucín

3.1.10.4. Sistemas de Información y Comunicación

Los sistemas de información están diseminados en todo el ente y todos ellos atienden a uno o más objetivos de control. De manera amplia, se considera que existen controles generales y controles de aplicación sobre los sistemas de información.

3.1.10.4.1. Controles generales

Tienen como propósito asegurar una operación y continuidad adecuada, e incluyen el control sobre el centro de procesamiento de datos y su seguridad física, contratación y mantenimiento del hardware y software, así como la operación propiamente dicha. También se relacionan con las funciones de desarrollo y mantenimiento de sistemas, soporte técnico, administración de base de datos, contingencia y otros.

Tabla 2: Controles generales

Controles generales	
Prestar atención a aquellos controles que:	- Políticas y procedimientos presupuestales.
- Establecen un adecuado ambiente de control (conciencia, actitud, disciplina).	- Evaluación con base en control presupuestario.
- Influyen en la naturaleza o el carácter de los procedimientos de control sobre clases de transacciones o saldos significativos.	- Seguimiento de las desviaciones presupuestales.
	- Sistema para control de pagos a proveedores.
	- Contabilidad por áreas de responsabilidad.
- Contribuyen al cumplimiento de los controles específicos.	- Presupuestos de inversiones de capital.
	- Seguros y fianzas.

Fuente: Estupiñán Rodrigo – Control Interno y Fraudes
Elaborado por: María Jácome – Diana Malucín

3.1.10.4.2. Controles de aplicación

Están dirigidos hacia el interior de cada sistema y funcionan para lograr el procesamiento, integridad y confiabilidad, mediante la autorización y validación correspondiente. Desde luego estos controles cubren las aplicaciones destinadas a las interfaces con otros sistemas de los que reciben o entregan información.

Los sistemas de información y tecnología son y serán sin duda un medio para incrementar la productividad y competitividad. Ciertos hallazgos sugieren que la integración de la estrategia, la estructura organizacional y la tecnología de información es un concepto clave para el nuevo siglo.

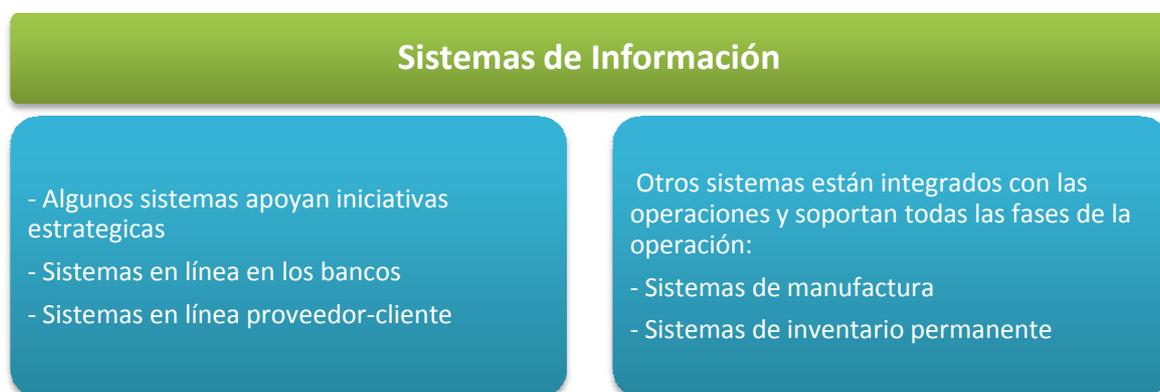
3.1.10.4.3. Información y comunicación

Para poder controlar una entidad y tomar decisiones correctas respecto a la obtención, uso y aplicación de los recursos, es necesario disponer de información

adecuada y oportuna. Los estados financieros constituyen una parte importante de esa información y su contribución es incuestionable.

Es conveniente considerar en esta parte las tecnologías que evolucionan en los sistemas de información y que también, en su momento, será necesario diseñar controles a través de ellas. Tal es el caso de internet, el procesamiento de imágenes, el intercambio electrónico de datos y hasta asuntos relacionados con los sistemas expertos. Conviene aclarar, al igual que los demás componentes, que las actividades de control, sus objetivos y sus estructuras deben responder a las necesidades específicas de cada organización. Sin embargo, la información contable tiene fronteras. Ni se puede usar para todo, ni se puede esperar todo de ella. Esto puede parecer evidente, pero hay quienes piensan que la información de los estados financieros pudiera ser suficiente para tomar decisiones acerca de una entidad.

Gráfico 18: Sistemas de Información



Fuente: Estupiñán Rodrigo – Control Interno y Fraudes

Elaborado por: María Jácome – Diana Malucín

La conciliación eficaz permite transmitir mensajes que facilitan el cumplimiento de las responsabilidades y promueven el control.

Con frecuencia se pretende evaluar la situación actual y predecir la situación futura solo con base en la información contable. Este enfoque simplista, por su parcialidad, solo puede conducir a juicios equivocados.

Para todos los efectos, es preciso estar conscientes de que la contabilidad nos dice, en parte, lo que ocurrió pero no lo que va a suceder en el futuro.

Por otro lado, en ocasiones la información no financiera constituye la base para la toma de decisiones, pero, igualmente resulta insuficiente para la adecuada conducción de una entidad.

La información pertinente debe ser identificada, capturada y comunicada al personal en la forma y dentro del tiempo indicado, que le permita cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas producen reportes que contienen información operacional, financiera y de cumplimiento que hace posible conducir y controlar la organización. Todo el personal debe recibir un claro mensaje de la alta gerencia de sus responsabilidades sobre el control. También debe entender su propia participación en el sistema de control así como la forma en que las actividades individuales se relacionan con el trabajo de otros. Así mismo, debe contarse con los medios para comunicar información relevante hacia mandos superiores, así como entidades externas.

Los elementos que integran este componente, son entre otros:

- La información generada internamente así como aquella que se refiere a eventos acontecidos en el exterior, es parte esencial de la toma de decisiones así como en el seguimiento de las operaciones. La información cumple distintos propósitos a diferentes niveles.
- Los sistemas integrados a la estructura: los sistemas están integrados o entrelazados con las operaciones, Sin embargo, se observa una tendencia a que estos se deben apoyar de manera contundente en la implantación de estrategias. Los sistemas de información, como elementos de control, estrechamente ligados a los procesos de planeación estratégica son un factor clave de éxito en muchas organizaciones.
- Los sistemas integrados a las operaciones: son medios efectivos para la realización de las actividades de la entidad.
- Desde luego, el grado de complejidad varía según el caso, y se observa que cada día están más integrados con las estructuras o sistemas de organización.

- La calidad de la información: constituye un activo, un medio y hasta una ventaja competitiva en todas las organizaciones importantes, ya que está asociada a la capacidad gerencial de las entidades.

La información, para actuar como un medio efectivo de control, requiere de las siguientes características: oportunidad, actualización, razonabilidad y accesibilidad.

En lo anterior, se invierte una cantidad importante de recursos. En la medida que los sistemas de información apoyan las operaciones, se convierten en un mecanismo de control útil.

Gráfico 19: Elemento de información

Sistema de información
Información apoya iniciativas estratégicas Información apropiada para planificación y control Información útil para la toma de decisiones Información para <i>corregir operaciones fuera de control</i> Información para apoyo de operaciones Información sobre cambios en el entorno
Tipo de informes
Periodicidad
Usuarios
Utilización
Flexibilidad

Fuente: Estupiñán Rodrigo – Control Interno y Fraudes
Elaborado por: María Jácome – Diana Malucín

3.1.10.4.4. La comunicación

A todos los niveles de la organización deben existir adecuados canales para que el personal conozca sus responsabilidades sobre el control de sus actividades. Estos canales deben comunicar los aspectos relevantes del sistema de control interno, la información indispensable para los gerentes, así como los hechos críticos para el personal encargado de realizar las operaciones críticas. Los canales de comunicación con el exterior, son el medio a través del cual se obtiene o proporciona información relativa a clientes, proveedores, contratistas, entre otros. Así mismo, son necesarios para proporcionar información a las entidades

de vigilancia y control sobre las operaciones de la entidad e inclusive sobre el funcionamiento de su sistema de control.

3.1.10.5. Supervisión y Monitoreo

En general, los sistemas de control están diseñados para operar en determinadas circunstancias. Claro está que para ello se tomaron en consideración los objetivos, riesgos y las limitaciones inherentes al control; sin embargo, las condiciones evolucionan debido tanto a factores externos como internos, provocando con ello que los controles pierdan su eficiencia.

Gráfico 20: La función de controlar

La función de controlar		
Controlar se define como un proceso que compara lo ejecutado con lo programado.	Para establecer si hay, desviaciones y adoptar las medidas correctivas que mantengan la acción dentro de los límites establecidos.	El propósito del control es tomar acción correctiva para asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Fuente: Estupiñán Rodrigo – Control Interno y Fraudes
Elaborado por: María Jácome – Diana Malucín

Como resultado de todo ello, la gerencia debe llevar a cabo la revisión y evaluación sistemática de los componentes y elementos que forman parte de los sistemas de control. Lo anterior no significa que tengan que revisarse todos los componentes y elementos, como tampoco que deba hacerse al mismo tiempo. Ello dependerá de las condiciones específicas de cada organización, de los distintos niveles de efectividad mostrado por los distintos componentes y elementos de control.

La evaluación debe conducir a la identificación de los controles insuficientes o innecesarios, para promover con el apoyo decidido de la gerencia, su robustecimiento e implantación. Esta evaluación puede llevarse a cabo de tres formas: durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la organización; de manera separada por personal que no es el responsable

directo de la ejecución de las actividades (incluidas las de control) y mediante la combinación de las dos formas anteriores.

3.1.10.5.1. Supervisión y evaluación sistemática de los componentes

La realización de las actividades diarias permite observar si efectivamente los objetivos de control se están cumpliendo y si los riesgos se están considerando adecuadamente. Los niveles de supervisión y gerencia juegan un papel importante al respecto, ya que ellos son quienes deben concluir si el sistema de control es efectivo o ha dejado de serlo, tomando las acciones de corrección o mejoramiento que el caso exige.

3.1.10.5.1.1. Evaluaciones Independientes

Son indispensables para una valiosa información sobre la efectividad de los sistemas de control. La ventaja de este enfoque es que tales evaluaciones tienen carácter independiente, que se traduce en objetividad y que están dirigidas respectivamente a la efectividad de los controles y por adición a la evaluación de la efectividad de los procedimientos de supervisión y seguimiento del sistema de control.

Los objetivos, enfoque y frecuencia en las evaluaciones independientes de control varían en cada organización, dependiendo de las circunstancias específicas.

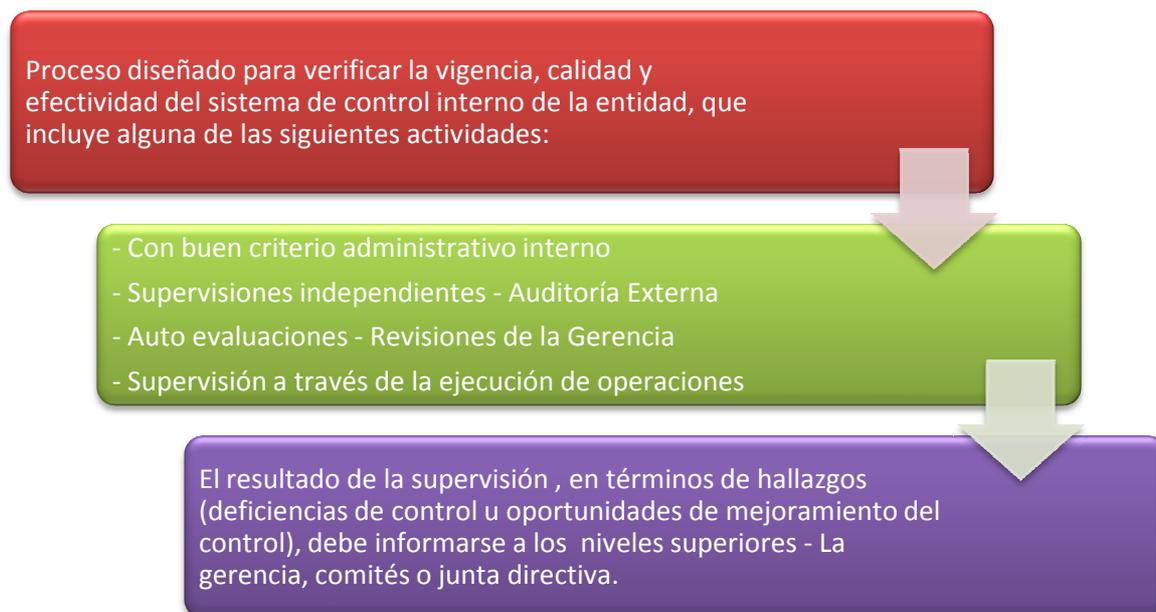
También se pueden combinar las actividades de supervisión y las evaluaciones independientes, buscando con ello maximizar las ventajas de ambas alternativas y minimizar sus debilidades.

¿Quién ejecuta la función de las evaluaciones de supervisión y seguimiento o monitoreo de los sistemas de control? Pueden ser ejecutadas por el personal encargado de sus propios controles (autoevaluación), por los auditores internos (durante la realización de sus actividades regulares), por revisiones fiscales, auditores independientes y por especialistas de otros campos (construcción, ingeniería de procesos, telecomunicaciones, exploración, etc., cuando se requieran.

3.1.10.5.1.1. Metodología de Evaluación

La metodología de evaluación comprende desde cuestionarios y entrevistas hasta técnicas cuantitativas más complejas.

Gráfico 21: Supervisión y Monitoreo



Fuente: Estupiñán Rodrigo – Control Interno y Fraudes

Elaborado por: María Jácome – Diana Malucín

Sin embargo, lo verdaderamente importante es la capacidad para entender las distintas actividades, componentes y elementos que integran un sistema de control, ya que de ello depende la calidad y profundidad de las evaluaciones con el fin de lograr mayor utilidad de ellas.

3.1.10.5.1.2. Actividades de Monitoreo (ongoing)²

Son evaluaciones continuas y periódicas que hace la gerencia de la eficacia del diseño y operación de la estructura de control interno para determinar si está funcionando de acuerdo a lo planeado y que se modifica cuando es necesario.

El monitoreo ocurre en el curso normal de las operaciones, e incluye actividades de supervisión y dirección o administración permanente y otras actividades que

²Ongoing: término técnico que significa estar actualmente en proceso, en continuo movimiento, hacia adelante.

son tomadas para llevar a cabo las obligaciones de cada empleado y obtener el mejor sistema de control interno³.

Para un adecuado monitoreo (ongoing) se deben tener en cuenta las siguientes reglas:

- El personal debe obtener evidencia de que el control interno está funcionando adecuadamente.
- Si las comunicaciones externas corroboran la información generada internamente.
- Se deben efectuar comparaciones periódicas de las cantidades registradas en el sistema de información contable con el físico de los activos.
- Revisar si se han implementado controles recomendados por los auditores internos y externos; o por el contrario no se ha hecho nada o poco.
- Si los seminarios de entrenamiento, las sesiones de planeación u otras reuniones al personal proporcionan retroalimentación a la administración en cuanto a que si los controles operan efectivamente.
- Si el personal es cuestionado periódicamente para establecer si entiende y cumple con el código de ética las normas legales y si desempeña regularmente actividades de control.
- Si son adecuadas, efectivas y confiables las actividades del departamento de la auditoría interna.

3.1.10.5.1.2.1. Informe de las deficiencias

El proceso de comunicar las debilidades y oportunidades de mejoramiento de los sistemas de control, debe estar dirigido hacia quienes son los propietarios y responsables de operarlos, con el fin de que implementen las acciones necesarias. Dependiendo de la importancia de las debilidades identificadas, la magnitud del riesgo existente y la probabilidad de ocurrencia, se determinan el nivel administrativo al cual deban comunicarse las deficiencias.

³Los sistemas de control interno requieren que sean monitoreados lo cual es un proceso que valora la calidad del desempeño del sistema en el tiempo, siendo realizados mediante acciones de monitoreo (ongoing) evaluaciones separadas o una combinación de las dos.

3.1.11. Relaciones entre objetivos y componentes

Existe relación directa entre los objetivos, aquellos que una entidad busca conseguir, y los componentes, aquellos que se requieren para conseguir los objetivos. Las relaciones pueden describirse mediante una matriz tridimensional:

- Las tres categorías de objetivos -operaciones, información financiera y cumplimiento- se representan en las columnas verticales.
- Los cinco componentes se representan por filas.
- Las unidades o actividades de una entidad, las cuales el control interno relaciona, se describen mediante la tercera dimensión de la matriz.

Cada componente de fila corta al través y aplica a todas las tres categorías de objetivos. Un ejemplo es descrito separadamente en el lado izquierdo de la muestra, como una sección que jalona afuera: los datos financieros y no-financieros generados de recursos internos y externos, como una parte del componente de información y comunicación, son necesarios para la administración efectiva de las operaciones de negocio, el desarrollo de estados financieros confiables y determina que la entidad está cumpliendo con las leyes aplicables. Otro ejemplo (que no es descrito de manera separada), el establecimiento y ejecución de políticas y procedimientos de control para asegurar que los planes, programas y otras directivas de la administración se llevan a cabo -representan el componente actividades de control- también es relevante para todas las otras tres categorías de objetivos.

De manera similar, mirando las categorías de objetivos, todos los cinco componentes son relevantes para cada una. Para la consecución de la categoría, la efectividad y la eficiencia de las operaciones, por ejemplo, todos los cinco componentes son aplicables e importantes.

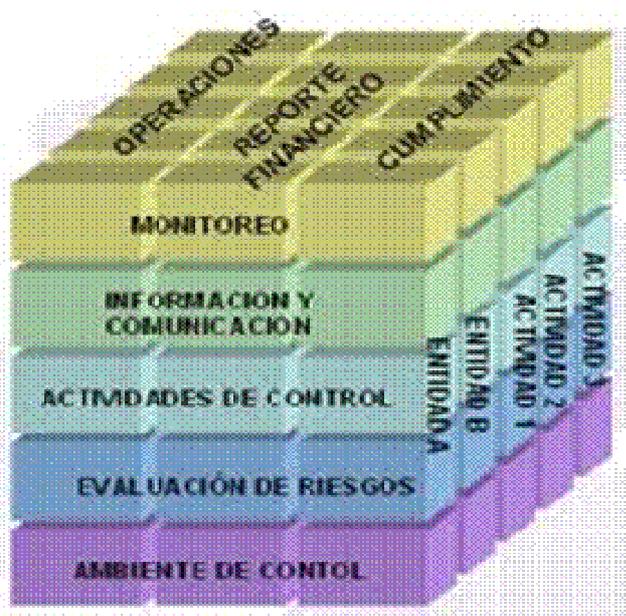
El control interno es relevante para toda la empresa, o para una de sus partes. Su relación es descrita por la tercera dimensión, la cual representa subsidiarias, divisiones u otras unidades del negocio, o funcionales u otras actividades tales como compras, producción y mercadeo. De acuerdo con ello, uno se puede

centrar en cualquiera de las células de la matriz. Por ejemplo, se puede considerar la celda base derecha frente, que representa el ambiente de control y su relación con los objetivos de operaciones de una división particular de la compañía.

Gráfico 22: Relación entre objetivos y componentes

Existe una relación directa entre objetivos, los cuales son aquello que una entidad busca y conseguir, y los componentes, que representan aquello que se necesita para conseguir los objetivos.

El control interno es relevante para la empresa en su conjunto, o para cualquiera de sus unidades o actividades.



Se necesita información en todas las tres categorías de objetivos para administrar efectivamente las operaciones del negocio, preparar estados financieros confiables y determinar el cumplimiento.

Todos los cinco componentes son aplicables e importantes para conseguir los objetivos de las operaciones.

Fuente: Estupiñán Rodrigo – Control Interno y Fraudes
Elaborado por: María Jácome – Diana Malucín

Dos entidades pueden o no tener el mismo sistema de control interno. Las compañías y sus necesidades de control interno difieren ampliamente por industria y por tamaño, así como por cultura y filosofía administrativa. Así, mientras todas las entidades necesitan cada uno de los componentes para mantener el control de sus actividades, el sistema de control interno de una compañía, a menudo, será muy diferente de otros.

3.1.12. Aplicación a entidades pequeñas y de mediano tamaño de control interno

Las entidades pequeñas y de mediano tamaño, podrán usar, en un significado formal menor, para asegurarse de que los objetivos son logrados. Las entidades pequeñas con una activa gerencia, involucrada en el proceso de la información, no tendrá una amplia descripción de los procedimientos de contabilidad, sistemas de información sofisticada o políticas escritas, además pueden no tener un código escrito de conducta, pero en su lugar, pueden desarrollar una cultura que enfatice la importancia de la integridad y el comportamiento de sus comunicaciones orales y del ejemplo de la gerencia. De manera similar, las compañías pequeñas pueden no tener un miembro independiente o fuera de la entidad, que forme parte de su junta de directores. Sin embargo, estas condiciones pueden no afectar la valoración del auditor del control de riesgo. Cuando una entidad pequeña o de mediano tamaño, tiene operaciones complejas o está sujeta a requerimientos legales y regulatorios y también pertenece a una entidad importante, significa que de manera formal, se asegure que el logro de sus objetivos de control interno, esté muy presente.

3.1.13. Restricciones del Control Interno

El control interno ha sido visto por algunos observadores como el que asegura que una entidad no fallará, esto es, que la entidad siempre conseguirá sus objetivos de operación, financieros y de cumplimiento. En este sentido, el control interno algunas veces es visto como la cura para todos los males reales y potenciales de los negocios. Este punto de vista no es correcto, el control interno no es una panacea.

Considerando las restricciones del control interno, deben reconocerse dos conceptos

- Primero, el control interno -lo mismo que el control interno efectivo- opera a niveles diferentes con relación a los distintos objetivos. Para los objetivos relacionados con la efectividad y la eficiencia de las operaciones de una

entidad -consecución de su misión básica, objetiva de rentabilidad y semejantes- el control interno puede ayudar a asegurar que la administración sea consciente del progreso de la entidad, o no. Pero no puede proporcionar igual seguridad razonable de que los mismos objetivos se conseguirán.

- Segundo, el control interno no puede proporcionar seguridad absoluta con respecto a cualquiera de las tres categorías de objetivos.

El primer conjunto de restricciones reconoce que ciertos eventos o condiciones están simplemente por fuera del control administrativo. El segundo tiene que ver con la realidad de que el sistema no siempre hace lo que se intenta hacer. Lo mejor que se puede esperar de cualquier sistema de control interno es que se obtenga una seguridad razonable.

La seguridad razonable ciertamente no implica que los sistemas de control interno fallaran frecuentemente. Muchos factores, individual y colectivamente, sirven para fortalecer el concepto de seguridad razonable. El efecto acumulativo de los controles que satisfacen objetivos múltiples y la naturaleza multipropósito de los controles reducen el riesgo de que una entidad no consiga sus objetivos. Además, las operaciones y responsabilidades de operación normales, diarias, de la gente funcionando en diversos niveles de una organización están dirigidas a la consecución de los objetivos de la entidad.

En verdad, en medio de una parte de entidades bien controladas, es muy probable que la mayoría esté regularmente apreciando el movimiento hacia sus objetivos de operaciones, regularmente conseguir sus objetivos de cumplimiento, y producir consistentemente periodo a periodo, a estados financieros confiables. Sin embargo, a causa de las restricciones inherentes discutidas arras, no hay garantía respecto a que, por ejemplo, un evento incontrolable, una equivocación o un reporte de incidentes impropio nunca puedan ocurrir. En otras palabras, incluso un sistema de control interno efectivo puede experimentar una falla. Seguridad razonable no es seguridad absoluta.

3.1.13.1. Juicio

La efectividad de los controles está limitada por la realidad de las fallas humanas en la toma de decisiones. Tales decisiones deben tomarse mediante juicios humanos en el tiempo requerido, basados en información disponible, y bajo las presiones del giro de los negocios. Algunas decisiones basadas en juicios humanos pueden después, con la clarividencia de análisis posteriores, ser el fundamento para producir menos que los resultados deseables, y pueden requerir cambios.

La naturaleza de las decisiones relacionadas con el control interno que pueden hacerse basadas en juicios humanos es descrita después abajo en la discusión de resquebrajamientos, desbordamiento de la administración y costos versus beneficios.

3.1.13.2. Resquebrajamientos

Aunque los controles internos estén bien diseñados, pueden resquebrarse. El personal puede interpretar mal las instrucciones. Se pueden hacer juicios equivocados, o cometer errores debido a negligencia, distracción o fatiga. Un supervisor del departamento de contabilidad responsable de la investigación de inconsistencias puede simplemente olvidarse de o fallar en la orientación de la investigación hasta no ser capaz de realizar las correcciones apropiadas. El personal temporal que ejecuta responsabilidades de control durante las vacaciones o personal enfermo puede no desempeñarse correctamente. Los cambios en los sistemas pueden ser implementados antes que el personal haya sido entrenado para reaccionar apropiadamente a los signos de funcionamiento incorrecto

El término desbordamiento de la administración se emplea aquí para significar el violar las políticas o los procedimientos pre-establecidos con propósitos ilegítimos con la intención de que el personal obtenga o acreciente la presentación de la condición financiera o del estado de cumplimiento de una entidad. Un administrador de una división o unidad, o un miembro de la alta administración,

puede desbordar el sistema de control por muchas razones: para incrementar ingresos reportados para cubrir un decrecimiento no anticipado en la participación en el mercado, o para aumentar los beneficios reportados para cumplir presupuestos irreales, para empujar el valor de mercado de la entidad antecedente a una oferta o venta pública, para cumplir ventas o protección de beneficios para apalancar desembolso de bonos ligados al desempeño, para simular el cubrimiento de violaciones de acuerdos de convenios de deuda, o para ocultar la falta de cumplimiento con requerimientos legales. Las prácticas de desbordamiento incluyen falsificaciones para banqueros, abogados, contadores y vendedores, y la emisión intencional de documentos falsos tales como órdenes de compra y facturas de venta.

El desbordamiento de la administración no debe confundirse con la intervención de la administración, la cual representa las acciones de la administración para salirse de las políticas o procedimientos prescritos con propósitos legítimos. La intervención de la administración es necesaria para relacionarse con transacciones no recurrentes y no estándares que de otra manera pueden manejarse de manera inapropiada por el sistema de control. La previsión de la intervención de la administración es necesaria en todos los sistemas de control interno puesto que estos no se pueden diseñar para anticiparse a cada condición. Las acciones de la administración para intervenir son generalmente manifiestas y comúnmente documentadas o, de otra manera, reservadas para el personal apropiado, mientras que las acciones para desbordarse, generalmente no están documentadas o manifiestas, con la intención de sobrepasarlas.

3.1.13.3. Colusión

Las actividades colusorias de dos o más individuos pueden derivar en fallas de control. Los individuos que actúan colectivamente para perpetrar y encubrir una acción de detección a menudo pueden alterar los datos financieros u otra información administrativa de manera que no pueda ser identificada por el sistema de control. Por ejemplo, puede haber colusión entre un empleado que desempeña una función de control importante y un cliente, proveedor u otro empleado. En un nivel diferente, algunos estratos de ventas o divisiones administrativas pueden

coludir para evadir controles de manera tal que los reportes cumplan presupuestos u objetivos de incentivo.

3.1.13.4. Costos versus beneficios

Los recursos siempre tienen limitaciones, y por lo tanto las entidades deben considerar lo relativo a los costos y beneficios derivados de establecer controles.

Para determinar si se debe establecer un control particular, debe considerarse el riesgo de fallar y el efecto potencial sobre la entidad, junto con los costos relacionados con el establecimiento de un control nuevo. Por ejemplo, puede no ser rentable para una compañía instalar un sofisticado control de inventarios para monitorear los niveles de materia prima si el costo de la materia prima usada en el proceso de producción es bajo, el material no es perecedero, esta propenso a suplir recursos existentes y está disponible el espacio de almacenamiento.

La medición de costos y beneficios para la implementación de controles se hace con diferentes niveles de precisión. Generalmente, es fácil tratar con el lado de costos de la ecuación que, en muchos casos, puede cuantificarse de una manera verdaderamente precisa. Todos los costos directos asociados con la institucionalización de un control, y los costos indirectos cuando son medibles de manera práctica, usualmente se consideran. Algunas compañías también incluyen los costos de oportunidad asociados con el use de los recursos

En otros casos, sin embargo, puede ser más difícil cuantificar los costos. Puede ser difícil cuantificar el tiempo y el esfuerzo relacionados, por ejemplo, con ciertos factores de control ambiental, tales como el compromiso de los administradores con los valores éticos o la competencia del personal; valoración de riesgos; y captura de cierta información externa como inteligencia de mercadeo o desarrollo de las preferencias de los clientes. El lado de los beneficios a menudo requiere evaluación más subjetiva. Por ejemplo, los beneficios de programas de entrenamiento efectivos son usualmente fáciles aparentemente, pero difíciles de cuantificar. Sin embargo, se pueden considerar ciertos factores en la evaluación de beneficios potenciales: la probabilidad de que la condición indeseada ocurra, la

naturaleza de las actividades, y el potencial efecto financiero u operativo que el evento pueda tener en la entidad.

La complejidad de las determinaciones costo-beneficio está dada por la interrelación de los controles con las operaciones de negocios. Donde los controles están integrados con, o contruidos en, el proceso administrativo y de negocios, es difícil aislar tanto los costos como los beneficios.

De manera similar, muchas veces una variedad de controles puede servir, individual o conjuntamente, para mitigar un riesgo particular. Considérese el caso de los despachos retornados. Cuando se registran, ¿es suficiente conciliar, actualizar los archivos maestros de inventarios y cuentas por cobrar con los retornos totales? Se necesita verificar también los códigos de las cuentas individuales de los clientes, y si lo son, ¿en qué extensión? ¿Es suficiente la conciliación mensual de los archivos de la subsidiaria con los archivos maestros? O, ¿se necesitan procedimientos más extensos para asegurar que los registros de la subsidiaria están adecuadamente actualizados para las devoluciones? ¿Y qué mecanismos operan para centrar la atención en si las devoluciones son sintomáticas de un problema sistémico en el diseño del producto, manufactura, embarque, facturación o servicio al cliente? Las respuestas a esas cuestiones dependen de los riesgos implicados en las circunstancias particulares y de los costos y beneficios relacionados con el establecimiento de cada procedimiento de control.

Las determinaciones costo-beneficio también varían considerablemente dependiendo de la naturaleza del negocio. Por ejemplo, un sistema de computación que proporciona información sobre la frecuencia con la cual los clientes generan sus órdenes de compra, el valor del dólar de las órdenes, y el número de los ítems comprados por orden, son muy importantes para un catálogo de órdenes por correo de la compañía. Para un manufacturero de altura de la línea, los clientes que realizan viajes en embarcaciones, tal información detallada sobre el perfil del cliente podrá ser menos importante. Dada la insignificancia relativa de una actividad particular o de un riesgo relacionado, puede no ser

necesario realizar un análisis costo-beneficio total. El esfuerzo de realizar tal análisis no se justifica.

3.1.14. Evaluación de Control Interno

Consiste en obtener una comprensión suficiente de la base legal, planes y organización, así como de los sistemas de trabajo e información manuales y sistemas computarizados existentes, establecer el grado de confiabilidad del control interno del ente o área sujeta a examen a fin de: planificar la auditoría, determinar la naturaleza, oportunidad, alcance y selectividad de la aplicación de los procedimientos sustantivos y preparar el informe con los resultados de dicha evaluación para conocimiento de la administración del ente auditado.

La evaluación del control interno, se podrá hacer a través de diagramas de flujo, descripciones narrativas y cuestionarios especiales, según las circunstancias, o se aplicará una combinación de los mismos, como una forma de documentar y evidenciar la evaluación.

En ciertas oportunidades la realización de un diagrama puede llegar a ser más útil que la descripción narrativa de determinada operación, en otras y según sea el componente, la existencia de cuestionarios especiales puede ayudar de manera más efectiva que el análisis a través de alguna otra fuente de documentación.

Dependerá de cada una de las situaciones que se presenten el elegir uno u otro método de documentación y especialmente identificar aquellas oportunidades en donde, utilizando el material que facilite el ente, se pueda llegar a obtener la documentación necesaria para evidenciar la evaluación del sistema de información, contabilidad y control.

A continuación se describen cada uno de los métodos mencionados:

3.1.14.1. Método de Diagramas de Flujo

Los diagramas de flujo son la representación gráfica de la secuencia de las operaciones de un determinado sistema. Esa secuencia se grafica en el orden cronológico que se produce en cada operación.

En la elaboración de diagramas de flujo, es importante establecer los códigos de las distintas figuras que formarán parte de la narración gráfica de las operaciones. Existe abundante literatura sobre cómo prepararlos y qué simbología utilizar. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que no es tan importante seguir una línea prefijada de simbología, siempre que, dentro de los papeles de trabajo, se determine claramente cuál es la simbología que se utilizó y de qué manera se encuentra encadenada en ese diagrama de flujo.

Esto equivale a decir que, antes de la lectura de cualquier diagrama de flujo es imprescindible contar con una hoja guía de simbología.

En este sentido, algunos profesionales realizan estos diagramas en forma global, identificando únicamente documentos fuente, emisores, tareas especialmente realizadas y distribución entre las distintas secciones que interesan y que forman parte de la operación que se está narrando. Esto significa que no es tan importante identificar la secuencia o preparar el diagrama como si se estuviera diseñando el sistema, puesto que únicamente se hace diagrama global para tomar conocimiento en forma general de cómo se realiza ese proceso específico.

Para la elaboración de los diagramas de flujo se deben observar los siguientes aspectos:

- Los procedimientos deben describirse secuencialmente a través del sistema
- Describir los documentos que tengan incidencia contable
- Demostrar cómo se llevan los archivos y cómo se preparan los informes con incidencia contable.
- Demostrar el flujo de documentos entre las distintas unidades de la organización
- Identificar el puesto y quién efectúa el procedimiento.
- Para identificar los controles principales, el auditor recogerá toda la información pertinente relacionada con las transacciones, como la documentación y formatos.

Para elaborar y actualizar los diagramas de flujo, se obtendrá la información basándose en entrevistas con el personal de la organización o área administrativa u operativa, sobre los procedimientos seguidos y revisando los manuales de procedimientos en caso de existir.

Los diagramas de flujo permiten:

- Simplificar la tarea de identificar el proceso.
- Orientar la secuencia de las actividades con criterio lógico, pues sigue el curso normal de las operaciones.
- Unificar la exposición con la utilización de símbolos convencionales con las consiguientes ventajas para el usuario.
- Visualizar la ausencia o duplicación de controles, autorizaciones, registros, archivos.
- Facilitar la supervisión a base de las características de claridad, simplicidad, ordenamiento lógico de la secuencia.
- Comprobar el funcionamiento del sistema en aquellos pasos que no estén debidamente aclarados, con el objeto de que el diagrama esté de acuerdo con el funcionamiento real.
- Verificar el flujograma levantado con la normatividad pertinente para determinar el grado de concordancia con las disposiciones legales y reglamentarias.
- Demostrar a las autoridades las razones que fundamentan nuestras observaciones y sugerencias, para mejorar los sistemas o procedimientos.

3.1.14.1.1. Evaluación del Control Interno por diagramas de flujo

Para evaluar el control interno utilizando la técnica de diagramas de flujo, es necesario que el auditor conozca y tenga alguna experiencia en esta técnica y deberá observar los siguientes pasos:

El levantamiento de la información se efectuará a través de las entrevistas con los funcionarios que intervienen en el proceso o sistema, con la descripción detallada

de las actividades que realizan, desde el inicio hasta la terminación del trámite, incluirá la información que se registra en los formularios y libros contables.

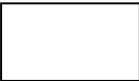
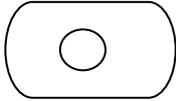
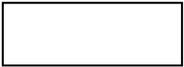
A base de la información que se dispone del sistema, se efectuará el diseño del flujograma de la situación encontrada.

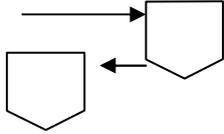
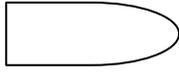
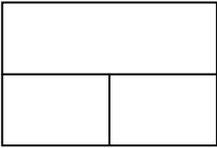
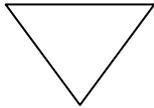
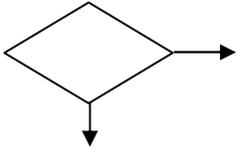
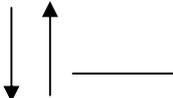
Con el diagrama de flujo procederá a comprobar el funcionamiento del sistema en aquellos pasos que no estén debidamente aclarados, con el objeto de que el diagrama esté de acuerdo con el funcionamiento real.

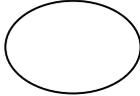
Se comprobará el diagrama de flujo actual con la normatividad pertinente para determinar el grado de concordancia con las disposiciones legales y reglamentarias.

3.1.14.1.2. Simbología en los diagramas de flujo

Para utilizar uniformemente esta técnica, es necesario conocer la siguiente simbología:

SÍMBOLO	DENOMINACIÓN
	Operación.- Representa toda acción de elaboración, modificación o incorporación de información.
	Control.- Representa la acción de verificación.
	Inicio.- En el círculo se indica el número que identifica cada subprograma. En el interior del símbolo se indicará el nombre del sistema o subsistema. Sé lo graficará solo al inicio de la flujogramación de un sistema o subsistema.
	Operación.- Se refiere a los procesos de un documento o registro. La secuencia numérica indica el orden lógico de las operaciones. Cada operación incluye en su interior un número correlativo insertado en un círculo a través de todo el sistema. Al lado derecho de cada operación se explicará brevemente el contenido.
	Registro.- Contiene entrada y salida de operaciones, son libros auxiliares o principales. Dentro del símbolo se indicará el nombre del registro.

	<p>Conector interno.- Relaciona dos partes del flujograma entre subsistemas. Sirve para referenciar información que ingresa y sale del flujograma. Cuando ingresa se grafica al margen izquierdo y cuando sale se debe mencionar el lugar donde continúa el gráfico en el mismo flujograma.</p>
	<p>Frecuencia de tiempo.- Representa una condición de tiempo para la ejecución de las operaciones en días, meses, años. Se grafica al lado izquierdo de la operación. Dentro del símbolo debe precisarse el tiempo.</p>
	<p>Línea de referencia.- Representa la circulación de la información hacia otro nivel. Normalmente, se utiliza para relacionar documentos con el registro. Se grafica en sentido horizontal.</p>
	<p>Conector externo.- Representa la relación de una información de un proceso entre subsistemas o sistemas. En la parte superior se indica el sistema. En el cuadro inferior izquierdo el subsistema e inferior derecho el número de operación que corresponde. Se utiliza cuando es necesaria la transferencia de información de un flujograma.</p>
	<p>Finalización.- Se utiliza para indicar la conclusión del flujograma del sistema.</p>
	<p>Wincha máquina de sumar.- Representa la cinta de máquina de sumar para indicar comprobación. Se debe graficar al lado derecho inferior del documento que ha sido sumado. El flujo debe señalar el destino de la cinta o wincha.</p>
	<p>Demora.- Representa una detención transitoria</p>
	<p>Archivo transitorio.- Representa el almacenamiento de información bajo diversas situaciones: (T) Temporal, (P) Permanente o (X) Destrucción. Las letras o números deben escribirse dentro del símbolo.</p>
	<p>Alternativa.- En el trámite puede originar distintos cursos de acción o de decisión. Debe escribirse la numeración correlativa como si fuese una operación más.</p>
	<p>Documento.- Representa el elemento portador de la información, originado o recibido en el sistema. Debe graficarse el número de copias del documento e identificar su nombre.</p>
	<p>Traslado o línea de flujo.- Representa el desplazamiento teórico de la información, indica el sentido de la circulación.</p>

	<p>Conector de página.- Enlaza una parte del proceso con otra, en una página diferente</p>
---	--

3.1.14.2. Método de Descripciones Narrativas

Las descripciones narrativas consisten en presentar en forma de relato, las actividades del ente, indican las secuencias de cada operación, las personas que participan, los informes que resultan de cada procesamiento y volcado todo en forma de una descripción simple, sin utilización de gráficos.

Es importante el lenguaje a emplear y la forma de trasladar el conocimiento adquirido del sistema a los papeles de trabajo, de manera que no resulte engorroso el entendimiento de la descripción vertida.

Este método de descripciones narrativas o cuestionarios descriptivos, se compone de una serie de preguntas; las respuestas describen aspectos significativos de los diferentes controles que funcionan en una entidad, incluyendo los límites de autoridad, de tal manera que evidencien los controles y los formularios utilizados, cantidad de ejemplares, dependencias, forma de archivo y la presencia de las operaciones que se realizan.

Las preguntas se formarán en los siguientes términos:

- ¿Qué informes se producen?
- ¿Quién los prepara?
- ¿A base de qué registros se preparan los informes?
- ¿Con qué frecuencia se preparan estos informes?
- ¿Qué utilidad se da a los informes preparados?
- ¿Qué tipo de controles se han implantado?
- ¿Quién realiza funciones de control?
- ¿Con qué frecuencia se llevan a cabo los controles?

Las preguntas deben plantearse en una secuencia lógica, de manera que el auditor se documente de los controles de una manera organizada.

El cuestionario descriptivo permite realizar preguntas abiertas, a fin de producir una respuesta amplia de los procedimientos existentes más que repuestas afirmativas o negativas, que no necesariamente describen procedimientos.

3.1.14.3. Método de Cuestionarios Especiales

Los cuestionarios especiales, también llamados “cuestionarios de control interno”, son otra técnica para la documentación, contabilidad y control, siempre y cuando exista el documento de análisis correspondiente, en el cual se defina la confianza de los sistemas examinados.

Estos cuestionarios consisten en la presentación de determinadas preguntas estándar para cada uno de los distintos componentes que forman parte de los estados financieros. Estas preguntas siguen la secuencia del flujo de operaciones del componente analizado. Con sus respuestas, obtenidas a través de indagación con el personal del ente o con la documentación de sistemas que se facilite, se analiza si esos sistemas resultan adecuados o no, en pos de la realización de las tareas de auditoría.

Estos cuestionarios pueden estar confeccionados de dos formas:

1. La primera de ellas consiste en diagramar las preguntas de manera que acepten como única contestación las alternativas “sí, no o no aplicable”. La existencia de respuestas “no”, a priori, indicaría la posibilidad de eventuales fallas o ineficacias en los sistemas de control. Estas respuestas generan normalmente recomendaciones a la Gerencia sobre aspectos a mejorar o perfeccionar en los sistemas. Las respuestas “sí”, indicarían aquellos controles en los que se podría llegar a depositar confianza de auditoría.
2. La otra alternativa es la que parte de la realización de preguntas donde su respuesta no es tan simple como la anterior (sí, no, no aplicable) sino que implica el desarrollo de determinados aspectos específicos de control. Esta forma de realización, está orientada a que se describa de qué manera controles estándar que deben estar vigentes en todos los sistemas, se realizan en cada ente en particular. A diferencia del anterior modelo donde se preguntaba si existe o no determinado control, este cuestionario

descriptivo de sistemas pregunta de qué manera se realiza determinado control o proceso.

Las ventajas o desventajas de cada método dependen del sistema de relevar y del enfoque de auditoría que se quiera realizar.

Por supuesto, cabe aclarar que la utilización de estas herramientas implica una tarea previa a cualquier labor de auditoría que cada profesional deberá realizar. Antes de encarar una labor de auditoría y habiéndose decidido utilizar la técnica de relevamiento de cuestionarios, se debe contar con ejemplares de ellos en forma estándar, tarea previa que no es necesario realizar si se utiliza como técnica de relevamiento a los diagramas o descripciones narrativas.

La utilización de la técnica de descripciones narrativas es muy útil para tomar conocimiento general de la estructura de determinado proceso. Es una herramienta usada para evaluar el ambiente de control que resulta engorroso documentar en forma de diagramas o de cuestionarios y puede ser útil para relevamientos realizados en la etapa de la planificación de la auditoría.

La realización de diagramas de flujo puede considerarse más útil y clara, ya que en forma simple y gráfica demuestra cómo se realizan determinadas operaciones.

La utilización de cuestionarios implica una labor previa de preparación que el profesional deberá evaluar si considera eficiente encarar.

Luego de evaluado el control interno, el auditor está en condiciones de determinar la extensión y profundidad de las pruebas sustantivas a aplicarse, esta evaluación puede servir para elaborar o modificar el programa de auditoría.

3.1.15. Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de las Personas Jurídicas de Derecho Privado que dispongan de Recursos Públicos.

Estructura del Código

El código de las Normas de Control Interno tendrá cinco caracteres numéricos:

Los tres primeros, conforman el primer campo y representan el grupo y subgrupo, así:

“200 AMBIENTE DE CONTROL”

Los dos últimos caracteres, constituyen el segundo campo y señalan el título de la norma: *“200-01 Integridad y valores éticos.”*

100	NORMAS GENERALES
100-01	Control interno
100-02	Objetivos del control interno
100-03	Responsables del control interno
100-04	Rendición de cuentas
200	AMBIENTE DE CONTROL
200-01	Integridad y valores éticos
300	EVALUACIÓN DEL RIESGO
300-01	Identificación de riesgos
300-03	Valoración de los riesgos
300-04	Respuesta al riesgo
400	ACTIVIDADES DE CONTROL
401	Generales
401-01	Separación de funciones y rotación de labores
401-02	Autorización y aprobación de transacciones y operaciones
401-03	Supervisión
403	Administración Financiera – TESORERÍA
403-02	Constancia documental de la recaudación
403-08	Control previo al pago

- 405 Administración Financiera - CONTABILIDAD**
- 405-01 Aplicación de los principios y normas técnicas de Contabilidad Gubernamental.
- 405-02 Organización del sistema de Contabilidad Gubernamental
- 405-03 Integración contable de las operaciones financieras
- 405-04 Documentación de respaldo y su archivo
- 405-05 Oportunidad en el registro de los hechos económicos y presentación de información financiera
- 405-07 Formularios y documentos
- 406 Administración Financiera – TALENTO HUMANO**
- 407-01 Plan de talento humano.
- 407-02 Manual de clasificación de puestos.
- 407-03 Incorporación del personal
- 407-04 Evaluación del desempeño
- 407-06 Capacitación en el entrenamiento continuo
- 407-08 Actuación y honestidad de las servidoras y servidores
- 407-09 Asistencia y permanencia del personal
- 410 TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN**
- 410-01 Organización informática
- 410-07 Desarrollo y adquisición de software aplicativo
- 410-09 Mantenimiento y control de la infraestructura tecnológica
- 410-10 Seguridad de tecnología de información
- 410-11 Plan de contingencias
- 410-13 Monitoreo y evaluación de procesos y servicios.
- 410-14 Sitio web, servicios de internet e intranet

3.2. La Organización en las empresas

3.2.1. Definición de Organización

A continuación ponemos a consideración algunas definiciones de diversos autores que nos ofrecen ideas como las siguientes:

El autor Louis Allen la define así: Es el trabajo que realiza un administrador para ordenar y relacionar entre si las tareas que deben realizarse y asegurar así una ejecución muy eficaz de las mismas.

Isaac Gusmán Valdivia la define como: La coordinación de las actividades de los individuos que integran una empresa, con el propósito de obtener el máximo aprovechamiento de los elementos, materiales e inmateriales, técnicos y humanos en la realización de los fines que la propia empresa persigue.

Para George R. Ferry es: El arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr el objetivo y es una indicación de la autoridad y responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.

En conclusión se puede anotar que la organización consiste en ordenar y disponer adecuadamente los recursos planeados, a fin de ejecutar las actividades y cumplir los objetivos propuestos.

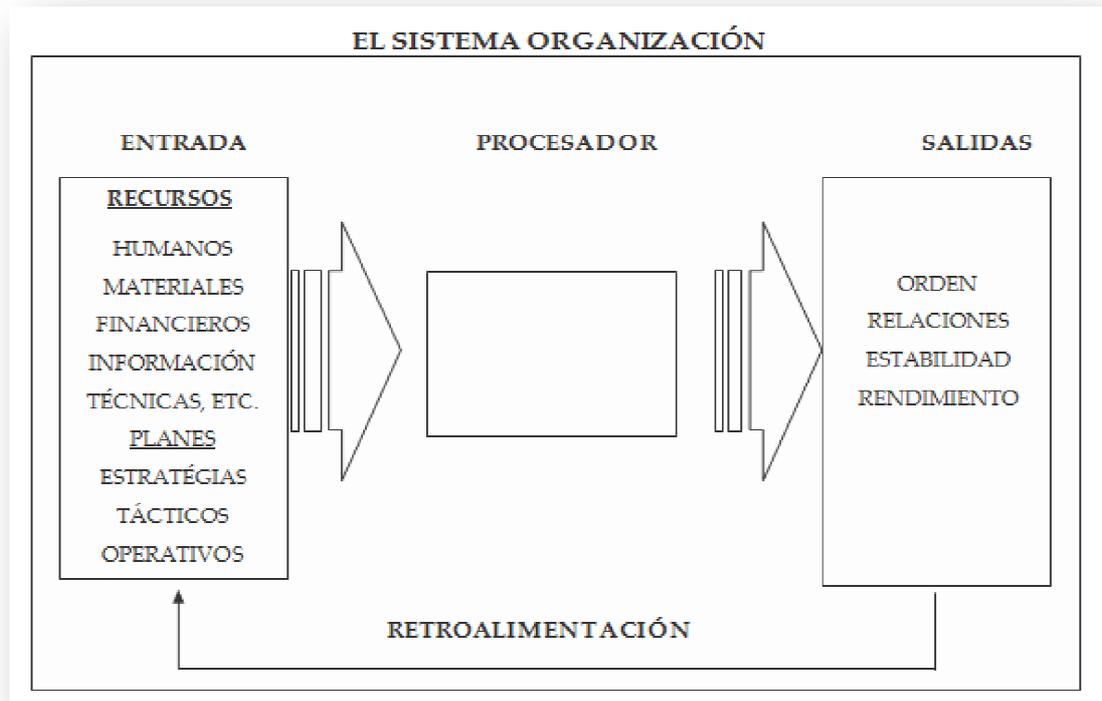
3.2.2. La organización como sistema

La función de la organización, al igual que la planeación puede ser visualizada como un subsistema del sistema administrativo. La organización es un concepto muy específico, se refiere a un método de disposición de recursos humanos y materiales, que representan una forma eficaz de hacer las cosas eficientemente.

Joaquín Rodríguez anota “La organización es una red bien definida de líneas de autoridad y responsabilidad, deberes funcionales y comunicaciones entre personas, asignando a cada una, los medios e instrumentos para mantener su posición y realizar su cometido, así también, dotar a los grupos humanos lo

medios estructurales que le hacen capaz de hacer frente al ambiente en que se desenvuelven y de crecer dinámicamente”.

Gráfico 23: El Sistema Organización



Fuente: Franklin Enrique – Organización de Empresas
Elaborado por: María Jácome – Diana Malucín

3.2.3. El proceso de organización

Podemos conceptualizar el proceso de organización como: una serie de pasos o etapas necesarias, para llevar a cabo la acción de organizar un organismo social.

El proceso de organización, ha tenido cambios violentos en los últimos años. Tanto las teorías como de los diseños de organización, son en la actualidad diferentes a lo que fueron hace pocas décadas.

La importancia del proceso de organización radica en que, implica un equilibrio entre las necesidades que tiene el organismo, tanto de estabilidad como de cambio. Por un lado, la estructura de la empresa da a los actos de sus miembros,

estabilidad y contabilidad, que se necesitan en una organización pueda avanzar de manera hacia sus objetivos y planes. Por otro, alterar la estructura puede ser el medio de adaptarse y producir cambio, o puede ser fuente de resistencia al cambio.

3.2.4. Estructuras Organizacionales

Las estructuras organizacionales, son las diversas combinaciones de la división de funciones y la autoridad, a través de las cuales se realiza la organización. Se expresan en gráficas de relaciones de personal u organigramas, complementándose.

3.2.4.1. Diseño de la Estructura

La estructura debe ajustarse a todos los cambios externos que ocurren vertiginosamente. Los cambios del entorno generan continuamente nuevas amenazas, nuevas tecnologías, nuevos recursos, nuevas regulaciones gubernamentales y un sin número de condiciones más.

3.2.4.1.1. Ejes Organizacionales

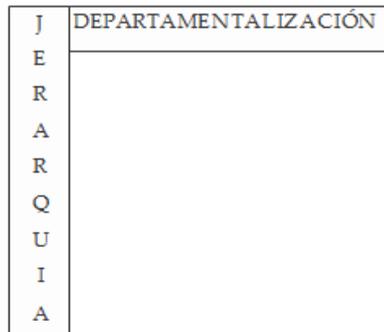
Sobresalen en la estructura dos directrices: vertical y horizontal.

3.2.4.1.1.1. Vertical

Tiene relación con la distribución del poder de decisión, aquí es donde se definen los niveles jerárquicos y de forma similar que en la planeación, la organización se desarrolla en todos los niveles, concretamente: Institucional, intermedio y operativo.

3.2.4.1.1.2. Horizontal

Se refiere a la composición departamental.



3.2.4.2. Diseño Vertical

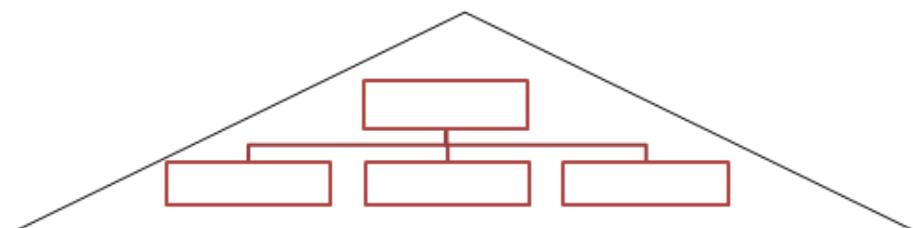
En el diseño Vertical se consideran tres aspectos perfectamente relacionados que son:

- Jerarquía.
- Control.
- Centralización y Descentralización.

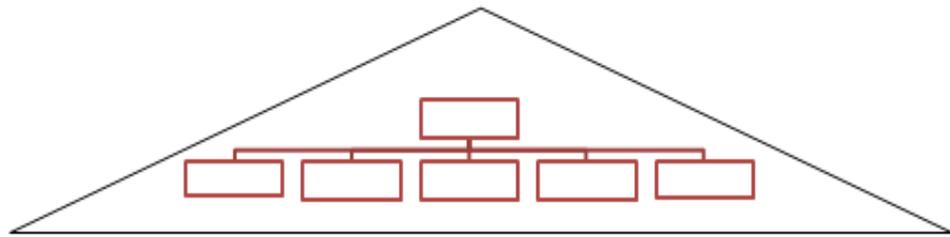
El tramo de control a amplitud administrativa: se refiere al número de subordinados que dependen de un jefe o administrativo, teniendo dos clases:

Amplitud mayor, numerosos subordinados que dependen de un jefe administrador, teniendo dos clases:

- Amplitud mayor, numerosos subordinados a cargo de un jefe.
- Amplitud menor, pocos subalternos.



AMPLITUD MENOR



AMPLITUD MAYOR

Se puede concluir que:

- Mayor amplitud genera un menor control, existiendo mayor soltura y libertad para el desarrollo de las actividades.
- Amplitud menor, mayor control, el efecto restricción cohibición y rutina.
- Concentración y desconcentración: tiene relación con el grado de dispersión de la autoridad, esto significa hasta qué punto los subalternos ostentan autoridad para tomar las decisiones.

La Delegación

Algunas definiciones al respecto son:

Louis A. Allen define la delegación como “el trabajo que realiza un director para confiar funciones, autoridad y responsabilidad a otra persona”.

Por su parte Samuel C. Certo la define así: “Es el proceso de asignar actividades laborales y la autoridad correspondiente, a individuos específicos dentro de la organización”.

Aquí surgen dos preguntas muy interesantes:

- ¿Qué será mejor asignar, confiar o responsabilizar las funciones al personal?
- ¿Cuáles de esas circunstancias será la más apropiada para delegar?

Luego de analizar la definición de estos dos términos los invito a que saquen su propia conclusión:

- La Autoridad: la autoridad que luce el jefe está implícita dentro de su posición en el nivel organizacional de la empresa, pero mucho tiene que ver la capacidad moral que demuestra para hacerse obedecer.
- La Responsabilidad: es un valor que apoya el cumplimiento de una acción o de un trabajo. La responsabilidad nace con la espontaneidad del que ejecuta esta actividad.

3.2.4.3. Diseño Horizontal

Tiene relación con la tarea de agrupar las actividades en unidades, secciones, departamento o equipos. Para el efecto se estudian los cinco enfoques conocidos para el diseño departamental:

Gráfico 24: Enfoques del Diseño Horizontal

ENFOQUES	
TRADICIONALES	ACTUALES
FUNCIONAL	DE EQUIPOS
DIVISIONAL	DE REDES
MATRICIAL	

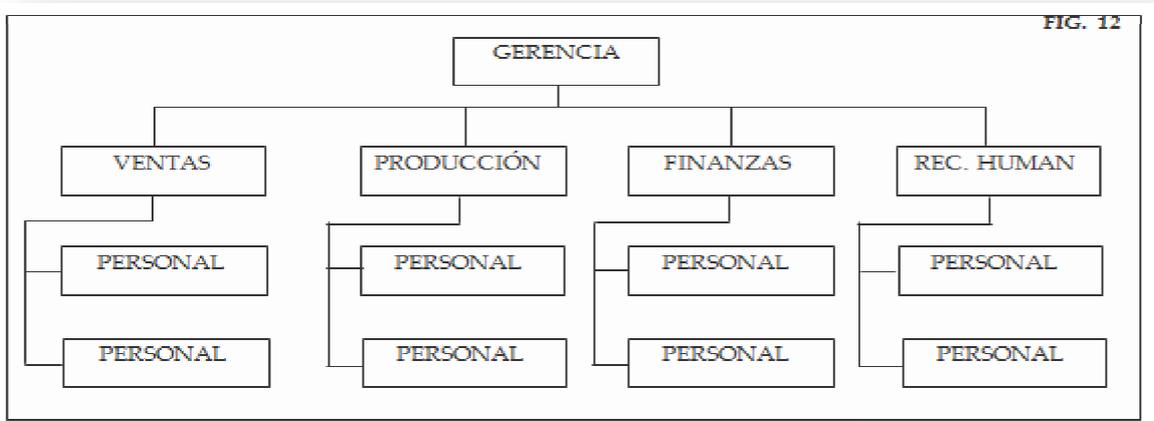
Fuente: Franklin Enrique – Organización de Empresas
Elaborado por: María Jácome – Diana Malucín

3.2.4.3.1. Enfoques tradicionales

3.2.4.3.1.1. Funcional

Se estructura en base a recursos es así que se presenta departamentos o secciones, tales como: ventas, recursos humanos, producción, finanzas, técnicos, informáticos entre otros.

Gráfico 25: Enfoque Funcional



Fuente: Franklin Enrique – Organización de Empresas
Elaborado por: María Jácome – Diana Malucín

3.2.4.3.1.2. Divisional

Se diseña en función, a clientes, a zonas geográficas, a productos, a proyectos, a líneas a procesos, entre otros.

3.2.4.3.1.3. Matricial o rejilla

Es la combinación de las dos anteriores es decir de la funcional y divisional, entre las principales características:

- El personal especializado se toma de las unidades, permanentes y actúan durante tiempo para el cual requiera sus servicios.
- Obtienen una cierta elasticidad ante los cambios repentinos del entorno.

3.2.4.3.2. Enfoques actuales

3.2.4.3.2.1. De equipos

La tendencia actual es hacia la consecución de una estructura más ágil y flexible, de manera que la organización cambie de acuerdos a las exigencias del entorno, es decir en concordancia a teoría de sistemas, ahora surge una importante pregunta. ¿De qué manera se puede lograr? La respuesta se anota a continuación:

Solamente mediante equipos interdisciplinarios con trabajadores ciento por ciento participativos y comprometidos con los objetivos de la empresa.

3.2.4.3.2.1.1. La conformación de equipos

Según Chiavenato existen dos tipos de equipos, los multifuncionales y los permanentes.

a. Equipos Multifuncionales

Entre las principales características de este tipo de equipos anotamos las siguientes:

- Constan de empleados de “varios departamentos funcionales que se agrupan en equipos para resolver problemas mutuos”
- Los miembros subordinan a sus departamentos funcionales y también se reportan al líder escogido por el equipo, duplicando el mando.

b. Equipos Permanentes

Estos tipos de equipos pueden estructurarse en cualquier de los niveles jerárquicos, con una unidad de tipo funcional.

3.2.4.3.2.1.2. Características del Enfoque de Equipos

- La focalización externa la organización está dirigida hacia fuera.
- Reducida información de tipo ascendente o descendente.
- Desconcentración, ya que las decisiones las toma un equipo.
- Se promueve la autogestión de los propios empleados, por efecto del mayor involucramiento.
- Agilidad, al lograr mayor rapidez en las decisiones, se reducen los tiempos de ciclos operacionales, generando proceso más ágiles.
- Reducción de costos, la estructura por equipos tiende a compactar la organización, reducción así como el número de niveles jerárquicos disminuyendo a sí los costos administrativos.

3.2.5. Organigramas

El autor Gómez Ceja lo define como “Una gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de la empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan”.

El autor G. R. Ferry lo define así “Es una forma diagramática que muestra las principales funciones y sus respectivas relaciones, los canales de autoridad formal, y la autoridad relativa a cada uno de los miembros de la administración a cargo de las respectivas funciones”

3.2.5.1. Elaboración de un organigrama

“Para representar gráficamente las partes especiales de una organización en un organismo social, utilizan los organigramas”. Estas gráfica, para su elaboración debe seguir estos pasos:

1. Hacer una lista de funciones y subfunciones.
2. Realizar una comparación de funciones con una “Lista de comparación”.
3. Preparar los cuadros o plantilla.
4. Confeccionar el organigrama.

3.2.5.2. Características de los Organigramas

Las principales características de los organigramas son:

- Comunicar objetiva y claramente la composición de la empresa.
- Deben ser sencillos, uniformes, y precisos.
- Deben servir como instrumento útil para la administración.

3.2.5.3. Clasificación de los Organigramas

Según la clasificación de Joaquín Rodríguez Valencia, los organigramas se pueden clasificar convencionalmente en tres grupos, de acuerdo con su:

1. Contenido.
2. Ámbito de aplicación.
3. Presentación.

En el esquema se presenta la clasificación de acuerdo a su contenido:

Tabla 3: Clasificación de acuerdo a su contenido

CLASIFICACIÓN	SUB-CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
Por su contenido	1.4. Estructurales	-Muestran solo la
	1.5. Funciones	- Indican además de las
	1.6. Integración de puestos	unidades y sus relaciones, las principales funciones de los departamentos

Fuente: Franklin Enrique – Organización de Empresas
Elaborado por: María Jácome – Diana Malucín

Otro grupo de clasificación es: por su ámbito de aplicación, mostrado en el siguiente esquema:

Tabla 4: Clasificación según su ámbito de aplicación

CLASIFICACIÓN	SUB-CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
Por su ámbito de aplicación	2.1 Generales	-Presentan toda la organización y sus interrelaciones, se llama también carta maestra. -Representan la organización de un departamento o sección de la entidad.

Fuente: Franklin Enrique – Organización de Empresas
Elaborado por: María Jácome – Diana Malucín

Y por último por su presentación:

Tabla 5: Clasificación por su presentación

CLASIFICACIÓN	SUB-CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
Por su presentación	3.1 Verticales	-Presentan a las unidades, ramificadas de arriba hacia abajo, colocando al titular en el nivel superior. -Representan las unidades ramificadas de izquierda a derecha colocando el título extremo izquierdo. -Representan a la estructura, utilizando combinaciones verticales y horizontales.

Fuente: Franklin Enrique – Organización de Empresas

Elaborado por: María Jácome – Diana Malucín

3.2.6. Gestión por Procesos

“La gestión por procesos, es una nueva forma de administrar una organización, en este prevalecen los procesos; y nada importan las funciones, el eje constituyen los procesos”.

“Así mismo la agregación de valor no solamente será a la salida del producto o servicio sino a lo largo y ancho del proceso, es decir la principal característica será la cadena de valor”.

¿Qué es un proceso?

Se conoce como tal a la cadena de operaciones o actividades, en las que intervienen clientes (internos y externos) y proveedores (internos y externos) y como fruto de su actuación convierten ciertas entradas en salidas.

3.2.7. La Reestructuración o Reorganización

“El sistema organizacional permanentemente va cayendo en un proceso entrópico, y ese hecho no debe pasar por desapercibido y más bien es imprescindible realizar los cambios pertinentes, a fin de que la organización evite el aislamiento del desarrollo contemporáneo”.

3.2.8. Manuales Administrativos

Contienen información detallada relativa a la base legal, los objetivos, el organigrama la estructura funcional, grados de autoridad. Dependiendo del sistema de gestión adoptada por la empresa, de su contenido y función se puede clasificar en manuales:

- De organización.
- De políticas.
- De procedimientos.

3.2.8.1. Manual de Organización

En un manual de organización la tarea principal de un administrador es organizar, delegar, supervisar, motivar, etc. Esto nos hace énfasis de una secuencia de acciones y básicamente nos indica que:

- Los recursos de una empresa, deben ser organizados para el trabajo, antes de que puedan delegarse los puestos de trabajo.
- La delegación que induce al establecimiento de normas de actuación debe proceder al acto de supervisión.
- Se motiva al personal cuando las normas de actuación, son delegadas y vitalizadas y cuando se reconoce y recompensa la ejecución del trabajo, por parte de los jefes.

3.2.8.2. Manual de Políticas

Es un documento que incluye las intenciones o acciones generales de la administración que es probable que se presenten en determinadas circunstancias.

Las políticas son la actitud de la administración superior. Las políticas escritas establecen líneas de guía, un marco dentro del cual el personal operativo pueda

obrar para balancear las actividades y objetivos de la dirección superior según convenga a las condiciones del organismo social⁴.

3.2.8.2.1. Objetivo del Manual de Políticas

Los objetivos del Manual de Políticas son:

- Presentar una visión de conjunto de la organización para su adecuada organización.
- Precisar expresiones generales para llevar a cabo acciones que deben realizarse en cada unidad administrativa.
- Proporcionar expresiones para agilizar el proceso decisorio.
- Ser instrumento útil para la orientación e información al personal.
- Facilitar la descentralización, al suministrar a los niveles intermedios lineamientos claros a ser seguidos en la toma de decisiones.
- Servir de base para una constante y efectiva revisión administrativa.

3.2.8.3. Manual de Procedimientos

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos ó más de ellas.

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación. Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

⁴ Universidad Simón Bolívar. 2005. Manual de Organización. 15-04-2011.
http://www.usb.ve/conocer/pdf/manuales/manual_auditoria.pdf

Tienen como utilidad lo siguiente:

- Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema. Interviene en la consulta de todo el personal.
- Establece un sistema de información o bien modificar el ya existente. Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores. Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación. Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades. Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

3.3. Definiciones y terminología utilizada

ADJUDICACIÓN

Es el acto administrativo por el cual la máxima autoridad o el órgano competente otorga derechos y obligaciones de manera directa al oferente seleccionado, surte efecto a partir de su notificación y solo será impugnable a través de los procedimientos establecidos en esta Ley.

ANÁLISIS DE RIESGO

Cálculo de la probabilidad de que los rendimientos reales futuros estén por abajo de los rendimientos esperados, esta probabilidad se mide por la desviación estándar o por el coeficiente de variación de los rendimientos esperados.

BIENES Y SERVICIOS NORMALIZADOS

Objeto de contratación cuyas características o especificaciones técnicas se hallen homologados y catalogados.

CATÁLOGO ELECTRÓNICO

Registro de bienes y servicios normalizados publicados en El portal www.compraspublicas.gov.ec para su contratación directa como resultante de la aplicación de convenios marco.

CENTRALIZACIÓN

Aunque no se establece si es una buena o mala administración se hace por efecto natural, su objetivo es para la utilización del 100 % de las facultades de los empleados.

COMPETITIVO

Persona o cosa que, por su calidad o sus propiedades, es capaz de competir con alguien o algo.

COMPRA DE INCLUSIÓN

Estudio realizado por la Entidad Contratante en la fase precontractual que tiene por finalidad propiciar la participación local de artesanos, de la micro y pequeñas empresas en los procedimientos regidos por esta Ley, acorde con la normativa y metodología definida por el Instituto Nacional de Contratación Pública en coordinación con los ministerios que ejerzan competencia en el área social. Las conclusiones de la Compra de Inclusión se deberán reflejar en los Pliegos.

CONCILIACIÓN BANCARIA

Una conciliación bancaria es un análisis que explica las diferencias que pudieran existir entre el saldo de efectivo mostrado por la cuenta habiente y aquel mostrado por el banco. Las conciliaciones bancarias pueden adoptar muchos formatos,

pero el objetivo sigue siendo el mismo: el de explicar las diferencias en el saldo de efectivo en una fecha determinada.

CONTRATACIÓN PÚBLICA

Se refiere a todo procedimiento concerniente a la adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras públicas o prestación de servicios incluidos los de consultoría. Se entenderá que cuando el contrato implique la fabricación, manufactura o producción de bienes muebles, el procedimiento será de adquisición de bienes. Se incluyen también dentro de la contratación de bienes a los de arrendamiento mercantil con opción de compra.

CONTRATISTA

Es la persona natural o jurídica, nacional o extranjera, o asociación de éstas, contratada por las Entidades Contratantes para proveer bienes, ejecutar obras y prestar servicios, incluidos los de consultoría.

CONTROL

Cualquier medida que tome la dirección, el Consejo y otros, para mejorar la gestión de riesgos y aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos y metas establecidos. La dirección planifica, organiza y dirige la realización de las acciones suficientes para proporcionar una seguridad razonable de que se alcanzarán los objetivos y metas.

CONTROL INTERNO

Comprende la serie de acciones diseñadas y ejecutadas por la administración activa para proporcionar una seguridad razonable en torno a la consecución de los objetivos de la organización, fundamentalmente en las siguientes categorías:

- Proteger y conservar el patrimonio contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal;
- Confiabilidad y oportunidad de la información;

- Eficiencia y eficacia de las operaciones;
- Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico.

CONTROL POSTERIOR

Evaluar los resultados, cumplimiento de objetivos, eficiencia, eficacia, economía, equidad, razonabilidad de estados e informes y efectividad del Control Interno.

CONTROL PREVIO

Examen anticipado a la ejecución de las operaciones, actos o documentos que las originan o respaldan, para comprobar el cumplimiento de las normas, leyes, reglamentaciones y procedimientos establecidos.

CONTROLES

Medios a través de los cuales la gerencia de una entidad asegura que el sistema es efectivo y es manejado en armonía con eficiencia y economía, dentro del marco legal vigente.

DELEGAR

Dar una persona a otra facultad o poder para que la represente y los ejerza en su nombre.

DESCENTRALIZACIÓN

La descentralización puede entenderse bien como proceso (desde lo centralizado) o como forma de funcionamiento de una organización. Supone transferir el poder, (y como tal, el conocimiento y los recursos) de un gobierno central hacia autoridades que no están jerárquicamente subordinadas.

DOCUMENTACIÓN SUSTENTATORIA

Documentación sustentatoria es un elemento de evidencia que permite el conocimiento de la naturaleza, finalidad y resultados de la operación o transacción con los datos suficientes para su análisis.

ECONOMÍA

Se obtiene cuando se reduce al mínimo el costo de los recursos que se emplean en una actividad, con la debida consideración a su calidad apropiada.

EFICACIA DE LAS OPERACIONES

Capacidad de las operaciones para contribuir al logro de los objetivos institucionales de conformidad con los parámetros establecidos.

EFICIENCIA

La relación que existe entre el producto (en término de bienes, servicios u otros resultados) y los recursos empleados en su producción.

EFICIENCIA DE LAS OPERACIONES

Capacidad de las operaciones para aprovechar racionalmente los recursos disponibles en pro del logro de los objetivos institucionales, procurando la optimización de aquellos y evitando dispendios y errores.

EMPRESAS SUBSIDIARIAS

Para efectos de esta Ley son las personas jurídicas creadas por las empresas estatales o públicas, sociedades mercantiles de derecho privado en las que el Estado o sus instituciones tengan participación accionaria o de capital superior al cincuenta (50%) por ciento.

ENTIDADES CONTRATANTES

Los organismos, las entidades o en general las personas jurídicas previstas en el artículo 1 de esta Ley.

ESTRUCTURA ORGÁNICA

En consecuencia se puede establecer que la estructura organizativa de una empresa es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de ella. Jerarquizar es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante solo un supervisor inmediato.

FACTURA

Es un documento con el que se documenta la venta de medicamento y servicios profesionales u otros efectos. En él se hacen constar las mercaderías vendidas, en cantidades, precios e importes, las condiciones de pago y otros datos relativos a la operación. Las facturas suelen emitirse por triplicado. El original al cliente y las copias se utilizan para contabilizar la venta en los registros pertinentes.

FERIA INCLUSIVA

Evento realizado al que acuden las Entidades Contratantes a presentar sus demandas de bienes y servicios, que generan oportunidades a través de la participación incluyente, de artesanos, micro y pequeños productores en procedimientos ágiles y transparentes, para adquisición de bienes y servicios, de conformidad con el Reglamento.

FODA

Es una técnica de planeación estratégica que permite crear o reajustar a una estrategia de desarrollo. El cual permitirá conformar un cuadro de la situación actual de un distrito; permitiendo, de esta manera, obtener un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados por todos.

INSTITUTO NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA

Es el órgano técnico rector de la Contratación Pública. La Ley puede referirse a él simplemente como "Instituto Nacional".

JERARQUÍA

Es el organizar correctamente el grado de orden, autoridad y responsabilidad de un individuo dentro de un organismo social.

LOCAL

Se refiere a la circunscripción cantonal donde se ejecutará la obra o se destinarán los bienes y servicios objeto de la contratación pública.

MANUAL

Es un documento que permite recopilar información de la empresa y sirve de guía para ejecutar las actividades de la misma de manera eficaz y eficiente con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

MANUAL DE FUNCIONES

Descripción de las funciones generales que corresponden a cada empleo y la determinación de los requisitos para su ejercicio.

MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL

Es un instrumento de que establece la estructura funcional de una institución; así mismo define las funciones y responsabilidades de cada una de las dependencias

MATRIZ DEL RIESGO DE CONTROL

Una metodología que se utiliza para ayudar al auditor a evaluar el riesgo de control igualando controles internos importantes y debilidades del control interno con los objetivos de auditoría relacionados con operaciones.

MÁXIMA AUTORIDAD

Quien ejerce administrativamente la representación legal de la Entidad Contratante. En las municipalidades y consejos provinciales, la máxima autoridad será el Alcalde o Prefecto, respectivamente.

MEJOR COSTO EN BIENES O SERVICIOS NORMALIZADOS

Oferta que cumpliendo con todas las especificaciones y requerimientos técnicos, financieros y legales exigidos en los documentos precontractuales, oferte el precio más bajo.

MEJOR COSTO EN OBRAS, O EN BIENES O SERVICIOS NO NORMALIZADOS

Oferta que ofrezca a la entidad las mejores condiciones presentes y futuras en los aspectos técnicos, financieros y legales, sin que el precio más bajo sea el único parámetro de selección. En todo caso, los parámetros de evaluación deberán constar obligatoriamente en los Pliegos.

MEJOR COSTO EN CONSULTORÍA

Criterio de "Calidad y Costo" con el que se adjudicarán los contratos de consultoría, en razón de la ponderación que para el efecto se determine en los Pliegos correspondientes, y sin que en ningún caso el costo tenga un porcentaje de incidencia superior al veinte (20%) por ciento.

OFERTA HABILITADA

La oferta que cumpla con todos los requisitos exigidos en los Pliegos Pre contractuales.

ORGANIZAR

Dar a las partes de un todo la organización que necesitan para establecer, disponer, ordenar.

ORGANIGRAMA

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura organizativa de una empresa u organización.

ORGANIGRAMAS CIRCULARES

Son organigramas que representan los niveles jerárquicos mediante círculos concéntricos desde dentro o fuera y orden de importancia.

ORGANIGRAMAS HORIZONTALES

Son organigramas que representan la estructura organizativa de izquierda a derecha.

ORGANIGRAMAS VERTICALES

Son organigramas que representan la estructura jerárquica, desde arriba hacia abajo. Son los organigramas más utilizados.

ORIGEN NACIONAL

Se refiere a las obras, bienes y servicios que incorporen un componente nacional en los porcentajes que sectorialmente se definan por parte del Ministerio de Industrias y Competitividad.

PARTICIPACIÓN LOCAL

Se entenderá aquel o aquellos participantes inscritos en el Registro Único de Proveedores que tengan su domicilio en el cantón donde se realiza la contratación.

PARTICIPACIÓN NACIONAL

Aquel o aquellos participantes inscritos en el Registro Único de Proveedores cuya oferta se considere de origen nacional.

PLANEAR

Proyectar el futuro, es “una toma de decisiones anticipada”; lo que quiero ser en el futuro y cómo voy a llegar a ese estado.

PLIEGOS

Documentos precontractuales elaborados y aprobados para cada procedimiento, que se sujetarán a los modelos establecidos por el Instituto Nacional de Contratación Pública.

POLÍTICAS

Criterios o directrices de acción elegidas como guías en el proceso de toma de decisiones al poner en práctica o ejecutar las estrategias, programas y proyectos específicos del nivel institucional. Sirven como base para la implementación de los procedimientos y la ejecución de los controles atinentes.

PORTAL COMPRAS PÚBLICAS

(www.compraspublicas.gov.ec): Es el Sistema Informático Oficial de Contratación Pública del Estado Ecuatoriano.

POR ESCRITO

Se entiende un documento elaborado en medios físicos o electrónicos.

PRESUPUESTO REFERENCIAL

Monto del objeto de contratación determinado por la Entidad Contratante al inicio de un proceso precontractual.

PROCEDIMIENTOS DE CONTROL

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

PROPUESTA

Idea, acción, plan o proyecto que se somete al juicio de alguien, particularmente al de una autoridad.

PROVEEDOR

Es la persona natural o jurídica nacional o extranjera, que se encuentra inscrita en el RUP, de conformidad con esta Ley, habilitada para proveer bienes, ejecutar obras y prestar servicios, incluidos los de consultoría, requeridos por las Entidades Contratantes.

REGISTRO ÚNICO DE PROVEEDORES

RUP, Es la Base de Datos de los proveedores de obras, bienes y servicios, incluidos los de consultoría, habilitados para participar en los procedimientos establecidos en esta Ley. Su administración está a cargo del Instituto Nacional de Contratación Pública y se lo requiere para poder contratar con las Entidades Contratantes.

RELACIÓN DE ASESORÍA

Es aquella que existe entre unidades que brindan información técnica o conocimientos especializados a unidades de línea. Normalmente, las unidades asesoras o de apoyo cuentan con una autoridad técnica derivada de su preparación y/o experiencia, lo cual les permite proponer a las unidades de línea las medidas o criterios para resolver un asunto, pero no para transmitírselas como órdenes. En todo caso pueden elaborar una propuesta a un órgano superior, para que éste, a su vez, la gire con carácter de orden o mandato.

RELACIÓN DE ASESORÍA EXTERNA

Es la que suministran unidades asesoras a los órganos de línea, que aunque forman parte del gráfico de la organización, desempeñan sus funciones en forma independiente de ésta. Su colocación en el organigrama se hace a través de líneas de trazo discontinuo colocadas perpendicularmente a la línea de mando de

la unidad de la cual dependen jerárquicamente. Debe anotarse que en ambos casos, independientemente de su dependencia directa, cuentan a su vez con la autoridad técnica derivada de su función, por lo que pueden apoyar a otras unidades con diferente adscripción.

RELACIÓN DE ASESORÍA INTERNA

Es la que proporcionan las unidades asesoras, que forman parte de la estructura organizacional, a los órganos de línea. Estas unidades asesoras están conformadas con recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos de la organización. Su ubicación en el organigrama se suele representar por medio de líneas continuas de trazo fino colocadas perpendicularmente a la línea de mando de la unidad a la cual se adscriben.

RELACIÓN DE DEPENDENCIA

Es la explotación del comercio o fuerza laboral de cualquier índole en beneficio del empleador, como objetivo del mismo.

RIESGO

Probabilidad de que un factor, acontecimiento o acción, sea de origen interno o externo, afecte de manera adversa a la organización, área, proyecto o programa y perjudique el logro de sus objetivos.

RIESGO DE CONTROL

El riesgo de control es el riesgo de que una representación errónea que pudiera ocurrir en un saldo o clase de transacciones y que pudiera ser importante individualmente o cuando se agrega con otras representaciones erróneas en otros saldos o clases, no sea prevenido o detectado y corregido oportunamente por los sistemas de contabilidad y de control interno.

RIESGO DE DETECCIÓN

El riesgo de detección es el riesgo de que los procedimientos sustantivos de un auditor no detecten una representación errónea que exista en el saldo de una cuenta o clase de transacciones que pudiera ser importante, individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en otros saldos o clases.

RIESGO INHERENTE

El riesgo inherente se refiere a que el saldo de una cuenta o clase de transacciones sea susceptible a una representación errónea que pudiera ser importante, individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en otros saldos o clases, asumiendo que no hubo controles internos relacionados.

SEGURIDAD RAZONABLE

El concepto de que el control interno, sin importar cuán bien esté diseñado y sea operado, no puede garantizar que una institución alcance sus objetivos, en virtud de las limitaciones inherentes a todos los sistemas de control interno, tales como los errores de juicio, las limitaciones de recursos, la necesidad de considerar el costo de los controles frente a sus beneficios potenciales, la eventualidad de violaciones del control, y la posibilidad de colusión y de infracciones por parte de la administración, y el impacto de otras actuaciones que no son elementos del control interno, entre otros, la determinación de la misión, visión e ideas rectoras.

SERVICIOS DE APOYO A LA CONSULTORÍA

Son aquellos servicios auxiliares que no implican dictamen o juicio profesional especializado, tales como los de contabilidad, topografía, cartografía, aerofotogrametría, la realización de ensayos y perforaciones geotécnicas sin interpretación, la computación, el procesamiento de datos y el uso auxiliar de equipos especiales.

SITUACIONES DE EMERGENCIA

Son aquellas generadas por acontecimientos graves tales como accidentes, terremotos, inundaciones, sequías, grave conmoción interna, inminente agresión externa, guerra internacional, catástrofes naturales, y otras que provengan de fuerza mayor o caso fortuito, a nivel nacional, sectorial o institucional.

Una situación de emergencia es concreta, inmediata, imprevista, probada y objetiva.

SOBRE

Medio que contiene la oferta, que puede ser de naturaleza física o electrónica.

VERIFICAR

Probar que es verdad una cosa que se adeudaba. Salir cierto y verdadero lo que se predijo. La auditoría operativa es un examen que verifica y evalúa la administración integral de la empresa.

VERIFICACIONES DE CONTROL

Procedimientos de auditoría para verificar la eficacia de las políticas y procedimientos de control en apoyo a un menor riesgo de control ponderado.

CAPÍTULO IV

4. DIAGNÓSTICO DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA FINANCIERA DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS DE CHIMBORAZO

Para realizar el diagnóstico de la situación actual de la Unidad Administrativa Financiera de la Dirección Provincial del Ministerio de Transporte y Obras Públicas de Chimborazo hemos visto necesario emplear dos herramientas que son muy útiles para el análisis tanto de empresas privadas como de instituciones del sector público. La primera es la evaluación del control interno mediante la utilización de cuestionarios especiales, lo cual nos va a permitir determinar la calidad del control interno de la entidad y conocer las debilidades o desviaciones del mismo; y la segunda es el análisis FODA, una herramienta que sirve para analizar la situación competitiva de una organización, permite detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias adecuadas, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo que es inherente a cada organización, identificando sus fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades.

4.1. Evaluación del Control Interno

Para evaluar el control interno en la Unidad Administrativa Financiera vamos a emplear el método de cuestionarios especiales, los mismos que nos permitirán identificar los puntos críticos que posee la entidad dentro del área a examinar.

4.1.1. Aplicación de Cuestionarios Especiales

A continuación presentamos los cuestionarios de evaluación de control interno aplicados al personal que conforma la Unidad Administrativa Financiera (Anexo N° 1), los mismos que son:

- Supervisor Financiero: Ing. Pablo Narváez
- Tesorero: Ing. Marcelo Pástor
- Contabilidad: Lcda. Rocío Vinueza

Tabla 6: Cuestionario de Evaluación de Control Interno – Supervisor Financiero

DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS DE CHIMBORAZO
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO
UNIDAD: ADMINISTRATIVA FINANCIERA

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Existe coordinación y comunicación entre las diferentes áreas de la entidad?	X		
2	¿Existe delegación de autoridad y responsabilidad?	X		
3	¿Mantiene la entidad un código de ética?	X		
4	¿Se inculca en el personal valores éticos y de conducta?	X		
5	¿El personal de la entidad conoce de la normativa en la que se enmarca su accionar?		X	No se ha socializado el nuevo Orgánico Funcional.
6	¿La entidad mantiene un Reglamento Interno actualizado?	X		
7	¿Existe un Manual de Puestos específico para la Dirección Provincial del Ministerio de Transporte y Obras Públicas de Chimborazo?		X	No están delimitadas las funciones de cada área.
8	¿El organigrama estructural se encuentra actualizado?	X		
9	¿La entidad cuenta con políticas claras para su funcionamiento?	X		
10	¿Se cumple con las recomendaciones de los informes de auditoría?	X		
11	¿Se solicita el criterio jurídico antes de realizar los procesos?	X		No hay contestación.
12	¿Se realizan constataciones físicas y se concilian con los registros contables?	X		
13	¿Se analizó los perfiles profesionales de las servidoras y servidores públicos con relación a los cargos que ocupan?	X		
14	¿Se rota al personal en las funciones administrativas y financieras?		X	No hay personal suficiente para rotar.
15	¿En caso de existir vacantes, se selecciona al personal mediante concurso de oposición y méritos?		X	No hay vacantes.
16	¿La entidad cuenta con suficiente personal para realizar las distintas funciones?		X	
17	¿Las disposiciones dadas al personal son cumplidas de manera eficiente y eficaz?	X		
18	¿Se elabora un Plan Anual de Capacitación para el personal?	X		
19	¿El Plan Anual es cumplido en su totalidad?		X	Los cursos son muy generales.

20	¿Se encuentran debidamente financiado el Plan Anual de Capacitación?	X		
21	¿Se evalúa periódicamente el desempeño del personal?	X		
22	¿El área financiera cumple con todos los procedimientos establecidos en la Ley Orgánica del Sistema de Contratación Pública?	X		
23	¿En los procesos de contratación pública existe influencia externa para su adjudicación?		X	
24	¿Las operaciones administrativas y financieras son autorizadas y aprobadas por el personal competente para ello?	X		
25	¿Se verifica la propiedad, veracidad y legalidad de las operaciones administrativas y financieras?	X		
26	¿Las operaciones administrativas y financieras se registran en el momento en que ocurren?	X		
27	¿Los comprobantes de egreso se encuentran debidamente legalizados por la autoridad competente?	X		
28	¿La entidad dispone de evidencia documental suficiente, pertinente y legal de sus operaciones?	X		
29	¿Los recursos, activos, registros y comprobantes, se encuentran bajo custodia y salvaguarda?	X		
30	¿La entidad cuenta con un software en red entre el área financiera, contabilidad y tesorería?	X		Utilizan el eSIGEF del Ministerio de Finanzas.
31	¿El software cuenta con medidas de seguridad?	X		
32	¿El sistema refleja la información financiera de manera confiable y completa?	X		
33	¿Se elaboran informes para la toma de decisiones de la máxima autoridad?	X		
TOTAL		26	7	

Fuente: MTOP Chimborazo

Elaborado por: María Jácome - Diana Malucín

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{26}{33} = 0,79$$

Confianza= 79%

Riesgo= 21%

Tabla 7: Cuestionario de Evaluación de Control Interno - Tesorero

DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS DE CHIMBORAZO
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO
UNIDAD: ADMINISTRATIVA FINANCIERA

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Existe coordinación y comunicación entre las diferentes áreas de la entidad?	X		
2	¿Existe delegación de autoridad y responsabilidad?	X		
3	¿Mantiene la entidad un código de ética?	X		
4	¿Se inculca en el personal valores éticos y de conducta?	X		
5	¿El personal de la entidad conoce de la normativa en la que se enmarca su accionar?	X		
6	¿La entidad mantiene un Reglamento Interno actualizado?	X		
7	¿Existe un Manual de Puestos específico para la Dirección Provincial del Ministerio de Transporte y Obras Públicas de Chimborazo?		X	No existe un Manual Especifico para las Direcciones Provinciales.
8	¿El organigrama estructural se encuentra actualizado?	X		
9	¿La entidad cuenta con políticas claras para su funcionamiento?	X		
10	¿Se cumple con las recomendaciones de los informes de auditoría?	X		
11	¿Se solicita el criterio jurídico antes de realizar los procesos?	X		
12	¿Se realizan constataciones físicas y se concilian con los registros contables?	X		
13	¿Se analizó los perfiles profesionales de las servidoras y servidores públicos con relación a los cargos que ocupan?	X		
14	¿Se rota al personal en las funciones administrativas y financieras?		X	No hay suficiente personal.
15	¿En caso de existir vacantes, se selecciona al personal mediante concurso de oposición y méritos?	X		
16	¿La entidad cuenta con suficiente personal para realizar las distintas funciones?		X	
17	¿Las disposiciones dadas al personal son cumplidas de manera eficiente y eficaz?	X		
18	¿Se elabora un Plan Anual de Capacitación para el personal?	X		
19	¿El Plan Anual es cumplido en su totalidad?		X	No hay capacitación específica para el personal del Ministerio, la capacitación es muy general.
20	¿Se encuentran debidamente financiado el Plan Anual de Capacitación?	X		

21	¿Se evalúa periódicamente el desempeño del personal?	X		
22	¿El área financiera cumple con todos los procedimientos establecidos en la Ley Orgánica del Sistema de Contratación Pública?	X		
23	¿En los procesos de contratación pública existe influencia externa para su adjudicación?		X	
24	¿Las operaciones administrativas y financieras son autorizadas y aprobadas por el personal competente para ello?	X		
25	¿Se verifica la propiedad, veracidad y legalidad de las operaciones administrativas y financieras?	X		
26	¿Las operaciones administrativas y financieras se registran en el momento en que ocurren?	X		
27	¿Los comprobantes de egreso se encuentran debidamente legalizados por la autoridad competente?	X		
28	¿La entidad dispone de evidencia documental suficiente, pertinente y legal de sus operaciones?	X		
29	¿Los recursos, activos, registros y comprobantes, se encuentran bajo custodia y salvaguarda?	X		
30	¿La entidad cuenta con un software en red entre el área financiera, contabilidad y tesorería?	X		
31	¿El software cuenta con medidas de seguridad?	X		
32	¿El sistema refleja la información financiera de manera confiable y completa?	X		
33	¿Se elaboran informes para la toma de decisiones de la máxima autoridad?	X		
TOTAL		28	5	

Fuente: MTOP Chimborazo

Elaborado por: María Jácome - Diana Malucín

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{28}{33} = 0,85$$

Confianza= 85%

Riesgo= 15%

Tabla 8: Cuestionario de Evaluación de Control Interno - Contadora

DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS DE CHIMBORAZO
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO
UNIDAD: ADMINISTRATIVA FINANCIERA

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Existe coordinación y comunicación entre las diferentes áreas de la entidad?	X		
2	¿Existe delegación de autoridad y responsabilidad?	X		
3	¿Mantiene la entidad un código de ética?	X		
4	¿Se inculca en el personal valores éticos y de conducta?	X		
5	¿El personal de la entidad conoce de la normativa en la que se enmarca su accionar?	X		
6	¿La entidad mantiene un Reglamento Interno actualizado?	X		
7	¿Existe un Manual de Puestos específico para la Dirección Provincial del Ministerio de Transporte y Obras Públicas de Chimborazo?	X		
8	¿El organigrama estructural se encuentra actualizado?	X		
9	¿La entidad cuenta con políticas claras para su funcionamiento?	X		
10	¿Se cumple con las recomendaciones de los informes de auditoría?	X		
11	¿Se solicita el criterio jurídico antes de realizar los procesos?	X		Pero no obtienen respuestas, ya que la Abogada argumenta no constar en el Organigrama de la Dirección Provincial, por lo tanto esas no son sus funciones.
12	¿Se realizan constataciones físicas y se concilian con los registros contables?	X		
13	¿Se rota al personal en las funciones administrativas y financieras?		X	
14	¿La entidad cuenta con suficiente personal para realizar las distintas funciones?	X		
15	¿Las disposiciones dadas al personal son cumplidas de manera eficiente y eficaz?	X		
16	¿Se elabora un Plan Anual de Capacitación para el personal?		X	Las capacitaciones las realizan en base al Plan de Capacitación de la CGE.
17	¿Se evalúa periódicamente el desempeño del personal?	X		
18	¿El área financiera cumple con todos los procedimientos establecidos en la Ley	X		

	Orgánica del Sistema de Contratación Pública?			
19	¿Las operaciones administrativas y financieras son autorizadas y aprobadas por el personal competente para ello?	X		
20	¿Se verifica la propiedad, veracidad y legalidad de las operaciones administrativas y financieras?	X		
21	¿Las operaciones administrativas y financieras se registran en el momento en que ocurren?	X		
22	¿Los comprobantes de egreso se encuentran debidamente legalizados por la autoridad competente?	X		
23	¿La entidad dispone de evidencia documental suficiente, pertinente y legal de sus operaciones?	X		
24	¿Los recursos, activos, registros y comprobantes, se encuentran bajo custodia y salvaguarda?	X		
25	¿La entidad cuenta con un software en red entre el área financiera, contabilidad y tesorería?	X		
26	¿El software cuenta con medidas de seguridad?	X		
27	¿El sistema refleja la información financiera de manera confiable y completa?	X		
28	¿Se elaboran informes para la toma de decisiones de la máxima autoridad?	X		
TOTAL		31	2	

Fuente: MTOP Chimborazo

Elaborado por: María Jácome - Diana Malucín

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{31}{33} = 0,94$$

Confianza= 94%

Riesgo= 6%

4.1.2. Matriz de Valoración de Controles Claves

Esta matriz nos permite evaluar el sistema de control interno institucional con el fin de verificar el cumplimiento de las metas y objetivos de la entidad, al mismo tiempo es una herramienta para la máxima autoridad que le servirá para mejorar dicho sistema.

Tabla 9: Matriz de Valoración de Controles Claves

**DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS
DE CHIMBORAZO
ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN LA UNIDAD:
ADMINISTRATIVA FINANCIERA
VALORACIÓN DE CONTROLES CLAVES**

Nº	CONTROLES CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1	¿El personal de la entidad conoce de la normativa en la que se enmarca su accionar?	10	8
2	¿La entidad mantiene un Reglamento Interno actualizado?	10	10
3	¿Existe un Manual de Puestos específico para la Dirección Provincial del Ministerio de Transporte y Obras Públicas de Chimborazo?	10	0
4	¿La entidad cuenta con suficiente personal para realizar las distintas funciones?	10	6
5	¿El organigrama estructural se encuentra actualizado?	10	7
6	¿Se solicita el criterio jurídico y este es entregado antes de realizar los procesos?	10	2
7	¿Se elabora un Plan Anual de Capacitación para el personal?	10	10
8	¿El Plan Anual de Capacitación es cumplido en su totalidad?	10	3
9	¿Se verifica la propiedad, veracidad y legalidad de las operaciones administrativas y financieras?	10	10
10	¿Las operaciones administrativas y financieras se registran en el momento en que ocurren?	10	10
11	¿El software cuenta con medidas de seguridad?	10	10
12	¿El sistema refleja la información financiera de manera confiable y completa?	10	10
13	¿Se elaboran informes para la toma de decisiones de la máxima autoridad?	10	10
TOTAL		130	96

Fuente: MTOP Chimborazo

Elaborado por: María Jácome – Diana Malucín

1. VALORACIÓN: CP = CT/PTX100= 96/130= 74 %

2. RESUMEN DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

RIESGO		
ALTO	MODERADO	BAJO
15-50	51-75	76-95
BAJO	MODERADO	ALTO
CONFIANZA		

3. CONCLUSIONES:

- a) La Dirección Provincial del Ministerio de Transporte y Obras Públicas de Chimborazo no cuenta con un Manual de puestos específico donde establezca las funciones de cada servidor(a) en relación a los cargos que desempeñan, es así que en la acción de personal consta con un cargo y las funciones que desempeñan son diferentes a estas.
- b) La falta de personal en la entidad ha dado lugar a que estos asuman la responsabilidad en el cumplimiento de múltiples funciones.
- c) A pesar que la Unidad Administrativa Financiera de la entidad solicita el criterio jurídico a la Asesora Jurídica para la realización de los diferentes procesos, éste no es contestado permitiendo que exista un riesgo en los procesos pre contractuales.
- d) La Dirección Provincial del Ministerio de Transporte y Obras Públicas de Chimborazo elabora el Plan Anual de Capacitación, el cual se envía al Ministerio para su consolidación y aprobación, el mismo que no es ejecutado.

4.1.3. Matriz de Evaluación de Riesgos

Tabla 10: Matriz de Evaluación de Riesgos

DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS
ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN LA UNIDAD: ADMINISTRATIVA FINANCIERA
MATRIZ EVALUACIÓN DEL RIESGO

COMPONENTE	AFIRMACIONES	RIESGOS		FUNDAMENTACIÓN DEL RIESGO	CONTROLES CLAVES	PROGRAMA A LA MEDIDA
		INHERENTE	CONTROL			
UNIDAD ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Integridad	ALTO	BAJO	Manual de Puestos Específico y Reglamento Interno desactualizado.	Permite delimitar las funciones del personal.	1.- Solicitar certificación de la última fecha de actualización del Manual de Puestos Específico así como del Reglamento Interno.
				No cuenta con el suficiente personal para el desarrollo de las operaciones administrativas y financieras, lo que ocasiona que el personal realice múltiples funciones.	Concursos de oposición y méritos para cumplir con las necesidades de personal.	2.- Realizar un análisis técnico sobre las funciones que realiza cada servidor.
	Veracidad			No existen pronunciamientos del Asesor Jurídico.	Asignación de funciones.	3.- Solicitar detalle de criterios jurídicos no absueltos.
	Legalidad			A pesar de existir un Asesor Jurídico, no cuenta con funciones específicas.		4.- Solicitar el orgánico estructural y funcional de la Dirección Provincial.
	Valuación			El plan de capacitación presentado a la Matriz no se cumple.	Cursos de capacitación técnicos dictados por organismos y entidades de control.	5.- Solicitar un detalle de los cursos realizados por los servidores.

Fuente: MTOP Chimborazo

Elaborado por: María Jácome – Diana Malucín

4.2. Análisis FODA

Para complementar la Evaluación del Control Interno de la Dirección Provincial del Ministerio de Transporte y Obras Públicas de Chimborazo empleamos el Análisis FODA; una metodología de estudio de la situación competitiva de una entidad en el entorno (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas.

- Fortalezas: son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.
- Debilidades: son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.
- Oportunidades: son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que, una vez identificadas, pueden ser aprovechadas.
- Amenazas: son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

4.2.1. Matriz FODA

La matriz FODA es un instrumento viable para realizar análisis organizacional, en relación con los factores que determinan el éxito en el cumplimiento de metas. Es una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones.

La Matriz FODA constituye la base o el punto de partida para la formulación o elaboración de estrategias, de la Matriz FODA se pueden realizar nuevas matrices.

Tabla 11: Matriz FODA

**DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS
PÚBLICAS DE CHIMBORAZO
MATRIZ FODA**

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	El personal tiene conocimiento de la normativa en la que se enmarca la entidad.	El Reglamento Interno no se encuentra actualizado desde el año 1985.
	Mantiene un software (eSIGEF) para el procesamiento y consolidación de la información financiera.	Tanto el Orgánico Estructural como el Funcional no se encuentran actualizados.
	La evaluación del personal, permite conocer la eficiencia en el desempeño de sus funciones.	No existe la unidad encargada de efectuar el control interno.
	Cuenta con instalaciones e infraestructura acorde con sus necesidades.	El Plan Anual de Capacitación presentado a la Matriz, no se cumple.
	Poseen maquinaria, equipos y tecnología de punta.	Falta de mecanismo de control de asistencia y permanencia en los talleres de la entidad.
		La Asesora Jurídica no absuelve las consultas solicitadas por la Unidad Administrativa Financiera.
		No cuenta con el suficiente personal para el desarrollo de las operaciones administrativas y financieras en relación a la demanda que exige su Orgánico Funcional.
		Centralización de las adquisiciones en el Agente de Compras, las proformas presentadas por éste no son objeto de confirmación por una persona distinta.
		Facturas fueron presentadas en Tesorería con fechas posteriores a las requeridas.
		Documentos de soporte no son legalizados en su totalidad.
	Documentos originales son egresados de Tesorería para realizar trámites de ingresos y egresos de bodega.	

Fuente: MTOP Chimborazo

Elaborado por: María Jácome - Diana Malucín

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Desconcentración y Descentralización de funciones en la Dirección Provincial.	Falta de leyes actualizadas.
	Entrega oportuna de presupuesto por parte del Ministerio de Finanzas.	Retiro de fondos comprometidos de la cuenta de entidad por parte del Ministerio de Finanzas, sin previo aviso.
	Convenios con instituciones públicas.	Las adquisiciones generalmente son realizadas por Ínfima Cuantía.
	Cursos técnicos específicos de entidades y organismos de control.	Cambio constante de autoridades.
	Crédito con proveedores locales.	Salida del personal de la entidad ocasiona eliminación de partida presupuestaria.
		Entrega de vías principales de la provincia, administran entes privados.

Fuente: MTOP Chimborazo

Elaborado por: María Jácome - Diana Malucín

4.2.2. Matriz de Incidencias

Esta matriz nos permite determinar los efectos que traen consigo tanto las debilidades y amenazas así como las fortalezas y oportunidades para el área examinada.

Tabla 12: Matriz de Influencias

DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS DE CHIMBORAZO MATRIZ DE INFLUENCIAS

FORTALEZAS	INCIDENCIA
El personal tiene conocimiento de la normativa en la que se enmarca la entidad.	Evitar el cometimiento de irregularidades en los procesos legales.
Mantiene un software (eSIGEF) para el procesamiento y consolidación de la información financiera.	Permite que la información financiera contable sea veraz y oportuna.
La evaluación del personal, permite conocer la eficiencia en el desempeño de sus funciones.	Mide el grado de conocimiento, habilidades y destrezas.
Cuenta con instalaciones e infraestructura acorde con sus necesidades.	Mejora el sistema organizacional.
Poseen maquinaria, equipos y tecnología de punta.	Agilita y garantiza los procesos.
OPORTUNIDADES	INCIDENCIA
Desconcentración y Descentralización de funciones en la Dirección Provincial.	Reducción de tiempo y optimización de recursos.
Entrega oportuna de presupuesto por parte del Ministerio de Finanzas.	Para el cumplimiento de sus metas y objetivos institucionales.
Convenios con instituciones públicas	Permite mantener y mejorar en vías alternas.
Cursos técnicos específicos de entidades y organismos de control.	Mejora el desempeño del personal.
Crédito con proveedores locales.	No permite la paralización de obras planificadas.

Fuente: MTOP Chimborazo

Elaborado por: María Jácome - Diana Malucín

DEBILIDADES	INCIDENCIA
El Reglamento Interno no se encuentra actualizado desde el año 1985.	Actuación de los servidores sin disposiciones internas.
Tanto el Orgánico Estructural como el Funcional no se encuentran actualizados.	Personal de la entidad no cuenta con funciones específicas.
No existe la unidad encargada de efectuar el control interno.	Falta de procedimientos legales y documentación de respaldo.
El Plan Anual de Capacitación presentado a la Matriz no se cumple.	Conocimientos no acordes con la normativa vigente.
Falta de mecanismo de control de asistencia y permanencia en los talleres de la entidad.	El personal no cumple con su jornada de trabajo.
La Asesora Jurídica no absuelve las consultas solicitadas por la Unidad Administrativa Financiera.	Riesgo de que los procesos no cumplan con disposiciones legales.
No cuenta con el suficiente personal para el desarrollo de las operaciones administrativas y financieras en relación a la demanda que exige su orgánico funcional.	Multiplicidad de funciones.
Centralización de Adquisiciones en el Agente de Compras, las proformas presentadas por éste no son objeto de confirmación por persona distinta.	No garantiza que sea la más económica.
Facturas fueron presentadas en Tesorería con fechas posteriores a las requeridas.	No permite la presentación integra de los informes al SRI, INCOP y Ministerio de Finanzas.
Documentos de soporte no son legalizados en su totalidad.	Retrasa los procesos porque son devueltos.
Documentos originales de las operaciones financieras son egresados de Tesorería para realizar trámites de ingreso y egreso de bodega.	Existe un riesgo por pérdida de documentos de soporte.

Fuente: MTOP Chimborazo

Elaborado por: María Jácome - Diana Malucín

AMENAZAS	INCIDENCIA
Falta de leyes actualizadas.	La entidad se maneja con leyes no acordes a la Constitución.
Retiro de fondos comprometidos de la cuenta de entidad por parte del Ministerio de Finanzas, sin previo aviso.	Incumplimiento de pagos a beneficiarios.
Las adquisiciones generalmente son realizadas por Ínfima Cuantía.	Permite la compra directa sin realizar cotizaciones.
Cambio constante de autoridades.	Retraso en los procesos por desconocimiento de disposiciones legales.
Salida del personal de la entidad ocasiona eliminación de partida presupuestaria.	Incrementa el trabajo en los servidores.
Entrega de vías principales para que administren entidades privadas.	Pérdida de recursos.

Fuente: MTOP Chimborazo

Elaborado por: María Jácome - Diana Malucín

4.2.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos

Una vez elaborada la Matriz FODA, que enlista cuales son los factores internos y externos que influyen en el desempeño de una organización, el siguiente paso es evaluar primeramente la situación interna de la entidad, esto mediante la Matriz de Evaluación de Factores Internos.

Este instrumento resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una organización y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Una vez que se ha hecho una lista de fortalezas y debilidades de la organización, el procedimiento para la elaboración de una Matriz de Evaluación de Factores Internos es el siguiente:

1. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa.

Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1 (uno).

2. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad importante (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fortaleza menor (calificación =3) o una fortaleza importante (calificación = 4).
3. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
4. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una Matriz de Evaluación de Factores Internos, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2. Los totales ponderados muy por debajo de 2 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2 indican una posición interna fuerte.

A continuación presentamos la matriz de factores internos realizada en la Dirección Provincial del Ministerio de Transporte y Obras Públicas de Chimborazo:

Tabla 13: Matriz de Evaluación de Factores Internos

**DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS
PÚBLICAS DE CHIMBORAZO
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS**

N°	FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
	FORTALEZAS			
1	El personal tiene conocimiento de la normativa en la que se enmarca la entidad.	0,10	4	0,40
2	Mantiene un software (eSIGEF) para el procesamiento y consolidación de la información financiera.	0,08	4	0,32
3	La evaluación del personal, permite conocer la eficiencia en el desempeño de sus funciones.	0,05	3	0,15
4	Cuenta con instalaciones e infraestructura acorde con sus necesidades.	0,03	3	0,09
5	Poseen maquinaria, equipos y tecnología de punta.	0,06	4	0,24
	DEBILIDADES			
6	El Reglamento Interno no se encuentra actualizado desde el año 1985.	0,22	1	0,22
7	Tanto el Orgánico Estructural como el Funcional no se encuentran actualizados.	0,14	1	0,14
8	No existe la unidad encargada de efectuar el control interno.	0,12	1	0,12
9	La Asesora Jurídica no absuelve las consultas solicitadas por la Unidad Administrativa Financiera.	0,10	1	0,10
10	No cuenta con el suficiente personal para el desarrollo de las operaciones administrativas y financieras en relación a la demanda que exige su Orgánico Funcional.	0,10	1	0,10
TOTAL		1,00	23	1,88

Fuente: MTOP Chimborazo

Elaborado por: María Jácome - Diana Malucín

En base al análisis de la Matriz de Evaluación de Factores Internos, concluimos que la Dirección Provincial del Ministerio de Transporte y Obras Públicas de

Chimborazo, obtuvo una calificación de 1,88, lo que demuestra que existe más debilidades que fortalezas, en razón de: falta de un Reglamento Interno así como de Un Orgánico Estructural y Funcional actualizados, falta de la unidad encargada de realizar el control interno, la falta de personal y la duplicidad de funciones en algunos(as) servidores(as), ha derivado en un inadecuado control interno previo y concurrente, por lo que sugerimos se cree una sección de control interno, la que mejorará las operaciones administrativas y financieras, asegurando el cumplimiento de los objetivos institucionales.

4.2.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos

La matriz de evaluación de factores externos permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

Luego de elaborar la lista de las oportunidades y las amenazas de la organización, se deben seguir los siguientes pasos:

1. Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la entorno de la entidad. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1 (uno).
2. Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito.

1= Amenaza Grave
2= Amenaza Menor
3= Oportunidad Menor
4= Oportunidad Importante
3. Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

4. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la Matriz de Evaluación de Factores Externos, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la entidad están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la entidad no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

A continuación se presenta la Matriz de Evaluación de Factores Externos que aplicamos a la Dirección Provincial del Ministerio de Transporte y Obras Públicas de Chimborazo:

Tabla 14: Matriz de Evaluación de Factores Externos

**DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS DE
CHIMBORAZO
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS**

N°	FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
	OPORTUNIDADES			
1	Desconcentración y Descentralización de funciones en la Dirección Provincial.	0,10	4	0,40
2	Entrega oportuna de presupuesto por parte del Ministerio de Finanzas.	0,10	4	0,40
3	Convenios con instituciones públicas.	0,05	3	0,15
4	Cursos técnicos específicos de entidades y organismos de control.	0,05	3	0,15
5	Crédito con proveedores locales.	0,04	3	0,12
	AMENAZAS			
6	Falta de leyes actualizadas.	0,18	1	0,18
7	Retiro de fondos comprometidos de la cuenta de entidad por parte del Ministerio de Finanzas, sin previo aviso.	0,16	1	0,16
8	Las adquisiciones generalmente son realizadas por Ínfima Cuantía.	0,08	2	0,16
9	Cambio constante de autoridades.	0,14	1	0,14
10	Supresión de partidas presupuestarias.	0,10	1	0,10
	TOTAL	1,00	23	1,96

Fuente: MTOP Chimborazo

Elaborado por: María Jácome - Diana Malucín

Analizada la Matriz de Evaluación de Factores Externos, se determinó una calificación de 1,96, lo que evidencia que la Dirección Provincial del Ministerio de Transporte y Obras Públicas de Chimborazo, posee más amenazas que oportunidades, es así que: se cambia constantemente a la máxima autoridad, asignación de recursos para ser utilizados en tiempos cortos y falta de leyes actualizadas por parte del organismo competente, por lo que recomendamos se mejore y aplique sistemas de control interno como reglamentos y más normas secundarias.

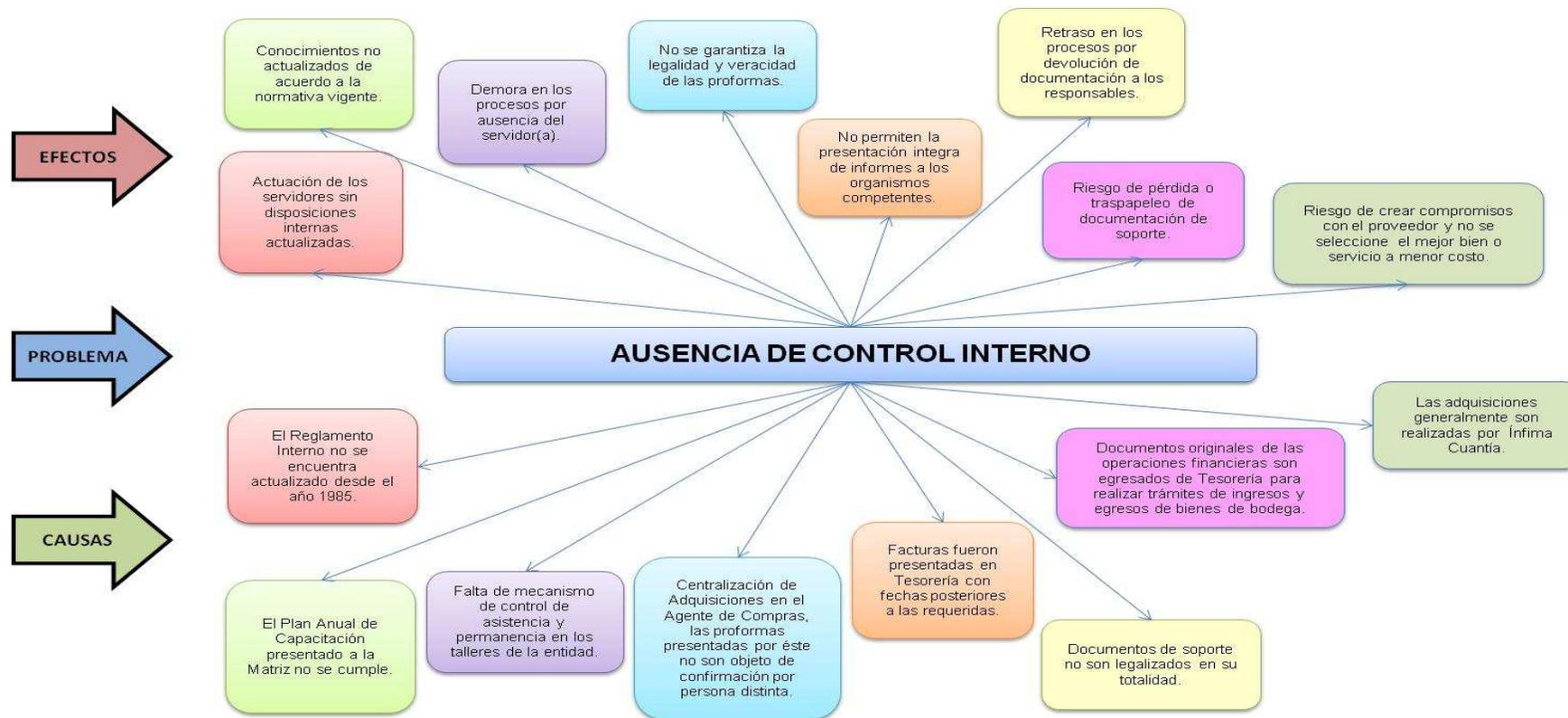
Luego de haber realizado la evaluación del sistema de control interno de la Dirección Provincial del Ministerio de Transporte y Obras Públicas de

Chimborazo, empleando tanto los cuestionarios especiales como el análisis FODA, concluimos que a través de estos dos métodos de evaluación encontramos las mismas deficiencias en cuanto al control interno, las cuales las agrupamos en: Ausencia de Control Interno y Estructura Orgánica y Funcional desactualizada, que serán analizadas a continuación.

4.3. Árbol de Problemas

4.3.1. Ausencia de Control Interno

Gráfico 26: Árbol de Problemas – Ausencia de Control Interno



Fuente: MTOP Chimborazo
 Elaborado por: María Jácome – Diana Malucín

4.3.2. Estructura Orgánica y Funcional desactualizada

Gráfico 27: Árbol de Problemas – Estructura Orgánica y Funcional desactualizada



Fuente: MTOP Chimborazo
Elaborado por: María Jácome – Diana Malucín

4.4. Informe de Control Interno

FALTA DE UN ORGÁNICO ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL ACTUALIZADO

De la normativa entregada por la entidad se evidenció que tanto el Orgánico Estructural como el Funcional, no se encuentran actualizados de acuerdo a las disposiciones legales vigentes, es así que los mismos fueron aprobados y actualizados por última vez el año 2010 y 1985 respectivamente, es por esto que se determinó que la Unidad Financiera no cuenta con una sección que ejecute el control interno previo y concurrente, necesario por la magnitud de las operaciones administrativas y financieras que en la actualidad realizan y de esta manera evitar que los procesos que ingresan y tramita el Ministerio sean devueltos por falta de: documentos, firma de responsabilidad, o documento habilitante, perdiendo de esta manera tiempo y recursos, al devolver los trámites a las personas o unidades correspondientes, se incumplió la Norma de Control Interno 200-04 “Estructura organizativa.- La estructura organizativa de una entidad depende del tamaño y de la naturaleza de las actividades que desarrolla, por lo tanto no será tan sencilla que no pueda controlar adecuadamente las actividades de la institución, ni tan complicada que inhiba el flujo necesario de información. Los directivos comprenderán cuáles son sus responsabilidades de control y poseerán experiencia y conocimientos requeridos en función de sus cargos”.

CONCLUSIÓN

La entidad no cuenta con un Reglamento Orgánico Estructural y Funcional actualizado que permita y garantice cumplir con sus labores enmarcados en disposiciones legales actualizadas cumpliendo de esta manera con el debido proceso.

RECOMENDACIÓN

AL DIRECTOR

Dispondrá por escrito a la unidad correspondiente se actualice el Reglamento Orgánico Estructural y Funcional, tomando como base las necesidades actuales y el personal con el que cuenta a la fecha.

FALTA DE UN MANUAL DE PUESTOS ESPECÍFICO Y DUPLICIDAD DE FUNCIONES

De la evaluación realizada al sistema de control interno de la Dirección Provincial del Ministerio de Transporte y Obras Públicas de Chimborazo, se evidenció que no cuenta con un Manual de Puestos Especifico en que delimite las funciones que cada servidor debe cumplir en el desempeño de sus cargos, es así que según Acciones de Personal DARH-DRRHM-No. 195 y 197-09 de 1 de abril de 2009 (Anexo Nº 2), se designa como “SUPERVISOR FINANCIERO” Y “SUPERVISOR DE RECURSOS HUMANOS”, respectivamente, a la misma persona, se incumplió las Normas de Control Interno 401-01 “Separación de funciones y rotación de labores.- La máxima autoridad y los directivos de cada entidad tendrán cuidado al definir las funciones de sus servidoras y servidores y de procurar la rotación de las tareas, de manera que exista independencia, separación de funciones incompatibles y reducción del riesgo de errores o acciones irregulares.”; 407-02 “Manual de clasificación de puestos.- La entidad contará con un manual que contenga la descripción de las tareas, responsabilidades, el análisis de las competencias y requisitos de todos los puestos de su estructura organizativa. El documento será revisado y actualizado periódicamente y servirá de base para la aplicación de los procesos de reclutamiento, selección y evaluación del personal.”, duplicando las funciones y responsabilidades así como incrementando el riesgo al no separar las funciones que debe estar definida en la estructura orgánica y en la descripción de cargos que deben mantener todas las entidades del Sector Público.

CONCLUSIÓN

El Ministerio de Transporte y Obras Públicas de Chimborazo, no cuenta con un Manual de Puestos Específico en que delimite las funciones que cada servidor debe cumplir en el desempeño de sus cargos.

RECOMENDACIÓN

AL DIRECTOR

Dispondrá al personal competente o gestionará ante el organismo correspondiente la elaboración de un manual actualizado de las funciones en relación al personal existente en la entidad.

LA ENTIDAD NO CUENTA CON ASESORAMIENTO JURÍDICO

Según memorando No. FINAN_CHI-2011-16-ME de 9 de marzo de 2011, el Supervisor Financiero, solicita el pronunciamiento legal previo al pago de una planilla del contrato suscrito para el señalamiento horizontal de las vías Riobamba-Penipe; Calpi-San Juan, y luego de transcurridos nueve días y al no recibir respuesta por parte de la Asesora Jurídica, con memorando No. FINAN_CHI-2011-19-ME de 18 de marzo de 2011, se le insiste en el pronunciamiento legal, con memorando No. 46-DPCH-AJ (Anexo N° 3), la abogada responsable del departamento Jurídico en la parte pertinente señala: “revisada la disposición legal invocada y de acuerdo a la estructura de las Direcciones provinciales del Transporte y Obras Públicas, en la Dirección Provincial del Ministerio de Transporte y Obras Públicas de Chimborazo no consta el Departamento de Asesoría Jurídica como proceso habilitante ni como de apoyo, pero si consta en la Subsecretaría Regional 3, Ambato el absorber las consultas, esto demuestra que a pesar de existir en la Dirección Provincial Asesora Jurídica, esta no cumple con su función para la que fue contratada.

La falta de delegación de funciones o tareas ha conllevado no sólo a exigir con la responsabilidad por el cumplimiento de los procesos y actividades correspondientes, sino también la asignación de la autoridad necesaria, a fin de

que la Asesora Jurídica pueda emprender las acciones oportunas para ejecutar los Controles Previos antes de que ejecuten sin contar los respaldos jurídicos suficientes, se incumplió las Normas de Control Interno, 200-05 “Delegación de autoridad.- La delegación de funciones o tareas debe conllevar, no sólo la exigencia de la responsabilidad por el cumplimiento de los procesos y actividades correspondientes, sino también la asignación de la autoridad necesaria, a fin de que los servidores puedan emprender las acciones más oportunas para ejecutar su cometido de manera expedita y eficaz”, 200-06 “Competencia Profesional.- La competencia incluye el conocimiento y habilidades necesarias para ayudar a asegurar una actuación ordenada, ética, eficaz y eficiente, al igual que un buen entendimiento de las responsabilidades individuales relacionadas con el control interno”, 200-07 “Coordinación de acciones organizacionales.- La máxima autoridad de cada entidad, en coordinación con los directivos, establecerá las medidas propicias, a fin de que cada una de las servidoras y servidores acepte la responsabilidad que les compete para el adecuado funcionamiento del control interno”, situaciones dadas por que la máxima autoridad de la entidad no ha dispuesto por escrito el cumplimiento de su labor para la cual fue contratada, dando lugar a que ciertos procesos se realicen sin que exista el pronunciamiento legal pertinente.

CONCLUSIÓN

La entidad no cuenta con el asesoramiento legal pertinente a pesar de que en la Dirección Provincial del Ministerio de Transporte y Obras Públicas, existe Asesora Jurídica.

RECOMENDACIÓN

AL DIRECTOR PROVINCIAL

Dispondrá por escrito a las servidoras y servidores que las resoluciones o disposiciones administrativas que se adopten serán consideradas como dictadas por la autoridad, por lo que serán de cumplimiento obligatorio.

PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN NO SE CUMPLE

El Plan Anual de Capacitación, proporcionado por la Dirección Provincial del Ministerio de Transporte y Obras Públicas de Chimborazo, que es enviado a la Matriz, para su consolidación y aprobación, no es cumplido en la Dirección Provincial, puesto que este depende su ejecución del Ministerio en Quito, se incumplió la Norma de Control Interno 407-06 “Capacitación y entrenamiento continuo.- El Plan de Capacitación será formulado por las unidades de talento humano y aprobado por la máxima autoridad de la entidad. La capacitación responderá a las necesidades de las servidoras y servidores y estará directamente relacionada con el puesto que desempeñan”, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo.

CONCLUSIÓN

El Plan Anual de Capacitación que elabora la Dirección Provincial del Ministerio de Transporte y Obras Públicas de Chimborazo, no es cumplido al depender este del Ministerio en Quito.

RECOMENDACIÓN

AL DIRECTOR

Conjuntamente con el Supervisor Financiero, Tramitarán ante el Ministerio de Transporte y Obras Públicas, la partida presupuestaria necesaria, para realizar cursos de capacitación en la localidad ante los organismos de control pertinentes y otros, y como complemento a la capacitación gestionara el cumplimiento del Plan Anual presentado en la matriz.

DOCUMENTOS DE RESPALDO SIN LEGALIZACIÓN Y NO SON ENTREGADOS EN SU OPORTUNIDAD.

De la documentación revisada en los archivos de la entidad se determinó las siguientes deficiencias:

- Las facturas presentadas por las personas responsables de entregar en Tesorería lo realizan con fechas posteriores a las necesidades de esta dependencia, es así que para presentar los informes al Instituto Nacional de Compras Públicas (INCOP), hasta el 5 de cada mes; al Ministerio de Finanzas hasta el 15 y al Servicio de Rentas Internas hasta el 28 de cada mes, lo que ha ocasionado que la factura se caduque y tenga que solicitarse nuevamente a los proveedores para declarar el mes siguiente.
- No todos las Órdenes de Requisición son legalizados por los responsables.
- Los documentos originales como: Ordenes de Requisición, Facturas, Comprobantes de Retención, Orden de Compra, una vez terminado el proceso de adquisición estos son egresados de Tesorería argumentando que son necesarios para realizar el Ingreso a Bodega, permitiendo la manipulación de terceros y elevando el riesgo de pérdida en unos casos o se traspapelen en otros.

Se incumplió lo establecido en las Normas de Control Interno 100-02 "Objetivos del control interno.- Garantizar la confiabilidad, integridad y oportunidad de la información; Proteger y conservar el patrimonio público contra pérdida", 405-04 Documentación de respaldo y su archivo.- Todas las operaciones financieras estarán respaldadas con la documentación de soporte suficiente y pertinente que sustente su propiedad, legalidad y veracidad y la documentación sobre operaciones, contratos y otros actos de gestión importantes debe ser íntegra, confiable y exacta, lo que permitirá su seguimiento y verificación, y 405-05 Oportunidad en el registro de los hechos económicos y presentación de la información financiera.- Las operaciones deben registrarse en el momento en que ocurren.", lo que ocasionó que los informes no sean presentados con la información completa, por cuanto los responsables de la presentación y

legalización de los documentos de soporte no entregaron en los tiempos requeridos.

CONCLUSIÓN

Los documentos que respaldan las operaciones financieras en la entidad no son legalizados ni entregados en su oportunidad.

RECOMENDACIÓN

AL DIRECTOR FINANCIERO Y TESORERO

Antes de autorizar o realizar los pagos verificarán que exista toda la documentación de soporte debidamente legalizada, así como no permitirán que los documentos originales salgan de los archivos de la entidad por ningún concepto, en igual forma dispondrán que los documentos que sirven para presentar información al Servicio de Rentas Internas, Instituto Nacional de Compras Públicas y Ministerio de Finanzas, sea entregados en los plazos y tiempos establecidos.

CENTRALIZACIÓN DE LAS ADQUISICIONES EN UNA SOLA PERSONA

Del análisis realizado a los procesos de adquisición se evidenció que la mayoría de estos se los realizan por Ínfima Cuantía, las proformas para ello las solicita el Agente de Compras en las diferentes casas comerciales de la localidad, las que no son objeto de confirmación en lo que se refiere a legalidad y veracidad como procedimiento de control previo para determinar si las mismas son las de mejor calidad a menor costo en el mercado, se inobservó la Norma de Control Interno 100-03 "Responsables del control interno.- 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", lo que permite que se centralice las adquisiciones en una sola persona, aumentando el riesgo de cometimiento de errores.

CONCLUSIÓN

La obtención de proformas para contratación por Ínfima Cuantía se centraliza en una sola persona, sin que se realicen la confirmación de las mismas.

RECOMENDACIÓN

AL DIRECTOR FINANCIERO

1. Una vez recibidas las proformas mediante muestreo se revisará la legalidad de las mismas ante los proveedores, así como se verificará los costos si están acorde con el mercado.
2. Para lo cual designará una persona distinta al Agente de Compras, para que realice cotizaciones en diferentes lugares distintos a las proformas presentadas por dicho Servidor.

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA SECCIÓN DE CONTROL INTERNO PREVIO Y CONCURRENTE DE LAS OPERACIONES ADMINISTRATIVAS Y FINANCIERAS, REALIZADAS EN EL DEPARTAMENTO FINANCIERO DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS DE CHIMBORAZO

Luego de haber realizado el diagnóstico a la Unidad Administrativa Financiera de la Dirección Provincial del Ministerio de Transporte y Obras Públicas de Chimborazo, concluimos que es necesaria la creación de una sección de control interno a fin de garantizar la eficiencia, eficacia y economía en los procesos y operaciones administrativas y financieras, así como la mejora en su organización tanto estructural como funcional, para el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

Como resultado de la evaluación al Sistema de Control Interno institucional, se evidenció que a pesar de existir una Asesora Jurídica, esta no cumple con su cometido y no dispone de funciones específicas es así que no consta en el Organigrama Estructural, por lo que se incorpora como parte de nuestra propuesta y más adelante se encuentran definidas sus funciones.

5.1. Denominación de la Sección

La denominación de la Sección, en la Unidad Administrativa y Financiera será: Sección de Control Interno.

5.2. Definición de la Sección de Control Interno

La Sección de Control Interno previo y concurrente, se encargará de medir y evaluarla eficiencia, eficacia y economía de los procedimientos de control aplicados por la Sección propuesta, sirviendo de apoyo a los departamentos de: Recursos Humanos, Financiero, Administrativo y Tecnológico y así dar continuidad a los procesos desarrollados por esta unidad, lo que garantizará el cumplimiento de las metas, objetivos y más disposiciones previstas en la

Dirección Provincial del Ministerio de Transporte y Obras Públicas de Chimborazo.

Para efectos de la aplicación de los procedimientos de control interno, se utilizará la normativa expuesta en el numeral 5.5 Marco Jurídico.

5.3. Propósito principal de la Sección de Control Interno

Coordinar el cumplimiento de los procedimientos de Control Interno y asesorar a los funcionarios de la administración de la Dirección Provincial del Ministerio de Transporte y Obras Públicas de Chimborazo en el fomento de la cultura del autocontrol en todas las actividades que requiere el proceso administrativo financiero para el cumplimiento de sus planes y programas.

5.4. Objetivos de la Sección de Control Interno

Los objetivos de la sección de control interno previo y concurrente propuesta son:

- Cumplir con las disposiciones legales y la normativa de la entidad para otorgar bienes y servicios públicos de calidad.
- Promover la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones bajo principios éticos y de transparencia.
- Garantizar la suficiente, pertinente, competente, confiable, integra y oportuna información.
- Garantizar que el Sistema de Control Interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación.
- Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presente en la entidad y afecte el logro de sus objetivos.
- Proteger y conservar el patrimonio público contra pérdidas, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
- Agilizar los procesos desde el ingreso de los documentos de origen hasta el cumplimiento de las Inversiones en Obras, Proyectos y Programas.

5.5. Marco Jurídico

La normativa legal de la Sección de Control Interno es la siguiente:

1. Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y su reglamento
2. Ley Orgánica de Servicio Público
3. Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
4. Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno
5. Ley de Comprobantes de Venta y Retención
6. Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de las Personas Jurídicas de Derecho Privado que dispongan de Recursos Públicos
7. Normas Técnicas de Contabilidad Gubernamental

5.6. Posicionamiento de la Sección de Control Interno dentro de la estructura de la Dirección Provincial del Ministerio de Transporte y Obras Públicas de Chimborazo

5.6.1. Orgánico Estructural Actual

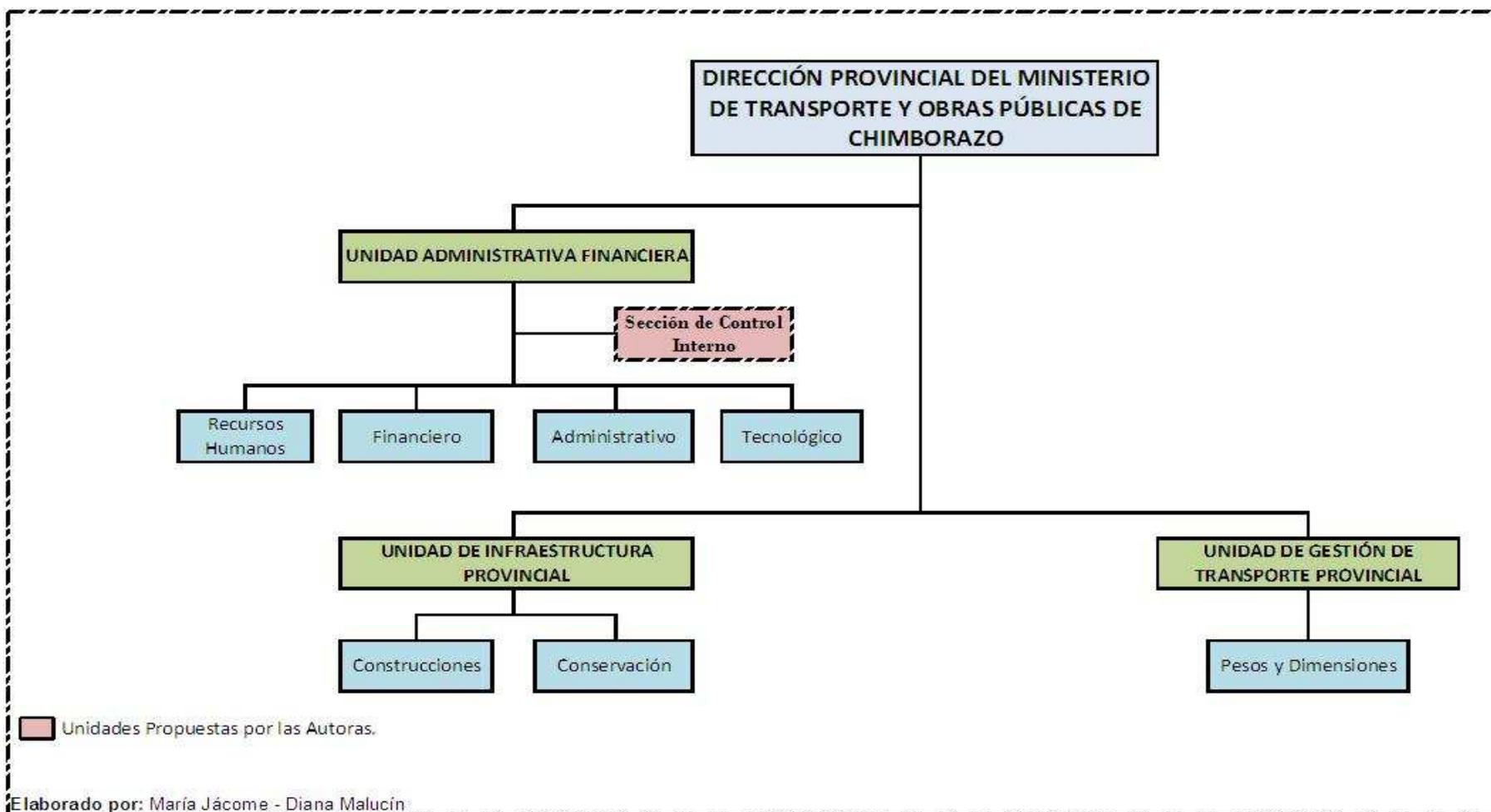
Gráfico 28: Orgánico Estructural Actual



Fuente: MTOP Chimborazo

5.6.2. Orgánico Estructural Propuesto

Gráfico 29: Orgánico Estructural Propuesto



5.6.3. Estructura de la Sección de Control Interno

La estructura de la Sección de Control Interno será la siguiente:

- Asesoría Técnica
- Asistencia Técnica
- Secretaría de la Sección de Control Interno

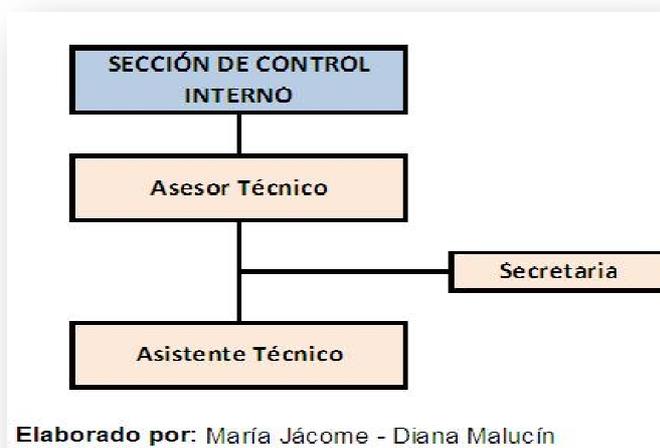
5.6.4 Organigrama Estructural

Gráfico 30: Organigrama Estructural de la Sección de Control Interno



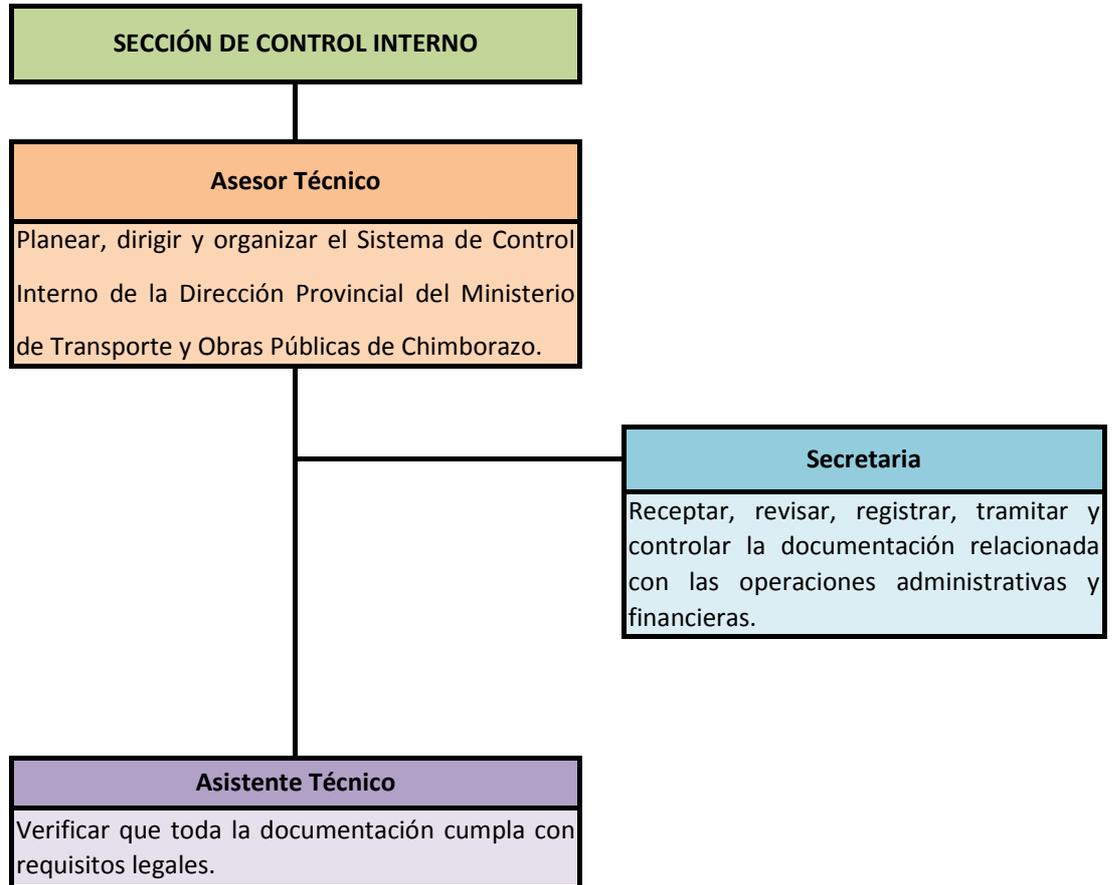
5.6.5. Organigrama de Cargos

Gráfico 31: Organigrama de Cargos



5.6.6. Organigrama Funcional

Gráfico 32: Organigrama Funcional de la Sección de Control Interno



Elaborado por: María Jácome - Diana Malucín

5.7. Manual de Funciones de la Sección de Control Interno

5.7.1. Asesor Técnico

MANUAL DE FUNCIONES SECCIÓN DE CONTROL INTERNO	
I. IDENTIFICACIÓN	
NIVEL:	Asesor
DENOMINACIÓN:	Asesor Técnico
ÁREA:	Administrativa Financiera
SUB-ÁREA:	Sección de Control Interno
DEPENDENCIA:	Unidad Administrativa Financiera
SUPERVISA A:	Asistente Técnico y Secretaria
Nº CARGOS:	Uno (1)
II. PERFIL PROFESIONAL Y DE CONTRATACIÓN	
CONOCIMIENTOS: Sistemas de Control Interno (Auditoría) e informática (Instituto Nacional de Compras Públicas), Contabilidad, Leyes aplicables a la Dirección Provincial del Ministerio de Transporte y Obras Públicas de Chimborazo.	
HABILIDADES Y APTITUDES: Capacidad analítica, compromiso con la entidad, iniciativa, creatividad, responsabilidad, discrecionalidad, ética, trabajo en equipo.	
REQUISITOS MÍNIMOS: a) Educación: Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, Ciencias Administrativas y Económicas. b) Experiencia mínima: Tres (3) años en labores iguales o afines al cargo.	

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES

Las funciones y responsabilidades que tendrá a su cargo el Asesor Técnico serán las siguientes:

- Planear, dirigir y organizar el Sistema de Control Interno de la Dirección Provincial del Ministerio de Transporte y Obras Públicas de Chimborazo.
- Formular políticas, normas, sistemas, métodos y procedimientos necesarios para garantizar el desarrollo permanente del control interno en la entidad.
- Verificar que el Sistema de Control Interno este establecido dentro de la entidad y que su ejecución sea de carácter obligatoria en el desarrollo de las funciones de todas las servidoras y servidores públicos.
- Verificar que los controles definidos para cada proceso y actividad en la entidad se cumpla.
- Verificar que los controles asociados con todas y cada una de las actividades de la entidad, estén adecuadamente definidos y sean apropiados.
- Velar por el cumplimiento de las leyes, normas, procedimientos, planes, programas, proyectos y metas de la entidad.
- Servir de apoyo en la toma de decisiones de la Dirección Provincial del Ministerio de Transporte y Obras Públicas de Chimborazo.
- Fomentar en toda la entidad la cultura de control y autocontrol que contribuya en el mejoramiento continuo en el cumplimiento de la misión institucional.

Elaborado por: María Jácome - Diana Malucín

5.7.2. Secretaria

MANUAL DE FUNCIONES SECCIÓN DE CONTROL INTERNO	
I. IDENTIFICACIÓN	
NIVEL:	De Apoyo
DENOMINACIÓN:	Secretaria
ÁREA:	Administrativa Financiera
SUB-ÁREA:	Sección de Control Interno
DEPENDENCIA:	Asesor Técnico
Nº CARGOS:	Uno (1)
II. PERFIL PROFESIONAL Y DE CONTRATACIÓN	
CONOCIMIENTOS: Caligrafía, taquigrafía, mecanografía, archivo, contabilidad, dominio de Windows, Microsoft Office, Internet.	
HABILIDADES Y APTITUDES: Relaciones humanas, capacidad de adaptación a los cambios, habilidades comunicativas, creatividad, innovación, disposición para trabajar en equipo.	
REQUISITOS MÍNIMOS: a) Educación: Licenciatura en Secretariado Ejecutivo. b) Experiencia mínima: Tres (3) años.	

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES

- Atender al público y personas relacionadas con su Sección.
- Recepcionar, revisar, registrar, tramitar y controlar la documentación relacionada con las operaciones administrativas y financieras y organizar el archivo.
- Llevar la agenda en orden del Asesor Técnico.
- Digitalizar oficios, memorandos, actas, cuadros comparativos, contratos, convenios, comisiones de servicio, cuadros estadísticos, formularios, informes y otros documentos similares.
- Redactar la correspondencia y hacer el seguimiento de la misma.
- Operar sistemas informáticos para el cumplimiento de sus funciones.
- Coordinar y colaborar con el Agente de Compras en la elaboración de formularios relacionados con el proceso de adquisición.
- Solicitar a los proveedores, la emisión de facturas en los tiempos requeridos.

Elaborado por: María Jácome - Diana Malucín

5.7.3. Asistente Técnico

MANUAL DE FUNCIONES SECCIÓN DE CONTROL INTERNO	
I. IDENTIFICACIÓN	
NIVEL:	Asesor
DENOMINACIÓN:	Asistente Técnico
ÁREA:	Administrativa Financiera
SUB ÁREA:	Sección de Control Interno
SUPERVISA A:	Secretaria
Nº CARGOS:	Uno (1)
II. PERFIL PROFESIONAL Y DE CONTRATACIÓN	
CONOCIMIENTOS:	Sistemas de Control Interno (Auditoría), Finanzas, Informática, Contabilidad.
HABILIDADES Y APTITUDES:	Líder, emprendedor, con actitud propositiva, disposición para trabajar en equipo.
REQUISITOS MÍNIMOS:	a) Educación: Ingeniero en Contabilidad y Auditoría. b) Experiencia mínima: Dos (2) años.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES

Las funciones y responsabilidades que tendrá a su cargo el Asistente Técnico serán las siguientes:

- Verificar las disposiciones legales que aplican para cada proceso.
- Revisar la valuación en la documentación de soporte.
- Verificar la legalidad de las facturas por adquisición de bienes o prestación de servicios.
- Verificar la originalidad de los bienes adquiridos con los certificados emitidos por los proveedores.
- Verificar que los egresos de bienes se encuentren debidamente autorizados y legalizados por los(as) servidores(as) responsables de ello.
- Verificar que los comprobantes se encuentren archivados en forma secuencial numérica y que estos dispongan de toda la documentación que respalda las operaciones administrativas y financieras.

Elaborado por: María Jácome - Diana Malucín

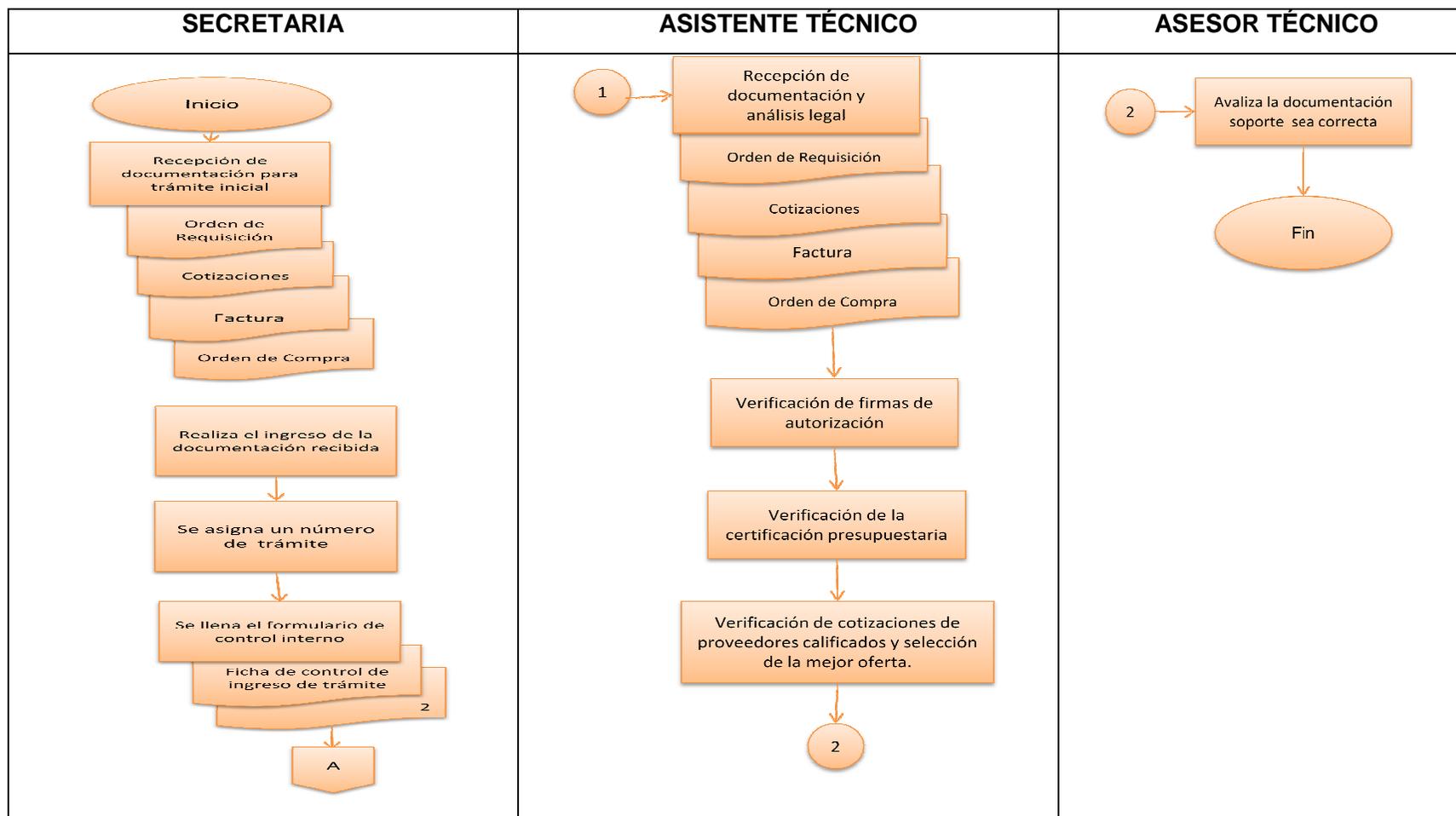
5.8. Descripción de procesos de la Sección de Control Interno

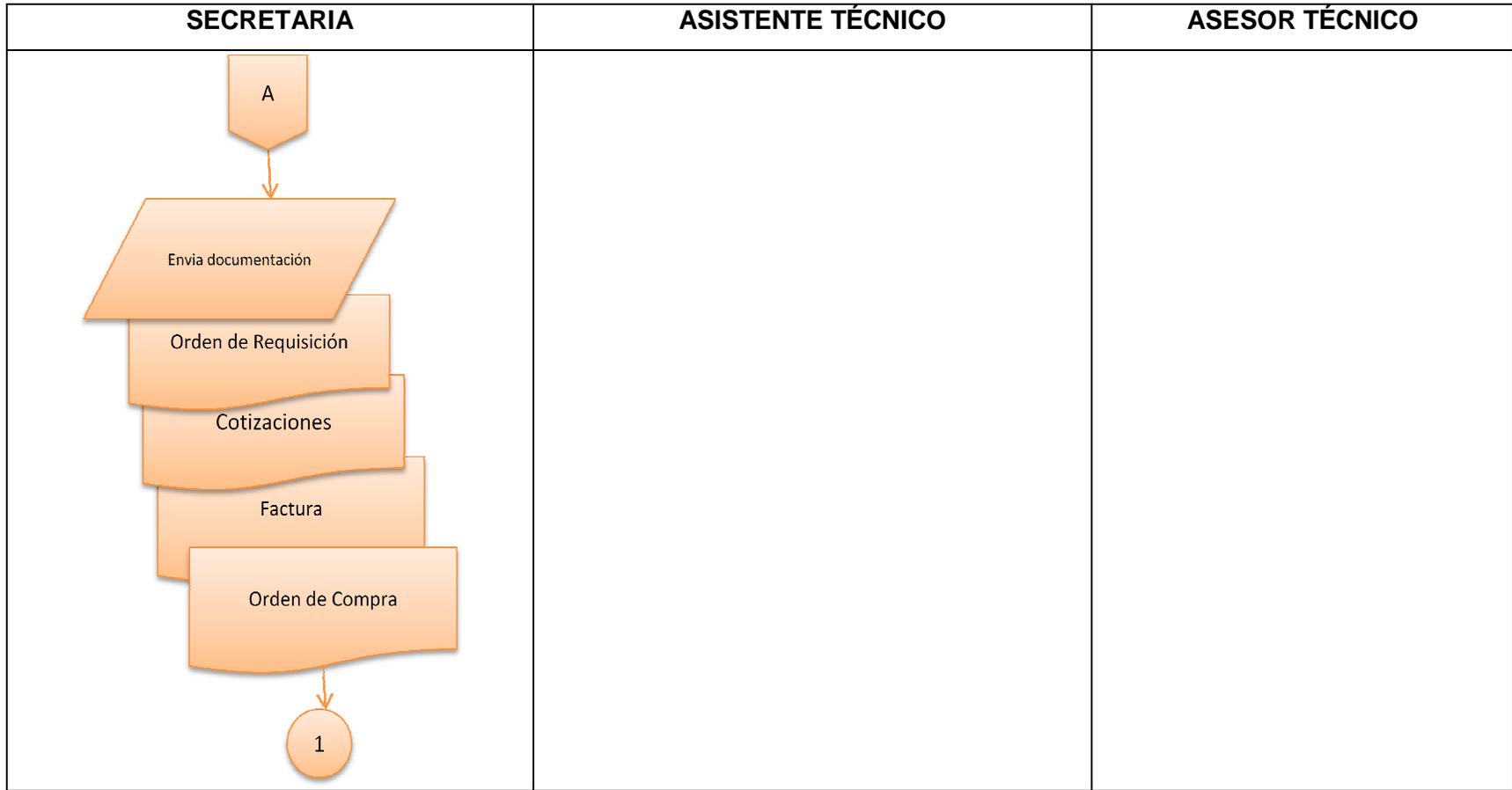
5.8.1. Adquisición de bienes

RESPONSABLES	UNIDAD	ACCIÓN/PROCEDIMIENTO
Agente de Compras	Administrativa Financiera	1. Entrega la siguiente documentación a la Sección de Control Interno: Requisición de Bienes, Cotizaciones, Factura y Orden de Compra.
Secretaria	Sección de Control Interno	2. Recibe documentación para trámite inicial. 3. Realiza ingreso de la documentación recibida y asigna un número de trámite. 4. Llena la Ficha de Control de Ingreso de Trámite (Anexo N° 4) con los datos generales del proceso como: fecha de ingreso, contratista, monto, dirección, teléfono del contratista, el número de documentos, entre otros. 5. Imprime dos copias de la Ficha de Control de Ingreso de Trámite para que firme el Agente de Compras. 6. Envía documentación al Asistente Técnico.
Asistente Técnico	Sección de Control Interno	7. Recibe documentación para realizar el análisis legal: 7.1 Revisión de todos los documentos de soporte así: - Verificación de la creación de la necesidad. - Verificación de firmas de autorización de los Jefes de las unidades solicitantes. - Certificación de que no existe el bien en bodega. - Verificación de la certificación presupuestaria. - Verificación de las Cotizaciones de Proveedores Calificados. - Verificación de la selección de la mejor oferta. - Verificación de la legalidad la factura y concordancia con la Orden de compra. - Verificación de cálculos matemáticos.
Asesor Técnico	Sección de Control Interno	8. Avaliza el ingreso para continuidad del proceso, mediante memorando interno.

Gráfico 33: Flujoograma del Proceso de Adquisición de Bienes de la Sección de Control Interno

DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS DE CHIMBORAZO
PROCESO DE ADQUISICIÓN DE BIENES DE LA SECCIÓN DE CONTROL INTERNO



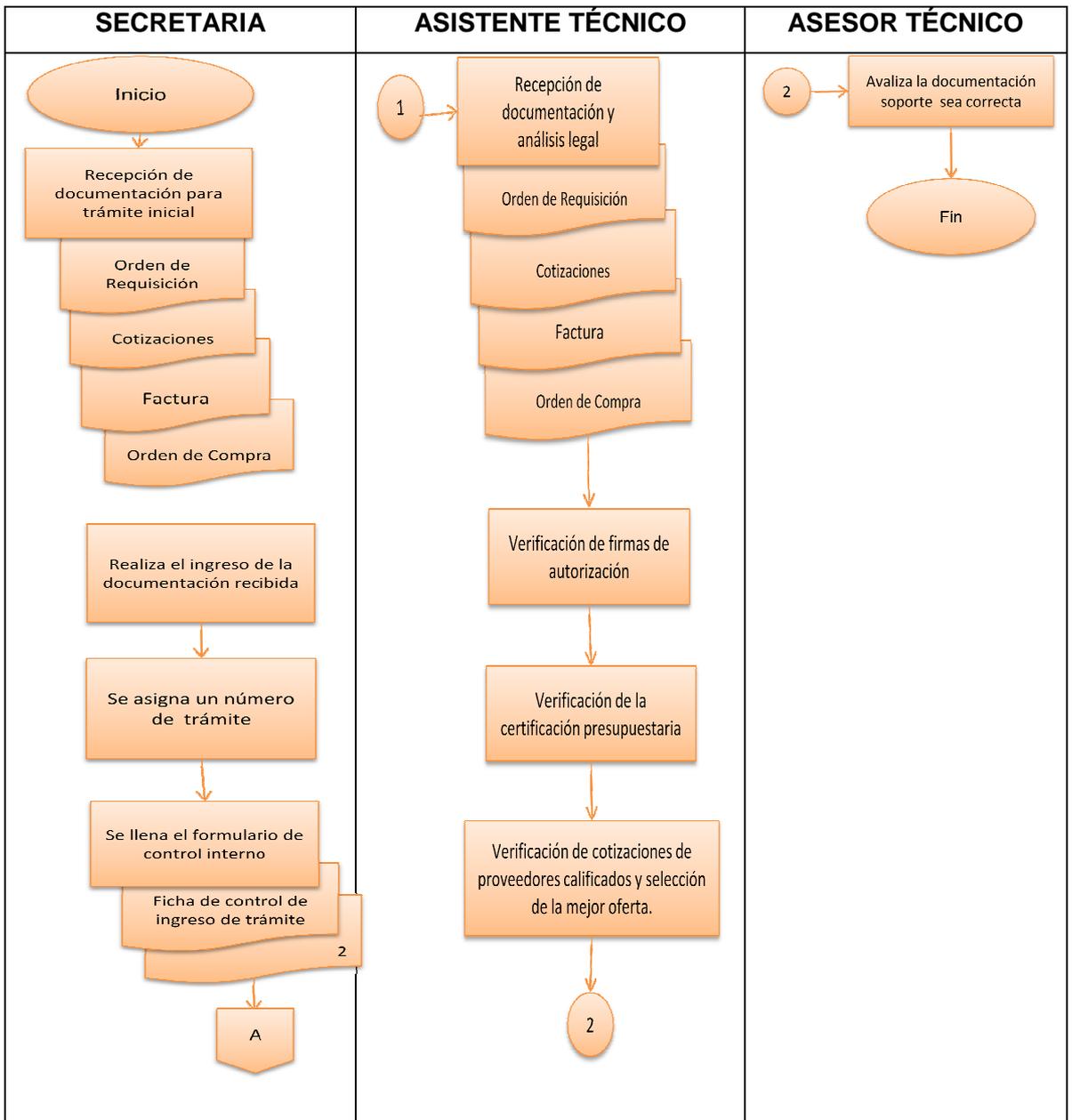


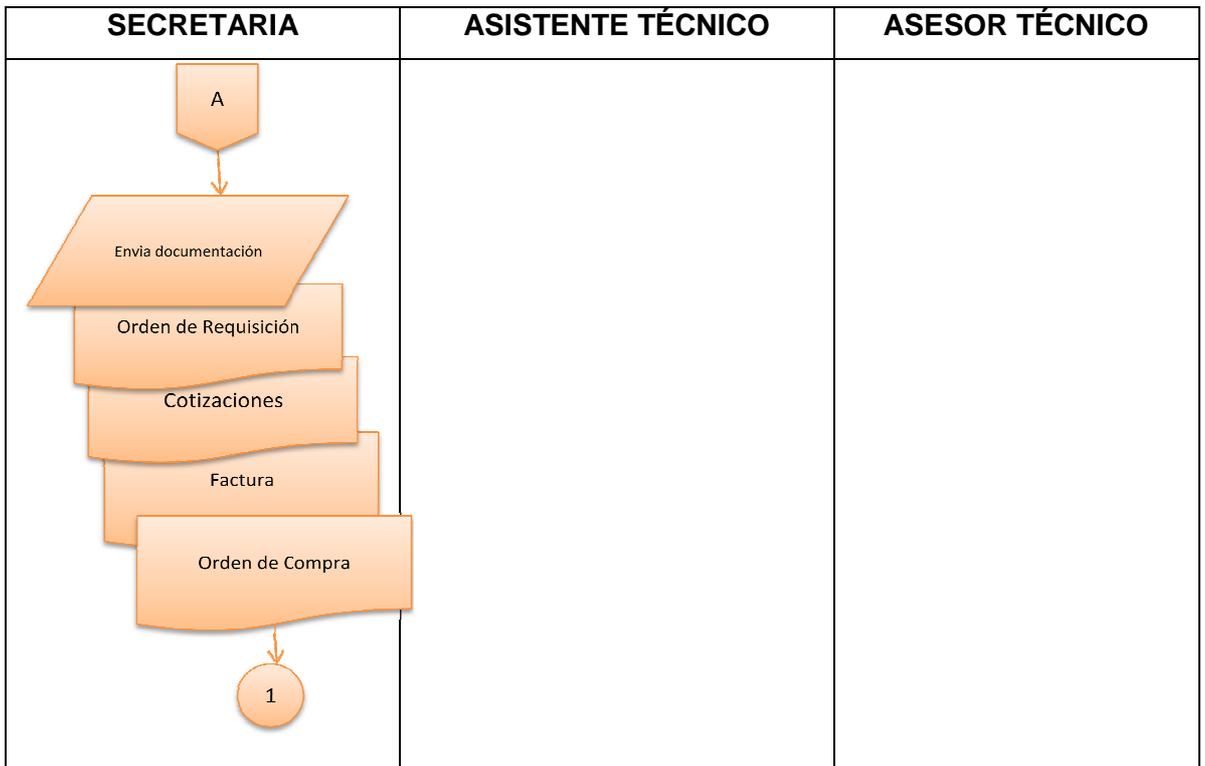
Fuente: MTOP Chimborazo
 Elaborado por: María Jácome – Diana Malucín

5.8.2. Prestación de Servicios

RESPONSABLES	UNIDAD	ACCIÓN/PROCEDIMIENTO
Agente de Compras	Administrativa Financiera	1. Entrega la siguiente documentación a la Sección de control interno: Requisición de Servicios, Cotizaciones, Factura y Orden de Compra.
Secretaria	Sección de Control Interno	2. Recibe documentación para trámite inicial. 3. Realiza ingreso de la documentación recibida y asigna un número de trámite. 4. Llena la Ficha de Control de Ingreso de Trámite (Anexo N° 4) con los datos generales del proceso como: fecha de ingreso, contratista, monto, dirección, teléfono del contratista, el número de documentos, entre otros. 5. Imprime dos copias de la Ficha de Control de Ingreso de Trámite para que firme el Agente de Compras. 6. Envía documentación al Asistente Técnico.
Asistente Técnico	Sección de Control Interno	7. Recibe documentación para realizar el análisis legal: 7.1 Revisión de todos los documentos de soporte así: - Verificación de la creación de la necesidad. - Verificación de firmas de autorización de los jefes de las unidades competentes. - Verificación de la certificación presupuestaria. - Verificación de las Cotizaciones de Proveedores Calificados. - Verificación de la selección de la mejor oferta. - Verificación de la legalidad la factura y concordancia con la Orden de compra. - Verificación de cálculos matemáticos.
Asesor Técnico		8. Avaliza el ingreso para continuidad del proceso, mediante memorando interno.

**DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS
PÚBLICAS DE CHIMBORAZO
PROCESO DE ADQUISICIÓN PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE LA SECCIÓN
DE CONTROL INTERNO**





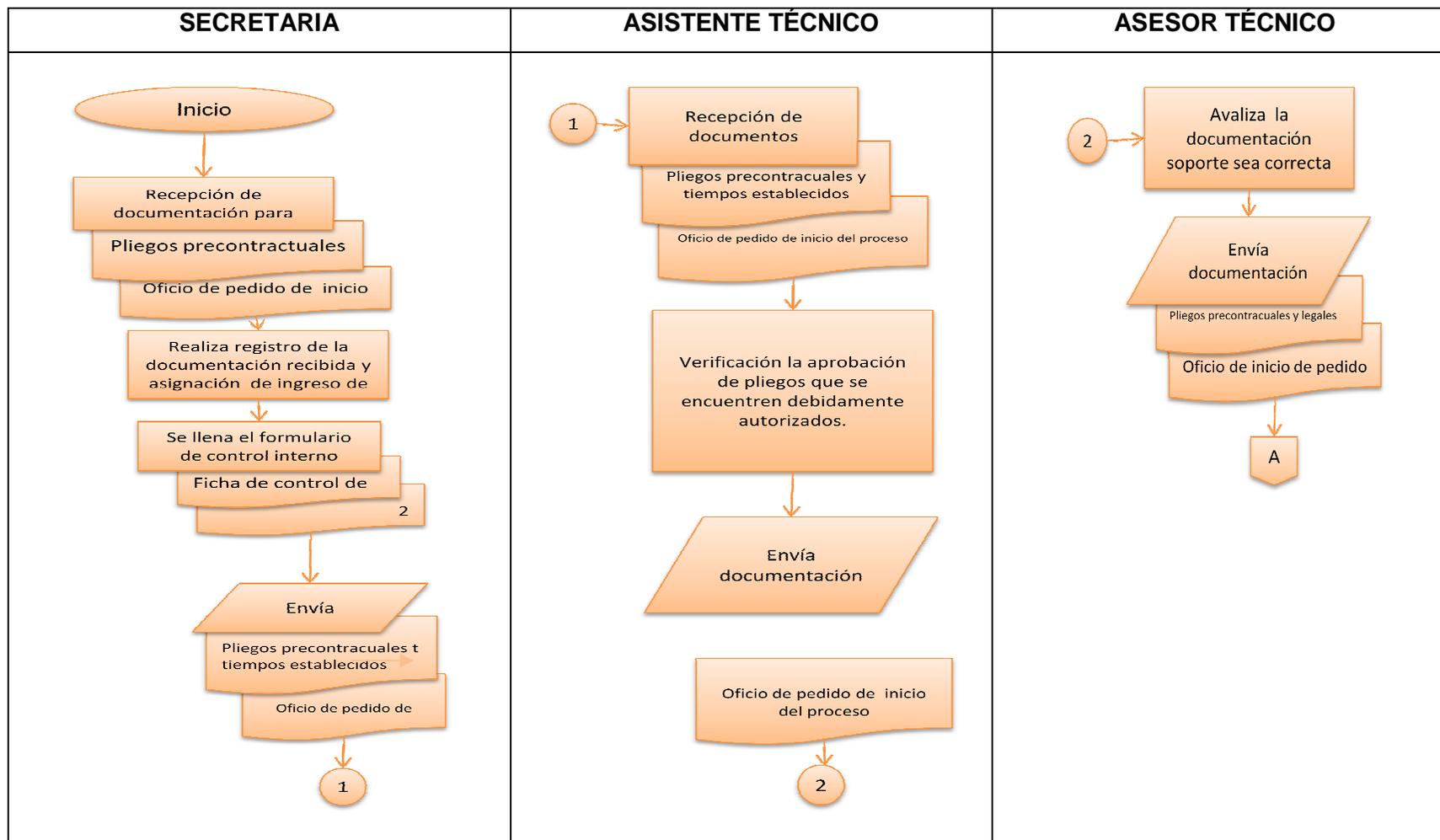
Fuente: MTOP Chimborazo
Elaborado por: María Jácome – Diana Malucín

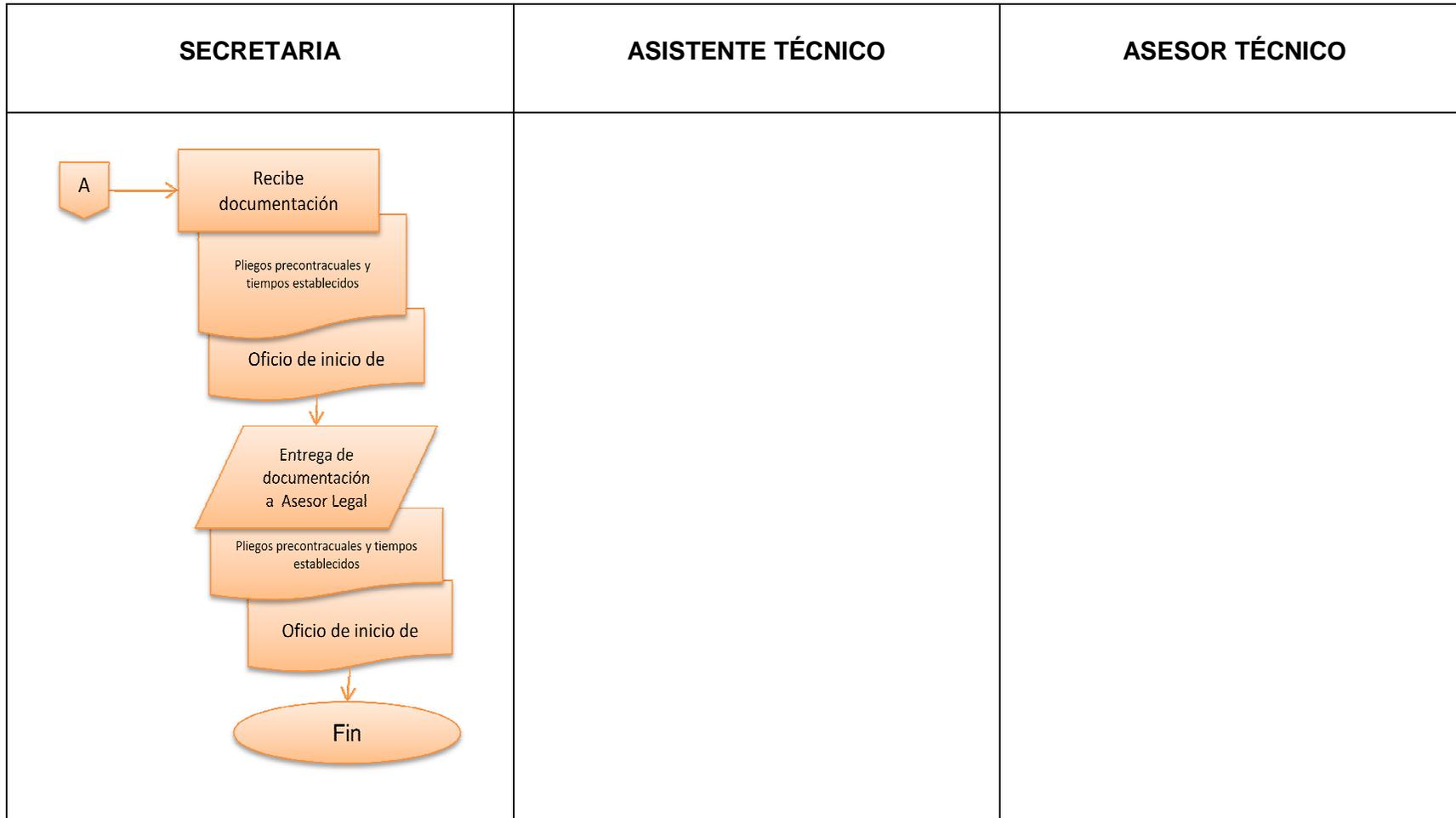
5.8.3. Contratación de obras

RESPONSABLES	UNIDAD	ACCIÓN/PROCEDIMIENTO
Secretaria	Sección de Control Interno	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibe la siguiente documentación a la Sección de control interno: Pliegos pre contractuales y Oficio de pedido de inicio del proceso. 2. Realiza ingreso de la documentación recibida y asigna un número de trámite. 3. Llena la Ficha de Control de Ingreso de Trámite (Anexo N° 4) con los datos generales del proceso como: fecha de ingreso, contratista, monto, dirección, teléfono del contratista, el número de documentos, entre otros. 4. Imprime dos copias de la Ficha de Control de Ingreso de Trámite para que firme el Agente de Compras. 5. Envía documentación al Asistente Técnico.
Asistente Técnico	Sección de Control Interno	<ol style="list-style-type: none"> 6. Verifica que los pliegos se encuentren debidamente autorizados por el Director Provincial.
Asesor Técnico	Sección de Control Interno	<ol style="list-style-type: none"> 7. Avaliza el ingreso para continuidad del proceso, mediante memorando interno.

Gráfico 34: Flujoograma del Proceso de Contratación de Obras de la Sección de Control Interno

DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS DE CHIMBORAZO
PROCESO DE CONTRATACIÓN DE OBRAS DE LA SECCIÓN DE CONTROL INTERNO





Fuente: MTOP Chimborazo
 Elaborado por: María Jácome – Diana Malucín

5.9. Normativa de aplicación a los Procesos de la Sección de Control Interno

5.9.1. Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado

“Art. 5.- Sistema de control, fiscalización y auditoría del Estado

Las instituciones del Estado, sus dignatarios, autoridades, funcionarios y demás servidores, actuarán dentro del Sistema de Control, Fiscalización y Auditoría del Estado, cuya aplicación propenderá a que:

3. Cada institución del Estado asuma la responsabilidad por la existencia y mantenimiento de su propio sistema de control interno.

Art. 6.- Componentes del sistema

La ejecución del sistema de control, fiscalización y auditoría del Estado se realizará por medio de:

1. El control interno, que es de responsabilidad administrativa de cada una de las instituciones del Estado

Art. 7.- Marco normativo general

Para regular el funcionamiento del sistema, la Contraloría General del Estado adaptará, expedirá, aprobará y actualizará, según corresponda:

1. Normas de control interno que sirvan de marco básico para que las instituciones del Estado y sus servidores establezcan y pongan en funcionamiento su propio control interno.

Art. 9.- Concepto y elementos del control interno

El control interno constituye un proceso aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada institución, que proporciona seguridad razonable

de que se protegen los recursos públicos y se alcancen los objetivos institucionales.

Art. 10.- Actividades institucionales

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

Art. 12.- Tiempos de control

El ejercicio del control interno se aplicará en forma previa, continua y posterior:

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

b) Control continuo.- *Los servidores de la institución, en forma continua inspeccionarán y constatarán la oportunidad, calidad y cantidad de obras, bienes y servicios que se recibieren o prestaren de conformidad con la ley, los términos contractuales y las autorizaciones respectivas.⁵*

⁵ Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.

5.9.2. Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de las Personas Jurídicas de Derecho Privado que dispongan de Recursos Públicos

“100-01 Control Interno

El control interno es un proceso integral aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos. Constituyen componentes del control interno el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y el seguimiento.

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

100-02 Objetivos del control interno

Promover la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones bajo principios éticos y de transparencia.

Garantizar la confiabilidad, integridad y oportunidad de la información.

Cumplir con las disposiciones legales y la normativa de la entidad para otorgar bienes y servicios públicos de calidad.

100-03 Responsables del control interno

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.

200-03 Políticas y prácticas de talento humano

La administración del talento humano, constituye una parte importante del ambiente de control, cumple con el papel esencial de fomentar un ambiente ético desarrollando el profesionalismo y fortaleciendo la transparencia en las prácticas diarias. Esto se hace visible en la ejecución de los procesos de planificación, clasificación, capacitación, evaluación del desempeño y promoción y en la aplicación de principios de justicia y equidad, así como el apego a la normativa y marco legal que regulan las relaciones laborales.

200-04 Estructura organizativa

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

Toda entidad debe complementar su organigrama con un manual de organización actualizado en el cual se deben asignar responsabilidades, acciones y cargos, a la vez que debe establecer los niveles jerárquicos y funciones para cada uno de sus servidoras y servidores.

200-05 Delegación de autoridad

La delegación de funciones o tareas debe conllevar, no sólo la exigencia de la responsabilidad por el cumplimiento de los procesos y actividades correspondientes, sino también la asignación de la autoridad necesaria, a fin de que los servidores puedan emprender las acciones más oportunas para ejecutar su cometido de manera expedita y eficaz.

Las resoluciones administrativas que se adopten por delegación serán consideradas como dictadas por la autoridad delegante. El delegado será personalmente responsable de las decisiones y omisiones con relación al cumplimiento de la delegación.

300 Evaluación del riesgo

El riesgo es la probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado que podría perjudicar o afectar adversamente a la entidad o su entorno. La máxima autoridad, el nivel directivo y todo el personal de la entidad serán responsables de efectuar el proceso de administración de riesgos, que implica la metodología, estrategias, técnicas y procedimientos, a través de los cuales las unidades administrativas identificarán, analizarán y tratarán los potenciales eventos que pudieran afectar la ejecución de sus procesos y el logro de sus objetivos.

300-01 Identificación de riesgos

Los directivos de la entidad identificarán los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales debido a factores internos o externos, así como emprenderán las medidas pertinentes para afrontar exitosamente tales riesgos.

Los factores externos pueden ser económicos, políticos, tecnológicos, sociales y ambientales. Los internos incluyen la infraestructura, el personal, la tecnología y los procesos.

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.

300-02 Plan de mitigación de riesgos

Los directivos de las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, desarrollarán planes, métodos de respuesta y monitoreo de cambios, así como un programa que

prevea los recursos necesarios para definir acciones en respuesta a los riesgos. Una adecuada planeación de la administración de los riesgos, reduce la eventualidad de la ocurrencia y del efecto negativo de éstos (impacto) y alerta a la entidad respecto de su adaptación frente a los cambios.

300-04 Respuesta al riesgo

La consideración del manejo del riesgo y la selección e implementación de una respuesta son parte integral de la administración de los riesgos. Los modelos de respuestas al riesgo pueden ser: evitar, reducir, compartir y aceptar.

Evitar el riesgo implica, prevenir las actividades que los originan. La reducción incluye los métodos y técnicas específicas para tratar con ellos, identificándolos y proveyendo acciones para la reducción de su probabilidad e impacto. El compartirlo reduce la probabilidad y el impacto mediante la transferencia u otra manera de compartir una parte del riesgo. La aceptación no realiza acción alguna para afectar la probabilidad o el impacto.

401-01 Separación de funciones y rotación de labores

Para reducir el riesgo de error, el desperdicio o las actividades incorrectas y el riesgo de no detectar tales problemas, no se asignará a un solo servidor o equipo para que controle o tenga a su cargo todas las etapas claves de un proceso u operación.

La separación de funciones se definirá en la estructura orgánica, en todas las entidades del sector público.

401-02 Autorización y aprobación de transacciones y operaciones

La conformidad con los términos y condiciones de una autorización implica que las tareas que desarrollarán las servidoras y servidores, que han sido asignadas dentro de sus respectivas competencias, se adecuarán a las disposiciones emanadas por la dirección, en concordancia con el marco legal.

401-03 Supervisión

La supervisión de los procesos y operaciones se los realizará constantemente para asegurar que se desarrollen de acuerdo con lo establecido en las políticas, regulaciones y procedimientos en concordancia con el ordenamiento jurídico; comprobar la calidad de sus productos y servicios y el cumplimiento de los objetivos de la institución.

Permitirá además, determinar oportunamente si las acciones existentes son apropiadas o no y proponer cambios con la finalidad de obtener mayor eficiencia y eficacia en las operaciones y contribuir a la mejora continua de los procesos de la entidad.

403-12 Control y custodia de garantías

Los contratos que generalmente celebran las entidades del sector público son de: adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios, incluidos los de consultoría, cuyas cláusulas contractuales contemplan el pago de anticipos, previo a la entrega de una garantía, en las condiciones y montos señalados en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

405-04 Documentación de respaldo y su archivo

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

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

405-07 Formularios y documentos

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

406-03 Contratación

La máxima autoridad establecerá los controles que aseguren que las adquisiciones se ajusten a lo planificado.

407-06 Capacitación y entrenamiento continuo

Los directivos de la entidad en coordinación con la unidad de administración de talento humano y el área encargada de la capacitación (en caso de existir éstas), determinarán de manera técnica y objetiva las necesidades de capacitación del personal, las que estarán relacionadas directamente con el puesto, a fin de contribuir al mejoramiento de los conocimientos y habilidades de las servidoras y servidores, así como al desarrollo de la entidad.

El plan de capacitación será formulado por las unidades de talento humano y aprobado por la máxima autoridad de la entidad. La capacitación responderá a las necesidades de las servidoras y servidores y estará directamente relacionada con el puesto que desempeñan.”⁶

⁶ Norma de Control Interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos.

CAPÍTULO VI

6. Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones

6.1.1. Realizado el análisis en la Dirección Provincial del Ministerio de Transporte y Obras Públicas de Chimborazo, en lo referente al control previo y concurrente de las operaciones administrativas y financieras que procesó la Unidad Administrativa Financiera, podemos determinar que se han cumplido con los objetivos planteados en esta tesis, los que a continuación detallamos:

1. Conocer la entidad en forma integral con el fin de verificar su estructura, misión, visión y objetivos.
2. Realizar un diagnóstico de la situación actual de la entidad para determinar debilidades en cuanto a control interno.
3. Proponer el nuevo orgánico estructural.
4. Determinar el orgánico funcional de la sección de control interno.

6.1.2. Con la aplicación de Cuestionarios de Evaluación al Sistema de Control Interno se evidenció las siguientes deficiencias:

1. Reglamento Interno, Orgánico Estructural y Funcional no se encuentra actualizados.
2. La falta de delegación de funciones a la Asesora Jurídica no permite que esta absuelva las consultas solicitadas por la Unidad Administrativa Financiera.
3. Insuficiente personal en el Unidad Administrativa Financiera en relación al Orgánico Funcional.
4. Plan Anual de Capacitación presentado a la Matriz, no se cumple.
5. Centralización de adquisiciones en Agente de Compras y las proformas presentadas por éste no son objeto de confirmación por una persona distinta.

6. Facturas fueron presentadas en Tesorería con fechas posteriores a las requeridas por los Organismos de Control pertinente.
7. Documentos de soporte no son legalizados en su totalidad y son egresados de Tesorería para realizar trámites de ingresos y egresos en la Bodega.

6.2. Recomendación

6.2.1. Al Director de la Dirección Provincial

Gestionará ante las autoridades superiores la creación de la Sección de Control Interno Previo y Concurrente, con el propósito de que los procedimientos que realiza la Unidad Administrativa Financiera se enmarquen en disposiciones legales.

RESUMEN

En la presente tesis se ha realizado una propuesta de implementación de la sección de control interno de las operaciones administrativas financieras, realizadas en el departamento financiero de la Dirección Provincial del Ministerio de Transporte y Obras Públicas de Chimborazo con la finalidad de que la información ingresada a la entidad por diferentes conceptos y de diferentes lugares sea previamente revisada a fin de optimizar los recursos humanos como financieros, esto es, cuando lleguen los procesos a la Unidad Administrativa Financiera contengan toda la documentación suficiente y legal evitando la pérdida de tiempo.

El conocimiento de su historia, objetivos, políticas y procedimientos del funcionamiento de la entidad.

La importancia del control interno, cada uno de los componentes que intervienen en la evaluación del mismo, la organización de la empresa y la utilización de la terminología aplicada.

El diagnóstico del control interno a través de la evaluación del Control Interno y análisis FODA del micro y macro entorno de la entidad al encontrarse las mismas áreas críticas.

La propuesta se determina el propósito de la creación de la Sección de Control Interno, la estructura y funciones, los procesos a ejecutarse con el respectivo marco legal, para el mejoramiento de los procesos y la reducción del riesgo.

Se recomienda implantar la presente investigación con el propósito de que los procedimientos que se realizan en la Unidad Administrativa Financiera que se enmarquen en disposiciones legales, contribuyendo al desarrollo social y económico del país.

SUMMARY

The present thesis has been carried out a proposal of implementation of the Internal section control of the Financial administrative operations, carried out at the financial department from the provincial Direction of the Ministry of Transportation and Public Works of Chimborazo with the purpose that the information entered to the entity by different reasons and of different places are previously check out in order to optimize human resources like financial, this is, when the processes arrive to Financial Administrative Unit they contain adequate and legal documentation avoiding the loss of time.

The knowledge of its history, objectives, politicians, and procedures of the operation of the entity.

The importance of the Internal control, each one of the components that work on in the evaluation of the same one, the organization of the company and the use of the applied terminology.

The diagnoses of the Internal control through the evaluation of the Internal control and analysis FODA from the Micro and Macro environment of the entity when being the same ones critical areas.

The proposal determines the purpose of the creation of the Internal section control, the structure and functions, the processes to be executed with the respective legal frame, for the improvement of the processes and the reduction of risk.

It is recommended to implant the present researching with the purpose that those procedures that are carried out at the Financial Administrative Unit could be framed in legal dispositions, contributing to the social and economical development of the country.

BIBLIOGRAFÍA

- ESTUPIÑÁN GAITÁN, Rodrigo; Control Interno y Fraudes, Ecoe. Ediciones, 2 ed., Bogotá, 2006.
- MANTILLA, Samuel; Control Interno, Ecoe. Ediciones. 2 ed., Bogotá, 2002.
- FRANKLIN, Enrique; Organización de Empresas, Mc. Graw, Hill 3 ed., México D.F, 2009.
- MANTILLA, Samuel; CANTE, Sandra; Auditoría del Control Interno, Ecoe. Ediciones, 1 ed., Bogotá, 2005.
- CEPEDA, Gustavo; Auditoría y Control Interno, Editorial McGraw-Hill, Primera Edición., México, 1997
- DE LA PEÑA GUTIÉRREZ, Alberto; Auditoría, Un Enfoque Práctico, Primera Edición, Editorial Paraninfo – Madrid-España; 2008
- SANTILLA G., Juan R.; Auditoría Interna Integral Administrativa, Operacional y Administrativa, Segunda Edición, Editorial Thomson – México; 2002

LINKOGRAFÍA

- MARTÍNEZ, Cristina, Manual de Políticas, 2006. (www.monografas.com)
- MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS, Organigrama Estructural de la Dirección Provincial de Chimborazo, 2007. (www.mtop.gov.ec)
- MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS, Historia del Ministerio, 2007. (www.mtop.gov.ec)
- MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS, Estatuto organizativo, 2007. (www.mtop.gov.ec)
- UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR, Manual de Organización, 2005. (www.usb.ve)
- CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, 2009. (www.contraloria.gov.ec).
- CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Norma de Control Interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, 2002. (www.contraloria.gov.ec)

ANEXOS