

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA - C.P.A.**

**EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO DEL ÁREA DE
TESORERÍA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO
DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA PARA PROPONER MEJORAS
BASADAS EN EL INFORME COSO ERM**

GABRIELA LISETH OLMEDO CEVALLOS

DIRECTOR: C.P.A. WILSON SILVA M.

QUITO, FEBRERO 2017

DIRECTOR:

C.P.A. Wilson Silva M.

INFORMANTES:

Mgtr. Efraín Becerra

Ing. Milton Maldonado

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres por el legado máspreciado que los padres pueden dejar a los hijos como lo son los estudios y porque no decirlo por su tiempo y sacrificio con el objetivo de verme realizada profesionalmente, ahora mi forma de corresponder a tales esfuerzos entrego a ustedes este trabajo como culminación de una etapa más en mi vida.

A mi amado esposo y mi adorada hija quienes siempre serán mi mayor motivación e inspiración para superarme y seguir adelante para nuestro bienestar, además por el apoyo y los ánimos para no rendirme y escalar un peldaño más en mi vida.

A mi hermano quien me ha enseñado que no importan las circunstancias o los obstáculos que se puedan presentar durante el camino hacia la meta, siempre debemos mantenernos positivos, enfocarnos y luchar por lo que realmente anhelamos.

Gabriela

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios por un día más de vida, guiarme y llenarme de sabiduría para culminar con éxito esta etapa de mi vida y emprender nuevos objetivos y metas.

A mis padres y mi hermano quienes han sido mis pilares fundamentales y me han brindado ese apoyo incondicional para lograr lo que me propongo y perseguir mis sueños.

A cada uno de los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Pichincha quienes me permitieron obtener información para el respectivo desarrollo de mi trabajo de titulación.

Finalmente y no por ello menos importante agradezco profundamente a mi esposo y mi hija por brindarme palabras de aliento y ánimos para seguir en esta etapa de mi vida sin mirar atrás y pensar que no es solo mi futuro sino nuestro futuro.

Gabriela

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 ASPECTOS GENERALES, 2

- 1.1 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA, 2
 - 1.1.1 Reseña Histórica, 2
 - 1.1.2 Misión, 3
 - 1.1.3 Visión, 3
 - 1.1.4 Valores, 4
 - 1.1.5 Principios, 6
 - 1.1.6 Política de calidad, 6
 - 1.1.7 Funciones y competencias, 7
 - 1.1.8 Objetivos, 8
 - 1.1.9 Procesos del GADPP, 9
 - 1.1.10 Estructura organizacional, 10
 - 1.1.11 Servicios del GADPP, 11
 - 1.1.12 FODA, 11
 - 1.1.13 Consejos Provinciales y Municipios, 13

2 CONTROL INTERNO SEGÚN COSO-ERM, 14

- 2.1 CONTROL INTERNO, 14
 - 2.1.1 Definición, 14
 - 2.1.2 Objetivos, 15
 - 2.1.3 Importancia, 16
 - 2.1.4 Método COSO – ERM, 16
 - 2.1.4.1 Sistema de Gestión de Riesgos según COSO – ERM, 19
 - 2.1.4.2 Descripción de componentes, 20
- 2.2 NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA EL SECTOR PÚBLICO, 35
 - 2.2.1 Introducción, 35
 - 2.2.2 Características, 35
 - 2.2.3 Clasificación, 36

3 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE TESORERÍA, 47

- 3.1 ÁREA DE TESORERÍA, 47
 - 3.1.1 Antecedentes, 47
 - 3.1.2 Estructura Orgánica del Área de Tesorería, 48
 - 3.1.3 Funciones y responsabilidades del departamento, 48
 - 3.1.4 Estructura Funcional, 51

- 3.1.5 Cadena interna de valor, 53**
- 3.1.6 Descripción de procesos del Área de Tesorería, 54**
- 3.1.7 Pruebas de cumplimiento, 86**
- 3.1.8 Cuestionario de control interno, 88**
- 3.1.9 Cuestionario de funciones, 92**
- 3.1.10 Matriz de riesgos generales, 96**

4 INFORME COSO ERM, 99

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 131

- 5.1 CONCLUSIONES, 131
- 5.2 RECOMENDACIONES, 134

REFERENCIAS, 136

ÍNDICE DE TABLAS

- Tabla 1: Descripción del proceso - Pago a proveedores, 56
- Tabla 2: Descripción del proceso – Recaudación, 62
- Tabla 3: Descripción del proceso - Transferencia de dominio, alcabala y registros, 65
- Tabla 4: Descripción del proceso - Títulos créditos de Contraloría, 69
- Tabla 5: Descripción del proceso - Títulos créditos de la administración directa, 73
- Tabla 6: Descripción del proceso - Convenio vallas publicitarias, 76
- Tabla 7: Descripción del proceso - Certificado de no adeudar al GAD-PP, 80
- Tabla 8: Descripción del proceso - Áreas productivas, 83
- Tabla 9: Pruebas de cumplimiento, 87
- Tabla 10: Cuestionario de control interno, 88
- Tabla 11: Cuestionario de funciones – Jefe de recaudación y pagos, 92
- Tabla 12: Cuestionario de funciones – Cajero, 93
- Tabla 13: Cuestionario de funciones – Secretaría, 94
- Tabla 14: Cuestionario de funciones – Asistente, 95
- Tabla 15: Matriz de riesgos generales, 96
- Tabla 16: Matriz de Riesgos, 103
- Tabla 17: Descripción del proceso - Pago a proveedores, 110
- Tabla 18: Descripción del proceso – Recaudación, 114
- Tabla 19: Descripción del proceso - Transferencia de dominio, alcabala y registros, 117
- Tabla 20: Descripción del proceso - Títulos créditos de contraloría, 120
- Tabla 21: Descripción del proceso - Títulos créditos de la administración directa, 122
- Tabla 22: Descripción del proceso - Convenio vallas publicitarias, 125
- Tabla 23: Descripción del proceso - Certificado de no adeudar al GAD-PP, 127
- Tabla 24: Descripción del proceso - Áreas productivas, 129

ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1: Valores, 5
Figura 2: Principios, 6
Figura 3: Procesos del GADPP, 9
Figura 4: Estructura organizacional, 10
Figura 5: Trilogía COSO – ERM, 19
Figura 6: Metodología de gestión de riesgos, 19
Figura 7: Estimación de probabilidad e impacto, 27
Figura 8: Actividades de los elementos COSO – ERM, 34
Figura 9: Estructura Orgánica del Área de Tesorería, 48
Figura 10: Cadena interna de valor, 53
Figura 11: Flujograma - Pago a proveedores, 59
Figura 12: Descripción del proceso – Recaudación, 63
Figura 13: Flujograma - Transferencia de dominio, alcabala y registros, 67
Figura 14: Flujograma - Títulos créditos de Contraloría, 71
Figura 15: Flujograma - Títulos créditos de la administración directa, 74
Figura 16: Flujograma - Convenio vallas publicitarias, 78
Figura 17: Descripción del proceso - Certificado de no adeudar al GAD-PP, 81
Figura 18: Descripción del proceso - Áreas productivas, 85

RESUMEN EJECUTIVO

El Marco de Control Interno COSO ERM es un punto de referencia lo suficientemente amplio, que señala una serie de herramientas que permite determinar a la empresa si la administración de riesgos es efectiva y si no lo es que se necesita para que lo sea y que finalmente logre sus objetivos empresariales. El presente trabajo evalúa el control interno del Área de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Pichincha del año 2015, con el objetivo de determinar las principales debilidades de control que pueden incidir en la ejecución de actividades del Área.

Para realizar la evaluación del control interno se siguió la siguiente metodología: Relevamiento de actividades de los procesos, cuestionarios, investigación y análisis de políticas y procedimientos del sector público, determinación de actividades que representan más riesgo dentro de cada proceso, identificación de debilidades por proceso y por elemento, identificación de formas para mitigar dichas debilidades y/o controles y la preparación del informe. Estas tres últimas fases permitieron alcanzar el objetivo general del presente trabajo, que es proponer mejoras basadas en el COSO ERM.

Otro aspecto importante a resaltar, es que para la determinación de las debilidades de los procesos se identificaron en base a los elementos del COSO ERM; tales como: Ambiente interno, establecimiento de objetivos, identificación de eventos, evaluación de los riesgos, respuesta al riesgo, actividades de control, información y comunicación y por último el monitoreo.

INTRODUCCIÓN

El Control Interno se entiende como el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptado por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos.

El COSO ERM nos permite determinar si la administración de riesgos es efectiva y si no lo es que se necesita para que lo sea.

La Tesorería pública constituye la síntesis de la gestión financiera gubernamental; por ser la que administra y regula el flujo de fondos del Estado e interviene en su equilibrio económico y monetario.

Dentro del desarrollo del trabajo de titulación proponemos mejoras basadas en el Informe COSO ERM, para el cual se evaluó los procesos del Área de Tesorería; tales como: pago proveedores, recaudación, títulos créditos Contraloría y Administración, vallas publicitarias, transferencias de dominio, ingresos áreas productivas y no adeudar al GAD-PP, de los cuales se identificaron posibles debilidades para determinar controles y mitigar éstas, además de contribuir con el cumplimiento de políticas, procedimientos y logro de los objetivos, tanto del área como de la Organización.

1 ASPECTOS GENERALES

1.1 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA

1.1.1 Reseña Histórica

Los Consejos Provinciales, nacen con la Constitución de 1830 que consagra al Ecuador, como República independiente y su división territorial en departamentos, provincias, cantones y parroquias. El Gobierno Político de cada departamento, reside en un Prefecto como máximo personero de una jurisdicción provincial, instituyéndolo como Agente Inmediato del Poder Ejecutivo. Art. 53.

La Constitución de 1835, elimina los departamentos, y conserva la división territorial de provincias, cantones y parroquias, y; dispone que en cada provincia habrá un Gobernador.

En la Constitución de 1843, se establece la conformación de un Consejo en cada provincia, compuesto por ciudadanos honrados e independientes, para auxiliar al Gobernador, normativa que fue suprimida en la Constitución de 1845, y en la de 1861, al hablar sobre el régimen seccional, se instauran las Juntas Provinciales, fijando un procedimiento de elección indirecta. En la carta magna de 1869, se instituyen las municipalidades, únicamente en las ¿capitales de cantón?

La Constitución de 1878 crea las Cámaras Provinciales, que son eliminadas por las Constituciones de 1883 y 1897, creando una evidente inestabilidad normativa en dar a las provincias, cuerpos edilicios propios para ejercer el gobierno en sus respectivas jurisdicciones.

La Constitución de 1906, ratifica la división política administrativa de la república en provincias, cantones y parroquias.

En la constitución de 1928 se crean los Consejos Provinciales, que funcionan en forma irregular. En 1935 en los Gobiernos del Ingeniero Páez y del General Enríquez, no constan los Consejos Provinciales, hasta que en 1938 se vuelven a crear, pero en 1939 se suprimen nuevamente.

Corresponde a la Asamblea Constituyente de 1945 volver a crear los Consejos Provinciales, y en la que se nombra la figura del Consejo Provincial en cada capital de provincia, cuyos objetivos fundamentales serán vigorizar e impulsar su progreso vinculándolo con los organismos del poder central.

En la Constitución de 1946 se fija su existencia como régimen seccional, que funciona por elecciones de Consejeros que designan Presidente, constando en la Constitución de 1946 la disposición que en cada Provincia habrá un Consejo Provincial, con la facultad legislativa de expedir Ordenanzas, Acuerdos y Resoluciones.

La Constitución de 1967, dispone que el Prefecto será quien dirija el Consejo Provincial, electo en elección directa popular y secreta, como autoridad ejecutiva y le concede la autonomía, funcional, económica y administrativa, y dentro del proceso de reestructuración jurídica del Estado, en el año 1968, se enmarcan las funciones de los Consejos Provinciales en el ámbito provincial.

La Constitución de 1998, los define como Gobiernos Seccionales Autónomos, que sean ejercidos por los Consejos Provinciales, que gozarán de plena autonomía y además de las atribuciones de la ley, ejecutarán obras de alcance provincial, en vialidad, medio ambiente, riego y manejo de cuencas y micro cuencas hidrográficas de su jurisdicción en áreas rurales.

Actualmente nos rige la nueva Ley Orgánica de Régimen Provincial publicada en Registro Oficial 303, de octubre de 2010 que incorpora ámbitos basándose en principios de autonomía, descentralización administrativa de participación de las rentas del Estado y eficiencia administrativa. (Carmenate, 2012)

1.1.2 Misión

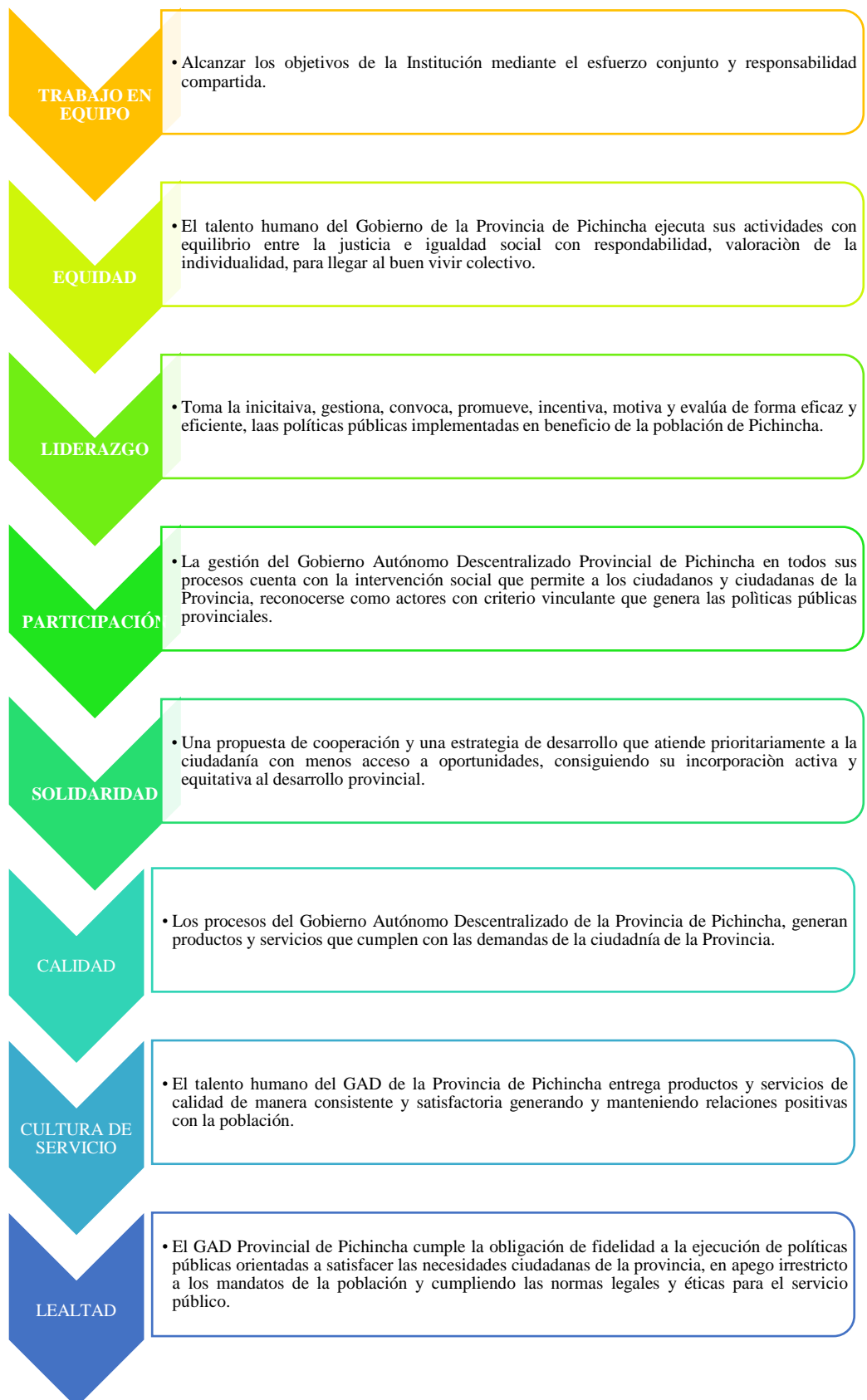
“Impulsar el desarrollo humano, mediante un modelo de gestión pública incluyente, participativa, concertada, eficiente y eficaz; sustentado en el fortalecimiento institucional, el compromiso social y la calidad de inversión.”

(Carmenate, 2012)

1.1.3 Visión

“Gobierno Autónomo Descentralizado, gestor del desarrollo integral de la comunidad.” (Carmenate, 2012)

1.1.4 Valores



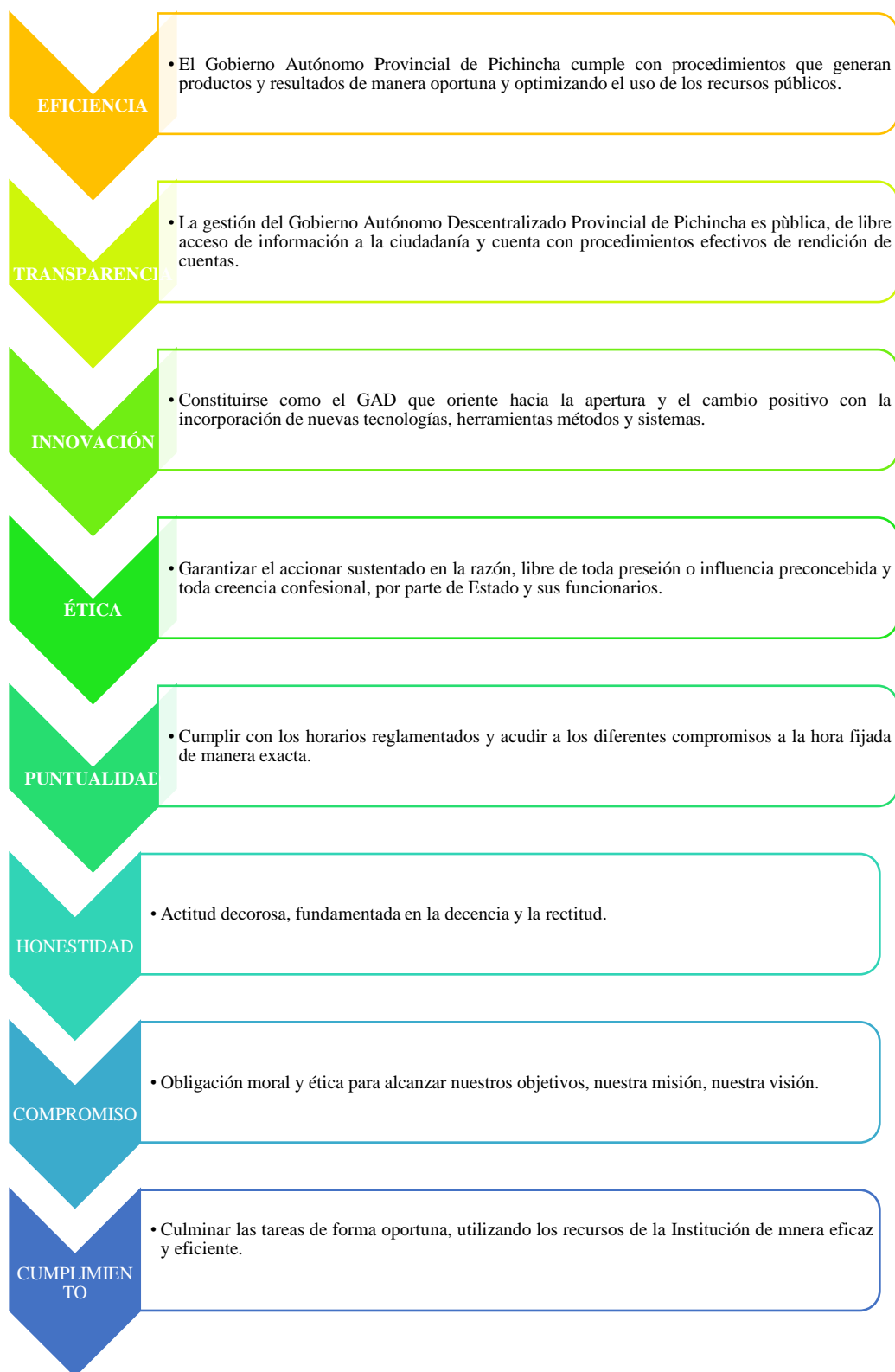


Figura 1: Valores

Fuente: (Carmenate, 2012)

1.1.5 Principios

El objetivo que se plantea en el Plan de Gobierno es que Pichincha avance hacia la prosperidad y lograr el mayor bienestar posible de sus ciudadanos. Para lograr el GADPP se propone cumplir con los siguientes principios:



Figura 2: Principios

Fuente: (Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Pichincha, 2009-2014)

1.1.6 Política de calidad

Somos un Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial, comprometido con satisfacer las necesidades de la ciudadanía de la Provincia de Pichincha,

en el marco de nuestras competencias, para contribuir con su desarrollo integral; con una gestión planificada, transparente, coordinada con otros actores, enfocada en resultados, con agilidad administrativa y la mejora continua de la calidad de nuestros procesos, proyectos, productos y servicios. (Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Pichincha)

1.1.7 Funciones y competencias

El COOTAD en artículo 41 estipula que:

Las funciones del gobierno autónomo descentralizado provincial son las siguientes:

- a) Promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial provincial, para garantizar la realización del buen vivir a través de la implementación de políticas públicas provinciales en el marco de sus competencias constitucionales y legales;
- b) Diseñar e implementar políticas de promoción y construcción de equidad e inclusión en su territorio, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;
- c) Implementar un sistema de participación ciudadana para el ejercicio de los derechos y avanzar en la gestión democrática de la acción provincial;
- d) Elaborar y ejecutar el plan provincial de desarrollo, el de ordenamiento territorial y las políticas públicas en el ámbito de sus competencias y en su circunscripción territorial, de manera coordinada con la planificación nacional, regional, cantonal y parroquial, y realizar en forma permanente, el seguimiento y rendición de cuentas sobre el cumplimiento de las metas establecidas;
- e) Ejecutar las competencias exclusivas y concurrentes reconocidas por la Constitución y la ley y. en dicho marco prestar los servicios públicos, construir la obra pública provincial, fomentar las actividades provinciales productivas, así como las de vialidad, gestión ambiental, riego, desarrollo agropecuario y otras que le sean expresamente delegadas o descentralizadas, con criterios de calidad, eficacia y eficiencia, observando los principios de universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad, solidaridad, interculturalidad, subsidiariedad, participación y equidad;
- f) Fomentar las actividades productivas y agropecuarias provinciales, en coordinación con los demás gobiernos autónomos descentralizados;

- g) Promover los sistemas de protección integral a los grupos de atención prioritaria para garantizar los derechos consagrados en la Constitución en el marco de sus competencias;
- h) Desarrollar planes y programas de vivienda de interés social en el área rural de la provincia;
- i) Promover y patrocinar las culturas, las artes, actividades deportivas y recreativas en beneficio de la colectividad en el área rural, en coordinación con los gobiernos autónomos descentralizados de las parroquiales rurales;
- j) Coordinar con la Policía Nacional, la sociedad y otros organismos lo relacionado con la seguridad ciudadana, en el ámbito de sus competencias; y,
- k) Las demás establecidas en la ley. (Comunicación Social Administrativa GAD Pichincha, 2013)

1.1.8 Objetivos

Objetivos estratégicos:

- Transparencia y rendición de cuentas
- Responsabilidad
- Participación

Objetivos operativos:

- Ejecución de proyectos
- Provisión de servicios
- Ejecución de presupuesto

Objetivos de la administración de recursos:

- Clima laboral
- Tecnología
- Desarrollo profesional
- Agilidad administrativa. (Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Pichincha, 2012)

1.1.9 Procesos del GADPP

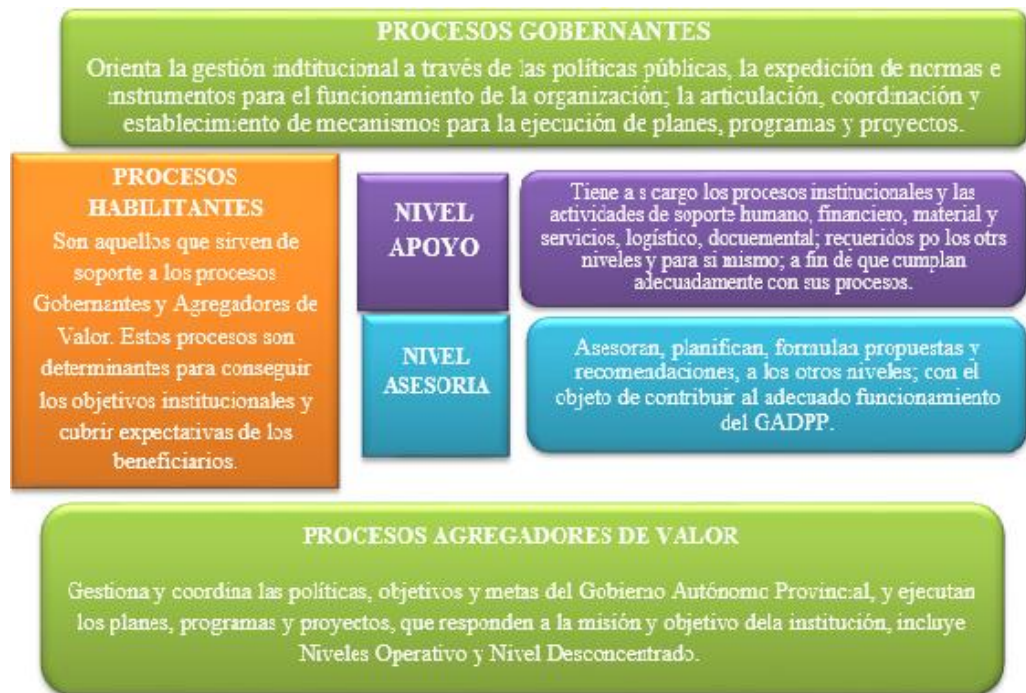


Figura 3: Procesos del GADPP

Fuente: (Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Pichincha, 2012)

El área de tesorería dentro de la estructura organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado se ubica en la Gestión Económica y Financiera.

1.1.10 Estructura organizacional

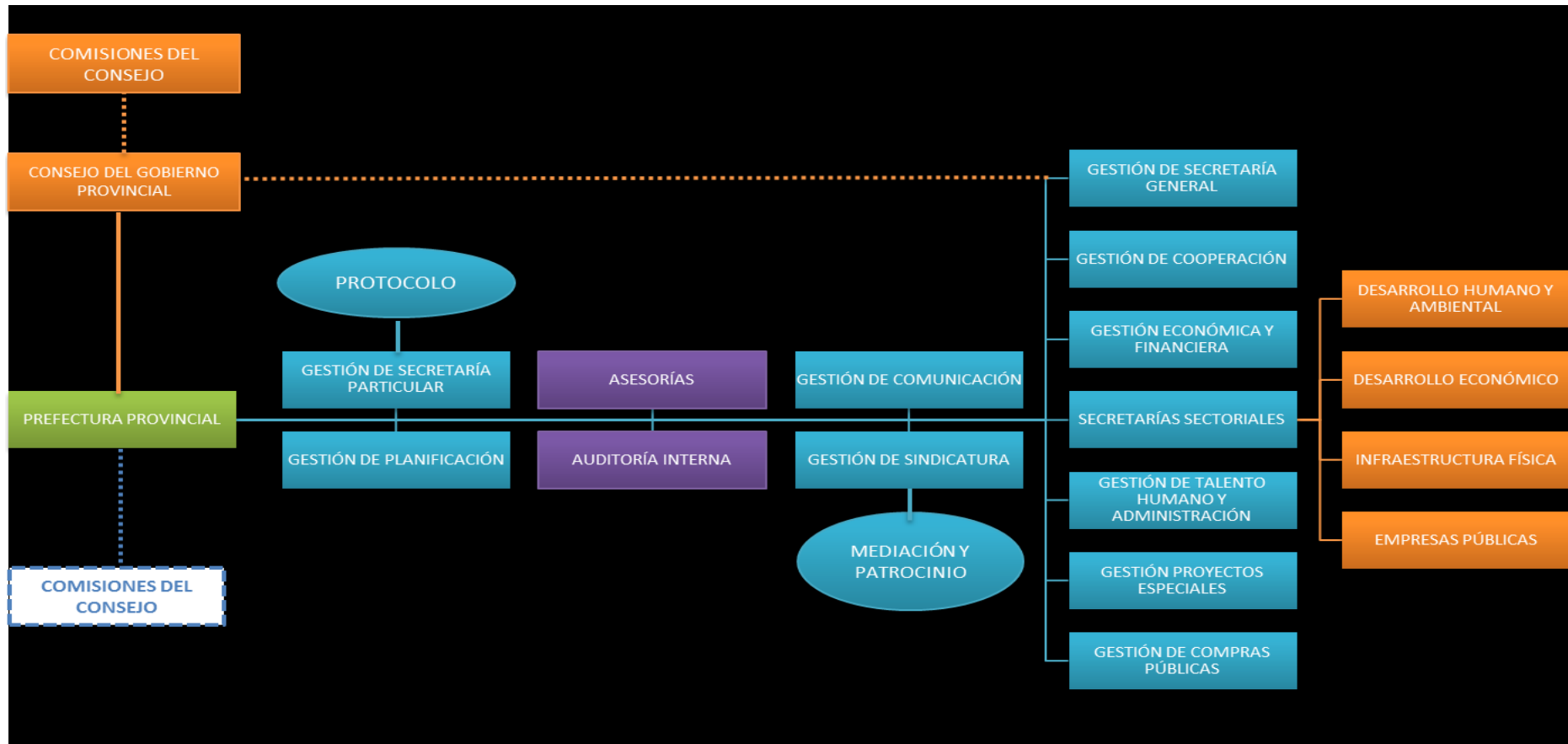


Figura 4: Estructura organizacional

Fuente: (Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Pichincha, 2012)

1.1.11 Servicios del GADPP

Entre los principales servicios del Gobierno de la Provincia de Pichincha encontramos:

- Alfabetización.
- Control y supervisión de obras.
- Creación del Instituto Tecnológico para formación y capacitación tanto de personas particulares, como de empleados propios de la institución.
- Implementación del Centro de Desarrollo Empresarial y apoyo al emprendimiento en la Sur de la ciudad.
- Pausas activas.
- Escuelas deportivas.

Estos servicios reflejan que el Gobierno de la Provincia de Pichincha se enfoca no solamente a un grupo específico en la sociedad, este se preocupa desde los más chiquitos hasta los más adultos.

1.1.12 FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

F1. Solvencia y liquidez financiera.

F2. Personal administrativo y técnico suficiente y competente.

F3. Liderazgo participativo y convencido.

F4. Estudios socio económicos que permite definir plan de inversiones acorde a las necesidades de la comunidad.

F5. Unidades desconcentradas en cada campamento.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

O1. Posibilidad de acceder a financiamiento reembolsable y no reembolsable internos y externos.

O2. Crecimiento representativo del Presupuesto General del Estados que nos permite mayor participación en asignaciones.

O3. Información tecnológica y comunicación de fácil acceso.

O4. Acceso a maquinaria moderna y especializada.

O5. Generación de ingresos potenciando las ventajas comparativas provinciales.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

D1. No existe administración eficiente del equipo y maquinaria.

D2. No se invierte en investigación y desarrollo.

D3. El sistema financiero – contable falta optimizar para generar información en línea e integrada.

D4. No existen herramientas gerenciales ni una estructura organizacional moderna.

D5. Plan de inversiones consensuado con la comunidad no se ejecuta de acuerdo a lo planificado.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

A1. Proceso complejo de declaración y recuperación del IVA.

A2. Percepción negativa de la comunidad, respecto a la gestión institucional, oposición al cobro de tasas.

A3. Impactos ambientales y económicos no previstos.

A4. Reformas constitucionales que eliminen los consejos provinciales.

A5. Desmembración de la provincia. (Cabrera & Martínez, 2007)

1.1.13 Consejos Provinciales y Municipios

Tanto el Gobierno Provincial como los municipios tienen como objetivo central servir a la comunidad y sus funciones son similares, la diferencia radica en el grupo objetivo, puesto que los Gobiernos abastecen a la Provincia de Pichincha en general, mientras que el Municipio se enfoca especialmente al Distrito Metropolitano de Quito, es decir las tareas o funciones de éste son más específicas que el Gobierno Provincial.

Las autoridades de los Gobiernos Seccionales antes mencionados son elegidas mediante votación popular al igual que el Presidente de la República.

Además podemos recalcar la visión que tiene el público tanto del Gobierno Provincial como del Municipio, en cuanto al primero el criterio es positivo, puesto que se han reflejado obras y cambios en la Provincia como por ejemplo las carreteras, puentes.

Por otra parte el Municipio no posee una buena acogida por parte del Municipio, puesto que para ellos el Municipio no tiene una buena administración de los recursos y más bien se sienten afectados por tasas impuestas por este Gobierno Seccional.

2 CONTROL INTERNO SEGÚN COSO-ERM

2.1 CONTROL INTERNO

2.1.1 Definición

El control interno es un proceso realizado por el Consejo de Directores, Administradores y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos mencionados.

A continuación se refieren diferentes definiciones sobre Control Interno:

Holmes (1945) considera el Control Interno como:

...función de la gerencia que tiene por objeto salvaguardar y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos y ofrecer seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización. Estos objetivos han de lograrse mediante los controles de procedimientos internos de la Empresa.

Por otra parte, la asociación internacional de contadores públicos y auditores (AICPA), dice que:

.... El Control Interno comprende el plan de organización y todos los métodos coordinados que se adoptan en el seno de un negocio para salvaguardar los activos, comprobar la exactitud y fiabilidad de los asientos contables, procurar la eficiencia operativa y alentar la observancia de las políticas ejecutivas prescritas.

Cook y Winkle (2006), definieron el Control Interno como:

...el sistema interior de una compañía que está integrado por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el diseño de cuentas e informes y todas las medidas y métodos empleados para; proteger los activos, obtener la exactitud y la confiabilidad de la contabilidad y de otros datos e informes operativos, promover y juzgar la eficiencia de las operaciones de todos los aspectos de las actividades de la compañía y comunicar las políticas administrativas y estimular y medir el cumplimiento de las mismas.

Corresponde por tanto al Control Interno, por definición, prevenir el suceso de fraude y el error, responsabilidad que por consecuencia recae en la administración de la entidad.

En la actualidad ha cambiado la percepción sobre el tema ya que se considera al Control Interno como una función inherente al proceso administrativo de toda organización, con el objetivo de garantizar la eficiencia, eficacia y la transparencia de sus actuaciones; ello fundamenta la necesidad de que cada entidad se controle a sí misma, lo que ayuda a evaluar de forma sistemática todas las actividades que en ella se producen. (Carmenate, 2012)

2.1.2 Objetivos

- a) Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- b) Confiabilidad de la información financiera.
- c) Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

El Control Interno puede juzgarse efectivo en cada una de las categorías anteriores respectivamente, si quienes lo llevan a cabo tienen seguridad razonable sobre que:

Comprenden la extensión en la cual se están obteniendo los objetivos de las operaciones de la entidad.

- a) Los EEFF publicados se están preparando confiablemente.
- b) Se está cumpliendo con las leyes y regulaciones aplicables.
- c) Ya que el Control Interno es un proceso, su efectividad es un estado o condición del mismo en uno o más puntos a través del tiempo. (Instituto Tecnológico Superior Consejo Provincial de Pichincha)

2.1.3 Importancia

El Control Interno puede contemplarse en dos direcciones: el Control Interno administrativo y el Control Interno contable, pero que a su vez los integra como un todo, de ahí su importancia.

Los controles internos administrativos: son procedimientos y métodos que se relacionan con las operaciones no financieras de la entidad y con las directivas políticas e informes administrativos. Se refieren sólo indirectamente a los estados financieros.

Se describe de forma general como un plan de organización, procedimientos y registros que se ocupa de los procesos de decisión administrativa que da lugar a la autorización de las operaciones, trata de garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas.

Es importante tener presente que antes de hablar deficiencia administrativa, las entidades tienen que garantizar que no le puedan robar sus recursos, tiene que tenerlos controlados, contar con una buena contabilidad y hacer que funcione bien el sistema de Control Interno. Por tanto constituye el punto de partida para el establecimiento del Control Interno Contable.

El Control Interno contable: consiste en los métodos, procedimientos y plan de organización que se refieren sobre todo a la protección de los activos y a asegurar que las cuentas y los informes financieros sean confiables.

La aplicación correcta de estos métodos y procedimientos deben prestar seguridad razonable, de que las operaciones se ejecutan según las indicaciones de la administración, se registran oportunamente, y se elaboran los estados financieros de forma correcta en correspondencia con las citadas normas o cualquier otro criterio aplicable a los mismos. (Carmenate, 2012)

2.1.4 Método COSO – ERM

Durante muchas décadas se mantuvo vigente el concepto acerca de que los controles internos constituyan las políticas y procedimientos vigentes en una organización con el propósito de que los activos de la organización se encuentren salvaguardados apropiadamente y evitar que los mismos sean sustraídos.

El Instituto Americano de Contadores Públicos (AICPA), el Instituto de Auditores Internos (IIA), el American Accounting Association (AAA) y otras prestigiosas organizaciones que trabajan en temas administrativos, contables y de auditoría interna, iniciaron un estudio amplio y extenso para “diagnosticar” la situación de los controles internos en las diferentes

empresas, sean estas públicas o privadas, el estudio serviría para rediseñar la manera de cómo se han concebido los controles internos e inclusive proponer un nuevo concepto respecto de controles internos, pero la base primordial del estudio, nació de la necesidad de identificar los factores que originan o pueden originar presentación de información financiera errónea o falsa.

Luego de más de 5 años de intensas investigaciones, discusiones y estudios realizados por la Comisión Treadway emitieron en 1992 el documento denominado Manejo de Riesgos Empresariales, como ya se mencionó anteriormente, este documento se emitió con el objetivo esencial de definir un nuevo marco conceptual del control interno enfocado a que las empresas puedan afrontar los diferentes riesgos que se les presenta.

Un aspecto sobresaliente de este documento es que induce a las empresas a la definición de “Objetivos Empresariales”, para a partir de ahí establecer todas la estructura de control interno, concluye que toda los componentes de la organización son los responsables por mantener un esquema de controles internos apropiados y que se debe observar a los controles internos como un medio para lograr diferentes objetivos y no a los controles como un fin en sí mismo.

El Marco de Control Interno COSO – ERM es un punto de referencia lo suficientemente amplio, que señala una serie de herramientas para que una empresa pueda ser administrada en forma adecuada y que finalmente logre sus objetivos empresariales, este marco no solo se limita a que las empresas implemente controles adecuadas, realmente va mucho más allá, menciona una serie de elementos que aplicados en forma adecuada, pueden contribuir a dar un giro muy poderoso a la forma de administrar una organización.

La gestión de riesgos corporativos se ocupa de los riesgos y oportunidades que afectan a la creación de valor o su preservación. Se define de la siguiente manera:

La gestión de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos.

Esta definición recoge los siguientes conceptos básicos de la gestión de riesgos corporativos:

- Es un proceso continuo que fluye por toda la entidad.
- Es realizado por su personal en todos los niveles de la organización.
- Se aplica en el establecimiento de la estrategia.
- Se aplica en toda la entidad, en cada nivel y unidad, e incluye adoptar una perspectiva del riesgo a nivel conjunto de la entidad.

- Está diseñado para identificar acontecimientos potenciales que, de ocurrir, afectarían a la entidad y para gestionar los riesgos dentro del nivel de riesgo aceptado.
- Es capaz de proporcionar una seguridad razonable al consejo de administración y a la dirección de una entidad.
- Está orientada al logro de objetivos dentro de unas categorías diferenciadas, aunque susceptibles de solaparse.

Si los objetivos son claros se puede decidir que riesgos tomar para hacer realidad las metas de la organización.

De esta manera se puede hacer una clara identificación, evaluación, mitigación y respuesta para los riesgos.

- Los 8 componentes del coso ERM están interrelacionados entre sí. Estos procesos debe ser efectuados por el director, la gerencia y los demás miembros del personal de la empresa a lo largo de su organización.
- Los 8 componentes están alineados con los 4 objetivos.
- Donde se consideran las actividades en todos los niveles de la organización.

La administración de riesgos de la empresa (ERM) COSO describe en su marco basado en principios tales como:

- La definición de administración de riesgos de la empresa.
- Los principios críticos y componentes de un proceso de administración de riesgo corporativo efectivo.
- Pautas para la empresa, para que ellas sean capaces de administrar sus riesgos.
- Criterios para determinar si la administración de riesgo de la empresa es efectiva. (Silva, 2014)



Figura 5: Trilogía COSO - ERM

Fuente: (Silva, 2014)

2.1.4.1 Sistema de Gestión de Riesgos según COSO – ERM

La administración de riesgos empresariales es un proceso, ejecutado por el consejo directivo, la administración y otro personal de una entidad, aplicado en el establecimiento de estrategias en toda la empresa, designado para identificar eventos potenciales que pudieran afectar a la entidad, y administrar los riesgos para mantenerlos dentro de su propensión al riesgo, proporcionar seguridad razonable referente al logro de objetivos. (Silva, 2014)

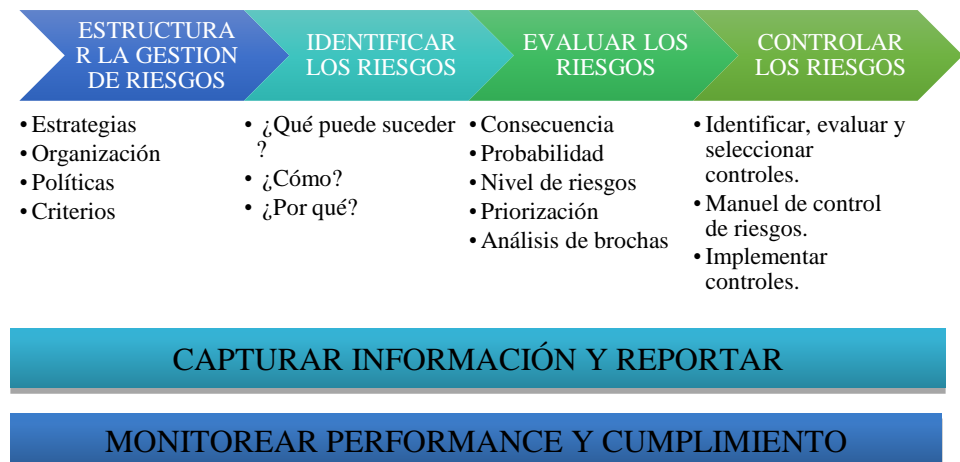


Figura 6: Metodología de gestión de riesgos

Fuente: (Silva, 2014)

2.1.4.2 Descripción de componentes

El manejo de los riesgos está compuesto por ocho componentes interrelacionados. Estos componentes se basan en la forma en que la Dirección realiza un negocio y están integrados con el proceso de la Dirección los componentes son:



Fuente: (Silva, 2014)

A continuación analizaremos cada uno de los elementos que integran el sistema de manejo de riesgos empresariales.

Ambiente interno

- Sirve como la base fundamental para los otros componentes del ERM, dándole disciplina y estructura.
- Dentro de la empresa sirve para que los empleados creen conciencia de los riesgos que se pueden presentar en la empresa.

Este elemento marca las pautas de comportamiento en una organización, y tiene una influencia directa en el nivel de concentración del personal respecto al control. Constituye la base de todos los demás elementos del control interno, aportando disciplina y estructura. Entre los factores que constituyen el entorno de control se encuentran la honradez, los valores éticos y la capacidad del personal; la filosofía de la dirección y su forma de actuar; la manera en la que la dirección distribuye la autoridad y las responsabilidades y organiza y desarrolla

profesionalmente a sus empleados, así como la atención y orientación que proporciona el consejo de administración.

Integridad y valores éticos

Incentivos y tentaciones.- Existen determinados factores organizativos pueden incidir en la probabilidad de que se produzcan prácticas fraudulentas o cuestionables a la hora de presentar información financiera. Estos mismos factores pueden incidir en el comportamiento ético.

Algunos de los motivos por los que se cometen actos de fraude o se incurre en prácticas cuestionables a la hora de presentar información financiera y se cometen otros tipos de comportamiento ético son los siguientes:

- Presiones para alcanzar objetivos de rendimiento poco realistas, sobre todo respecto a los resultados a corto plazo, gratificaciones en las que el rendimiento tiene un peso específico muy importante, y límites máximos y mínimos en los sistemas de gratificaciones.
- Falta de controles o controles ineficaces, tales como una segregación de funciones deficiente en áreas sensibles, de forma que resulta tentado cometer un fraude o intentar bajos niveles de rendimiento.
- Alto nivel de descentralización que impide que la alta dirección este al corriente de las acciones llevadas a cabo en los niveles más bajos de la organización y que reduce, por tanto, la probabilidad de que sean detectadas.
- Una función de auditoría interna débil que no es capaz de detectar e informar acerca de comportamientos indebidos.
- Un consejo de administración poco eficaz que no desarrolla una supervisión objetiva de la alta dirección.
- Sanciones por comportamientos indebidos insignificantes o que no se hacen públicas por lo que pierden su valor disuasorio.

Consejo de administración y comité de auditoría

El entorno de control y la cultura de la organización están influidos de forma significativa por el consejo de administración y el comité de auditoría. Los factores a tener en cuenta incluyen el grado de independencia y calidad de sus miembros, grado de implicación y vigilancia y el acierto de sus acciones. Otro factor es la frecuencia con que se plantean y tratan preguntas difíciles a la dirección acerca de planes o comportamientos. La interacción del consejo o comité de

auditoría con los auditores internos o externos constituye otro factor que incide en el entorno de control.

Debido a su importancia, la actividad del consejo de administración u otro órgano similar (con grado adecuado de conocimientos técnicos, de gestión y otras materias, además de la presencia y ánimo necesarios para llevar a cabo las funciones precisas de gestión, orientación y supervisión) es esencial para garantizar la eficacia del control interno. Debido a que el consejo debe estar preparado para cuestionar y supervisar las actividades de la dirección, presentar opiniones alternativas y tener disposición para actuar cuando surgen incidentes o problemas, debe incluir entre sus miembros a consejeros externos ajenos a la entidad. Si bien es verdad que a menudo los directivos y empleados suelen ser valiosos miembros del consejo que aportan su conocimiento de la empresa, debe haber equilibrio. Aunque las pequeñas e incluso medianas empresas pueden encontrar dificultades a la hora de atraer o incurrir en el coste de tener una mayoría de consejeros externos lo cual no suele ocurrir en el caso de organizaciones más grandes, es importante que el consejo incluya al menos una masa crítica de consejeros externos. El número debe adecuarse a las circunstancias de la entidad, si bien normalmente e necesitara más de un consejero externo para que el consejero tenga el equilibrio necesario.

Ejemplo de evaluación

El evaluador debe considerar cada factor del entorno de control a la hora de determinar si este es positivo. A continuación se enumeran los aspectos en que puede centrarse la evaluación. Esta lista no es exhaustiva, ni todos los aspectos aplicables en todas las entidades. Sin embargo, puede servir de punto de partida. Si bien algunos de los temas planteados son altamente subjetivos y obligan a que se formule una opinión subjetiva, generalmente inciden de forma significativa en la eficacia del entorno de control.

Integridad y valores éticos

- La existencia e implantación de códigos de conducta u otras políticas relacionadas con las prácticas profesionales aceptables, incompatibilidades o pautas esperadas de comportamiento ético y moral.
- La forma en que se llevan a cabo las negociaciones con empleados, proveedores, clientes, inversores, acreedores, aseguradoras, competidores y auditores (por ejemplo, si la dirección lleva a cabo sus actividades empresariales con un alto nivel ético e insiste que los demás hagan lo mismo, o presta poca atención a los temas éticos).
- La presión para alcanzar objetivos de rendimiento poco realistas, sobre todo en cuanto a los resultados a corto plazo y en qué

medida la remuneración está basada en la consecución de dichos objetivos.

Compromiso de competencia profesional

La existencia de descripciones de puestos de trabajos formales o informales u otras formas de definir las tareas que componen trabajos específicos.

El análisis de los conocimientos y habilidades que sean necesarios para llevar a cabo el trabajo adecuadamente.

Consejo de administración o comité de auditoría

- La independencia de los consejeros, de forma que se sometan a discusión abierta incluso los temas más difíciles y peliagudos.
- La frecuencia y oportunidad de las reuniones con el director financiero y/o contable, auditores internos y externos.
- La suficiencia y oportunidad con que se comunican al consejo o comité de auditoría la información confidencial, los datos sobre investigaciones realizadas y las actuaciones incorrectas (por ejemplo, gastos de viaje de altos directivos, litigios significativos, investigaciones por parte de las autoridades competentes, desfalcos malversación de fondo o uso incorrecto de los activos de la sociedad, abusos de información privilegiada, pagos a políticos, pagos ilegales, etc.)

La filosofía de dirección y el estilo de gestión

- La naturaleza de los riesgos empresariales aceptados, por ejemplo si participa la dirección a menudo en operaciones de alto riesgo o es extremadamente prudente a la hora de aceptar riesgos.
- La frecuencia con que se llevan a cabo los contactos entre la alta dirección y la dirección operativa, sobre todo cuando están ubicadas en zonas geográficas diferentes.
- Las actitudes y actuaciones de la dirección respecto a la presentación de información financiera, incluyendo las discusiones acerca de la aplicación de los tratamientos contables (por ejemplo, elección de políticas contables prudentes arriesgadas, si las políticas contables han sido incorrectamente aplicadas o se ha excluido información financiera importante, o si los registros han sido manipulados o falsificados).

Estructura Organizativa

- La idoneidad de la estructura organizativa de la entidad y su capacidad para proporcionar el flujo de información necesario para gestionar sus actividades.
- La suficiencia de la definición de las responsabilidades de los directivos clave y su conocimiento de las mismas.
- La suficiencia de los conocimientos y experiencia de los directivos clave teniendo en cuenta sus responsabilidades.

Asignación de autoridad y responsabilidad

- La asignación de responsabilidad y delegación de autoridad para hacer frente a las metas y objetivos organizativos, funciones operativas y requisitos reguladores, incluyendo la responsabilidad en cuanto a los sistemas de información y la autorización de cambios.
- La suficiencia de las normas y procedimientos relacionados con el control, incluyendo las descripciones de puestos de trabajo.
- El número de personas adecuado, sobre todo en relación con las funciones de proceso de datos y contabilidad, respecto al nivel necesario, teniendo en cuenta el tamaño de la entidad así como naturaleza y la complejidad de sus actividades y sistemas.

Políticas y prácticas de recursos humanos

- La medida en que están vigentes las políticas y procedimientos adecuados para la contratación, formación, promoción y remuneración de los empleados.
- La suficiencia de las acciones disciplinaria tomadas como respuesta a las desviaciones de las políticas y procedimientos aprobados.
- La idoneidad de la revisión de los expedientes de los candidatos a puestos de trabajo, sobre todo en relación con acciones o actividades no emitidas en el seno de la entidad.
- La idoneidad de los criterios para retener y proporcionar a los empleados y de las técnicas de recogida de datos sobre el personal (por ejemplo, las evaluaciones del rendimiento) y su relación con el código de conducta u otras pautas de comportamiento.

Establecimientos de objetivos

- Es importante para que la empresa prevenga el riesgo, tenga una identificación de los eventos, una evaluación del riesgo y una clara respuesta a los riesgos en la empresa.

- La empresa debe tener una meta clara que se alineen y sustenten con su visión y misión, pero siempre teniendo en cuenta que cada decisión con lleva un riesgo que debe ser previsto por la empresa.
- Las organizaciones deben definir los objetivos que pretenden alcanzar, esto permitirá que los recursos disponibles sean canalizados para lograr dichos objetivos, en la definición de objetivos es conveniente que participen los diferentes miembros de la organización y por supuesto deben estar avalados por la más alta dirección de la empresa.

Identificación de eventos

- Se debe identificar los eventos que afectan los objetivos de la organización aunque estos sean positivos, negativos o ambos, para que la empresa los pueda enfrentar y proveer de la mejor forma posible.
- La empresa debe identificar los eventos y debe diagnosticarlos como oportunidades o riesgos. Para que pueda hacer frente a los riesgos y aprovechar las oportunidades.
- Se refiere al establecimiento de un “Sistema de Gestión de Riesgos”, que le permita a la organización detectar aquellos eventos negativos que podrían afectar el logro de los objetivos propuestos; en la identificación de los mismo deben participar todos los niveles de la organización, un Comité de Riesgos es el que debe coordinar y administrar los diferentes riesgos de la empresa.

El rendimiento de una entidad puede verse amenazado tanto por factores internos como externos. Dichos factores, a su vez, pueden repercutir tanto en los objetivos explícitos como en los implícitos. El nivel de riesgo aumenta en la medida en que los objetivos se distancien de las pautas de comportamiento de la entidad en el pasado. A menudo, la entidad no fija objetivos explícitos globales en algunas áreas de negocio, puesto que considera que su rendimiento es aceptable. Aunque posiblemente no exista un objetivo explícito o escrito, en estos casos existe el objetivo implícito no conlleve un riesgo interno o externo. Por ejemplo, una entidad puede considerar que la calidad de los servicios que presta es satisfactoria pero, debido a un cambio de política de un competidor, sus clientes no tengan una percepción tan favorable de sus servicios.

Independientemente de que el objetivo sea explícito o implícito, el proceso de evaluación de riesgos de una entidad debería tener en cuenta los riesgos que puedan surgir. Es esencial que todos los riesgos sean identificados. Deben considerarse todas las interacciones significativas (referentes a bienes, servicios e información) que se producen entre una entidad y los terceros. Dichos terceros comprenden los

suministradores, inversores, acreedores, accionistas, empleados, clientes, compradores, intermediarios y competidores, tanto los actuales como los potenciales, así como las instituciones públicas y los medios de comunicación.

La identificación de los riesgos es un proceso iterativo y suele estar integrada con el proceso de planificación. También es útil considerar los riesgos “desde cero”, en lugar simplemente de analizar su evolución a partir de un análisis anterior.

Riesgos: La identificación y el análisis de los riesgos es un proceso interactivo continuo y constituye un componente fundamental de un sistema de control interno eficaz. La dirección debe examinar detalladamente los riesgos existentes a todos los niveles de la empresa y tomar las medidas oportunas y gestionarlos.

A nivel de empresa: A nivel de la empresa, los riesgos pueden ser la consecuencia tanto de factores externos como internos. A continuación se exponen algunos ejemplos:

Factores externos:

- Los avances tecnológicos pueden influir en la naturaleza y la evolución de los trabajos de investigación y desarrollo, o provocar cambios respecto a los suministros.
- Las necesidades o expectativas cambiantes de los clientes pueden influir en el desarrollo de productos, el proceso de producción, el servicio al cliente, la fijación de precios y las garantías.
- La competencia puede provocar cambios de actividades de marketing o de servicios.
- Las nuevas normas y reglamentos a veces obligan a que se modifiquen las políticas y las estrategias.
- Los desastres naturales pueden causar alteraciones en los sistemas de operaciones o de información, además de subrayar la necesidad de desarrollar planes de emergencia.
- Los cambios económicos pueden repercutir en las decisiones sobre financiación, inversiones y desarrollo.

Factores Internos:

- Las averías en los sistemas informáticos pueden perjudicar las operaciones de la entidad.
- La calidad de los empleados y los métodos de formación y motivación pueden influir en el nivel de concienciación sobre el control dentro de la entidad.

- Los cambios de responsabilidades de los directivos pueden afectar la forma de realizar determinados controles.
- La naturaleza de las actividades de la entidad, así como el nivel de acceso del personal a los activos, pueden ser causas de apropiación indebida de los recursos.
- Un consejo de administración o un comité de auditoría débil o ineficaz pueden dar lugar a que se produzcan indiscreciones.

Evaluación del riesgo

Toda entidad debe hacer frente a una serie de riesgo tanto de origen interno como externo que deben evaluarse. Una condición previa a la evaluación de los riesgos es en el establecimiento de objetivos de cada nivel de la organización que sean coherentes entre sí. La evaluación del riesgo consiste en la identificación y análisis de los factores que podrían afectar la consecución de los objetivos y, en base a dicho análisis, determinar la forma en que los riesgos deben ser gestionados. Debido a que las condiciones económicas, industriales, normativas y operacionales se modifican de forma continua, se necesitan mecanismos para identificar y hacer frente a los riesgos especiales asociados con el cambio.

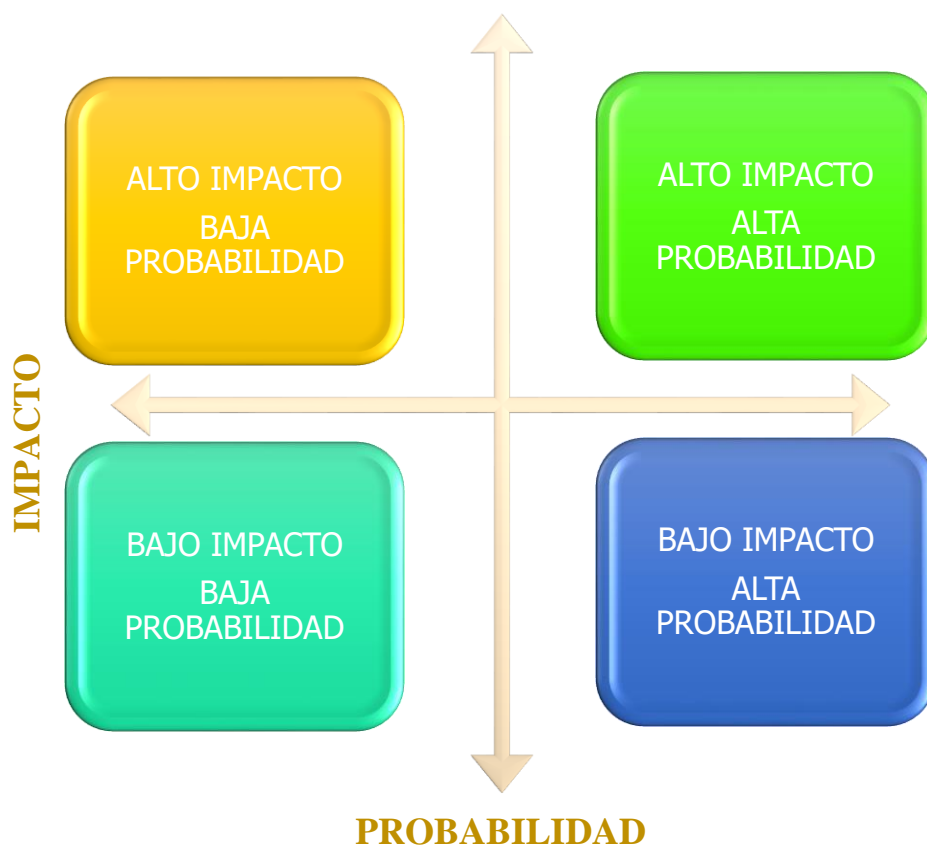


Figura 7: Estimación de probabilidad e impacto

Fuente: (Silva, 2014)

Análisis de los riesgos

Después de que se hayan identificado los riesgos a nivel de la entidad y de actividades, ha de llevarse a cabo un análisis de riesgos. Las metodologías de análisis de riesgos pueden ser varias, principalmente porque muchos riesgos son difíciles de cuantificar. Sin embargo, el proceso, que puede ser más o menos formal, normalmente incluirá:

- Una estimación de la importancia del riesgo.
- Una evaluación de la probabilidad (o la frecuencia) de que se materialice el riesgo.
- Un análisis de cómo ha de gestionarse el riesgo, es decir, debe realizarse una evaluación de las medidas que conviene adoptar.

Un riesgo que no tiene un efecto significativo en la entidad y cuya probabilidad de materialización es baja generalmente no será motivo de preocupación. En cambio, un riesgo importante y que es muy probable que se materialice, normalmente requerirá un análisis profundo. Entre estos dos extremos, el análisis de los riesgos es difícil y a efectuarse de forma racional y minuciosa.

Existen numerosos métodos para estimar el costo de una pérdida provocada por un riesgo identificado. La dirección debe tener conocimiento de tales métodos y aplicarlos cuando sea preciso. Sin embargo, la envergadura de muchos riesgos no es fácil de precisar: en el mejor de los casos, pueden clasificarse como “altos”, “moderados” o “bajos”.

Una vez analizadas la importancia y la probabilidad de un riesgo, la dirección debe estudiar la mejor forma de gestionarlo. Para ello, ha de aplicar su juicio en base a ciertas hipótesis acerca del riesgo, además de efectuar un análisis de los costos en los que puede incurrir para reducir el riesgo. Las acciones que pueden tomarse para reducir la importancia o la probabilidad de que se materialice el riesgo incluyen numerosas decisiones de gestión corrientes, que van desde la identificación de fuentes de suministro alternativas o la ampliación de las líneas de productos, hasta la obtención de informes de gestión más relevantes o la mejora de los programas de formación. A veces, tales acciones pueden prácticamente eliminar el riesgo o amortiguar su efecto en el caso de producirse; ejemplos de lo anterior son la integración vertical para reducir el riesgo de problemas de aprovisionamiento, las operaciones de cobertura contra riesgos financieros y la formalización de pólizas de seguros que proporcionan una cobertura adecuada.

Hay que destacar que existe una diferencia entre el análisis de los riesgos, que forma parte del control interno, y los planes, programas y acciones resultantes que la dirección considere necesarios para afrontar dichos riesgos. Las acciones adecuadas, tal y como se explica en el párrafo anterior, son una parte clave del proceso más amplio de la gestión, pero no son un elemento del sistema de control interno.

Paralelamente a las medidas adoptadas para gestionar el riesgo, existen los procedimientos que permiten que la dirección efectúe el seguimiento de la implantación y la eficacia de las acciones. Por ejemplo, una de las acciones que una organización podría realizar para gestionar el riesgo de la pérdida de servicios informáticos esenciales sería la formulación de un plan de emergencia.

Antes de establecer unos procedimientos complementarios, la dirección debe decidir si los procedimientos existentes son adecuados a la vista de los riesgos identificados. En la medida en que unos procedimientos pueden satisfacer diversos objetivos, la dirección de la empresa puede darse cuenta de que la adopción de medidas complementarias no está justificada, siendo los procedimientos existentes suficientes o debiendo, simplemente, ser aplicados de forma más rigurosa.

Por otra parte, la dirección de la empresa debe tener en cuenta que siempre habrá cierto nivel de riesgo residual, no solo porque los recursos no son limitados, sino por otras limitaciones inherentes a todo sistema de control interno.

El análisis de los riesgos no es un ejercicio teórico; por el contrario, a veces resulta esencial para que una empresa tenga éxito. Es más eficaz cuando incluye la identificación de todos los procesos clave del negocio que conlleve un riesgo importante. Podría también incluir el análisis de procesos, como la definición de responsabilidades. El análisis de procesos eficaz se centra especialmente en las relaciones de dependencia entre las distintas áreas de la entidad, estudiando, por ejemplo, el origen de los datos, donde se archivan, como se convierten en información útil y quien utiliza esa información. Normalmente, las grandes organizaciones han de prestar una atención especial a las transacciones y relaciones de dependencia más importantes, tanto dentro de la misma organización como entre las distintas entidades. Tales procesos pueden verse afectados positivamente por los programas de calidad que, gracias al interés del personal, pueden ser un elemento importante de la contención de riesgos.

Por desgracia, a veces no se reconoce la importancia del análisis del riesgo hasta que es demasiado tarde. Este es el caso de una importante empresa de servicios financieros, uno de cuyos altos ejecutivos pronunció las siguientes palabras, como si se tratase de un melancólico epílogo: “Simplemente, no creíamos que estuviéramos afrontando un nivel tan importante de riesgo”.

Respuesta al riesgo

- Una vez evaluado el riesgo la gerencia identifica y evalúa posibles repuestas al riesgo en relación a las necesidades de la empresa.

Las respuestas al riesgo pueden ser:

- **Evitarlo:** se discontinúan las actividades que generan riesgo.
- **Reducirlo:** se reduce el impacto o la probabilidad de ocurrencia o ambas.
- **Compartirlo:** se reduce el impacto o la probabilidad de ocurrencia al transferir o compartir una porción del riesgo.
- **Aceptarlo:** no se toman acciones que afecten el impacto y probabilidad de ocurrencia del riesgo.

Actividades de control

- Son las políticas y procedimientos para asegurar que la respuesta al riesgo se lleve de manera adecuada y oportuna.
- Tipo de actividades de control:
 - Preventiva
 - Detectiva
 - Manuales
 - Computarizadas o controles gerenciales

Las actividades de control consisten en las políticas y los procedimientos que tienden a asegurar que se cumplen las directrices de la dirección. También tienden a asegurar que se toman las medidas necesarias para afrontar los riesgos que ponen en peligro la consecución de los objetivos de la entidad. Las actividades de control se llevan a cabo en cualquier parte de la organización, en todos los niveles y en todas sus funciones y comprenden una serie de actividades tan diferentes como pueden ser aprobaciones y autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, el análisis de los resultados de las operaciones, la salvaguarda de archivos y la segregación de funciones.

Tipos de actividades de control

- Análisis efectuados por la dirección.
- Gestión directa de funciones por actividades.
- Proceso de información.
- Controles físicos.
- Indicadores de rendimiento.- El análisis combinado de diferentes conjuntos de datos (operativos o financieros) junto con la puesta en marcha de acciones correctivas, constituyen actividades de control. Los indicadores de rendimiento incluyen. Por ejemplo, las fluctuaciones de los precios de compra, el porcentaje de

pedidos urgentes y la proporción de devoluciones sobre el total de pedidos mediante la investigación de los resultados inesperados o las tendencias anormales, la dirección identifica las circunstancias en las que existe el peligro de que no se consigan objetivos relativos al suministro de materiales. Sin esta información se utiliza solo como soporte a la toma de decisiones operacional, el análisis de los indicadores de rendimiento actúa, exclusivamente, como un control relativo de las operaciones. Si por el contrario, dicha información también se utiliza para el seguimiento de resultados inesperados procedentes de sistema de información financiera, el análisis de indicadores de rendimiento también contribuye el control relativo a la información financiera.

- Segregación de funciones.

Información y comunicación

- La información es necesaria en todos los niveles de la organización para hacer frente a los riesgos identificando, evaluando y dando respuesta a los riesgos.
- La comunicación se debe realizar en sentido amplio y fluir por toda la organización en todos los sentidos.
- Debe existir una buena comunicación con los clientes, proveedores, reguladores y accionistas.
- Es necesario identificar, recoger y comunicar la información relevante de un modo y en un plazo tal que permitan a cada uno asumir sus responsabilidades. Los sistemas de información generan informes, que recogen información operacional, financiera y la correspondiente al cumplimiento que posibilitan la dirección y el control del negocio. Dichos informes contemplan, no solo, los datos generados internamente, sino también información sobre incidencias, actividades y condiciones externas, necesaria para la toma de decisiones y para formular informes financieros. Por otra parte, se debe establecer una comunicación eficaz en el sentido más amplio, lo cual implica una circulación multidireccional de la información, es decir ascendente, descendente y transversal. La dirección debe transmitir un mensaje claro a todo el personal sobre la importancia de las responsabilidades de cada uno en materia de control. Los empleados deben comprender el papel que deben desempeñar dentro del sistema de control interno, así como la relación existente entre las actividades propias y las de los demás empleados. El personal deberá disponer de un sistema para comunicar información importante a los niveles superiores de la empresa, así mismo, es necesaria una comunicación eficaz con terceros, tales como los clientes, los proveedores, los organismos de control y los accionistas.

La calidad de la información

- La calidad de la información generada por el sistema afecta a la capacidad de la dirección de tomar decisiones adecuadas al gestionar y controlar las actividades de la entidad. Generalmente, los sistemas modernos incorporan una opción de consulta en línea, para que se pueda obtener información actualizada en todo momento.
- Resulta imprescindible que los informes ofrezcan suficientes datos relevantes para posibilitar un control eficaz. La calidad de la información se refiere a los siguientes aspectos:
 - Contenido ¿Contiene toda la información necesaria?
 - Oportunidad ¿Se facilita en el tiempo adecuado?
 - Actualidad ¿Es la más reciente disponible?
 - Exactitud ¿Los datos son correctos?
 - Accesibilidad ¿Puede ser obtenida fácilmente por las personas adecuadas?
 - El diseño del sistema debe responder a todas estas preguntas. En caso contrario, el sistema seguramente no facilitara la información necesaria a la dirección y otros empleados.
 - Poder disponer de información adecuada, oportuna y accesible es esencial para implantar el control, por otra parte, los sistemas de información, si bien forman parte del sistema de control interno, también han de ser controlados.

La comunicación

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Según se ha comentado anteriormente, los sistemas de información deben proporcionar información a las personas adecuadas, de forma que estas puedan cumplir con sus responsabilidades operacionales, de información financiera o de cumplimiento. Sin embargo, también debe existir una comunicación más amplia, que aborde las expectativas y responsabilidades de las personas y los grupos, así como otras cuestiones importantes. La comunicación puede ser interna y externa.

Monitoreo

- Sirve para monitorear que el proceso de administración de los riesgos sea efectivo a lo largo del tiempo y que todos los componentes del marco ERM funcionen adecuadamente.

El monitoreo se puede medir a través de:

- Actividades de monitoreo continuo
- Evaluaciones puntuales
- Una combinación de ambas formas

Resulta necesario realizar una supervisión de los sistemas de control interno, evaluando la calidad de su rendimiento. Dicho seguimiento tomara la forma de actividades de supervisión continuada, de evaluaciones periódicas o una combinación de los dos anteriores.

La supervisión continuada se inscribe en el marco de las actividades corrientes y comprende unos controles regulares efectuados por la dirección, así como determinadas tareas que realiza el personal en el cumplimiento de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones puntuales se determinaran principalmente en función de una evaluación de riesgos y de la eficacia de los procedimientos de supervisión continuada. Las deficiencias en el sistema de control interno, en su caso, deberán ser puestas en conocimiento de la gerencia y los asuntos de importancia serán comunicados al primer nivel directivo y al consejo de administración.

Plan de acción

Los responsables de efectuar una evaluación de los sistemas de control interno por primera vez podrían considerar las siguientes sugerencias básicas respecto a qué hacer y por dónde empezar.

- Determinar el alcance de la evaluación en términos de categoría de objetivos, componentes de control interno y actividades objetivas de la evaluación.
- Identificar las actividades de supervisión continuada que normalmente aseguran la eficacia del control interno.
- Analizar el trabajo de evaluación del control realizado por los auditores internos y reflexionar sobre las conclusiones relacionadas con el control presentadas por los auditores externos.
- Establecer las prioridades de las áreas de mayor riesgo, por unidad componente de control interno u otras, para su atención inmediata.
- En base de lo anterior, elaborar un programa de evaluación que consiste de actividades a corto o largo plazo.
- Reunir a las personas que efectuaran las evaluaciones y considerar juntos el alcance y el calendario a establecer, así como la metodología y las herramientas a utilizar, examinar las

conclusiones de los auditores internos y externos y de los organismos públicos, definir la forma de presentación de las conclusiones y determinar la documentación a entregar a la finalización de la evaluación.

- Seguir el avance de la evaluación y revisar las conclusiones obtenidas.
- Asegurar que se tomen las acciones de seguimiento necesarias, notificando los aparatos correspondientes de las evaluaciones posteriores, según proceda.

El trabajo de la evaluación será delegado en gran parte. No obstante, es importante que la persona encargada de realizar la evaluación dirija el proceso hasta su finalización.

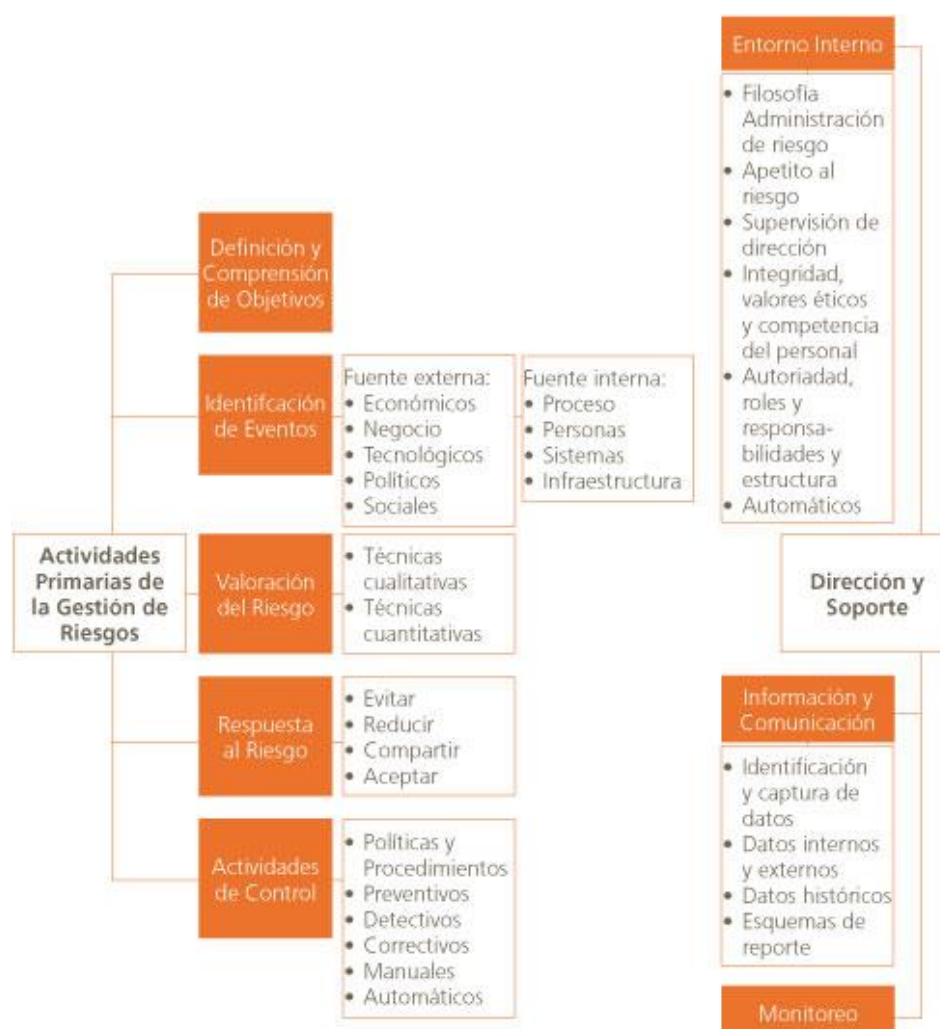


Figura 8: Actividades de los elementos COSO - ERM

Fuente: Memorias del Comité de Auditoría

Elaborado por: Abengoa

2.2 NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA EL SECTOR PÚBLICO

2.2.1 Introducción

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

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

2.2.2 Características

Las Normas de Control Interno se caracterizan por ser:

- Concordantes con el marco legal vigente, disposiciones y normativa de los Sistemas de Contabilidad Gubernamental, Presupuesto, Tesorería, Endeudamiento Público y con otras disposiciones relacionadas con el control interno.
- Compatibles con los Principios de Administración, las Normas de Auditoría Gubernamental emitidas por la Contraloría General del Estado y la Normativa de Contabilidad Gubernamental emitida por el Ministerio de Economía y Finanzas.
- Sencillas y claras en su presentación y referidas a un asunto específico.
- Flexibles, ya que permiten su adaptación y actualización periódica de acuerdo con las circunstancias, según los avances en la modernización de la administración gubernamental. (Contraloría General del Estado)

2.2.3 Clasificación

100 NORMAS GENERALES DE CONTROL INTERNO

Este grupo de normas constituyen los criterios básicos para mantener un efectivo y eficiente control interno en las entidades del sector público.

110 Fundamentos del Control Interno:

Son normas encaminadas a lograr una adecuada administración de los recursos públicos y el correcto funcionamiento de las entidades y organismos del Estado.

120 Componentes del Control Interno:

El control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí, los que funcionan de manera en que el nivel ejecutivo dirige a la entidad, y están integrados en el proceso de dirección.

130 Herramientas de Evaluación de los Componentes de Control Interno:

Se presentan cinco herramientas de evaluación, una para cada componente del control interno; sirven para evaluar los riesgos y las actividades de control, para lo cual la entidad debe establecer objetivos en cada actividad importante.

140 Normas Gerenciales de Control Interno:

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

200 NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA GUBERNAMENTAL

210 Normas de Control Interno para Contabilidad Gubernamental:

Su finalidad es lograr la obtención de información financiera confiable y oportuna. Con estas normas se busca que la contabilidad integre las operaciones financieras, produciendo reportes y estados financieros apropiados.

220 Normas de Control Interno para Presupuesto:

Tienen por objeto establecer el control interno en las actividades relacionadas con el manejo presupuestario, se fundamentan en las disposiciones emitidas por el Ministerio de Economía y Finanzas.

230 Normas de Control Interno para Tesorería:

Su finalidad es controlar el proceso relacionado con el movimiento de tesorería, con el fin de lograr seguridad y razonabilidad en el manejo de los fondos y valores de cada entidad, evitando riesgos en la gestión.

240 Normas de Control Interno para Anticipos de Fondos y Cuentas por Cobrar:

Sirven para obtener información actualizada que permitan realizar el cobro oportuno de los valores y determinar la morosidad y fecha de caducidad.

250 Normas de Control Interno para Inversiones en Existencias y Bienes de Larga Duración:

Tienen que ver con los aspectos relacionados con el control de existencias y el registro, control, protección y conservación de los bienes de larga duración.

260 Normas de Control Interno para Deuda Pública:

Se orientan especialmente a velar por la confiabilidad de la información que administra el endeudamiento público, procurando mantener un mejor conocimiento y comprensión de este tipo de operaciones.

300 NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA EL AREA DE RECURSOS HUMANOS

Se refieren a los mecanismos que se aplicarán para la correcta administración de los recursos humanos, con el fin de lograr eficiencia y productividad en el desempeño de las funciones encomendadas al personal.

400 NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA EL AREA DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN COMPUTARIZADOS

Con estas normas se busca promover la correcta utilización de los sistemas computarizados que procesan la información que generan las entidades.

500 NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA EL AREA DE INVERSIONES EN PROYECTOS Y PROGRAMAS

Están relacionadas con la ejecución de obras públicas, tratan de regular las acciones de contratación, ejecución, recepción y liquidación de obras, así como el correspondiente control de las obras construidas por administración directa.

Normas de control interno del área de tesorería:

230 - 00 SUBAREA: NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA TESORERÍA

230 - 01 TITULO: DETERMINACIÓN DE LOS INGRESOS

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

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

230 - 02 TITULO: RECAUDACIÓN Y DEPÓSITO DE LOS INGRESOS

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

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

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

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

230 - 03 TITULO: CONSTANCIA DOCUMENTAL DE LA RECAUDACIÓN

Sobre los valores que se recauden, por cualquier concepto, se entregará un recibo prenumerado, fechado, legalizado y con la explicación del concepto y el valor cobrado en letras y número y con el sello de "Cancelado", documento que respaldará la transacción realizada. El original de este comprobante será entregado a la persona que realice el pago. Diariamente se preparará, a modo de resumen, el reporte de recaudación. Las entidades públicas mantendrán un control interno estricto y permanente del uso y destino de los formularios para recaudación de recursos. En caso de especies valoradas o títulos de

crédito, sus movimientos se justificarán documentadamente mediante controles administrativos.

230 - 04 TITULO: VERIFICACIÓN DE LOS INGRESOS

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

Luego de efectuar la verificación, si como resultado se establece una diferencia en más, el valor quedará a favor de la entidad; y, de producirse una diferencia en menos, si después de un análisis se comprueba que efectivamente es producto de un error, la diferencia la asumirá la entidad, caso contrario exigirá su reintegro a la persona encargada de la recaudación. El responsable de la gestión financiera y el responsable de las recaudaciones evaluarán permanentemente la eficiencia, efectividad y eficacia con que se recaudan los recursos y adoptarán las medidas que correspondan.

230 - 05 TITULO: MEDIDAS DE PROTECCIÓN DE LAS RECAUDACIONES

La máxima autoridad de cada entidad pública y el responsable de tesorería adoptarán las medidas para resguardar los fondos que se recauden directamente, mientras permanezcan en poder de la entidad y en tránsito para depósito en los bancos.

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

Estas medidas de respaldo podrán incluir la exigencia de una caución suficiente al recaudador, la contratación de pólizas de seguro, la utilización de equipos con mecanismos de control automático de los cobros o de la secuencia y cantidad de comprobantes, seguridad física de las instalaciones, la asignación de personal de seguridad, la contratación de empresas de transporte de valores o depósitos en bancos que ofrezcan este servicio.

230 - 06 TITULO: FONDOS DE REPOSICIÓN

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

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

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

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

FONDOS ROTATIVOS: Fondos rotativos son valores fijos asignados para la administración de un fin específico y se mantendrán depositados en una cuenta corriente independiente a nombre de la entidad o proyecto. Dichos fondos se utilizarán exclusivamente en los fines para los que fueron asignados; la cuenta corriente será cerrada una vez cumplido el propósito para el que fue creada. Estos fondos deben restringirse al mínimo posible, generalmente sirven para lograr un mejor control contable en oficinas regionales sobre proyectos de construcción, carreteras, entre otras, su reposición se realiza a base de la documentación remitida por el responsable del manejo del fondo para su debida contabilización.

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

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

FONDOS FIJOS DE CAJA CHICA:

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

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

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

Los montos de los fondos de caja chica se fijarán de acuerdo a la reglamentación emitida por el Ministerio de Economía y Finanzas y por la misma entidad y serán manejados por personas independientes del cajero y de quienes administren dinero o efectúen labores contables. El manejo o utilización de un fondo de caja chica ahorrará tiempo y permitirá que las operaciones de valor reducido sean realizadas oportunamente.

230 - 07 TITULO: ARQUEOS SORPRESIVOS DE LOS VALORES EN EFECTIVO

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

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

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

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

Si durante el arqueo de fondos o valores se detectare irregularidades, se comunicará inmediatamente este particular a la autoridad competente y a la Unidad de Auditoría Interna, para que adopten las medidas correctivas necesarias. De esta diligencia y de los resultados obtenidos se dejará constancia escrita y firmada por las personas que intervinieron en el arqueo.

230 - 08 TITULO: CUENTAS CORRIENTES BANCARIAS

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

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

Todo desembolso se efectuará mediante cheque, a la orden del beneficiario y por el valor exacto de la obligación que conste en los documentos comprobatorios. Las personas autorizadas para girar cheques no tendrán funciones de recaudación de recursos financieros, de recepción de recursos materiales, de registro contable ni de autorización de gastos, con excepción de las entidades pequeñas que no cuenten con personal para el desempeño de dichas funciones. Los funcionarios responsables de su manejo serán obligatoriamente caucionados.

230 - 09 TITULO: CONCILIACIONES BANCARIAS

La conciliación bancaria se realiza comparando los movimientos del libro bancos de la entidad, con los registros y saldos de los estados bancarios a una fecha determinada, para verificar su conformidad y determinar las operaciones pendientes de registro en uno u otro lado.

La conciliación de los saldos contables y bancarios, permite verificar si las operaciones efectuadas por la oficina de tesorería han sido oportunas y adecuadamente registradas en la contabilidad. Inmediatamente y luego de recibir los estados de cuenta bancaria dentro de los primeros días hábiles del mes, se efectuarán las conciliaciones bancarias correspondientes por un funcionario independiente del manejo de los recursos y registro. Para garantizar la efectividad del procedimiento de conciliación, éste será efectuado por una persona no vinculada con la recepción de fondos, giro y custodia de cheques, depósito de fondos y/o registro de operaciones relacionadas. Corresponde a la administración designar al funcionario responsable de la revisión de las conciliaciones bancarias efectuadas, pudiendo ser el contador u otro funcionario independiente.

Cuando las conciliaciones se efectúen en sistemas computarizados, la entidad creará los controles necesarios con el fin de asegurar resultados positivos. La oportunidad con que se realice la conciliación, será la base fundamental para el control de las disponibilidades bancarias y la toma de decisiones.

230 - 10 TITULO: CONTROL PREVIO AL PAGO Los funcionarios designados para ordenar un pago, suscribir comprobantes de egreso o cheques, entre otros, previamente verificarán que:

- La transacción disponga la documentación sustentatoria y autorización respectiva.
- Exista la disponibilidad presupuestaria para cubrir la obligación.
- Existan fondos disponibles para realizar el pago dentro del plazo convenido.
- No haya demora injustificada en el pago.

Esto incluye además la verificación de:

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

230 - 11 TITULO: PAGO DE REMUNERACIONES

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

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

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

230 - 12 TITULO: CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES

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

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

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

230 – 13 TITULO: UTILIZACIÓN DEL FLUJO DE CAJA EN LA PROGRAMACIÓN FINANCIERA

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

La programación comprende un conjunto de acciones relacionadas con la previsión, gestión, control y evaluación de los flujos de entradas y salidas de fondos. Su finalidad es optimizar el movimiento de efectivo en el corto plazo, permitiendo compatibilizar los requerimientos programáticos del presupuesto, con la disponibilidad real de fondos y priorizar su atención.

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

El flujo de caja de la entidad tendrá un período determinado similar al ejercicio presupuestario; su periodicidad puede ser anual, trimestral o diaria, de acuerdo con las necesidades. Esta norma no es aplicable para aquellas entidades que financien sus actividades exclusivamente con fondos del Tesoro Nacional, salvo que lo consideren necesario.

230 – 14 TITULO: CONTROL Y CUSTODIA DE GARANTÍAS Y FIANZAS

Existen contratos que celebran las entidades del Sector Público cuyas condiciones generales estipulan la presentación de garantías y fianzas otorgadas por los contratistas o proveedores para proseguir con su ejecución.

Algunos de éstos son los contratos de obras, contratos por adquisición de bienes, la contratación de servicios profesionales, entre otros, que prevén el pago de anticipos o se entregan adelantos, previa la presentación de una garantía o fianza. Así mismo algunas transacciones por prestación de servicios o compra de bienes sujetos a entrega posterior, deben requerir de los proveedores la presentación de garantías y fianzas de conformidad a las estipuladas en la Ley de Contratación Pública y su Reglamento, no pudiendo la tesorería efectuar ningún pago sin el previo cumplimiento de este requisito. Es importante que la tesorería se constituya en un elemento de control para el adecuado cumplimiento de este requisito formal en los aspectos siguientes:

- Las garantías cumplirán con los requisitos señalados en las disposiciones legales vigentes.
- La recepción de los documentos se efectuará previo al pago de los anticipos, en cuyo proceso se verificará que las garantías y fianzas sean solidarias, incondicionales, irrevocables y de realización automática.
- Custodia organizada de las garantías y fianzas.
- Control de vencimientos de las garantías y fianzas recibidas.

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

230 – 15 TITULO: USO DE SELLO RESTRICTIVO PARA LOS DOCUMENTOS PAGADOS POR LA TESORERÍA

Una vez concluido el trámite del pago, los documentos que evidencien el desembolso de dinero, serán marcados con un sello de “cancelado”, que indique en forma visible su condición de documento pagado, debiendo consignar además el número del cheque girado, número de la cuenta corriente, el nombre de la entidad bancaria y la fecha de pago. Luego será enviado a la unidad de contabilidad para su registro, archivo y conservación por el tiempo que la ley disponga. Este mecanismo de control interno reduce el riesgo de utilización del mismo documento para sustentar otro egreso de fondos, indebidamente o por error.

230 – 16 TITULO: TRANSFERENCIA DE FONDOS POR MEDIOS ELECTRÓNICOS

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

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

Es importante implementar controles adecuados a esta forma de operar, enfatizando los mecanismos de seguridad en el uso de contraseñas (passwords), cuyo acceso será restringido y permitido solamente a las personas autorizadas. Nadie más conocerá la serie completa de passwords utilizados en una entidad. Las cartas de confirmación que requieren las transacciones efectuadas mediante el sistema de transferencia electrónica de fondos serán verificadas y validadas por el signatario del password respectivo. Cuando existen sistemas interconectados es posible que se obtenga reportes automáticos, que constituirá uno de los elementos de evidencia inmediata de la transacción, que muestre los movimientos de las cuentas de salida y de destino de los recursos.

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

230 – 17 TITULO: INVERSIONES FINANCIERAS: ADQUISICIÓN Y VENTA

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

Los papeles fiduciarios, con excepción de los que la ley dispone su negociación directa, serán comprados y vendidos a través de las Bolsas de Valores. Las renovaciones, redenciones, cobros de capital e intereses por las inversiones en papeles fiduciarios se tramitarán con la debida oportunidad.

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

230 – 18 TITULO: INVERSIONES FINANCIERAS, CONTROL Y VERIFICACIÓN FÍSICA

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

Cuando exista un número elevado de inversiones, es conveniente establecer un mayor auxiliar para cada una, con lo cual se mantendrá un alto grado de confiabilidad en la información, estos registros serán constantemente actualizados a fin de que los directivos cuenten con datos necesarios para la toma de decisiones. En base del saldo de los registros contables auxiliares, personas independientes de la custodia y registro de las operaciones realizarán constataciones físicas de los valores fiduciarios existentes.

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

3 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE TESORERÍA

3.1 ÁREA DE TESORERÍA

3.1.1 Antecedentes

La Tesorería pública constituye la síntesis de la gestión financiera gubernamental; por ser la que administra y regula el flujo de fondos del Estado e interviene en su equilibrio económico y monetario. El sistema de Tesorería tiene a su cargo la responsabilidad de: determinar la cuantía de los ingresos tributarios y no tributarios (programación financiera); captar fondos (recaudación); pagar su vencimiento las obligaciones del Estado (procedimiento de pago), otorgar fondos (recaudación) o pagar la adquisición de bienes y servicios en el sector público y, recibir y custodiar los títulos y valores pertinentes. (Contraloría General del Estado, 2000)

Las normas de control interno para el área de tesorería, tienen el propósito de brindar seguridad razonable sobre el buen manejo de los fondos y valores públicos. Estas normas son de aplicación en las entidades que administren fondos del Tesoro Público. (Espinosa, 2012)

3.1.2 Estructura Orgánica del Área de Tesorería



Figura 9: Estructura Orgánica del Área de Tesorería

Fuente: GAD Pichincha

3.1.3 Funciones y responsabilidades del departamento

Nivel: Gestión

Subordinada de: Prefectura

Subordinadas directas:

- Presupuesto
- Contabilidad
- Tesorería

Misión: Emitir información oportuna y confiable, a través de procesos de eficiencia, eficacia, relevancia, productividad y competitividad que asegure una gestión administrativa financiera ágil y oportuna, basados en una planificación presupuestaria dinámica, un sistema de contabilidad moderno, un sistema automático y flexible de recaudación interna y externa, con una actitud positiva para brindar servicios de calidad a la Provincia de Pichincha.

En las instituciones autónomas y descentralizadas, a través de este tipo de función se podrá además registrar, solicitar y aprobar cuentas bancarias de la institución y proveedores, y administrar catálogos institucionales (relación de presupuesto a contabilidad, retenciones y descuentos a beneficiarios, relación retenciones y descuentos a contabilidad, relación retenciones y descuentos pago, y administración de fondos). Las funciones que desempeña el área de Tesorería son las siguientes:

- Determinación de los ingresos
- Recaudación y depósito de los ingresos
- Constancia documental de la recaudación
- Verificación de los ingresos
- Medidas de protección de las recaudaciones
- Fondos de reposición
- Arqueos sorpresivos de los valores en efectivo
- Cuentas corrientes bancarias
- Conciliaciones bancarias
- Control previo al pago

- Pago de remuneraciones
- Cumplimiento de obligaciones
- Utilización del flujo de caja en la programación financiera
- Control y custodia de garantías y fianzas
- Uso de sello restrictivo para los documentos pagados por la tesorería
- Transferencias de fondos por medios electrónicos
- Inversiones financieras: Adquisición y ventas
- Inversiones financieras: Control y verificación física 25

3.1.4 Estructura Funcional

JEFE DE RECAUDACIÓN Y PAGOS



- a. Organizar, dirigir y controlar las actividades de la Unidad que dirige, a fin de proporcionar apoyo con recursos financieros, a las diferentes unidades orgánicas de la Institución.
- b. Cumplir las normas emitidas por el ente rector del sistema de tesorería.
- c. Programar y atender los cronogramas de obligaciones y compromisos de pago.
- d. Coordinar ante el sistema financiero, las gestiones necesarias para concretar las operaciones bancarias oportunamente, así como realizar los pagos de obligaciones con cargo al presupuesto Institucional.
- e. Centralizar los recursos financieros de la Institución bajo toda fuente de financiamiento, para lograr una adecuada programación y atención de pagos, así como coordinar la elaboración y evaluación de los flujos de caja.
- f. Controlar la recepción de fondos provenientes de sumas recibidas bajo la modalidad de cheques, efectivo o documentos valorados a favor de la Institución.
- g. Disponer que se proceda con el registro de los documentos inherentes a movimiento de fondos de la Institución y coordinar la elaboración y revisión de los reportes de gestión correspondientes para remitir a la Dirección General del Tesoro Público.
- h. Administrar la póliza de seguro de desaparición, destrucción y deshonestidad.
- i. Dirigir la ejecución de los procesos de programación de Caja, recepción, ubicación y custodia de fondos, así como la distribución y utilización de los mismos.
- j. Coordinar y supervisar la oportuna transferencia de fondos necesarios para el pago de pensiones en los diversos fondos.
- k. Revisar la documentación que sustenta el pago de contratistas por las obligaciones y compromisos contraídos por la Institución.
- l. Coordinar internamente y con las instituciones bancarias, así como supervisar la ejecución del pago de remuneraciones y asignaciones del personal de la Institución.
- m. Revisar las conciliaciones de las cuentas y subcuentas bancarias por toda fuente de financiamiento.
- n. Supervisar el manejo de los fondos para pagos en efectivo establecidos en la Institución.
- o. Examinar la información que administra la Unidad y remitirla a la Dirección General del Tesoro Público.

CAJERO



- a. Efectuar el pago a contratistas, impuestos, remuneraciones, personal, entre otras obligaciones contraídas por la Institución.
- b. Coordinar e informar a las Oficinas Departamentales acerca de las transferencias efectuadas y/o cheques emitidos referidos al pago de servicios administrativos.
- c. Habilitar los fondos a las cuentas corrientes y de ahorros, desde las cuales se han de autorizar y girar los gastos administrativos.
- d. Emitir los recibos de ingreso a Caja por las devoluciones de viáticos, derechos de participación o por reembolso de llamadas telefónicas, entre otros.
- e. Efectuar las conciliaciones mensuales y trimestrales de los recursos asignados por fuente de financiamiento.
- f. Atender al público en la venta de derechos de participación en licitaciones públicas, concursos públicos, adjudicaciones directas públicas y selectivas, así como por el uso de teléfonos, por aplicación de penalidades, entre otros.
- g. Recibir y registrar los fondos recibidos en efectivo o documentos valorados a favor de la Institución y emitir el comprobante respectivo.
- h. Custodiar los documentos valorados, los documentos de la unidad y la caja fuerte de la Institución.
- i. Emitir informes periódicos a la Jefatura de la Unidad, sobre los documentos mantenidos en custodia.
- j. Gestionar los ingresos y salidas de valores en las cuentas de custodia de caja fuerte.
- k. Mantener un control actualizado de los embargos realizados a los contratistas por orden de los ejecutores coactivos, Poder Judicial o cualquier autoridad competente.
- l. Conciliar los libros bancos del Sistema Contable y el SIAF, correspondiente a la Administración Central.
- m. Preparar y remitir la documentación referida a la administración central que genera la Unidad, para uso de Contabilidad.

SECRETARIA

- a. Llevar, mantener actualizada y coordinar la agenda de reuniones de la Unidad.
- b. Apoyar a la Unidad en las respuestas de documentación diversa.
- c. Atender y efectuar llamadas telefónicas en la Unidad, así como concertar las citas y/o reuniones de trabajo internas como externas, que requiera la Unidad.
- d. Atender la recepción y transmisión de mensajes, de documentos de la Unidad.
- e. Atender a funcionarios, trabajadores y visitantes que deseen entrevistarse con el Jefe de Unidad.
- f. Constituir y actualizar el repositorio lógico y físico de normas legales vinculadas a los procesos administrativos de la Unidad, así como mantener informados al personal de la Unidad respecto de la publicación diaria de las mismas.
- g. Consolidar y elaborar los requerimientos de capacitación del personal de la Unidad autorizados por el Jefe.
- h. Formular los requerimientos de personal a solicitud el Jefe de la Unidad.
- i. Consolidar y elaborar los requerimientos de bienes, servicios y obras requeridos por el Jefe de la Unidad.

ASISTENTE

- a. Recoger, trasladar, ordenar, seleccionar y distribuir la documentación que se le encargue.
- b. Distribuir las cartas órdenes a bancos, para realizar las transferencias de cuenta a cuenta y a través del Banco Central de Reserva.
- c. Recoger la documentación proveniente de los bancos (apertura de cuentas, liquidaciones de depósitos a plazo y Fondo Consolidad de Reservas FCR, extractos, notas, etc.).
- d. Tramitar ante los bancos, la emisión de cheques de gerencia y certificados para la cancelación de los diferentes pagos y obligaciones.
- e. Actualizar y verificar los saldos bancarios diarios.
- f. Coordinar con los técnicos de los bancos para el mantenimiento e implementación de nuevas versiones en el sistema de Banca Electrónica, por encargo del Jefe de la Unidad.
- g. Efectuar los pagos de servicios públicos, así como efectuar la cobranza a contratistas.
- h. Brindar apoyo en el registro de operaciones propias de la Unidad en los sistemas de información.
- i. Llevar el control y archivo de los vouchers pagados, así como de las cartas órdenes.
- j. Apoyar en la revisión y archivo de las conciliaciones bancarias.
- k. Efectuar los depósitos bancarios por derechos de participación en las adjudicaciones que ejecuta la Institución, así como otros depósitos.
- l. Elaborar y actualizar información relacionada con los bancos (aperturas y cancelaciones de cuentas, directorios, etc.).
- m. Actualizar el cuadro de tasas de interés de las cuentas.
- n. Efectuar la revisión y actualización de los cuadros de recuperaciones de pensiones.
- o. Brindar apoyo en el registro de operaciones en el SIAF y en el sistema contable.
- p. Tramitar la apertura de cuentas para la Institución y para el personal activo.
- q. Efectuar la impresión y compaginación del Libro Auxiliar de Bancos.
- r. Mantener la confidencialidad de los documentos que traslada.

3.1.5 Cadena interna de valor



SUBPROCESO	ACTIVIDAD	TAREA	ENTRADAS	PRODUCTOS	CLIENTE INTERNO	CLIENTE EXTERNO
T E S O R E R Í A	PAGOS	REGISTRO DE PAGO	DOCUMENTACIÓN FINANCIERA	PAGOS	SERVIDORES PÚBLICOS	PROVEEDORES
		GARANTÍAS		TRANSFERENCIAS Y RECAUDACIONES	PRESUPUESTO	CONTRATISTAS
FLUJO DE CAJA	INFORMES					
P A G O S	RECAUDACIÓN	COBROS	DOCUMENTACIÓN FINANCIERA	RETENCIONES	PRESUPUESTO	CONTRIBUYENTE
		DEPÓSITOS		INFORMES	CONTABILIDAD	

Figura 10: Cadena interna de valor

Fuente: Estatuto Orgánico por procesos

3.1.6 Descripción de procesos del Área de Tesorería

PROCEDIMIENTO PAGO A PROVEEDORES

PROCESO: Gestión Financiera

SUBPROCESO: Tesorería

PROCEDIMIENTO: Pago proveedores

1. OBJETIVO

Dar cumplimiento a los pagos de terceros de acuerdo a los parámetros establecidos en la manual de contratación.

2. DESCRIPCIÓN GENERAL

La Tesorería pública constituye la síntesis de la gestión financiera gubernamental; por ser la que administra y regula el flujo de fondos del Estado e interviene en su equilibrio económico y monetario.

3. POLÍTICAS

- Los pagos se realizarán únicamente con la documentación correcta y clara como; factura, ingreso bodega, actas entrega-recepción y certificados de trabajo.
- Se establece como único mecanismo de pago la transferencia electrónica.

- Es responsabilidad del contribuyente exigir una copia del comprobante de retención, así como del comprobante de la respectiva transferencia.
- Para el registro de los impuestos y diarios el Contador deberá verificar que los documentos se encuentren correctamente elaborados.
- Para la emisión del pago el Tesorero debe asegurarse que el registro del diario sea correcto.
- De existir o presentarse alguna novedad en el proceso de pagos, el Asistente de Tesorería podrá proceder con la devolución de la respectiva documentación.
- Emitir el pago con un máximo de 72 horas a partir de la entrega de la documentación al Área de tesorería.
- Elaborar un reporte de cuentas por pagar diariamente, a fin de determinar pagos que se encuentren por vencer.

4. PALABRAS CLAVES

- Factura
- Transferencia
- Cuentas por pagar

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Tabla 1: Descripción del proceso - Pago a proveedores

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	RESPONSABLE	FORMATO
<p>1 Contribuyente realiza pedido al área financiera.</p> <p>Mediante la observación de los pedidos físicos se ha detectado que en ciertos documentos no contienen la firma de aprobación. (Ver debilidad 8)</p>	RECEPCIÓN ÁREA FINANCIERA	Memos
<p>2 Área financiera realiza certificado presupuestario.</p> <p>Al realizar una verificación de la documentación se detectó que dicho certificado no se presenta con la documentación sustento. (Ver debilidad 5)</p>	JEFE FINANCIERO	Certificado presupuestario
<p>3 Área financiera entrega pedido a la unidad respectiva.</p>	MENSAJERO	Memos
<p>4 Unidad devuelve al área financiera el certificado presupuestario, además de un memo.</p>		Memos Certificado presupuestario
<p>5 Área financiera entrega documentos a Presupuesto.</p>		Memos Certificado presupuestario
<p>6 Presupuesto realiza la partida presupuestaria y entrega a Contabilidad con la documentación mencionada anteriormente.</p> <p>Se pudo evidenciar la inexistencia de un documento soporte como control de la entrega de documentación entre departamentos, además de que dichos documentos se encontraban sin suficientes sustentos. (Ver debilidad 9)</p>	ANALISTA DE PRESUPUESTOS	Memos Certificado presupuestario Partida presupuestaria

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	RESPONSABLE	FORMATO
<p>7</p> <p>Contabilidad realiza los respectivos registros como los impuestos (IVA, IR, timbres provinciales).</p> <p>Mediante un muestreo no probabilístico de datos se presentó que dichos impuestos son calculados erróneamente. (Ver debilidad 7)</p>	<p>ASISTENTE CONTABLE</p>	<p>Comprobante diario</p>
<p>8</p> <p>Contabilidad entrega a Tesorería el comprobante de diario, una vez contabilizados los registros, además del certificado presupuestario, memo y partida presupuestaria.</p>	<p>MENSAJERO</p>	<p>Memos Certificado presupuestario Partida presupuestaria Comprobante diario</p>
<p>9</p> <p>Área de tesorería elabora el comprobante de retención y revisa que los documentos cumplan con leyes y normas con respecto a la estructura según Contraloría, ya que de esto depende la devolución o no al área de Contabilidad.</p> <p>En indagación se detectó cálculos erróneos en los porcentajes de retención; así como el incumplimiento en la estructura de los documentos según la Ley.</p> <p>(Ver debilidad 1)</p>	<p>ASISTENTE DE TESORERÍA</p>	<p>Comprobante de retención Facturas Ingreso bodega Actas entrega recepción Certificado de trabajo</p>

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	RESPONSABLE	FORMATO
<p>10</p> <p>Área de Tesorería registra pagos y cobros en diferentes módulos del sistema Olimpo, elabora comprobantes de pago con los cuales se realizan las transferencias a través del BCE a la cuenta del beneficiario.</p> <p>En observaciones proporcionadas por los encargados del área se han detectado pagos registrados por duplicado, errores en el nro. de cuenta de beneficiario, se ha transferido valores en más y/o en menos, se han identificado transferencias a cuentas propias, mientras que las recaudaciones no se han efectuado en su totalidad.</p> <p>En esta actividad se ha podido identificar que la actividad está concentrada en una sola persona y no existen aprobaciones o supervisiones de dicha actividad. (Ver debilidad 4)</p>	TESORERO	Comprobante de pago
<p>11</p> <p>BCE legaliza transferencia máximo en 48 horas, si se presentare circunstancia alguna como un revote de la cuenta se procede a informar a tesorería y éste lo informa al beneficiario.</p> <p>Al presentarse un error en la transferencia mediante indagación se detecta que no se da un seguimiento a la corrección de estos errores. (Ver debilidad 6)</p>	CONTADOR BCE	Comprobante de transferencia Captura pantalla transferencias
<p>12</p> <p>Área de tesorería entrega al contribuyente el comprobante de retención y el comprobante de la transferencia.</p> <p>Se identifica inexistencia de un documento soporte de la entrega de los comprobantes. (Ver debilidad 3)</p>	RECEPCIONISTA	Comprobante de retención Comprobante de transferencia

	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	RESPONSABLE	FORMATO
13	<p>Área de tesorería elabora un flujo de caja diaria en formato Excel para verificar la disponibilidad de cada cuenta para pagos.</p> <p>Dicho proceso por ser manual está sujeto a errores, omisiones y/o fraudes, según experiencia propia. (Ver debilidad 2)</p>	TESORERO	Captura flujo de caja
14	Área de tesorería reporta a la Dirección Financiera.	TESORERO	No aplica

6. FLUJOGRAMA

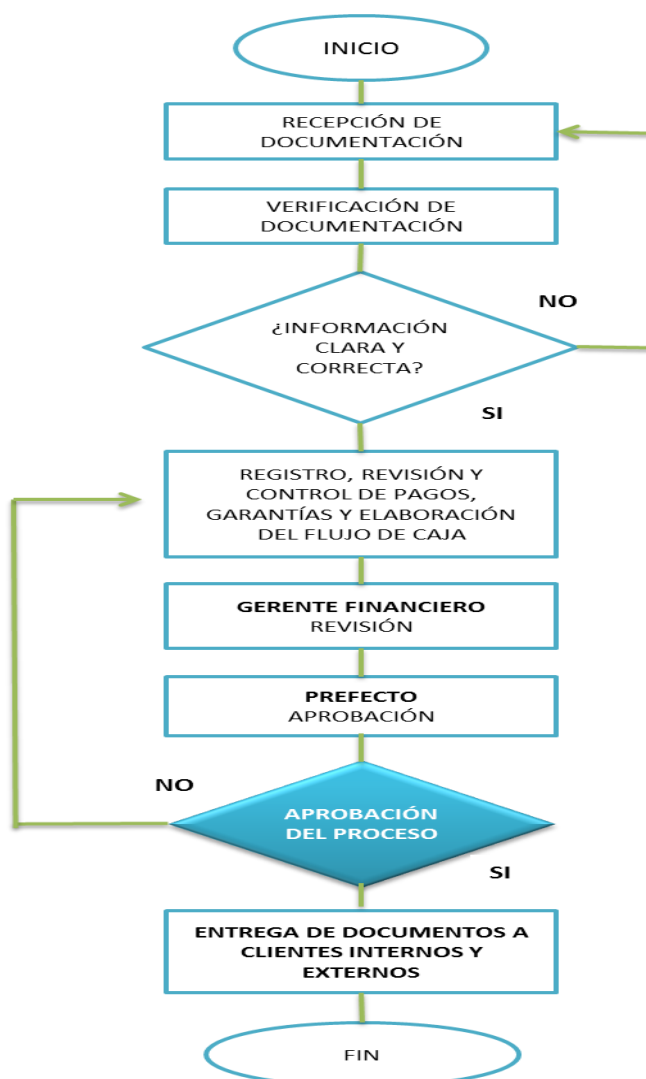


Figura 11: Flujograma - Pago a proveedores

Fuente: GAD Pichincha

PROCEDIMIENTO RECAUDACIÓN

PROCESO: Gestión Financiera

SUBPROCESO: Tesorería

PROCEDIMIENTO: Recaudación

1. OBJETIVO

Efectuar la recaudación por los servicios brindados de manera oportuna y confiable de conformidad a las políticas vigentes.

2. DESCRIPCIÓN GENERAL

La Tesorería pública constituye la síntesis de la gestión financiera gubernamental; por ser la que administra y regula el flujo de fondos del Estado e interviene en su equilibrio económico y monetario.

3. POLÍTICAS

- Los documentos a ser utilizados en el cuadro de caja deben mantener un secuencial, aún si éstos han sido anulados.
- Todos los ingresos deben registrarse en el sistema en el momento en que éstos se realizan.
- Todos los ingresos deben ser sustentados con documentos fidedignos.

- Identificar las transacciones que han sido canceladas.
- No utilizar el dinero en transacciones que no tengan relación con el proceso.
- Notificar faltantes y sobrantes en caja.
- Realizar diariamente el cuadro de caja, a fin de presentar registros y conciliaciones veraces.
- Mantener un control interno diario del manejo de caja en el Área de Tesorería.

4. PALABRAS CLAVES

Cuadre de caja

Sobrantes

Faltantes

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Tabla 2: Descripción del proceso - Recaudación

	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	RESPONSABLE	FORMATO
1	Ordenar las papeletas de depósito de manera secuencial.	CAJERO	Papeletas de depósito
2	Realizar el conteo del dinero que posee físicamente. Mediante conversación con cajero se pudo identificar la existencia de faltantes y sobrantes en el conteo del dinero físico. (Ver debilidad 18)	CAJERO	No aplica
3	Elaborar una base en Excel donde conste el secuencial de la papeleta de depósito con el valor que corresponda cada una de éstas. Según experiencia este proceso es manual por lo que está sujeto a errores como por ejemplo el no reportar faltantes o sobrantes, además de realizar cálculos erróneos. (Ver debilidad 16)	CAJERO	No aplica
4	Comparar el valor en documentos vs valor en dinero. Mediante muestreo se identificó faltantes, sobrantes y omisión de dichas detecciones. (Ver debilidad 15)	CAJERO	No aplica
5	Elaborar un informe sobre los resultados que presentan las papeletas de depósito.	CAJERO	No aplica
6	Revisar y firmar el informe con los resultados de las papeletas de depósito.	JEFE DE RECAUDACIÓN	No aplica
7	Enviar el informe con los resultados de las papeletas de depósito al Área de Contabilidad.	SECRETARIA	No aplica
8	Conciliar las papeletas de depósito presentadas en el informe.	ASISTENTE CONTABLE	No aplica
9	Elaborar un informe sobre los valores recaudados en efectivo durante el día.	CAJERO	No aplica
10	Revisar y firmar el informe con los valores en efectivo.	JEFE DE RECAUDACIÓN	No aplica

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	RESPONSABLE	FORMATO
<p>Enviar el informe del dinero en efectivo Área de Presupuesto.</p> <p>11 Se ha detectado mediante preguntas que dicho informe se ha presentado con información alterada y el destino de dicho informe en ciertas ocasiones ha sido errónea. (Ver debilidad 17)</p>	SECRETARIA	Informe caja
<p>Registrar los valores recaudados.</p> <p>12 Mediante muestreo se detectó que los valores a ser recaudados se han reportado erróneamente, además de omitir algunos de ellos según comentarios. (Ver debilidad 19)</p>	ASISTENTE DE PRESUPUESTO	Comprobante diario

6. FLUJOGRAMA

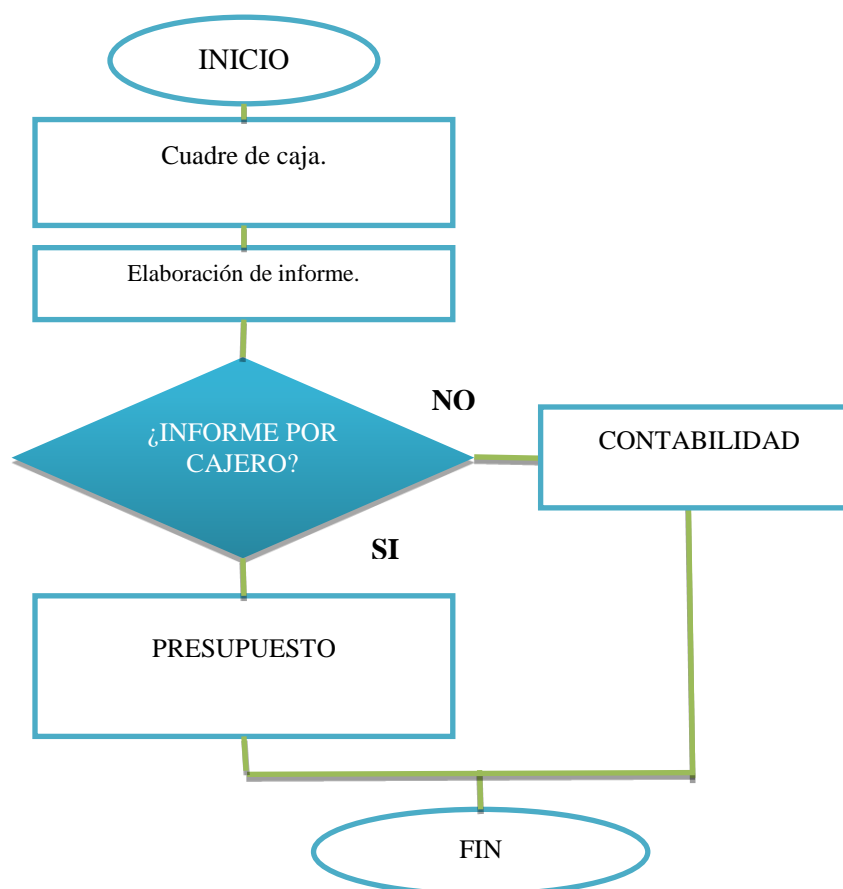


Figura 12: Descripción del proceso - Recaudación

Fuente: GAD Pichincha

PROCEDIMIENTO TRANSFERENCIA DE DOMINIO, ALCABALA Y REGISTROS

PROCESO: Gestión Financiera

SUBPROCESO: Tesorería

PROCEDIMIENTO: Transferencia de dominio, alcabala y registros

1. OBJETIVO

Realizar la liquidación de un traspaso de dominio de bienes inmuebles de los predios del Gobierno de la Provincia de Pichincha.

2. DESCRIPCIÓN GENERAL

La Tesorería pública constituye la síntesis de la gestión financiera gubernamental; por ser la que administra y regula el flujo de fondos del Estado e interviene en su equilibrio económico y monetario.

3. POLÍTICAS

- El cajero debe solicitar la identificación para el respectivo procedimiento.
- Mantener actualizado el registro de los contribuyentes con la periodicidad del pago de las respectivas contribuciones.
- Presentar un informe en el caso de existir obligaciones pendientes.

- Facilitar la identificación de los contribuyentes, para la revisión diaria de aquellas obligaciones pendientes de pago y establecer estimaciones de las recaudaciones que se van a obtener mensualmente.
- Gestionar la recaudación de aquellas obligaciones pendientes en un lapso de 72 horas.

4. PALABRAS CLAVES

Alcabala

Dominio

Impuestos

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Tabla 3: Descripción del proceso - Transferencia de dominio, alcabala y registros

	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	RESPONSABLE	FORMATO
1	Presentar formulario de declaración para la liquidación de impuestos al MDMQ.	CONTRIBUYENTE	Formulario MDMQ
2	Presentar documentos de identificación, tales como cédula y papeleta de votación al MDMQ.	CONTRIBUYENTE	No aplica
3	Presentar original y copia de la minuta al MDMQ.	CONTRIBUYENTE	Minuta
4	El Municipio de Distrito Metropolitano de Quito dará a conocer al contribuyente los valores a pagar por los impuestos.	ATENCIÓN AL CLIENTE	No aplica
5	Cancelar el valor del impuesto en la Institución Financiera designada.	CONTRIBUYENTE	No aplica
6	Entregar la hoja de rentas al Área de Recaudación.	CONTRIBUYENTE	Hoja de rentas

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	RESPONSABLE	FORMATO
7 Revisar información que contiene la hoja de rentas. Se observó información errónea en las hojas de rentas durante el proceso de ventanilla. (Ver debilidad 31)	CAJERO	Hoja de rentas
8 Calcular del $2*1000 + 1,80$ por cada trámite. Mediante un muestro por conveniencia se detectaron cálculos erróneos de los porcentajes indicados. (Ver debilidad 29)	CAJERO	No aplica
9 Indicar el valor que debe cancelar el contribuyente. Al detectar que se han efectuado cálculos erróneos como consecuencia el valor indicado a pagar al contribuyente también es erróneo. (Ver debilidad 30)	CAJERO	No aplica
10 Cancelar el valor correspondiente al $2*1000 + 1,80$ en la Institución Financiera indicada.	CONTRIBUYENTE	No aplica
11 Presentar papeleta de depósito al cajero.	CONTRIBUYENTE	Papeletas de depósito
12 Presentar la cédula de identidad al cajero.	CONTRIBUYENTE	No aplica
13 Emitir y entregar la especia valorada al contribuyente.	CAJERO	Especie valorada de transferencia de dominio

6. FLUJOGRAMA

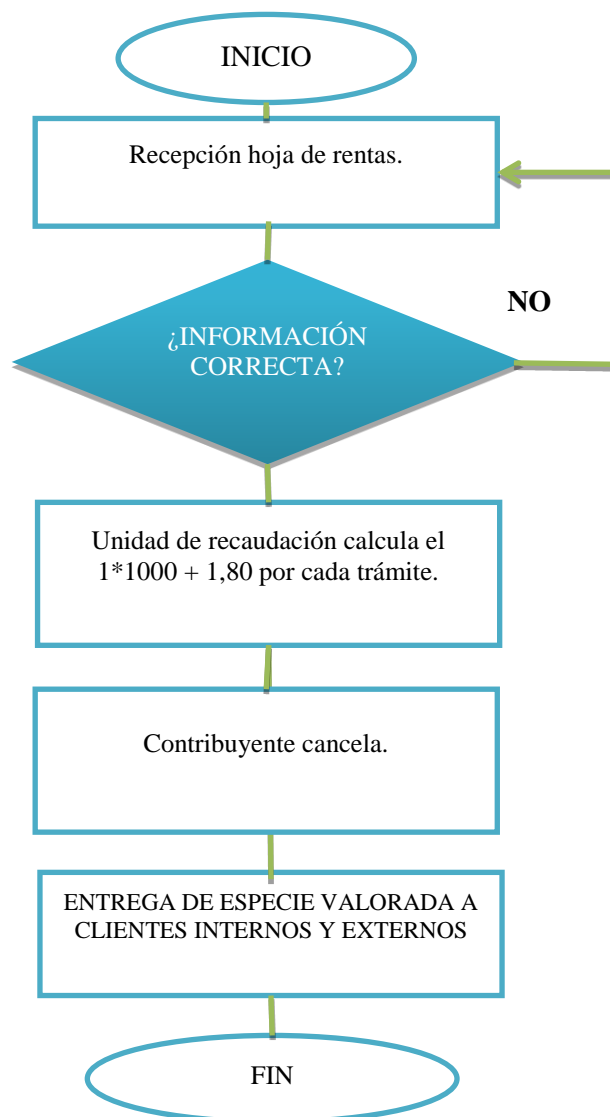


Figura 13: Flujograma - Transferencia de dominio, alcabala y registros

Fuente: GAD Pichincha

PROCEDIMIENTO TÍTULOS CRÉDITOS DE CONTRALORÍA

PROCESO: Gestión Financiera

SUBPROCESO: Tesorería

PROCEDIMIENTO: Emisión títulos créditos Contraloría

1. OBJETIVO

Prevenir y recuperar la cartera vencida con el objeto de mejorar la labor de cobranza con miras hacia un proceso de excelencia administrativa.

2. DESCRIPCIÓN GENERAL

La Tesorería pública constituye la síntesis de la gestión financiera gubernamental; por ser la que administra y regula el flujo de fondos del Estado e interviene en su equilibrio económico y monetario.

3. POLÍTICAS

- Mantener actualizado el registro de los contribuyentes con la periodicidad del pago de las respectivas contribuciones.
- Presentar un informe en el caso de existir obligaciones pendientes.
- Notificar al contribuyente sobre las obligaciones pendientes.

- Gestionar la recaudación de aquellas obligaciones pendientes en un lapso de 72 horas en una primera instancia, caso contrario tramitar la acción judicial contra el contribuyente en el lapso de un mes.

4. PALABRAS CLAVES

Título crédito

Cuentas por cobrar

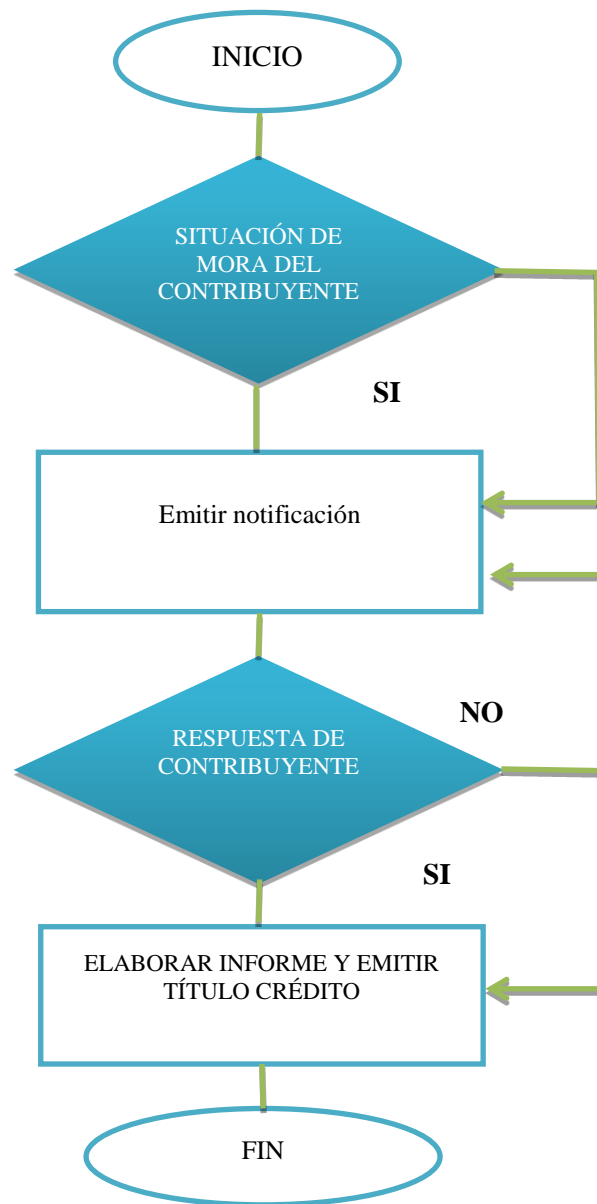
Coactivas

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Tabla 4: Descripción del proceso - Títulos créditos de Contraloría

	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	RESPONSABLE	FORMATO
1	Redactar informe de obligaciones pendientes de cobro. En dicho informe se presentan debilidades como la omisión de deudas o cobros, obligaciones sobrevaluadas o subvaluadas, además de incumplir con las políticas de recaudación, dicha información fue compartida confidencialmente por el jefe del área. (Ver debilidad 28)	ASISTENTE CONTRALOR	Informe
2	Enviar informe de obligaciones pendientes de cobro a Prefectura.	SECRETARIA	Informe
3	Prefectura envía informe de obligaciones pendientes de cobro a la Dirección Económica y Financiera	SECRETARIA	Informe
4	La Dirección Económica y Financiera asigna a la unidad de recaudación la gestión para recuperar las obligaciones pendientes de cobro.	DIRECTOR	No aplica

	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	RESPONSABLE	FORMATO
	Mediante encuesta se pudo detectar cobros con destinos erróneos y obligaciones declaradas como cuentas incobrables. (Ver debilidad 26)		
5	Verificar datos del contribuyente que mantiene obligación pendiente de cobro.	TÉCNICO DE APOYO	No aplica
6	Notificar al contribuyente la obligación pendiente de pago. Jefe de recaudación comentó que la base de contribuyentes se encuentra desactualizada y se han detectado notificaciones con valores erróneos. (Ver debilidad 27)	JEFE DE RECAUDACIÓN	No aplica
7	Emitir título crédito al contribuyente.	JEFE DE RECAUDACIÓN	Título crédito
8	Elaborar un informe sobre el estado de la recaudación. Se pudo observar elaboración de informes con valores alterados u omitidos, ya que los mismos los mantienen retenidos. (Ver debilidad 25)	TÉCNICO DE APOYO	Informe
9	Revisar el informe elaborado por el técnico de apoyo.	JEFE DE RECAUDACIÓN	Informe
10	Enviar informe al departamento de coactivas, en el casi que no hubiera respuesta del contribuyente.	SECRETARIA	Informe

6. FLUJOGRAMA**Figura 14: Flujograma - Títulos créditos de Contraloría****Fuente:** GAD Pichincha

PROCEDIMIENTO TÍTULOS CRÉDITOS DE LA ADMINISTRACIÓN DIRECTA

PROCESO: Gestión Financiera

SUBPROCESO: Tesorería

PROCEDIMIENTO: Emisión títulos créditos de la Administración Directa

1. OBJETIVO

Prevenir y recuperar la cartera vencida con el objeto de mejorar la labor de cobranza con miras hacia un proceso de excelencia administrativa.

2. DESCRIPCIÓN GENERAL

La Tesorería pública constituye la síntesis de la gestión financiera gubernamental; por ser la que administra y regula el flujo de fondos del Estado e interviene en su equilibrio económico y monetario.

3. POLÍTICAS

- Mantener una bitácora actualizada de los colaboradores con sus respectivos contratos.
- Presentar un informe en el caso de incumplimiento de estos contratos.

- Cumplir con los contratos y brindar servicios de calidad, eficaces y eficientes a la Provincia de Pichincha.
- Recaudar obligaciones pendientes en un lapso de 5 meses.

4. PALABRAS CLAVES

Bitácora

Cuentas por cobrar

Costas jurídicas

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Tabla 5: Descripción del proceso - Títulos créditos de la administración directa

	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	RESPONSABLE	FORMATO
1	Redactar informe de incumplimiento de contratos.	ASISTENTES	Informe de incumplimientos
2	Uno de los departamentos del GAD-PP envía el informe de incumplimientos de contrato a la unidad de recaudación.	SECRETARIA	Informe de incumplimientos
3	Verifico datos del contribuyente que ha incumplido con el contrato.	TÉCNICO DE APOYO	No aplica
4	Notificar por primera vez el incumplimiento del contrato al contribuyente.	JEFE DE RECAUDACIÓN	No aplica
5	Registrar el incumplimiento del contrato como una cuenta por cobrar. Mediante un match se pudo identificar omisión y/o alteración en dicho registro. (Ver debilidad 32)	JEFE DE RECAUDACIÓN	Comprobante diario

	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	RESPONSABLE	FORMATO
6	Cancelar el valor correspondiente al incumplimiento del contrato, notificado por primera vez.	CONTRIBUYENTE	No aplica
7	Notificar por segunda vez el incumplimiento del contrato al contribuyente, de no haber cancelado su deuda con la primera notificación.	JEFE DE RECAUDACIÓN	No aplica
8	Establecer un convenio de pago con el contribuyente.	JEFE DE RECAUDACIÓN	No aplica
9	Establecer costas jurídicas.	JEFE DE RECAUDACIÓN	No aplica
10	Cancelar el valor notificado en una segunda instancia.	CONTRIBUYENTE	No aplica
11	Emitir título crédito al contribuyente, de no haber cancelado su deuda con una segunda notificación.	JEFE DE RECAUDACIÓN	Título crédito

6. FLUJOGRAMA

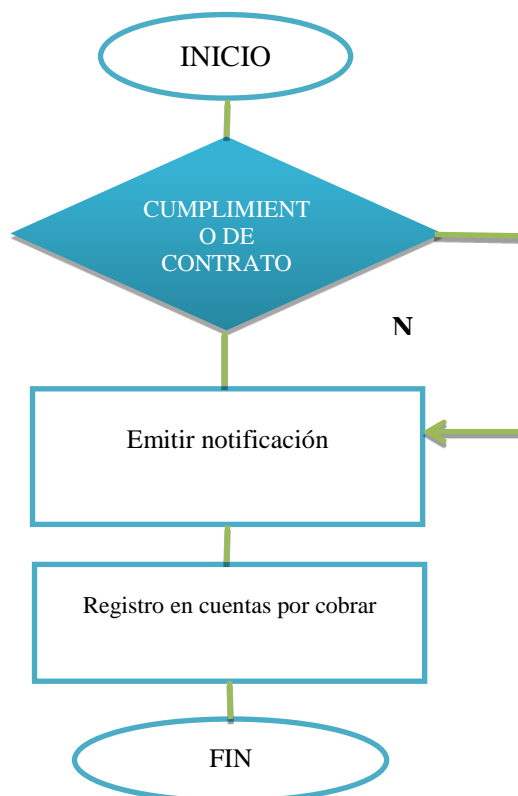


Figura 15: Flujograma - Títulos créditos de la administración directa

Fuente: GAD Pichincha

PROCEDIMIENTO CONVENIO VALLAS PUBLICITARIAS

PROCESO: Gestión Financiera

SUBPROCESO: Tesorería

PROCEDIMIENTO: Convenio vallas publicitarias

1. OBJETIVO

Efectuar la recaudación por las vallas publicitarias de conformidad a la medición y ubicación de las mismas.

2. DESCRIPCIÓN GENERAL

La Tesorería pública constituye la síntesis de la gestión financiera gubernamental; por ser la que administra y regula el flujo de fondos del Estado e interviene en su equilibrio económico y monetario.

3. POLÍTICAS

- Gestionar el cobro con el informe que sustente la medición y ubicación de las vallas.
- El informe de catastro lo podrán realizar únicamente los técnicos de la unidad de recaudación.

- Realizar mensualmente recorridos de campo fotográfico y catastral de vallas y ubicación de las mismas, a fin de gestionar la recaudación anual por concepto de vallas publicitarias.

4. PALABRAS CLAVES

Catastro

Costas jurídicas

Título crédito

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Tabla 6: Descripción del proceso - Convenio vallas publicitarias

	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	RESPONSABLE	FORMATO
1	Realizar un recorrido de campo fotográfico y catastral.	TÉCNICO DE APOYO	No aplica
2	Realizar la medición de vallas. Mediante conversación con Jefe de Recaudación identificó alteraciones en la medición de vallas. (Ver debilidad 11)	TÉCNICO DE APOYO	No aplica
3	Establecer la ubicación de las vallas en vías del Gobierno.	TÉCNICO DE APOYO	No aplica
4	Elaborar un informe de catastro con valores que debo recaudar de los beneficiarios. Al presentar mediciones alteradas como consecuencia los valores a ser reportados para dicha recaudación serán alterados. (Ver debilidad 10)	TÉCNICO DE APOYO	Informe catastro
5	Revisar y firmar el informe de catastro.	JEFE DE RECAUDACIÓN	Informe catastro

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	RESPONSABLE	FORMATO
6 Registrar la cuenta por cobrar con el valor correspondiente a la valla publicitaria. Como consecuencia de una medición y recaudación alterada, la cuenta por cobrar no refleja el valor correcto. (Ver debilidad 12)	JEFE DE RECAUDACIÓN	Comprobante diario
7 Realizar el cobro de las vallas anualmente.	CAJERO	Captura sistema de pagos y recaudación
8 Cancelar el valor correspondiente a vallas publicitarias	CONTRIBUYENTE	No aplica
9 Verificar base de datos de aquellos contribuyentes que tengan pendiente por pagar el valor correspondiente a vallas publicitarias.	TÉCNICO DE APOYO	No aplica
10 Notificar por primera vez al contribuyente la obligación pendiente de pago por concepto de vallas publicitarias.	JEFE DE RECAUDACIÓN	No aplica
11 Cancelar el valor correspondiente a vallas publicitarias, notificado por primera vez.	CONTRIBUYENTE	No aplica
12 Notificar por segunda vez el valor pendiente de pago, de no haber cancelado su deuda con la primera notificación.	JEFE DE RECAUDACIÓN	No aplica
13 Establecer un convenio de pago con el contribuyente.	JEFE DE RECAUDACIÓN	No aplica
14 Establecer costas jurídicas.	JEFE DE RECAUDACIÓN	No aplica
15 Cancelar el valor notificado en una segunda instancia.	CONTRIBUYENTE	No aplica
16 Emitir título crédito al contribuyente, de no haber cancelado su deuda con una segunda notificación.	JEFE DE RECAUDACIÓN	Título crédito

6. FLUJOGRAMA



Figura 16: Flujograma - Convenio vallas publicitarias

Fuente: GAD Pichincha

PROCEDIMIENTO CERTIFICADO DE NO ADEUDAR AL GAD-PP

PROCESO: Gestión Financiera

SUBPROCESO: Tesorería

PROCEDIMIENTO: Emisión certificado de no adeudar al GAD-PP

1. OBJETIVO

Emitir el certificado de no adeudar al GAD-PP con información veraz en el lapso de 24 horas una vez que sea entregado el formulario correctamente y verificado en el sistema las obligaciones que correspondan a la persona natural o jurídica.

2. DESCRIPCIÓN GENERAL

La Tesorería pública constituye la síntesis de la gestión financiera gubernamental; por ser la que administra y regula el flujo de fondos del Estado e interviene en su equilibrio económico y monetario.

3. POLÍTICAS

- El cajero deberá solicitar la identificación de ser persona natural o el RUC de ser persona jurídica para el respectivo procedimiento.
- El formulario debe ser llenado únicamente por la persona dueña del proceso.

- Mantener actualizado el registro de los contribuyentes con sus respectivas contribuciones.

4. PALABRAS CLAVES

GAD-PP

Obligaciones

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Tabla 7: Descripción del proceso - Certificado de no adeudar al GAD-PP

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	RESPONSABLE	FORMATO
1 Presentar cédula de identidad al cajero.	CONTRIBUYENTE – PERSONA NATURAL	No aplica
2 Presentar RUC al cajero.	CONTRIBUYENTE – PERSONA JURÍDICA	No aplica
3 Completar formulario. Mediante observación en el proceso de ventanilla se pudo constatar que ciertos formularios no presentaban los datos correctos. (Ver debilidad 13)	CONTRIBUYENTE	Formulario de no adeudar al GAD- PP
4 Verificar en el sistema las obligaciones pendientes del contribuyente con el GAD- PP. Se han identificado obligaciones alteradas y/u omitidas mediante encuesta con jefe a cargo del área. (Ver debilidad 14)	CAJERO	No aplica
5 Emitir certificado de no adeudar al GAD- PP	CAJERO	Certificado de no adeudar al GAD- PP
6 Cancelar el valor correspondiente al certificado.	CONTRIBUYENTE	No aplica

6. FLUJOGRAMA

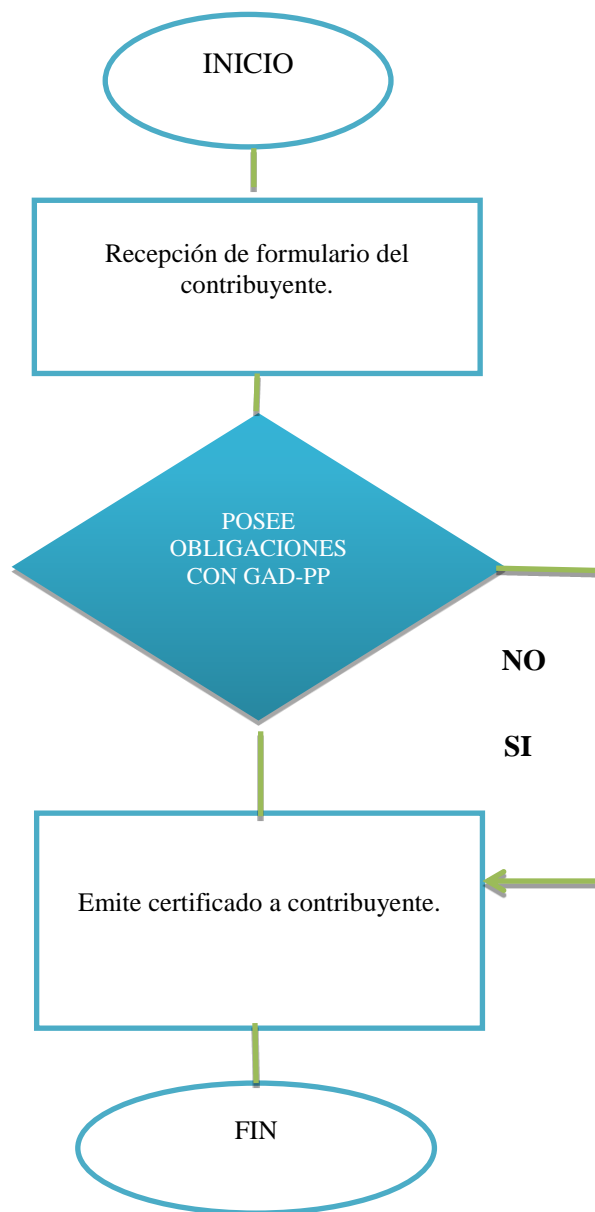


Figura 17: Descripción del proceso - Certificado de no adeudar al GAD-PP

Fuente: GAD Pichincha

PROCEDIMIENTO ÁREAS PRODUCTIVAS

PROCESO: Gestión Financiera

SUBPROCESO: Tesorería

PROCEDIMIENTO: Recaudación áreas productivas

1. OBJETIVO

Efectuar la recaudación por los servicios brindados en las áreas productivas de manera oportuna y confiable de conformidad a las políticas vigentes.

2. DESCRIPCIÓN GENERAL

La Tesorería pública constituye la síntesis de la gestión financiera gubernamental; por ser la que administra y regula el flujo de fondos del Estado e interviene en su equilibrio económico y monetario.

3. POLÍTICAS

- Mantener una base actualizada tanto de áreas productivas como de valores a ser cobrados por cada una de éstas.
- El Jefe de recaudación es la única persona encargada de revisar los informes de las áreas productivas.

- Las facturas deberán ser llenadas de manera correcta y deberán ser originales.

4. PALABRAS CLAVES

Áreas productivas

Facturas

Conciliación

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Tabla 8: Descripción del proceso - Áreas productivas

	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	RESPONSABLE	FORMATO
1	Recaudar las papeletas de depósito originales de las áreas productivas.	CAJERO	Papeleta depósito área productiva.
2	Recaudar los informes semanales de los ingresos de las áreas productivas. En informes mediante muestreo se pudo detectar faltantes y/o sobrantes. (Ver debilidad 20)	CAJERO	Informe áreas productivas
3	Revisar informe correspondiente a las áreas productivas. Se observó que los informes que presentaban faltantes y/o sobrantes no han sido identificados por el responsable. (Ver debilidad 21)	JEFE DE RECAUDACIÓN	Informe áreas productivas
4	Ordenar de manera secuencial las facturas.	TÉCNICO DE APOYO	No aplica
5	Ordenar de manera secuencial las papeletas de depósito.	CAJERO	No aplica
6	Verificar que las papeletas de depósito sean originales.	CAJERO	No aplica

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	RESPONSABLE	FORMATO
<p>Comparar el valor de las papeletas de depósito vs valor de las facturas.</p> <p>7 Se detectó el incumplimiento según la ley de forma tanto en la estructura como en el llenado de las facturas. (Ver debilidad 22)</p>	TÉCNICO DE APOYO	Factura áreas productivas
<p>8 Elaborar una base en Excel donde conste secuencial de depósito y factura con los valores correspondientes a cada una. La base al ser manual está sujeto a errores según experiencia. (Ver debilidad 23)</p>	TÉCNICO DE APOYO	No aplica
<p>9 Elaborar un informe de los resultados que se han obtenido de los ingresos provenientes de las áreas productivas.</p>	TÉCNICO DE APOYO	Informe áreas productivas
<p>10 Revisar y firmar el informe correspondiente a áreas productivas.</p>	JEFE DE RECAUDACIÓN	Informe áreas productivas
<p>11 Enviar el informe de áreas productivas al área de presupuesto.</p>	SECRETARIA	Informe áreas productivas
<p>12 Registrar los ingresos provenientes de áreas productivas. Mediante observación se detectaron registros erróneos. (Ver debilidad 24)</p>	ASISTENTE	Captura sistema de pagos y recaudación
· Parque Jerusalén		
· Parque Cochasquí		
· Piscícola		
· Hacienda San Marcos		
· Clínicas Veterinarias		
· Vivero San Antonio		
· Peaje, telepeaje		
· Centros textiles		
· Timbres regionales Puerto Quito		

6. FLUJOGRAMA

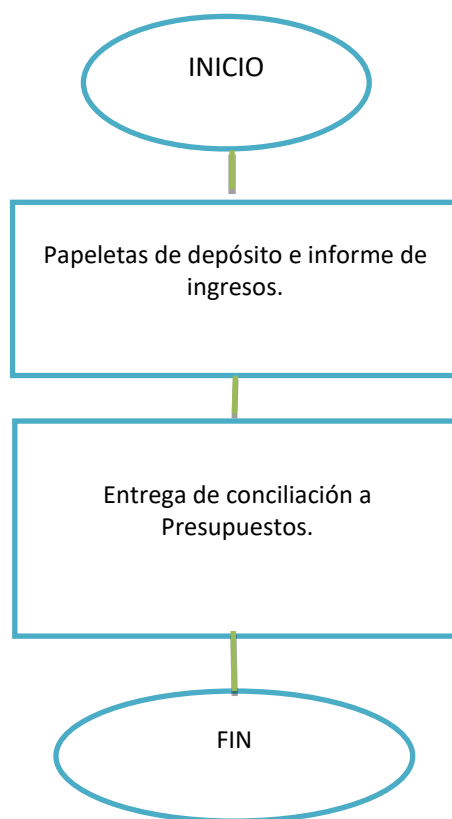


Figura 18: Descripción del proceso - Áreas productivas

Fuente: GAD Pichincha

3.1.7 Pruebas de cumplimiento

Diseñamos pruebas de cumplimiento para reunir evidencias de funcionamiento efectivo de los controles internos.

A continuación se detallan los aspectos a ser evaluados en cada uno de los procesos que intervienen en el Área de Tesorería:

SIGNIFICADO

- 1 Pedido con firma de aprobación de Supervisor.
- 2 Soportes de entrega y recepción de documentos.
- 3 Comprobantes según requisitos normativa SRI.
- 4 Comprobantes de retención y aplicación de porcentajes.
- 5 Bases de excel.
- 6 Informes con sumillas.
- 7 Hoja de rentas.
- 8 Base de datos contribuyentes.
- 9 Formularios GADPP
- 10 Sistema Olimpo
- 11 Papeletas de depósito.

Tabla 9: Pruebas de cumplimiento

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO

ÁREA DE TESORERÍA

ELABORADO POR: Gabriela Olmedo

FECHA: Enero a diciembre 2015

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL ÁREA:

La Tesorería pública constituye la síntesis de la gestión financiera gubernamental; por ser la que administra y regula el flujo de fondos del Estado e interviene en su equilibrio económico y monetario.

DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD DE LA EMPRESA:

Impulsar el desarrollo humano, mediante un modelo de gestión pública incluyente, participativa, concertada, eficiente y eficaz; sustentado en el fortalecimiento institucional, el compromiso social y la calidad de inversión.

PROCESO	PROCEDIMIENTOS APROBADOS											COMENTARIOS	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
Proceso de pagos	x		x	x		x					x		Falta firma de supervisor. Factura no contiene cantidades, subtotales, error cálculo IVA. Error de porcentaje de retención. Inexistencia de sumillas en informes. Falta de alertas en el sistema, ingresos incorrecto de cuentas.
Proceso de recaudación		x			x	x						x	No existe soportes de entregas y recepciones de documentos. Falta de fórmulas y matrices. Inexistencia de sumillas en informes. Papeletas incompletas según reportes.
Proceso convenio vallas publicitarias						x							Inexistencia de sumillas en informes.
Proceso no adeudar GAD PP										x			Formularios con tachones e información incorrecta.
Proceso ingreso área productivas			x			x							Facturas no contienen cantidades, subtotales y presenta errores en el cálculo del IVA. Inexistencia de sumillas en los informes.
Proceso títulos créditos de contraloría/administración								x					La fecha de actualización de la base de contribuyentes es distante a la fecha actual.
Proceso transferencia de dominio							x					x	Hoja de rentas con tachones e información incorrecta. Papeletas de depósito incompletas según reportes.

3.1.8 Cuestionario de control interno

Tabla 10: Cuestionario de control interno

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA					
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN BASE AL INFORME					
COSO-ERM					
<u>ÁREA DE TESORERÍA</u>					
ELABORADO POR: Gabriela Olmedo					
FECHA: 21 de marzo de 2016					
OBJETIVO: El objetivo de la encuesta es determinar el nivel de aplicación de los diferentes elementos del Control Interno según el Marco COSO-ERM en el área de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Pichincha.					
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL ÁREA: La Tesorería pública constituye la síntesis de la gestión financiera gubernamental; por ser la que administra y regula el flujo de fondos del Estado e interviene en su equilibrio económico y monetario.					
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA: Impulsar el desarrollo humano, mediante un modelo de gestión pública incluyente, participativa, concertada, eficiente y eficaz; sustentado en el fortalecimiento institucional, el compromiso social y la calidad de inversión.					
COMPONENTE	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	COMENTARIO/ OBSERVACIÓN
AMBIENTE INTERNO	¿Posee la empresa un código de ética en el que se definan los principales aspectos permitidos a los empleados, proveedores, clientes, compromisos con la sociedad, etc.?	x			
	¿El área de tesorería tiene definido las principales políticas y procedimientos por escrito?		x		
	¿Están definidas las principales funciones y actividades de cada cargo importante?		x		
	¿El área de tesorería cuenta con un organigrama jerárquico funcional?		x		
	¿Se han publicado la misión, visión, valores y objetivos del área de tesorería?		x		
	¿Los colaboradores conocen quiénes son sus superiores y subordinados?	x			
	¿Se tiene definido qué actividades del área de tesorería podrían ser riesgosas para la empresa?		x		
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	¿El área de tesorería cuenta con planificación estratégica?	x			
	¿Están definidos los objetivos del área de tesorería?	x			Están definidos los objetivos globales del área, más no los objetivos de cada unidad.
	¿Quiénes participaron en la definición de objetivos?				Las jefaturas de las áreas, departamentos y unidades

COMPONENTE	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	COMENTARIO/ OBSERVACIÓN
	¿El equipo del área de tesorería conoce los objetivos de la misma?	x			
	¿Los objetivos del área de tesorería son cuantificables, alcanzables y establecidos en el tiempo?		x		
	¿Se tiene establecidos indicadores de gestión para controlar el avance de los objetivos?	x			
	¿Existe conexión entre los objetivos y las normas del área de tesorería?	x			
	¿Se ha realizado una relación entre los objetivos del área de tesorería y los controles internos existentes?.		x		
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS (significa detectar eventos negativos que pueden afectar el logro de los objetivos empresariales o poner en riesgo la continuidad del negocio)	¿Tiene el área de tesorería identificados los principales riesgos, operativos, financieros, legales, etc.?)		x		Cuando se presenta un suceso negativo, lo consideran éste como un riesgo.
	¿La empresa cuenta con un departamento de gestión de riesgos?		x		
	¿Se ha elaborado el análisis FODA de la organización?		x		
	¿La dirección toma en cuenta las Amenazas y Debilidades para establecer objetivos?	x			
	¿Cuáles fueron las consecuencias importantes de los eventos negativos? (mencionar)				Pérdida de rubros propios, ya que los mismos han sido entregados al Gobierno Central.
	¿Los trabajadores reportan a su inmediato superior sobre eventos que puedan representar un riesgo para el área de tesorería?	x			
	En caso de no tener sistema de identificación de riesgos ¿le gustaría tener?	x			
	¿Cada qué tiempo se determinan los riesgos?				No se han determinado los riesgos hace más de un año.
EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS (es evaluar los impactos de los riesgos)	Si se han identificado los riesgos ¿se ha evaluado el impacto?		x		
	¿Se tiene una lista de cuáles son los riesgos más importantes?		x		Consideran únicamente las cuentas incobrables como riesgo.
	Para los riesgos encontrados o detectados, ¿quiénes evalúan el impacto de los mismos? (indicar)			x	
	¿Se analiza la probabilidad de ocurrencia de cada riesgo?		x		
	Si se han identificado los riesgos, ¿se han determinado las causas?		x		

COMPONENTE	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	COMENTARIO/ OBSERVACIÓN
RESPUESTA AL RIESGO (estrategias para mitigar los riesgos)	Para los riesgos detectados, ¿se adoptan estrategias para evitar que ocurran o mitigar la ocurrencia de los mismos?		x		Una vez presentada una causa negativa, se toma una medida correctiva en el momento.
	Las estrategias adoptadas, ¿ayudaron a mitigar la ocurrencia de los riesgos?		x		
	¿Quiénes intervinieron en la definición de las estrategias para mitigar los riesgos?			x	
	¿Se hace un seguimiento de las estrategias decididas para mitigar los riesgos?		x		
	¿Se tiene escrito la forma como detectar y mitigar los riesgos?		x		
ACTIVIDADES DE CONTROL (consiste en supervisar el cumplimiento de políticas, procedimientos, estrategias acordados)	¿Se tienen escritas las principales políticas y procedimientos del área de Tesorería?		x		Únicamente del área de tesorería en global, no por unidades.
	En caso de no tener escritas las políticas y procedimientos ¿en base a qué ejecuta las actividades el personal?				Matriz elaborada por la Jefatura en base a las actividades realizadas por cada uno de los miembros del equipo de trabajo.
	¿Cómo se supervisa y controla la ejecución de tareas de los diferentes funcionarios o empleados?				Mediante resultados obtenidos.
	La falta de supervisión y control ¿Ha afectado negativamente a las actividades de la empresa?.		x		
	¿Las Jefaturas del área creen que es importante las actividades de supervisión y control?	x			
	¿Se tienen establecidos indicadores de gestión para controlar el desarrollo de las diferentes actividades?	x			
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (se debe comunicar e informar a todas la organización acerca de los datos más significativos).	¿De qué forma comunica la empresa los resultados a todo el personal?				Mediante un análisis horizontal de valores recaudados.
	¿La empresa tiene delineados los canales de comunicación a utilizar dependiendo la importancia del mensaje?	x			
	¿Se documenta toda la información relacionada con el sistema de control interno?		x		
	¿Se comunica únicamente a las partes involucradas (se evita fuga de información)?		x		
	¿La información relevante al sistema de control interno está disponible para las partes involucradas?	x			

COMPONENTE	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	COMENTARIO/ OBSERVACIÓN
MONITOREO (revisar el cumplimiento de los controles internos)	¿Se controla la ejecución de las actividades?	x			
	¿Cómo se reportan los controles internos y actividades que se incumplen?				Mediante el Sistema Administrativo como una alerta.
	¿A qué niveles se reportan los incumplimientos de los controles internos?				Dirección Económica - Financiera
	¿Qué área es la responsable de realizar el cumplimiento de los controles internos?				Coordinación de la ISO
	¿Se preparan informes escritos de los incumplimientos?		x		

3.1.9 Cuestionario de funciones

Tabla 11: Cuestionario de funciones – Jefe de recaudación y pagos

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA					
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LAS FUNCIONES					
ÁREA DE TESORERÍA JEFE DE RECAUDACIÓN Y PAGOS					
ELABORADO POR: Gabriela Olmedo					
FECHA: 21 de marzo de 2016					
OBJETIVO: Evaluar si las funciones detalladas para cada cargo son puestas en práctica o no dentro del área de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Pichincha.					
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL ÁREA: La Tesorería pública constituye la síntesis de la gestión financiera gubernamental; por ser la que administra y regula el flujo de fondos del Estado e interviene en su equilibrio económico y monetario.					
FUNCIÓN	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	COMENTARIO
a. Organizar, dirigir y controlar las actividades de la Unidad que dirige, a fin de proporcionar apoyo con recursos financieros, a las diferentes unidades orgánicas de la Institución.	¿El jefe de recaudación y pagos organiza, dirige y controla las actividades del área de Tesorería?	x			
b. Cumplir las normas emitidas por el ente rector del sistema de tesorería.	¿Se cumplen las normas de control interno emitidas para el Sector Público por la Contraloría General de Estado?		x		
c. Programar y atender los cronogramas de obligaciones y compromisos de pago.	¿Las políticas y objetivos determinados para cada proceso se cumplen en los tiempos establecidos?	x			
d. Coordinar ante el sistema financiero, las gestiones necesarias para concretar las operaciones bancarias oportunamente, así como realizar los pagos de obligaciones con cargo al presupuesto Institucional.	¿Se coordina o gestiona oportunamente las obligaciones con las Instituciones Financieras?		x		
e. Centralizar los recursos financieros de la Institución bajo toda fuente de financiamiento, para lograr una adecuada programación y atención de pagos, así como coordinar la elaboración y evaluación de los flujos de caja.	¿Coordina con área y personas delegadas la elaboración y evaluación de los flujos de caja?	x			
f. Controlar la recepción de fondos provenientes de sumas recibidas bajo la modalidad de cheques, efectivo o documentos valorados a favor de la Institución.	¿Verifica y evalúa los ingresos recaudados?	x			
g. Disponer que se proceda con el registro de los documentos inherentes a movimiento de fondos de la Institución y coordinar la elaboración y revisión de los reportes de gestión correspondientes para remitir a la Dirección General del Tesoro Público.	¿Coordina y dirige el proceso de registro correspondientes a los movimientos de fondos ?		x		
h. Administrar la póliza de seguro de desaparición, destrucción y deshonestidad.	¿Aplica controles preventivos en caso de desaparición, destrucción y deshonestidad?		x		
i. Dirigir la ejecución de los procesos de programación de Caja, recepción, ubicación y custodia de fondos, así como la distribución y utilización de los mismos.	¿Dirige los procesos de programación relacionados con el movimiento de los fondos?	x			
j. Coordinar y supervisar la oportuna transferencia de fondos necesarios para el pago de pensiones en los diversos fondos.	¿Coordina y supervisa la transferencia de fondos?	x			
k. Revisar la documentación que sustenta el pago de contratistas por las obligaciones y compromisos contraídos por la Institución.	¿Revisa que la información receiptada sea veraz, correcta y transparente?		x		
l. Coordinar internamente y con las instituciones bancarias, así como supervisar la ejecución del pago de remuneraciones y asignaciones del personal de la Institución.	¿Supervisa la ejecución del pago?		x		
m. Revisar las conciliaciones de las cuentas y subcuentas bancarias por toda fuente de financiamiento.	¿Revisa las conciliaciones elaboradas por su equipo de trabajo?	x			
n. Supervisar el manejo de los fondos para pagos en efectivo establecidos en la Institución.	¿Supervisa el manejo de los fondos en efectivo?		x		
o. Examinar la información que administra la Unidad y remitirla a la Dirección General del Tesoro Público.	¿Revisa la información que se maneja para los respectivos procesos en el Área de Tesorería?		x		

Tabla 12: Cuestionario de funciones – Cajero

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA					
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LAS FUNCIONES					
ÁREA DE TESORERÍA					
<u>CAJERO</u>					
ELABORADO POR: Gabriela Olmedo					
FECHA: 21 de marzo de 2016					
OBJETIVO: Evaluar si las funciones detalladas para cada cargo son puestas en práctica o no dentro del área de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Pichincha.					
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL ÁREA: La Tesorería pública constituye la síntesis de la gestión financiera gubernamental; por ser la que administra y regula el flujo de fondos del Estado e interviene en su equilibrio económico y monetario.					
FUNCIÓN	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	COMENTARIO
a. Efectuar el pago a contratistas, impuestos, remuneraciones, personal, entre otras obligaciones contraídas por la Institución.	¿Se efectúa el pago en el tiempo establecido?	x			
b. Coordinar e informar a las Oficinas Departamentales acerca de las transferencias efectuadas y/o cheques emitidos referidos al pago de servicios administrativos.	¿Se realizan informes de los pagos realizados?		x		
c. Habilitar los fondos a las cuentas corrientes y de ahorros, desde las cuales se han de autorizar y girar los gastos administrativos.	¿Se verifica la disponibilidad de efectivo para los respectivos pagos?	x			
d. Emitir los recibos de ingreso a Caja por las devoluciones de viáticos, derechos de participación o por reembolso de llamadas telefónicas, entre otros.	¿Se emiten los recibos correspondientes por cada ingreso recaudado?		x		
e. Efectuar las conciliaciones mensuales y trimestrales de los recursos asignados por fuente de financiamiento.	¿Se elaboran las conciliaciones dentro de los plazos establecidos?	x			
f. Atender al público en la venta de derechos de participación en licitaciones públicas, concursos públicos, adjudicaciones directas públicas y selectivas, así como por el uso de teléfonos, por aplicación de penalidades, entre otros.	¿Es la única persona encargada de la atención al público en el área de tesorería?		x		
g. Recibir y registrar los fondos recibidos en efectivo o documentos valorados a favor de la Institución y emitir el comprobante respectivo.	¿Se registran los respectivos documentos en el momento que se realiza la transacción?		x		
h. Custodiar los documentos valorados, los documentos de la unidad y la caja fuerte de la Institución.	¿Posee documentos bajo su custodia?	x			
i. Emitir informes periódicos a la Jefatura de la Unidad, sobre los documentos mantenidos en custodia.	¿Elabora y presenta informes periódicamente a su Línea de Supervisión directa?	x			
j. Gestionar los ingresos y salidas de valores en las cuentas de custodia de caja fuerte.	¿Están a su cargo los ingresos y salidas de valores?	x			
k. Mantener un control actualizado de los embargos realizados a los contratistas por orden de los ejecutores coactivos, Poder Judicial o cualquier autoridad competente.	¿Se mantienen datos actualizados tanto de contribuyentes como de los movimientos de fondos?		x		
l. Conciliar los libros bancos del Sistema Contable y el SIAF, correspondiente a la Administración Central.	¿Se concilia la información en custodia vs información del sistema?		x		Se concilia únicamente los valores presentados en documentos vs dinero físico.
m. Preparar y remitir la documentación referida a la administración central que genera la Unidad, para uso de Contabilidad	¿Prepara y emite la información requerida por Contabilidad?	x			

Tabla 13: Cuestionario de funciones – Secretaría

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA					
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LAS FUNCIONES					
ÁREA DE TESORERÍA <u>SECRETARÍA</u>					
ELABORADO POR: Gabriela Olmedo					
FECHA: 21 de marzo de 2016					
OBJETIVO: Evaluar si las funciones detalladas para cada cargo son puestas en práctica o no dentro del área de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Pichincha.					
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL ÁREA: La Tesorería pública constituye la síntesis de la gestión financiera gubernamental; por ser la que administra y regula el flujo de fondos del Estado e interviene en su equilibrio económico y monetario.					
FUNCIÓN	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	COMENTARIO
a. Llevar, mantener actualizada y coordinar la agenda de reuniones de la Unidad.	¿Se mantiene actualizada la bitácora de actividades del equipo del área de Tesorería?		x		
b. Apoyar a la Unidad en las respuestas de documentación diversa.	¿Apoya al área con respuestas de la documentación?	x			
c. Atender y efectuar llamadas telefónicas en la Unidad, así como concertar las citas y/o reuniones de trabajo internas como externas, que requiera la Unidad.	¿Atiende y efectúa llamadas telefónicas como apoyo al proceso de pagos y recaudación?	x			
d. Atender la recepción y transmisión de mensajes, de documentos de la Unidad.	¿Apoya con el envío y recepción de documentos?	x			
e. Atender a funcionarios, trabajadores y visitantes que deseen entrevistarse con el Jefe de Unidad.	¿Atender a clientes internos y externos?	x			
f. Consolidar y actualizar el repositorio legal y técnico de normas legales vinculadas a los procesos administrativos de la Unidad, así como mantener informados al personal de la Unidad respecto de la publicación diaria de las mismas.	¿Mantener en custodia las normas relacionadas al área, actualizarlas e informar al equipo de éstas?		x		
g. Consolidar y elaborar los requerimientos de capacitación del personal de la Unidad autorizados por el Jefe.	¿Consolida y elabora requerimientos de capacitación del personal del área?		x		
h. Formular los requerimientos de personal a solicitud el Jefe de la Unidad.	¿Formula requerimientos del equipo del área?	x			
i. Consolidar y elaborar los requerimientos de bienes, servicios y obras requeridos por el Jefe de la Unidad.	¿Consolida y elabora requerimientos relacionados a los procesos del área de tesorería en sí?	x			

Tabla 14: Cuestionario de funciones – Asistente

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA					
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LAS FUNCIONES					
ÁREA DE TESORERÍA					
<u>ASISTENTE</u>					
ELABORADO POR: Gabriela Olmedo					
FECHA: 21 de marzo de 2016					
OBJETIVO: Evaluar si las funciones detalladas para cada cargo son puestas en práctica o no dentro del área de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Pichincha.					
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL ÁREA: La Tesorería pública constituye la síntesis de la gestión financiera gubernamental; por ser la que administra y regula el flujo de fondos del Estado e interviene en su equilibrio económico y monetario.					
FUNCIÓN	PREGUNTAS	S	Ni	N/	COMENTARIO
a. Recoger, trasladar, ordenar, seleccionar y distribuir la documentación que se le encargue.	¿Recopilar y distribuir documentación al equipo de Tesorería?		x		
b. Distribuir las cartas órdenes a bancos, para realizar las transferencias de cuenta a cuenta y a través del Banco Central de Reserva.	¿Distribuir las cartas órdenes a bancos para las respectivas transferencias?		x		
c. Recoger la documentación proveniente de los bancos (apertura de cuentas, liquidaciones de depósitos a plazo y Fondo Consolidado de Reservas FCR, extractos, notas, etc.).	¿Recoger documentación proveniente de los bancos?		x		
d. Tramitar ante los bancos, la emisión de cheques de gerencia y certificados para la cancelación de los diferentes pagos y obligaciones.	¿Tramitar ante los bancos si el pago es con cheque?		x		
e. Actualizar y verificar los saldos bancarios diarios.	¿Actualizar y verificar los saldos bancarios diarios?	x			
f. Coordinar con los técnicos de los bancos para el mantenimiento e implementación de nuevas versiones en el sistema de Banca Electrónica, por encargo del Jefe de la Unidad.	¿Coordinar con el banco el mantenimiento e implementación de versionamiento en el sistema de Banca Electrónica?		x		
g. Efectuar los pagos de servicios públicos, así como efectuar la cobranza a contratistas.	¿Efectuar pagos y recaudaciones?		x		
h. Brindar apoyo en el registro de operaciones propias de la Unidad en los sistemas de información.	¿Brindar apoyo en el registro de operaciones?	x			
i. Llevar el control y archivo de los vouchers pagados, así como de las cartas órdenes.	¿Mantener un control y archivo de las cartas órdenes de los bancos?	x			
j. Apoyar en la revisión y archivo de las conciliaciones bancarias.	¿Apoyar en la revisión y archivo de las conciliaciones bancarias?	x			
k. Efectuar los depósitos bancarios por derechos de participación en las adjudicaciones que ejecuta la Institución, así como otros depósitos.	¿Efectuar depósitos bancarios?	x			
l. Elaborar y actualizar información relacionada con los bancos (aperturas y cancelaciones de cuentas, directorios, etc.).	¿Elaborar y actualizar información relacionada con los bancos?	x			
m. Actualizar el cuadro de tasas de interés de las cuentas.	¿Actualizar cuadro de tasas de interés?		x		
n. Efectuar la revisión y actualización de los cuadros de recuperaciones de pensiones.	¿Mantener actualizadas bases de recaudación?		x		
o. Brindar apoyo en el registro de operaciones en el SIAF y en el sistema contable.	¿Brindar apoyo en el registro de operaciones en el Sistema?	x			
p. Tramitar la apertura de cuentas para la Institución y para el personal activo.	¿Tramitar aperturas de cuentas bancarias?		x		
q. Efectuar la impresión y compaginación del Libro Auxiliar de Bancos.	¿Efectuar la impresión del Libro Auxiliar de Bancos?	x			
r. Mantener la confidencialidad de los documentos que traslada	¿Se mantiene confidencialidad con los documentos manejados por su persona?	x			

3.1.10 Matriz de riesgos generales

Tabla 15: Matriz de riesgos generales

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA

MATRIZ DE RIESGOS GENERALES

ÁREA DE TESORERÍA

ELABORADO POR:

Gabriela Olmedo

FECHA:

Enero a Diciembre 2015

OBJETIVO: Determinar las debilidades del área de tesorería mediante una relación de los elementos del COSO ERM vs los elementos que se ponen en práctica en dicha área.

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL ÁREA: La Tesorería pública constituye la síntesis de la gestión financiera gubernamental; por ser la que administra y regula el flujo de fondos del Estado e interviene en su equilibrio económico y monetario.

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA: Impulsar el desarrollo humano, mediante un modelo de gestión pública incluyente, participativa, concertada, eficiente y eficaz; sustentado en el fortalecimiento institucional, el compromiso social y la calidad de inversión.

ELEMENTOS	DEBILIDADES	CONTROL O FORMA DE MITIGACIÓN
AMBIENTE INTERNO		
Integridad y valores éticos	Los colaboradores no cumplen con las normas del código de ética, puesto que sus valores antiéticos se han visto como una de las debilidades con mayor impacto.	Realizar talleres enfocados al trabajo y alineamientos del equipo.
	Los objetivos del área de tesorería no han sido establecidos para cada unidad.	Determinar y delimitar los objetivos de cada unidad que conforman el área de Tesorería.
Estructura organizativa	No poseen un organigrama jerárquico funcional.	Elaborar e implementar un organigrama jerárquico funcional.
Asignación de autoridad y responsabilidad	Las funciones y principales actividades han sido designadas por cada jefatura, las mismas no han sido determinadas en un escrito.	A través de la implementación del organigrama jerárquico funcional divulgar las principales funciones mediante actas.
Apetito al riesgo	No se han definido las actividades más riesgosas del área de tesorería.	Elaborar un FODA específico del área de tesorería.
Políticas y prácticas de recursos humanos	Las unidades del área de tesorería como recaudación y pagos no poseen por escrito sus principales políticas y procedimientos.	Definir las principales políticas y procedimientos con la finalidad de que el personal las incluya dentro de sus actividades cotidianas.
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS		
Misión y visión	Existe misión y visión como GAD-PP, más el mismo no se ha divulgado y se ha hecho énfasis para los objetivos del departamento.	Realizar talleres que tiene como finalidad determinar misión y visión del departamente con la participación de los colaboradores.
Funciones	Las funciones y principales actividades han sido designadas por cada jefatura, las mismas no han sido determinadas en un escrito.	Plasmar en un documento las funciones específicas de cada colaborador del área de tesorería por cargo.

ELEMENTOS	DEBILIDADES	CONTROL O FORMA DE MITIGACIÓN
Objetivos	Existen únicamente objetivos globales, más no objetivos para cada unidad.	Establecer objetivos en base a MARTE: medibles, alcanzables, retadores, tiempo y específico
	Los objetivos del área de tesorería no son cuantificables, ni se han establecido tiempos para los mismos.	
	Los objetivos del área no tienen relación directa con los controles internos.	
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS		
Técnicas de identificación de eventos	Los riesgos del área no han sido identificados para actuar de manera preventiva, los mismos los determinan cuando se presenta un suceso negativo para actuar de manera correctivo sobre éstos.	Determinar riesgos posibles de los procesos del área y controles y formas de mitigar dichos riesgos.
	El Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Pichincha no cuenta con un departamento especializado en la gestión de riesgos.	Evaluar o analizar la necesidad de un sistema de gestión de riesgo.
	No se conoce, ni se analizado el FODA del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Pichincha.	Realizar talleres que tengan por objetivo dar a conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del GADPP y del área como tal.
	No se han analizado e identificado los riesgos hace más de un año.	Determinar anualmente riesgos posibles de los procesos del área y controles y formas de mitigar dichos riesgos.
EVALUACIÓN DE RIESGOS		
Análisis de riesgos identificados	Al no tener identificados los riesgos del área, no se ha podido determinar el impacto de los mismos.	Determinar riesgos posibles de los procesos del área.
	Al no tener identificados los riesgos del área, la probabilidad de ocurrencia de los mismos no puede ser determinada.	Determinar riesgos posibles de los procesos del área.
	No se han analizado las causas de aquellos riesgos que se han presentado en el área.	Determinar causas por la cual los procesos pueden estar en riesgo.
RESPUESTA AL RIESGO		
Análisis y establecimiento de las respuestas al riesgo	No existen estrategias establecida para evitar que ocurran o mitigar la ocurrencia de los riesgos.	Determinar riesgos posibles de los procesos del área y controles y formas de mitigar dichos riesgos.
	No poseen por escrito la forma como detectar y mitigar los riesgos.	Elaborar un documento en donde se detalle tales controles y formas de mitigar los riesgos.
ACTIVIDADES DE CONTROL		
Políticas	Existen políticas globales, más no específicos por cada unidad.	Realizar reuniones o taller de trabajo para determinar políticas específicas del área.
Procedimientos	Existen procedimientos globales, más no específicos por cada unidad.	Realizar reuniones o taller de trabajo para determinar procedimientos específicos del área.

ELEMENTOS	DEBILIDADES	CONTROL O FORMA DE MITIGACIÓN
Control	La falta de supervisión y control han afectado negativamente a las actividades del área.	Establecer calendarios como seguimiento a tareas o actividades específicas.
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN		
Establecimiento de medios de información y comunicación	La información relacionada con el sistema de control interno no se encuentra documentada.	Elaborar un documento en donde se detalle tales controles y formas de mitigar los riesgos.
	La información en ciertas ocasiones es pública, es decir no se mantiene la discrecionalidad en el área.	Definir información pública y privada.
SUPERVISIÓN		
Supervisión permanente	Los incumplimientos no son reportados mediante informe.	Mantener un detalle de incumplimientos como parte de los seguimientos.
	Utilizan únicamente el sistema como método de alerta de incumplimientos.	Establecer calendarios como seguimiento a tareas o actividades específicas.

4 INFORME COSO ERM

Señor

Edison Rosero

Jefe del Área de Tesorería

Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Pichincha

Quito

De mi consideración:

Se procedió a realizar la evaluación del control interno del Área de Tesorería durante el período de enero a diciembre del año 2015, con el objetivo de determinar las principales debilidades de control que pueden incidir en la ejecución de actividades del área.

Hemos evaluado los procesos de pago a proveedores, recaudación, convenio vallas publicitarias, no adeudar al GAD PP, ingresos áreas productivas, transferencia de dominio, títulos créditos de contraloría y administración.

Para clasificar las debilidades detalladas se usó el formato establecido por el modelo de riesgos COSO ERM, cuyos elementos son:

- Ambiente interno
- Establecimiento de objetivos

- Identificación de eventos(significa detectar eventos negativos que pueden afectar el logro de los objetivos empresariales o poner en riesgo la continuidad del negocio)
- Evaluación de los riesgos (es evaluar los impactos de los riesgos)
- Respuesta al riesgo (estrategias para mitigar los riesgos)
- Actividades de control (consiste en supervisar el cumplimiento de políticas, procedimientos, estrategias acordados)
- Información y comunicación (se debe comunicar e informar a todas la organización acerca de los datos más significativos).
- Monitoreo (revisar el cumplimiento de los controles internos)

Para la ejecución del trabajo se estudiaron y analizaron las políticas y procedimientos del área de tesorería, mismas que fueron obtenidas de varias fuentes; tales como: información proporcionada por el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Pichincha e intranet.

Para realizar la evaluación del control interno del área analizada se siguió la siguiente metodología:

- Relevamiento de actividades por procesos en forma narrativa y flujogramas.
- Cuestionario de control interno.

- Cuestionario de funciones.
- Investigación y análisis de políticas y procedimientos del sector público
- Determinación de las actividades que representan más riesgo dentro de cada proceso
- Identificación de debilidades por proceso y por elemento.
- Determinación de formar para mitigar dichas debilidades y/o controles.
- Preparación del informe.

Debido a la confidencialidad de la información, no fue posible realizar pruebas de cumplimiento en la magnitud que se establecen en la metodología de Auditoría Operativa, las debilidades en los diferentes procesos fueron determinados con base al análisis de los flujos de los procesos y a los aportes realizados por los funcionarios a cargo de las diferentes operaciones.

En el informe se presentan las debilidades, riesgo de no cumplir los objetivos del área y sugerencias para superar las debilidades; adicionalmente se presenta el flujo del proceso corregido aplicando los controles para prevenir y/o corregir posibles riesgo y debilidades.

El alcance del trabajo no garantiza que se detectaron todos incumplimientos a políticas, procedimiento y funciones establecidas por el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Pichincha, puesto que al ser una entidad del sector público existe mucha información confidencial difícil de tener acceso, razón por la cual las pruebas de cumplimiento no fueron permitidas llevarlas a cabo como se indica en carta adjunta.

Este informe está reservado exclusivamente para información y uso por parte del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Pichincha y no deberá ser distribuido ni utilizado por quienes no hayan dado su conformidad expresa a dichos procedimientos.

Deseo agradecer por la colaboración prestada al personal del área de tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Pichincha para la realización de este trabajo.

Atentamente,

Gabriela Olmedo

Tabla 16: Matriz de Riesgos

ÁREA DE TESORERÍA

ELABORADO POR: Gabriela Olmedo

FECHA: Enero a diciembre 2015

OBJETIVO:

Determinar las debilidades del área de tesorería con respecto de los procesos.

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL ÁREA:

La Tesorería pública constituye la síntesis de la gestión financiera gubernamental; por ser la que administra y regula el flujo de fondos del Estado e interviene en su equilibrio económico y monetario.

DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD DE LA EMPRESA:

Impulsar el desarrollo humano, mediante un modelo de gestión pública incluyente, participativa, concertada, eficiente y eficaz; sustentado en el fortalecimiento institucional, el compromiso social y la calidad de inversión.

No.	Actividad	Debilidad	Riesgo de no alcanzar objetivo			Elemento							Control y forma de mitigación		
			SI	NO	PARCIAL	Ambiente interno	Establecimiento de objetivos	Identificación de eventos	Evaluación del riesgo	Respuesta al riesgo	Actividades de control	Información y comunicación		Monitoreo	
PROCESO DE PAGOS															
1	Área de tesorería elabora el comprobante de retención y verifica que los documentos (Facturas, Ingreso Bodega, Actas entrega-recepción, Certificados de trabajo) se encuentren en orden según Contraloría, ya que de esto depende la devolución o no al área de Contabilidad.	Se realizó una observación a los comprobantes de retención y se detectaron cálculos erróneos de porcentajes de retención, las mismas no se identifican si han sido o no anuladas. Mediante muestreo se identificó que ciertas facturas no cumplen con los requisitos de llenado según la normativa del SRI . Se detectó la falta de soportes que detallen documentos entregados y receptados a través de las pruebas de cumplimiento.			x					x					Implementación formatos que faciliten control sobre los documentos receptados y enviados. Implementación cruce de partidas. Seguimiento de comprobante de retención (formatos)
2	Área de tesorería elabora un flujo de caja diaria en formato Excel para verificar la disponibilidad de cada cuenta para pagos.	Se ha identificado la inexistencia de herramientas tecnológicas ya que los procesos de caja son manuales, razón por la cual están sujetos a errores, puesto que no existen fórmulas y/o matrices preestablecidas o un sistema que permita extraer información necesaria como reportaría.				x							x		Validación manual (excel) vs automática (sistema) Implementación formatos que faciliten registros o movimientos.
3	Área de tesorería entrega al contribuyente el comprobante de retención y el comprobante de la transferencia.	Se detectó la falta de soportes que detallen documentos entregados y receptados a través de las pruebas de cumplimiento.												x	Implementación formatos que faciliten control sobre los documentos receptados y enviados.
4	Área de Tesorería registra pagos y cobros en diferentes módulos del sistema Olimpo, elabora comprobantes de pago con los cuales se realizan las transferencias a través del BCE a la cuenta del beneficiario.	En observaciones proporcionadas por los encargados del área se han detectado pagos registrados por duplicado, errores en el nro. de cuenta de beneficiario, se ha transferido valores en más y/o en menos, se han identificado transferencias a cuentas propias, mientras que las recaudaciones no se han efectuado en su totalidad. En esta actividad se ha podido identificar que la actividad está concentrada en una sola persona y no existen aprobaciones o supervisiones de dicha actividad.	x				x								Segregación de funciones (Ingresador, revisor y aprobador) Implementación cruce de partidas. Seguimiento partidas pendientes de cobro. Implementar políticas de cobro.

No.	Actividad	Debilidad	Riesgo de no alcanzar objetivo			Elemento							Control y forma de mitigación	
			SI	NO	PARCIAL	Ambiente interno	Establecimiento de objetivos	Identificación de eventos	Evaluación del riesgo	Respuesta al riesgo	Actividades de control	Información y comunicación		Monitoreo
5	Área financiera realiza certificado presupuestario.	Al realizar una verificación de la documentación se detectó que dicho certificado no se presenta con la documentación sustento.			x							x		Analizar documentos que se requieren para realizar el certificado presupuestario.
6	BCE legaliza transferencia máximo en 48 horas, si se presentare circunstancia alguna como un revote de la cuenta se procede a informar a tesorería y éste lo informa al beneficiario.	Al presentarse un error en la transferencia mediante indagación se detecta que no se da un seguimiento a la corrección de estos errores.			x								x	Implementación formatos que faciliten control sobre los documentos receptados y enviados. Seguimiento transferencias (formatos)
7	Contabilidad realiza los respectivos registros como los impuestos (IVA, IR, timbres provinciales)	Mediante un muestreo no probabilístico de datos se presentó que dichos impuestos son calculados erróneamente.	x						x					Implementación bases que sirvan como una alerta en el cálculo de impuestos. Segregación de funciones (Ingresador, revisor y aprobador)
8	Contribuyente realiza pedido al área financiera.	Mediante la observación de los pedidos físicos se ha detectado que en ciertos documentos no contienen la firma de aprobación.			x								x	Base de autorizadores con back up correspondientes.
9	Presupuesto realiza la partida presupuestaria y entrega a Contabilidad con la documentación mencionada anteriormente.	Se pudo evidenciar la inexistencia de un documento soporte como control de la entrega de documentación entre departamentos, además de que dichos documentos se encontraban sin suficientes sustentos.			x							x		Implementación formatos que faciliten control sobre los documentos receptados y enviados.
PROCESO CONVENIO VALLAS PUBLICITARIAS														
10	Elaborar un informe de catastro con valores que debo recaudar de los beneficiarios de la obra.	Al presentar mediciones alteradas como consecuencia los valores a ser reportados para dicha recaudación serán alterados.	x							x				Implementar cruce de partidas.
11	Realizar la medición de vallas.	Mediante conversación con Jefe de Recaudación identificó alteraciones en la medición de vallas.	x							x				Asignar dos personas como segregación de funciones, la persona encargada de medir y la persona supervisora.
12	Registrar la cuenta por cobrar con el valor correspondiente a la valla publicitaria.	Como consecuencia de una medición y recaudación alterada, la cuenta por cobrar no refleja el valor correcto, según experiencia.	x								x		x	Implementar cruce de partidas.
PROCESO NO ADEUDAR GAD PP														
13	Completar formulario.	Mediante observación en el proceso de ventanilla se pudo constatar que ciertos formularios no presentaban los datos correctos. .	x										x	Validación formulario vs base de clientes
14	Verificar en el sistema las obligaciones pendientes del contribuyente con el GAD-PP	Se han identificado obligaciones alteradas y/u omitidas mediante encuesta con jefe a cargo del área.	x			x							x	Implementar cruce de partidas.

No.	Actividad	Debilidad	Riesgo de no alcanzar objetivo			Elemento							Control y forma de mitigación
			SI	NO	PARCIAL	Ambiente interno	Establecimiento de objetivos	Identificación de eventos	Evaluación del riesgo	Respuesta al riesgo	Actividades de control	Información y comunicación	
PROCESO DE RECAUDACIÓN													
15	Comparar el valor en documentos vs valor en dinero.	Mediante muestreo se identificó faltantes, sobrantes y omisión de dichas detecciones.	x							x			Arqueos de caja sorpresivos.
16	Elaborar una base en Excel donde conste el secuencial de la papeleta de depósito con el valor que corresponda cada una de éstas.	Se ha identificado la inexistencia de herramientas tecnológicas, razón por la que al ser un proceso manual está sujeto a errores como por ejemplo el no reportar faltantes o sobrantes, además de realizar cálculos erróneos.			x						x		Implementación formatos que faciliten registros o movimientos. Implementar cruce de partidas.
17	Enviar el informe del dinero en efectivo al Área de Presupuesto.	Se ha detectado mediante preguntas que dicho informe se ha presentado con información alterada y el destino de dicho informe en ciertas ocasiones ha sido errónea.	x									x	Implementación formatos que faciliten control de documentos receptados y enviados
18	Realizar el conteo del dinero que posee físicamente.	Mediante encuesta al cajero se pudo identificar la existencia de faltantes y sobrantes en el conteo del dinero físico.	x			x					x		Arqueos de caja sorpresivos.
19	Registrar los valores recaudados.	Mediante muestreo se detectó que los valores a ser recaudados se han reportado erróneamente, además de omitir algunos de ellos según comentarios.	x				x	x					Implementar cruce de partidas.
PROCESO INGRESO ÁREA PRODUCTIVAS													
20	Recaudar los informes semanales de los ingresos de las áreas productivas.	Se identificó la existencia de depósitos en más o menos dinero, además los informes mediante muestreo se pudo detectar faltantes y/o sobrantes, cabe recalcar que dichos informes no tienen la sumilla del supervisor.			x	x		x				x	Implementar cruce de partidas. Implementación formatos para reportes.
21	Revisar informe correspondiente a las áreas productivas	Se identificó la existencia de depósitos en más o menos dinero, además los informes mediante muestreo se pudo detectar faltantes y/o sobrantes, cabe recalcar que dichos informes no tienen la sumilla del supervisor.			x	x		x				x	Arqueos de caja sorpresivos.
22	Comparar el valor de las papeletas de depósito vs valor de las facturas.	Se detectó el incumplimiento según la ley de forma tanto en la estructura como en el llenado de las facturas.		x					x				Reforzar cumplimiento de políticas.
23	Elaborar una base en Excel donde conste secuencial de depósito y factura con los valores correspondientes a cada una.	Se ha identificado la inexistencia de herramientas tecnológicas, razón por la que al ser un proceso manual está sujeto a errores como por ejemplo cálculos erróneos.			x							x	Validación manual (excel) vs automática (sistema) Implementación formatos que faciliten registros o movimientos.
24	Registrar los ingresos provenientes de áreas productivas.	Mediante observación se detectaron registros erróneos.	x						x				Implementación formatos que faciliten seguimiento de partidas.

No.	Actividad	Debilidad	Riesgo de no alcanzar objetivo			Elemento							Control y forma de mitigación
			SI	NO	PARCIAL	Ambiente interno	Establecimiento de objetivos	Identificación de eventos	Evaluación del riesgo	Respuesta al riesgo	Actividades de control	Información y comunicación	
PROCESO TÍTULOS CRÉDITOS DE CONTRALORÍA													
25	Elaborar un informe sobre el estado de la recaudación.	Se pudo observar elaboración de informes con valores alterados u omitidos, ya que los mismos los mantienen retenidos.	x									x	Implementar cruce de partidas.
26	La Dirección Económica y Financiera asigna a la unidad de recaudación la gestión para recuperar las obligaciones pendientes de cobro.	Mediante encuesta se pudo detectar cobros con destinos erróneos y obligaciones declaradas como cuentas incobrables.	x						x		x		Segregación de funciones (Ingresador, revisor y aprobador) Seguimiento cuentas por cobrar (formatos) Implementación cruce de partidas.
27	Notificar al contribuyente la obligación pendiente de pago.	Jefe de recaudación comentó que la base de contribuyentes se encuentra desactualizada y se han detectado notificaciones con valores erróneos. Además se pudo visualizar en pruebas de cumplimiento que la fecha de actualización de dicha base es diciente a la fecha actual.			x				x				Actualización base de clientes. Implementación cruce de partidas.
28	Redactar informe de obligaciones pendientes de cobro.	En dicho informe se presentan debilidades como la omisión de deudas o cobros, obligaciones sobrevaluadas o subvaluadas, además de incumplir con las políticas de recaudación, dicha información fue compartida confidencialmente por el jefe del área.	x										Implementación políticas de cobro. Seguimiento partidas pendientes de cobro (formatos)
PROCESO TRANSFERENCIA DE DOMINIO													
29	Calcular el 2*1000 + 1,80 por cada trámite.	Mediante un muestro por conveniencia se detectaron cálculos erróneos de los porcentajes indicados.	x						x				Implementación cruce de partidas.
30	Indicar el valor que debe cancelar el contribuyente.	Al detectar que se han efectuado cálculos erróneos como consecuencia el valor indicado a pagar al contribuyente también es erróneo, segun mi experiencia.	x						x			x	Implementación cruce de partidas.
31	Revisar información que contiene la hoja de rentas.	Se observó información errónea en las hojas de rentas durante el proceso de ventanilla.			x	x							x Actualización base de clientes.
PROCESO TÍTULOS CRÉDITOS ADMINISTRACIÓN													
32	Registrar el incumplimiento del contrato como una cuenta por cobrar	Mediante un match se pudo identificar omisión y/o alteración en dicho registro.	x			x							x Implementación cruce de partidas. Seguimiento partidas pendientes de cobro (formatos)
PROCESO DE PAGOS / PROCESO DE RECAUDACIÓN													
33	No aplica	Incumplimiento de las normas de control interno emitidas para el Sector Público por la Conraloría General de Estado					x						Planificar talleres o reuniones con la finalidad de dar a conocer las normas de control interno para el sector público.
34	No aplica	No se gestiona oportunamente las obligaciones con las Instituciones Financieras								x			Planificar seguimientos de las obligaciones con Instituciones Financieras y determinar fechas
35	No aplica	No coordina y dirige el proceso de registro correspondientes a los movimientos de fondos										x	Determinar un cronograma de actividades a realizarse y a ser revisadas.
36	No aplica	Inexistencia de controles preventivos en caso de desaparición, destrucción y deshonestidad									x		Determinar riesgos de los procesos y controles para prevenir o mitigar los riesgos de cada proceso,

No.	Actividad	Debilidad	Riesgo de no alcanzar objetivo			Elemento							Control y forma de mitigación	
			SI	NO	PARCIAL	Ambiente interno	Establecimiento de objetivos	Identificación de eventos	Evaluación del riesgo	Respuesta al riesgo	Actividades de control	Información y comunicación		Monitoreo
37	No aplica	Falta de revisión para que La información receptada sea veraz,correcta y transparente											x	Determinar filtros para revision de a informacion con la finalidad de detectar errores.
38	No aplica	Falta de supervisión en la ejecución del pago											x	Segregar funciones entre la persona que ejecuta el pago y la persona que aprueba dicho pago.
39	No aplica	Falta de supervisión en el manejo de los fondos en efectivo											x	Segregar funciones entre cajeros y supervisores.
40	No aplica	Inexistencia de revisión de la información que se maneja para los respectivos procesos en el Área de Tesorería											x	Determinar filtros para revision de a informacion con la finalidad de detectar errores.
PROCESO DE PAGOS / PROCESO DE RECAUDACIÓN / PROCESO NO ADEUDAR GAD PP / PROCESO TRANSFERENCIA DE DOMINIO														
41	No aplica	No se realizan informes de los pagos realizados											x	Determiar por escrito como actividad de determinado cargo la realizacion de los informes y dar seguimiento cada cierto tiempo.
42	No aplica	No se emiten los recibos correspondientes por cada ingreso recaudado							x					Dterminar como función del jefe o supervisor la revisión de los comprobantes por secuencial cada cierto tiempo.
43	No aplica	Inexistencia de registros de los respectivos documentos en el momento que se realiza la transacción							x					Segregar funciones entre la persona que registra y una persona que apruebe dichos registros.
44	No aplica	Datos desactualizados tanto de contribuyentes como de los movimientos de fondos							x					Implemetar una prueba departamental que refleje movimientos de las cuentas y mantener un contrato con una empresa independiente que nos permita tener actualizado los datos de los contribuyentes.
45	No aplica	No se concilia la información en custodia vs información del sistema							x					Implemetar papeles de trabajo que refleje movimientos de las cuentas tanto en custodia vs sistema
GENERALES														
46	No aplica	Bitácora desactualizada de actividades del equipo del área de Tesoreía				x	x							Determinar por escrito las actividades especificas por cargos.
47	No aplica	No se mantiene en custodia las normas relacionadas al área, las mismas se encuentran desactualizadas y no se informa al equipo de éstas					x	x						Determinar por escrito como actividad y asigna a otro cargo la supervisión de dicha actividad.
48	No aplica	Inexistencia de requerimientos de capacitación para el personal del área					x	x						Determinar por escrito como actividad y dar seguimiento cada cierto plazo, o determinar dicha actividad como objetivo del área.

PROCEDIMIENTO PAGO A PROVEEDORES

PROCESO: Gestión Financiera

SUBPROCESO: Tesorería

PROCEDIMIENTO: Pago proveedores

1. OBJETIVO

Dar cumplimiento a los pagos de terceros de acuerdo a los parámetros establecidos en la manual de contratación.

2. DESCRIPCIÓN GENERAL

La Tesorería pública constituye la síntesis de la gestión financiera gubernamental; por ser la que administra y regula el flujo de fondos del Estado e interviene en su equilibrio económico y monetario.

3. POLÍTICAS

- Los pagos se realizarán únicamente con la documentación correcta y clara como; factura, ingreso bodega, actas entrega-recepción y certificados de trabajo.
- Se establece como único mecanismo de pago la transferencia electrónica.
- Es responsabilidad del contribuyente exigir una copia del comprobante de retención, así como del comprobante de la respectiva transferencia.

- Para el registro de los impuestos y diarios el Contador deberá verificar que los documentos se encuentren correctamente elaborados.
- Para la emisión del pago el Tesorero debe asegurarse que el registro del diario sea correcto.
- De existir o presentarse alguna novedad en el proceso de pagos, el Asistente de Tesorería podrá proceder con la devolución de la respectiva documentación.
- Emitir el pago con un máximo de 72 horas a partir de la entrega de la documentación al Área de tesorería.
- Elaborar un reporte de cuentas por pagar diariamente, a fin de determinar pagos que se encuentren por vencer.

4. PALABRAS CLAVES

- Factura
- Transferencia
- Cuentas por pagar

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Tabla 17: Descripción del proceso - Pago a proveedores

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		RESPONSABLE	FORMATO
1	Contribuyente realiza pedido al área financiera, el mismo contiene la firma de aprobación.	RECEPCIÓN ÁREA FINANCIERA	Memos
2	Área financiera realiza certificado presupuestario con documentación sustento.	JEFE FINANCIERO	Certificado presupuestario
3	Área financiera entrega pedido a la unidad respectiva.	MENSAJERO	Memos
4	Unidad devuelve al área financiera el certificado presupuestario, además de un memo.		Memos Certificado presupuestario
5	Área financiera entrega documentos a Presupuesto.		Memos Certificado presupuestario
6	Presupuesto realiza la partida presupuestaria y entrega a Contabilidad con la documentación mencionada anteriormente, la misma se detalla en un soporte de entrega de dicha documentación.	ANALISTA DE PRESUPUESTOS	Memos Certificado presupuestario Partida presupuestaria
7	Contabilidad realiza los respectivos registros como los impuestos (IVA, IR, timbres provinciales).	ASISTENTE CONTABLE	Comprobante diario
8	Contabilidad entrega a Tesorería el comprobante de diario, una vez contabilizados los registros, además del certificado presupuestario, memo y partida presupuestaria.	MENSAJERO	Memos Certificado presupuestario Partida presupuestaria Comprobante diario
9	Área de tesorería elabora el comprobante de retención y verifica que los documentos (Facturas, Ingreso Bodega, Actas entrega-recepción, Certificados de trabajo) se encuentren en orden según Contraloría, ya que de esto depende la devolución o no al área de Contabilidad.	ASISTENTE DE TESORERÍA	Comprobante de retención Facturas Ingreso bodega Actas entrega recepción Certificado de trabajo
10	Área de Tesorería registra pagos y cobros en diferentes módulos del sistema Olimpo, elabora comprobantes de pago con los cuales se realizan las transferencias a través del BCE a la cuenta del beneficiario.	TESORERO	Comprobante de pago

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	RESPONSABLE	FORMATO
11 BCE legaliza transferencia máximo en 48 horas, si se presentare circunstancia alguna como un revote de la cuenta se procede a informar a tesorería y éste lo informa al beneficiario, y se da seguimiento a la corrección de dichos errores.	CONTADOR BCE	Comprobante de transferencia Captura pantalla transferencias
12 Área de tesorería entrega al contribuyente el comprobante de retención y el comprobante de la transferencia, de las cuales existe un documento soporte de la entrega de dichos comprobantes.	RECEPCIONISTA	Comprobante de retención Comprobante de transferencia
13 Área de tesorería elabora un flujo de caja diaria en formato Excel para verificar la disponibilidad de cada cuenta para pagos, mismo proceso que es validado por el Jefe de Tesorería.	TESORERO	Captura flujo de caja
14 Área de tesorería reporta a la Dirección Financiera.	TESORERO	No aplica

PROCEDIMIENTO RECAUDACIÓN

PROCESO: Gestión Financiera

SUBPROCESO: Tesorería

PROCEDIMIENTO: Recaudación

1. OBJETIVO

Efectuar la recaudación por los servicios brindados de manera oportuna y confiable de conformidad a las políticas vigentes.

2. DESCRIPCIÓN GENERAL

La Tesorería pública constituye la síntesis de la gestión financiera gubernamental; por ser la que administra y regula el flujo de fondos del Estado e interviene en su equilibrio económico y monetario.

3. POLÍTICAS

- Los documentos a ser utilizados en el cuadro de caja deben mantener un secuencial, aún si éstos han sido anulados.
- Todos los ingresos deben registrarse en el sistema en el momento en que éstos se realizan.
- Todos los ingresos deben ser sustentados con documentos fidedignos.

- Identificar las transacciones que han sido canceladas.
- No utilizar el dinero en transacciones que no tengan relación con el proceso.
- Notificar faltantes y sobrantes en caja.
- Realizar diariamente el cuadro de caja, a fin de presentar registros y conciliaciones veraces.
- Mantener un control interno diario del manejo de caja en el Área de Tesorería.

4. PALABRAS CLAVES

Cuadro de caja

Sobrantes

Faltantes

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Tabla 18: Descripción del proceso - Recaudación

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	RESPONSABLE	FORMATO
1 Ordenar las papeletas de depósito de manera secuencial.	CAJERO	Papeletas de depósito
2 Realizar el conteo del dinero diariamente que posee físicamente, y reponer el mismo en caso de faltantes y justificar sobrantes.	CAJERO	No aplica
3 Elaborar una base en Excel donde conste el secuencial de la papeleta de depósito con el valor que corresponda cada una de éstas, utilizando fórmulas que eviten cálculos erróneos y agiliten el proceso.	CAJERO	No aplica
4 Comparar el valor en documentos vs valor en dinero y justificar faltantes y sobrantes en caso de existir.	CAJERO	No aplica
5 Elaborar un informe sobre los resultados que presentan las papeletas de depósito.	CAJERO	No aplica
6 Revisar y firmar el informe con los resultados de las papeletas de depósito.	JEFE DE RECAUDACIÓN	No aplica
7 Enviar el informe con los resultados de las papeletas de depósito al Área de Contabilidad.	SECRETARIA	No aplica
8 Conciliar las papeletas de depósito presentadas en el informe.	ASISTENTE CONTABLE	No aplica
9 Elaborar un informe sobre los valores recaudados en efectivo durante el día.	CAJERO	No aplica
10 Revisar y firmar el informe con los valores en efectivo.	JEFE DE RECAUDACIÓN	No aplica
11 Enviar el informe del dinero en efectivo con sumilla del Jefe de Tesorería respaldando la verificación y validación de dicha información y confirmar mediante copia de recibido el envío al área correspondiente, es decir al Área de Presupuesto.	SECRETARIA	Informe caja
12 Registrar los valores recaudados y validar dicha información a cargo del Jefe de Tesorería.	ASISTENTE DE PRESUPUESTO	Comprobante diario

PROCEDIMIENTO TRANSFERENCIA DE DOMINIO, ALCABALA Y REGISTROS

PROCESO: Gestión Financiera

SUBPROCESO: Tesorería

PROCEDIMIENTO: Transferencia de dominio, alcabala y registros

1. OBJETIVO

Realizar la liquidación de un traspaso de dominio de bienes inmuebles de los predios del Gobierno de la Provincia de Pichincha.

2. DESCRIPCIÓN GENERAL

La Tesorería pública constituye la síntesis de la gestión financiera gubernamental; por ser la que administra y regula el flujo de fondos del Estado e interviene en su equilibrio económico y monetario.

3. POLÍTICAS

- El cajero debe solicitar la identificación para el respectivo procedimiento.
- Mantener actualizado el registro de los contribuyentes con la periodicidad del pago de las respectivas contribuciones.
- Presentar un informe en el caso de existir obligaciones pendientes.

- Facilitar la identificación de los contribuyentes, para la revisión diaria de aquellas obligaciones pendientes de pago y establecer estimaciones de las recaudaciones que se van a obtener mensualmente.
- Gestionar la recaudación de aquellas obligaciones pendientes en un lapso de 72 horas.

4. PALABRAS CLAVES

Alcabala

Dominio

Impuestos

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Tabla 19: Descripción del proceso - Transferencia de dominio, alcabala y registros

	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	RESPONSABLE	FORMATO
1	Presentar formulario de declaración para la liquidación de impuestos al MDMQ.	CONTRIBUYENTE	Formulario MDMQ
2	Presentar documentos de identificación, tales como cédula y papeleta de votación al MDMQ.	CONTRIBUYENTE	No aplica
3	Presentar original y copia de la minuta al MDMQ.	CONTRIBUYENTE	Minuta
4	El Municipio de Distrito Metropolitano de Quito dará a conocer al contribuyente los valores a pagar por los impuestos.	ATENCIÓN AL CLIENTE	No aplica
5	Cancelar el valor del impuesto en la Institución Financiera designada.	CONTRIBUYENTE	No aplica
6	Entregar la hoja de rentas al Área de Recaudación.	CONTRIBUYENTE	Hoja de rentas
7	Revisar información que contiene la hoja de rentas.	CAJERO	Hoja de rentas
8	Calcular mediante sistema o fórmulas elaboradas en base de Excel determinada el $2*1000 + 1,80$ por cada trámite.	CAJERO	No aplica
9	Indicar el valor que debe cancelar el contribuyente mediante carta como respaldo de Tesorería para identificar sobrevaluaciones o subvaluaciones.	CAJERO	No aplica
10	Cancelar el valor correspondiente al $2*1000 + 1,80$ en la Institución Financiera indicada.	CONTRIBUYENTE	No aplica
11	Presentar papeleta de depósito al cajero.	CONTRIBUYENTE	Papeletas de depósito
12	Presentar la cédula de identidad al cajero.	CONTRIBUYENTE	No aplica
13	Emitir y entregar la especie valorada al contribuyente.	CAJERO	Especie valorada de transferencia de dominio

PROCEDIMIENTO TÍTULOS CRÉDITOS DE CONTRALORÍA

PROCESO: Gestión Financiera

SUBPROCESO: Tesorería

PROCEDIMIENTO: Emisión títulos créditos Contraloría

1. OBJETIVO

Prevenir y recuperar la cartera vencida con el objeto de mejorar la labor de cobranza con miras hacia un proceso de excelencia administrativa.

2. DESCRIPCIÓN GENERAL

La Tesorería pública constituye la síntesis de la gestión financiera gubernamental; por ser la que administra y regula el flujo de fondos del Estado e interviene en su equilibrio económico y monetario.

3. POLÍTICAS

- Mantener actualizado el registro de los contribuyentes con la periodicidad del pago de las respectivas contribuciones.
- Presentar un informe en el caso de existir obligaciones pendientes.
- Notificar al contribuyente sobre las obligaciones pendientes.

- Gestionar la recaudación de aquellas obligaciones pendientes en un lapso de 72 horas en una primera instancia, caso contrario tramitar la acción judicial contra el contribuyente en el lapso de un mes.

4. PALABRAS CLAVES

Título crédito

Cuentas por cobrar

Coactivas

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Tabla 20: Descripción del proceso - Títulos créditos de contraloría

	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	RESPONSABLE	FORMATO
1	Redactar informe de obligaciones pendientes de cobro validando la política de recaudación e informes.	ASISTENTE CONTRALOR	Informe
2	Enviar informe de obligaciones pendientes de cobro a Prefectura.	SECRETARIA	Informe
3	Prefectura envía informe de obligaciones pendientes de cobro a la Dirección Económica y Financiera	SECRETARIA	Informe
4	La Dirección Económica y Financiera asigna a la unidad de recaudación la gestión para recuperar las obligaciones pendientes de cobro, y validar dichas recaudaciones a cargo del Jefe de Tesorería.	DIRECTOR	No aplica
5	Verificar datos del contribuyente que mantiene obligación pendiente de cobro.	TÉCNICO DE APOYO	No aplica
6	Actualizar base de datos de los contribuyentes y notificar la obligación pendiente de pago mediante carta o memo como sustento del área.	JEFE DE RECAUDACIÓN	No aplica
7	Emitir título crédito al contribuyente.	JEFE DE RECAUDACIÓN	Título crédito
8	Elaborar un informe sobre el estado de la recaudación, el mismo debe ser validado y sumillado por el Jefe de Tesorería.	TÉCNICO DE APOYO	Informe
9	Revisar el informe elaborado por el técnico de apoyo.	JEFE DE RECAUDACIÓN	Informe
10	Enviar informe al departamento de coactivas, en el caso que no hubiera respuesta del contribuyente.	SECRETARIA	Informe

PROCEDIMIENTO TÍTULOS CRÉDITOS DE LA ADMINISTRACIÓN DIRECTA

PROCESO: Gestión Financiera

SUBPROCESO: Tesorería

PROCEDIMIENTO: Emisión títulos créditos de la Administración Directa

1. OBJETIVO

Prevenir y recuperar la cartera vencida con el objeto de mejorar la labor de cobranza con miras hacia un proceso de excelencia administrativa.

2. DESCRIPCIÓN GENERAL

La Tesorería pública constituye la síntesis de la gestión financiera gubernamental; por ser la que administra y regula el flujo de fondos del Estado e interviene en su equilibrio económico y monetario.

3. POLÍTICAS

- Mantener una bitácora actualizada de los colaboradores con sus respectivos contratos.
- Presentar un informe en el caso de incumplimiento de estos contratos.
- Cumplir con los contratos y brindar servicios de calidad, eficaces y eficientes a la Provincia de Pichincha.
- Recaudar obligaciones pendientes en un lapso de 5 meses.

4. PALABRAS CLAVES

Bitácora

Cuentas por cobrar

Costas jurídicas

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Tabla 21: Descripción del proceso - Títulos créditos de la administración directa

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	RESPONSABLE	FORMATO
1 Redactar informe de incumplimiento de contratos.	ASISTENTES	Informe de incumplimientos
2 Uno de los departamentos del GAD-PP envía el informe de incumplimientos de contrato a la unidad de recaudación.	SECRETARIA	Informe de incumplimientos
3 Verifico datos del contribuyente que ha incumplido con el contrato.	TÉCNICO DE APOYO	No aplica
4 Notificar por primera vez el incumplimiento del contrato al contribuyente.	JEFE DE RECAUDACIÓN	No aplica
5 Registrar el incumplimiento del contrato como una cuenta por cobrar y dar seguimiento en determinados plazos y validar dicha información.	JEFE DE RECAUDACIÓN	Comprobante diario
6 Cancelar el valor correspondiente al incumplimiento del contrato, notificado por primera vez.	CONTRIBUYENTE	No aplica
7 Notificar por segunda vez el incumplimiento del contrato al contribuyente, de no haber cancelado su deuda con la primera notificación.	JEFE DE RECAUDACIÓN	No aplica
8 Establecer un convenio de pago con el contribuyente.	JEFE DE RECAUDACIÓN	No aplica
9 Establecer costas jurídicas.	JEFE DE RECAUDACIÓN	No aplica
10 Cancelar el valor notificado en una segunda instancia.	CONTRIBUYENTE	No aplica
11 Emitir título crédito al contribuyente, de no haber cancelado su deuda con una segunda notificación.	JEFE DE RECAUDACIÓN	Título crédito

PROCEDIMIENTO CONVENIO VALLAS PUBLICITARIAS

PROCESO: Gestión Financiera

SUBPROCESO: Tesorería

PROCEDIMIENTO: Convenio vallas publicitarias

1. OBJETIVO

Efectuar la recaudación por las vallas publicitarias de conformidad a la medición y ubicación de las mismas.

2. DESCRIPCIÓN GENERAL

La Tesorería pública constituye la síntesis de la gestión financiera gubernamental; por ser la que administra y regula el flujo de fondos del Estado e interviene en su equilibrio económico y monetario.

3. POLÍTICAS

- Gestionar el cobro con el informe que sustente la medición y ubicación de las vallas.
- El informe de catastro lo podrán realizar únicamente los técnicos de la unidad de recaudación.

- Realizar mensualmente recorridos de campo fotográfico y catastral de vallas y ubicación de las mismas, a fin de gestionar la recaudación anual por concepto de vallas publicitarias.

4. PALABRAS CLAVES

Catastro

Costas jurídicas

Título crédito

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Tabla 22: Descripción del proceso - Convenio vallas publicitarias

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	RESPONSABLE	FORMATO
1 Realizar un recorrido de campo fotográfico y catastral.	TÉCNICO DE APOYO	No aplica
2 Realizar la medición de vallas y que la misma sea validada o supervisada.	TÉCNICO DE APOYO	No aplica
3 Establecer la ubicación de las vallas en vías del Gobierno.	TÉCNICO DE APOYO	No aplica
4 Elaborar un informe de catastro con valores que debo recaudar de los beneficiarios de la obra con sumilla del Jefe de Tesorería.	TÉCNICO DE APOYO	Informe catastro
5 Revisar y firmar el informe de catastro.	JEFE DE RECAUDACIÓN	Informe catastro
6 Registrar la cuenta por cobrar con el valor correspondiente a la valla publicitaria y dar seguimiento en determinados plazos.	JEFE DE RECAUDACIÓN	Comprobante diario
7 Realizar el cobro de las vallas anualmente.	CAJERO	Captura sistema de pagos y recaudación
8 Cancelar el valor correspondiente a vallas publicitarias	CONTRIBUYENTE	No aplica
9 Verificar base de datos de aquellos contribuyentes que tengan pendiente por pagar el valor correspondiente a vallas publicitarias.	TÉCNICO DE APOYO	No aplica
10 Notificar por primera vez al contribuyente la obligación pendiente de pago por concepto de vallas publicitarias.	JEFE DE RECAUDACIÓN	No aplica
11 Cancelar el valor correspondiente a vallas publicitarias, notificado por primera vez.	CONTRIBUYENTE	No aplica
12 Notificar por segunda vez el valor pendiente de pago, de no haber cancelado su deuda con la primera notificación.	JEFE DE RECAUDACIÓN	No aplica
13 Establecer un convenio de pago con el contribuyente.	JEFE DE RECAUDACIÓN	No aplica
14 Establecer costas jurídicas.	JEFE DE RECAUDACIÓN	No aplica
15 Cancelar el valor notificado en una segunda instancia.	CONTRIBUYENTE	No aplica
16 Emitir título crédito al contribuyente, de no haber cancelado su deuda con una segunda notificación.	JEFE DE RECAUDACIÓN	Título crédito

PROCEDIMIENTO CERTIFICADO DE NO ADEUDAR AL GAD-PP

PROCESO: Gestión Financiera

SUBPROCESO: Tesorería

PROCEDIMIENTO: Emisión certificado de no adeudar al GAD-PP

1. OBJETIVO

Emitir el certificado de no adeudar al GAD-PP con información veraz en el lapso de 24 horas una vez que sea entregado el formulario correctamente y verificado en el sistema las obligaciones que correspondan a la persona natural o jurídica.

2. DESCRIPCIÓN GENERAL

La Tesorería pública constituye la síntesis de la gestión financiera gubernamental; por ser la que administra y regula el flujo de fondos del Estado e interviene en su equilibrio económico y monetario.

3. POLÍTICAS

- El cajero deberá solicitar la identificación de ser persona natural o el RUC de ser persona jurídica para el respectivo procedimiento.
- El formulario debe ser llenado únicamente por la persona dueña del proceso.

- Mantener actualizado el registro de los contribuyentes con sus respectivas contribuciones.

4. PALABRAS CLAVES

GAD-PP

Obligaciones

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Tabla 23: Descripción del proceso - Certificado de no adeudar al GAD-PP

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	RESPONSABLE	FORMATO
1 Presentar cédula de identidad al cajero.	CONTRIBUYENTE – PERSONA NATURAL	No aplica
2 Presentar RUC al cajero.	CONTRIBUYENTE – PERSONA JURÍDICA	No aplica
3 Completar formulario y verificar los datos.	CONTRIBUYENTE	Formulario de no adeudar al GAD- PP
4 Verificar en el sistema las obligaciones pendientes del contribuyente con el GAD-PP, vs los informes.	CAJERO	No aplica
5 Emitir certificado de no adeudar al GAD-PP	CAJERO	Certificado de no adeudar al GAD- PP
6 Cancelar el valor correspondiente al certificado.	CONTRIBUYENTE	No aplica

PROCEDIMIENTO ÁREAS PRODUCTIVAS

PROCESO: Gestión Financiera

SUBPROCESO: Tesorería

PROCEDIMIENTO: Recaudación áreas productivas

1. OBJETIVO

Efectuar la recaudación por los servicios brindados en las áreas productivas de manera oportuna y confiable de conformidad a las políticas vigentes.

2. DESCRIPCIÓN GENERAL

La Tesorería pública constituye la síntesis de la gestión financiera gubernamental; por ser la que administra y regula el flujo de fondos del Estado e interviene en su equilibrio económico y monetario.

3. POLÍTICAS

- Mantener una base actualizada tanto de áreas productivas como de valores a ser cobrados por cada una de éstas.
- El Jefe de recaudación es la única persona encargada de revisar los informes de las áreas productivas.
- Las facturas deberán ser llenadas de manera correcta y deberán ser originales.

4. PALABRAS CLAVES

Áreas productivas

Facturas

Conciliación

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Tabla 24: Descripción del proceso - Áreas productivas

	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	RESPONSABLE	FORMATO
1	Recaudar las papeletas de depósito originales de las áreas productivas.	CAJERO	Papeleta depósito área productiva.
2	Recaudar los informes semanales de los ingresos de las áreas productivas con validación y sumilla del Jefe de Tesorería.	CAJERO	Informe áreas productivas
3	Revisar informe correspondiente a las áreas productivas, y justificar faltantes y/o sobrantes en caso de existir.	JEFE DE RECAUDACIÓN	Informe áreas productivas
4	Ordenar de manera secuencial las facturas.	TÉCNICO DE APOYO	No aplica
5	Ordenar de manera secuencial las papeletas de depósito.	CAJERO	No aplica
6	Verificar que las papeletas de depósito sean originales.	CAJERO	No aplica
7	Comparar el valor de las papeletas de depósito vs valor de las facturas, y verificar estructura y llenado de los documentos, en caso de no cumplir con las políticas proceder con la devolución.	TÉCNICO DE APOYO	Factura áreas productivas
8	Elaborar una base en Excel donde conste secuencial de depósito y factura con los valores correspondientes a cada una, con fórmulas determinadas en una base para evitar errores de cálculo.	TÉCNICO DE APOYO	No aplica
9	Elaborar un informe de los resultados que se han obtenido de los ingresos provenientes de las áreas productivas.	TÉCNICO DE APOYO	Informe áreas productivas
10	Revisar y firmar el informe correspondiente a áreas productivas.	JEFE DE RECAUDACIÓN	Informe áreas productivas
11	Enviar el informe de áreas productivas al área de presupuesto.	SECRETARIA	Informe áreas productivas

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	RESPONSABLE	FORMATO
12 Registrar los ingresos provenientes de áreas productivas, y validar por el inmediato superior.	ASISTENTE	Captura sistema de pagos y recaudación
· Parque Jerusalén		
· Parque Cochasquí		
· Piscícola		
· Hacienda San Marcos		
· Clínicas Veterinarias		
· Vivero San Antonio		
· Peaje, telepeaje		
· Centros textiles		
· Timbres regionales Puerto Quito		

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

OBJETIVO GENERAL

Proponer mejoras basadas en el Marco Integrado de control interno COSO mediante la evaluación del control interno vigente en el área de tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Pichincha.

- En base al objetivo general planteado para la elaboración del presente trabajo de titulación y al análisis de la información de cada uno de los capítulos, me permite emitir las siguientes conclusiones:
- El Área de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Pichincha no posee una apropiada administración del riesgo, puesto que es un área que trabaja únicamente con métodos correctivos más no preventivos, por lo que puede verse perjudicada ya que no se tienen identificadas posibles debilidades y por tanto no se las puede mitigar.
- No cuentas con información clara sobre políticas y procedimientos como una base para flujo de procesos, sin dejar de lado que el sistema utilizado no es una herramienta desarrollada en su totalidad para evitar errores manuales.

- No existe una adecuada segregación de funciones y determinación de las mismas por escrito del equipo, las mismas que servirían de filtros para mitigar errores.
- Es así que mediante la evaluación de los procesos de esta Área he podido identificar las debilidades y proponer mejoras basadas en controles o formas de mitigar dichas debilidades, las mismas que son tanto preventivas como correctivas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Proponer mejoras sobre el estado actual del área de tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Pichincha, determinando las principales debilidades de control o riesgos asociados a la misma.

Participar y contribuir en la elaboración del informe COSO basado en la evaluación realizada en el área de tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Pichincha.

Determinar la importancia que un adecuado Control Interno en el área de tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Pichincha, así como los beneficios del mismo.

- En base a los objetivos específicos detallados puedo mencionar que se ha determinado una matriz de debilidades identificadas y controles como propuesta de mejora a los procesos que intervienen en el área de Tesorería, los cuales me permitieron elaborar también los flujos del área con las actividades que se

deberían llevar a cabo correctamente; así como la elaboración del informe basado en el COSO ERM, el mismo que además de ser una contribución para el GADPP, porque no decir que es una contribución para mi experiencia en esta carrera.

- La auditoría interna es una herramienta aplicable para todo tipo de empresas, que tiene como objetivo principal garantizar el cumplimiento absoluto de normas y estatutos.
- El COSO ERM nos permite determinar si la administración de riesgos es efectiva y si no lo es que se necesita para que lo sea.
- El Control Interno se entiende como el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptado por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos.
- Por ello es necesario la evaluación continua de un área como la de tesorería la misma que está sujeta a varios riesgos por la carencia de control interno.
- La aplicación del COSO ERM en el área de tesorería nos permitió identificar posibles riesgos y determinar posibles mejoras o controles para mitigar o prevenir

dichos riesgos con la finalidad de dar cumplimiento a objetivos, políticas, procedimientos y porque no decirlo evitar fraudes u otros actos ilegales.

5.2 RECOMENDACIONES

- Luego de haber culminado el trabajo de investigación presento las siguientes recomendaciones:
- Por lo expuesto anteriormente me permito sugerir la implementación de un sistema de gestión de riesgos, el cual facilitará identificar riesgos y determinar controles para prevenir, corregir y mitigar éstos.
- Como parte del proceso de control interno de toda entidad se debe realizar planificaciones y programas de auditoría de gestión que permitan evaluar los procedimientos de cada departamento, áreas y unidades, con la finalidad de establecer estrategias y mejoras en la calidad.
- Desarrollar indicadores que permitan evaluar el cumplimiento de metas y objetivos de cada departamento, área y unidades.
- Determinar controles, estrategias o mejores para prevenir y mitigar posibles riesgos que se puedan presentar durante los procesos del área.
- Es importante identificar de los riesgos la probabilidad y el impacto con la finalidad de determinar estrategias para evitar o mitigar la ocurrencia de los mismos.

- Se debe desarrollar planes y programas como parte de las estrategias de mitigación de riesgos dentro de los procesos para evitar la vulnerabilidad de dichos procesos.
- Desarrollar auditorías internas que permitan validar y evaluar los procesos, políticas, objetivos y funciones del área.

REFERENCIAS

1. Cabrera, J., & Martínez, L. (2007). *Implementación de un sistema de gestión de calidad y alineamiento estratégico para el H. Consejo Provincial de Pichincha*. Quito.
2. Carminate, Y. (2012). *Control interno de las entidades cubanas: Biblioteca virtual eumed.net*. Recuperado el 7 de Septiembre de 2014, de Sitio web de eumed.net: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013/1245/index.htm>
3. Comunicación Social Administrativa GAD Pichincha. (2 de mayo de 2013). *Gobierno de Pichincha: Comunicación Social Administrativa GAD Pichincha*. Recuperado el 7 de septiembre de 2014, de Sitio web de Gobierno de Pichincha (PÁGINA OFICIAL): <http://www.pichincha.gob.ec/gobierno.html>
4. Contraloría General del Estado. (s.f.). *Normas de Control Interno para el Sector Público*.
5. Contraloría General del Estado. (2000). *Resolución de contraloría no. 072-2000-CG*. Obtenido de http://www.unmsm.edu.pe/ogp/ARCHIVOS/NORMAS_TECNICAS_DE_CONTROL_INTERNO.htm#normas230
6. Espinosa, S. (2012). *Instructivo de Funciones de Sistema Administrativo Financiero del Sector Público*. Ecuador: Ministerio de Finanzas del Ecuador.
7. Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Pichincha. (2009-2014). Plan de Gobierno.
8. Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Pichincha. (2012). *Estatuto Orgánico por Procesos*. Quito.
9. Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Pichincha. (2012). *Resolución Administrativa 08-DGSG-12*. Quito: Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Pichincha.
10. Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Pichincha. (s.f.). Política formulada por Equipo de Calidad.
11. Gobierno de la Provincia de Pichincha. (2025). *Plan de desarrollo y ordenanza territorial de la Provincia de Pichincha*. Quito: GADPP.

12. Gobierno de Pichincha. (s.f.). *Servicios que ofrece el GADPP*. Quito: Gobierno de Pichincha.
13. Información proporcionada por la Dirección de Planificación GADPP y Coordinación de Bienestar Institucional. (s.f.).
14. Instituto Tecnológico Superior Consejo Provincial de Pichincha. (s.f.). Información General.
15. Silva, W. (2014). *Apuntes de Auditoría Operativa*. Quito.
16. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. (2000). *Normas de Control Interno para el Sector Público*. Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.