



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**“Políticas y procedimientos de un sistema de control interno de una
empresa de tránsito localizada en la ciudad de Guayaquil”**

AUTORA:

Zurita Baquerizo, July Monserrate

Previo a la obtención de Grado Académico:

MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TUTOR:

CPA. Rodríguez Samaniego, José Antonio, MSc.

Guayaquil, Ecuador

2020



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la **Ing. July Monserrate Zurita Baquerizo**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magíster en Administración de Empresas**.

DIRECTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

CPA. José Rodríguez Samaniego, Mgs.

REVISOR

Ing. Diómedes Rodríguez V., Ph.D.

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Econ. María del Carmen Lapo Maza, Ph.D.

Guayaquil, a los 02 días del mes de diciembre del año 2020



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, July Monserrate Zurita Baquerizo

DECLARO QUE:

El Proyecto de Investigación “**Políticas y procedimientos de un sistema de control interno de una empresa de tránsito localizada en la ciudad de Guayaquil**” previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 02 días del mes de diciembre del año 2020

LA AUTORA

July Monserrate Zurita Baquerizo



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Yo, July Monserrate Zurita Baquerizo

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación previa a la obtención del grado académico de Magíster en Administración de Empresas, titulada “Políticas y procedimientos de un sistema de control interno de una empresa de tránsito localizada en la ciudad de Guayaquil”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 02 días del mes de diciembre del año 2020

LA AUTORA

July Monserrate Zurita Baquerizo



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

REPORTE DE URKUND

Correo: Maria Belen Ordoñez Le: X D84247642 - TESIS FINAL JULY Z... D84247642 - TESIS FINAL JULY Z... Recibidos (523) - belen.ucsg@gri X +

secure.orkund.com/old/view/80571509-957787-990820#q1bKLVajijYytdQxMTKP1VEqzKPyQzLTE7MS05VsjLQMzAwNjQzNLQ0NzazMDM3MLE0qwUA

URKUND

Documento: [TESIS FINAL JULY ZURITA BAQUERIZO NOVIEMBRE 2020.docx](#) (D84247642)

Presentado: 2020-11-07 13:46 (-05:00)

Presentado por: monsezuritab@hotmail.com

Recibido: maria.lapo.ucsg@analysis.orkund.com

Mensaje: TESIS FINAL [Mostrar el mensaje completo](#)

1% de estas 57 páginas, se componen de texto presente en 2 fuentes.

Categoría	Enlace/nombre de archivo
	Trabajo Titulación July Zurita v.02.docx
	https://docplayer.es/amp/93869710-Universidad-catolica-los-angeles-chimbote-facultad-de-cien...
Fuentes alternativas	
Fuentes no usadas	

0 Advertencias. Reiniciar Exportar Compartir

94% #1 Activo

Archivo de registro Urkund: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil / Trabajo Titulación July... 94%

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL SISTEMA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA: "Políticas y procedimientos de un sistema de control interno de una empresa de tránsito localizada en la ciudad de Guayaquil"

AUTORA: Zurita Baquerizo, July Monserrate

Previo a la obtención de Grado Académico: MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TUTOR: CPA. Rodríguez Samaniego, José Antonio, MSc.

Guayaquil, Ecuador 2020

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL SISTEMA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la Ing. July Monserrate Zurita Baquerizo, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magister en Administración de Empresas.

DIRECTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL SISTEMA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA: "Políticas y procedimientos de un sistema de control interno de una empresa localizada en la ciudad de Guayaquil"

AUTORA: Zurita Baquerizo, July Monserrate

Previo a la obtención de Grado Académico: MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TUTOR: CPA. Rodríguez Samaniego, José Antonio, MSc.

Guayaquil, Ecuador 2019

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL SISTEMA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la Ing. July Monserrate Zurita Baquerizo, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magister en Administración de Empresas.

DIRECTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

16:53 11/11/2020

AGRADECIMIENTO

Agradeciendo principalmente a Dios Jehová, mi máximo protector y de mi familia, porque a través de su energía pura me dio la oportunidad, y me abrió los caminos para cumplir unos de mis objetivos.

A mi esposo Marlon por su apoyo y motivación durante la realización de la maestría, y a mi hijo Isaac por haber robado de su tiempo con la mama.

A mi hermana Janina quien me dio la oportunidad de ser una profesional, lo que fue el pilar para continuar con la maestría



July Monserrate Zurita Baquerizo

DEDICATORIA

Dedico esta historia de vida a mi papa que, aunque no esté presente sé que estaría orgulloso de su hija, a mi mami por su apoyo y consejos, y a mi esposo Marlon y a mis hijos Johnny André e Isaac Emanuel, los motivadores de mi vida,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'July Monserrate Zurita Baquerizo', written over a horizontal line.

July Monserrate Zurita Baquerizo

Índice de Contenidos

Introducción.....	1
Antecedentes.....	4
Planteamiento de la investigación	6
Objeto de estudio.....	7
Campo de acción	7
Planteamiento del problema	7
Formulación del problema.....	9
Delimitación del problema	10
Justificación.....	10
Preguntas de Investigación	11
Hipótesis de investigación	12
Objetivos de la investigación.....	12
Objetivo General.....	12
Objetivos Específicos	12
Capítulo 1	13
Fundamentación Teórica	13
Marco Teórico	13
El Sistema de Control interno.....	13
Marco Integrado de Control Interno (COSO).....	16
Componentes del Control Interno.....	19
Evolución de la Metodología COSO	21
Limitaciones del Control Interno.....	23
Marco Conceptual.....	24
Auditoría.....	24
Políticas y procedimientos.....	26

Eficacia y Eficiencia.....	27
Riesgo	28
Fraude	29
Capítulo 2	30
Marco Referencial	30
Estudios acerca del control interno a nivel.....	30
A nivel internacional	30
A nivel nacional.....	32
Diagnóstico del sector de transporte.....	35
Competencia de la Empresa Pública	38
Estructura Organizacional de la Empresa Pública.....	39
Marco Legal.....	41
Normas de control interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos.....	41
Control Interno	41
Responsables del control interno.....	41
Rendición de cuentas	42
Capítulo 3.	43
Metodología y Resultados	43
Alcance de investigación.....	43
Tipo de estudio	43
Métodos	44
Técnicas de recopilación de la información	45
Población y muestra.....	47
Población	47
Muestra	47
Procedimiento de la investigación.....	48

Operacionalización de las variables	49
Resultados de la investigación de campo	50
Resultados de la encuesta	50
Resultados de la entrevista	65
Conclusión de la investigación de campo.....	66
Capítulo 4.	67
La Propuesta	67
Generalidades	67
Plan de acción.....	68
Estrategia 1: Digitalización de la información financiera.	68
Proceso de digitalización de la información	69
Proceso de rendición de cuentas	70
Estrategia 2: Mejorar el plan de capacitación del personal	73
Estrategia 3: Detección oportuna de los riesgos	74
Actividades de complemento.....	77
Matriz de riesgo	77
Monitoreo y seguimiento.....	79
Impacto	80
Evaluación	81
Conclusiones.....	84
Recomendaciones	87
Bibliografía.....	88
Anexos	93

Índice de Tablas

Tabla 1. Comparación entre COSO I y COSO II	17
Tabla 2. Relación entre los componentes y principios del COSO.....	20
Tabla 3. Comparación entre COSO I y COSO II	22
Tabla 4. Variables de investigación.....	49
Tabla 5. Deficiencias en el control interno.....	50
Tabla 6. Ejecución del plan anual de capacitación	51
Tabla 7. Funciones y responsabilidades recibidas por escrito	52
Tabla 8. Cursos de inducción recibidos.....	53
Tabla 9. Conocimiento de normas de control interno para organismos públicos.....	54
Tabla 10. Identificación de riesgos relevantes en su área.....	55
Tabla 11. Implementación de medidas para afrontar los riesgos existentes.....	56
Tabla 12. Socialización de políticas y procedimientos.....	57
Tabla 13. Falta de formación es una causa de las deficiencias del control interno	58
Tabla 14. La documentación es íntegra, confiable y exacta.....	59
Tabla 15. Existencia de archivos con respaldo digital.....	60
Tabla 16. Canales de comunicación son seguros	61
Tabla 17. Se han establecido procedimientos de supervisión	62
Tabla 18. Realización de seguimiento de actividades	63
Tabla 19. La falta de seguimiento afecta el cumplimiento de los planes y objetivos	64
Tabla 20. Análisis matricial de las entrevistas	65
Tabla 21. Presupuesto de Estrategia 1	72
Tabla 22. Plan de Capacitación	73
Tabla 23. Presupuesto de Estrategia 2.....	74
Tabla 24. Fases para la detección de riesgos	76
Tabla 25. Actividades de control y monitoreo	79
Tabla 26. Plan de Acción de Control Interno para la Empresa Pública	83
Tabla 27. Balanced Scorecard	84

Índice de Figuras

Figura 1. Árbol del problema, causas y efectos	9
Figura 2. Número de vehículos matriculados durante el período 2008 - 2017. Adaptado del “Anuario de Transporte” por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), 2018.....	36
Figura 3. Número de vehículos matriculados por provincia en el año 2017. Adaptado del “Anuario de Transporte” por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), 2018.....	36
Figura 4. Organigrama de la Empresa Pública. Adaptado del Organigrama Funcional de la Empresa Pública de Guayaquil, 2019.....	40
Figura 5. Deficiencias en el control interno	50
Figura 6. Ejecución del plan anual de capacitación	51
Figura 7. Funciones y responsabilidades recibidas por escrito	52
Figura 8. Cursos de inducción recibidos	53
Figura 9. Conocimiento de normas de control interno para organismos públicos	54
Figura 10. Identificación de riesgos relevantes en su área	55
Figura 11. Implementación de medidas para afrontar los riesgos existentes	56
Figura 12. Socialización de políticas y procedimientos	57
Figura 13. Falta de formación es una causa de las deficiencias del control interno	58
Figura 14. La documentación es íntegra, confiable y exacta	59
Figura 15. Existencia de archivos con respaldo digital	60
Figura 16. Canales de comunicación son seguros	61
Figura 17. Se han establecido procedimientos de supervisión	62
Figura 18. Realización de seguimiento de actividades.....	63
Figura 19. La falta de seguimiento afecta el cumplimiento de los planes y objetivos	64
Figura 20. Proceso de digitalización de información financiera	69
Figura 21. Proceso de rendición de cuentas	72
Figura 22. Ilustración de la medición del riesgo	77
Figura 23. Matriz de riesgo según rangos numéricos.....	79
Figura 24. Ilustración de la idea de la propuesta	80

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo analizar las políticas y procedimientos que influyen en la mejora del sistema de control interno de una empresa pública dedica a la gestión del transporte en la ciudad de Guayaquil. Para el análisis de datos se aplicó una metodología de carácter descriptivo, dado que se realizó un estudio de campo dentro de la empresa pública, a través de un enfoque mixto, en el que se utilizaron herramientas como la encuesta y entrevista para la recogida de datos, y se tomó información a una muestra de 215 servidores públicos que manifestaron la necesidad de poner en marcha un plan de acción que permita identificar de forma oportuna los riesgos que se estaban presentando en la institución, así como también, que se fomenten las capacitaciones para que el personal se informe acerca las políticas y normativas legales que rigen dentro del sector público, ante los cuales los funcionarios deben rendir cuentas para garantizar la transparencia de la gestión de los recursos del Estado. Estas estrategias tienen como finalidad promover un servicio público eficiente, y dentro de las normativas legales que regulan cada proceso, en el ámbito de la gestión del tránsito. Finalmente, se recomendó la actualización de un manual de funciones, ya que el existente no ha sido modificado desde su creación, y hace falta que se adapte al contexto actual.

Palabras claves:

Control Interno, Servidor Público, Riesgo, Empresa Pública, Plan de Capacitación, Monitoreo, Políticas.

Abstract

The present research aims to analyze the policies and procedures that influence the improvement of the internal control system of a public company dedicated to transport management in the city of Guayaquil. For the data analysis, a descriptive methodology was applied, since a field study was carried out within the public company, through a mixed approach, in which tools such as the survey and interview were used to collect data. , and information was taken from a sample of 215 public servants who expressed the need to implement an action plan that allows the timely identification of the risks that were being presented in the institution, as well as to promote training for that the staff learn about the policies and legal regulations that govern within the public sector, to which officials must be accountable to guarantee the transparency of the management of State resources. These strategies are intended to promote an efficient public service, and within the legal regulations that regulate each process, in the field of traffic management. Finally, the update of a functions manual was recommended, since the existing one has not been modified since its creation, and it needs to be adapted to the current context.

Keywords:

Internal Control, Public Servant, Risk, Public Company, Training Plan, Monitoring, Policies.

Introducción

El concepto de Estado involucra una gran variedad de definiciones, siendo en esencia el conjunto de elementos que conforman una sociedad; sin embargo, el Estado como tal está compuesto por cuatro elementos básicos: Gobierno, Población, Territorio y Soberanía. En este sentido, el Gobierno es el responsable del orden y desarrollo de la población; lo cual ejerce en diferentes campos como: lo económico, social, salud, educación, seguridad, y viabilidad, entre otras. Esta última comprende lo relacionado al transporte y sus componentes; es por ello que no se puede hablar de normas o leyes de tránsito sin que existan medios de transporte; por tal motivo, es oportuno mencionar brevemente como se originó la necesidad de crear transportes, y como ha ido caminado con el paso del tiempo.

Se dice que el transporte se originó desde épocas muy antiguas y se ha ido perfeccionando hasta llegar a su auge en el siglo XX; el transporte, se ha desarrollado en todos los campos como son: terrestre, aéreo y marítimo, buscando en la actualidad los seres humanos sacar más beneficio en movilización como reducción de tiempo, mayor velocidad, seguridad y contaminación. En el caso del transporte terrestre en el Ecuador, la viabilidad está bajo el control de la Agencia Nacional de Tránsito y la legislación permite a los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) asumir competencia en el tránsito de su localidad.

Es decir, los GAD metropolitanos y municipales, tienen la competencia exclusiva de planificar, regular y controlar el tránsito, transporte terrestre y seguridad vial, es así que deben realizar el control del tránsito, regular la fijación de tarifas de los servicios de transporte terrestre, emitir, suscribir y renovar los contratos de operación de transporte público urbano e inter cantonal; permisos de operación comercial y especial; implementar los centros de revisión y control técnico vehicular.

La ley Orgánica de Empresas Públicas, LOEP, publicada en el Registro Oficial No. 48 del 16 de octubre de 2009, en el artículo 1 manifiesta que las disposiciones de dicha Ley regulan

la constitución, organización, funcionamiento, fusión, escisión y liquidación de las empresas públicas que no pertenezcan al sector financiero y que actúen en el ámbito internacional, nacional, regional, provincial o local y establecen los mecanismos de control económico, administrativo, financiero y de gestión que se ejercerán sobre ellas, de acuerdo a lo dispuesto por la Constitución de la República.

Consecuentemente y, conforme con lo establecido en la Gaceta Oficial No. 38 de la M.I. Municipalidad de Guayaquil, se expidió la ordenanza que regula la creación y funcionamiento de la empresa pública encargada de administrar y controlar el tránsito de Guayaquil, la cual a partir de julio del 2012, asume la responsabilidad de establecer y ejecutar políticas para implementar un sistema integrado de regulación, control, seguridad vial y la preservación del medio ambiente acorde a la Constitución de la República y al Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización. La presente investigación surge como una necesidad para mejorar las políticas y procedimientos del sistema de control interno de una empresa pública donde se han detectado problemas como: falta de compromiso del personal que interviene en los diferentes procesos operativos, desconocimiento de las normativas legales, dificultades en la coordinación y organización de la información.

De esta forma se intenta seguir las pautas para la elaboración de un sistema de control interno que mejore algunos de los aspectos relacionados con: el servicio de atención a los usuarios, la gestión de los recursos públicos y el cumplimiento de las diferentes planificaciones que promueve la entidad.

El control interno en el sector público es un proceso efectuado por la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías: eficacia y eficiencia de las operaciones; fiabilidad de la información financiera; y cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

En su sentido más amplio, comprende la estructura, las políticas, el plan de la empresa el conjunto de métodos y procedimientos y las cualidades de su personal. Un sistema de control interno es aquel que no daña las conexiones empresa-clientes y mantiene, en un nivel de alta dignidad humana, las relaciones de dirigentes y subordinados. Su función es aplicable a todas las áreas de operación de los negocios y de su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar las alternativas que mejor convengan a los intereses de la entidad (González, 2013). Por consiguiente, de acuerdo con la necesidad de la entidad, se debe tener en cuenta, sus políticas y leyes, qué modelo de control interno conviene aplicar. En tal sentido, se hará referencia a los más relevantes que existen actualmente.

Durante el desarrollo del presente trabajo se abordarán diferentes temas que permitan conseguir el objetivo; es así que en el primer capítulo titulado marco teórico, se analizará todos los términos relacionados con el caso de estudio, temas tales como: control interno, basados en el Modelo Coso I y Coso II; también se revisarán conceptos de procesos y conceptos de políticas y leyes de tránsito. El segundo capítulo abarca el marco referencial, donde se realizará una comparación de trabajos similares que se hayan presentado a nivel internacional, nacional y local; de esta forma se tendrá un panorama más claro de modelos de control interno en entidades del sector público. En el tercer capítulo se presentará la metodología, métodos, diseño, tipo de estudio, enfoque, población y muestra que serán empleados para la presentación de resultados y la elaboración de una propuesta. Finalmente, en el cuarto capítulo se formulará una propuesta donde se revisará el modelo de control interno elegido y se presentará su aplicación en una Empresa pública de tránsito.

Antecedentes

A partir del año 1948, bajo Decreto de Ley de Emergencia 140 publicado en el Registro Oficial 112, el tránsito en la ciudad de Guayaquil era planificado, controlado y regulado por la Comisión de Tránsito del Guayas (CTG), entidad que se encargó de esta función y, cuya competencia era exclusivamente en esta provincia, debido a que en el resto del país, el tránsito era administrado por la Policía Nacional (El Comercio, 2014). Es así como a partir de este año, se crea por primera vez el cuerpo de vigilantes de tránsito, independiente y autónomo, quienes tenían por misión gestionar el tránsito en las calles de Guayaquil con el propósito de que sea más eficiente y permita la fluidez de vehículos livianos, pesados y buses. Luego de 63 años de labores, la Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial (2011) dio un nuevo rol a esta institución, en donde su competencia ya no era exclusiva de Guayas, sino a nivel nacional, creándose en su reemplazo la Comisión de Tránsito del Ecuador (CTE).

Para el año 2014, con la reforma del Código Orgánico de Ordenamiento Territorial (COOTAD) se firmó la resolución en donde se transfieren las competencias de matriculación, revisión técnica y gestión del tránsito a los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), en donde cada Municipio debía crear una entidad que se encargue del tránsito local (Asamblea Nacional, 2010). Es así como surgió la empresa pública, la cual luego del proceso de transición de competencias, asumió el control de las calles de Guayaquil desde el viernes 31 de Julio del 2015, disponiendo de un total de 593 agentes civiles, 13 inspectores y 7 supervisores, quienes son dirigidos por un mayor retirado y dos coroneles jubilados de la CTE (El Universo, 2014).

Durante los cuatro años de funcionamiento que tiene la Empresa pública de tránsito, su rol principal ha sido disminuir la cantidad de accidentes de tránsito, y gestionar el tráfico que se genera en la urbe porteña, a través de su equipo de vigilantes y patrulleros que buscan promover el respeto de las normas de tránsito y el buen vivir en la ciudad. Sin embargo, por

tratarse de una entidad pública relativamente joven, aún presenta ciertas falencias en el plano administrativo que deben ser corregidas a tiempo a fin de evitar cualquier tipo de inconvenientes con entidades de control, como el caso de la Contraloría General del Estado quien es el organismo técnico de auditoría y de control interno para las entidades del sector público, y de entidades privadas que dispongan de recursos públicos.

En este sentido, el control interno es una herramienta que direcciona a toda organización, cuyo compromiso es asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales, en favor de la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones bajo principios éticos y de transparencia que garanticen la confiabilidad, integridad y oportunidad de la información financiera (Gamboa, Puente, & Vera, 2016, pág. 490). Por tanto, toda decisión que se tome en una entidad del sector público debe estar fundamentada en las disposiciones legales y las políticas internas que garanticen un proceso transparente en las diferentes operaciones que realicen los funcionarios públicos, cuya misión es proteger y conservar el patrimonio público, contra pérdida, despilfarro, uso indebido y demás actos que sean penados por las leyes (Charry, 2013).

Las Normas de Control Interno para las Entidades y Organismos del Sector Público y Personas Jurídicas de Derecho Privado que disponga de Recursos Públicos, constituyen las guías generales emitidas por la Contraloría del Estado, cuyo fin es garantizar una adecuada administración de los recursos públicos. Este tipo de normas se caracteriza por ser coherentes con el marco legal vigente en las disposiciones y normativas de los Sistemas de Contabilidad Gubernamental, Presupuesto y Tesorería; Endeudamiento Público; compatibles con los Principios de la Administración y las Normas de Auditoría Gubernamental; flexibles para adaptarse y actualizarse en función de las circunstancias (Cancillería del Ecuador, 2013); y todo tipo de práctica que fomente un ambiente de confianza mutua, transparencia y flujo de información eficiente. Es así como en esta investigación se analiza la problemática que

atraviesa una Empresa pública de tránsito y la necesidad que tiene por disponer de políticas y procedimientos de control interno que protejan a sus funcionarios de cualquier tipo de irregularidad, y más bien fomente el desarrollo de un trabajo eficiente en el cumplimiento del marco legal vigente.

Planteamiento de la investigación

El control interno en instituciones del sector público debe ser entendido como un sistema que ayude a cumplir objetivos sociales, en donde el uso de fondos públicos, el ciclo presupuestario y la complejidad de su funcionamiento conlleva a que los servidores tengan una gran responsabilidad en cuanto a la gestión de estos recursos, poniendo en práctica procesos íntegros y transparentes que no generen ningún tipo de duda de mal manejo para la administración pública (Gamboa, Puente, & Vera, 2016); especialmente porque este tipo de organizaciones demanda del cumplimiento de muchas leyes y regulaciones en donde solicita la obtención de recursos económicos para suplir las necesidades operativas; es así como el gasto público es regulado conforme a leyes de administración pública, ley de derechos civiles, ley de contratación pública y demás normativas que tienen como objetivo proteger el entorno sobre el manejo de impuestos y acciones que eviten el fraude y la corrupción, que lastimosamente empaña el desempeño de algunas instituciones.

A pesar de que un sistema de control interno sea bien diseñado, no necesariamente esto implique que no existan riesgos, ya que todo recae en las personas, quienes pueden cometer algún error ya sea por descuido, cansancio o por simple desconocimiento de los procesos internos en la administración pública, y por tanto, se vean inmersos en temas graves que impliquen procesos legales, sanciones, multas, delitos que inclusive los lleven a la cárcel por mala gestión de los recursos públicos; por ello, el papel del control interno es fundamental para evitar estos escenarios negativos.

Objeto de estudio

El objeto de estudio de la presente investigación consiste en el análisis de las políticas y procedimientos del sistema de control interno en una empresa pública de tránsito de la ciudad de Guayaquil.

Campo de acción

La presente investigación analiza la situación actual de la implementación del control interno y la eficacia de estos con la intención de identificar oportunidades de mejoras en su aplicación en una Empresa pública de tránsito en la ciudad de Guayaquil.

Planteamiento del problema

La gestión administrativa en la Empresa pública de tránsito está presentando ciertos inconvenientes y el problema central radica en la necesidad de disponer de mejores políticas y procedimientos de control interno para evitar cualquier indicio que deje en tela de duda el accionar de su personal administrativo, salvaguardando su nombre y desvinculándolo de cualquier hecho de corrupción. Por ello, es importante determinar la naturaleza de estos problemas relacionándolos con los procesos administrativos y financieros. Sin embargo, esta problemática se ha manifestado debido a alguna de las siguientes causas:

Por tratarse de una entidad joven, cuenta con gran cantidad de personal nuevo que por primera vez ejerce en el sector público y desconocen los procesos que deben seguir y las decisiones que deben tomar, debido a que hay poco compromiso del personal. En este sentido, Peralta (2015) argumenta que el compromiso laboral es un vínculo por el cual un empleado desea permanecer en la organización, debido a su motivación implícita. Por tanto, la falta de compromiso laboral, se da generalmente en entornos donde el sentimiento de obligación con la empresa es escaso, y el personal no tiene la disposición de realizar esfuerzos en favor de esta entidad y su deseo de mantenerse como miembro activo de la misma, es decir, la falta de

compromiso se evidencia cuando el empleado tiene poco interés por esforzarse en cumplir las metas de la organización (Ruiz de Alba, 2013).

Esta situación se relaciona también con en el desconocimiento de las leyes, políticas y procesos que deben cumplir para evitar puesto bajo sospecha o sancionados por entes como la Contraloría General del Estado, en cuanto a obtención y manejo de recursos económicos, presupuestos, contratos públicos, entre otros aspectos que se ejercen durante el desarrollo de sus funciones. En una investigación realizada por Yépez (2015) sobre la responsabilidad administrativa de los servidores públicos en el desempeño de sus funciones manifiesta que, esta responsabilidad esta no solo involucra las actividades realizadas dentro de las oficinas de la institución donde laboran, sino fuera de ella también pues, estos funcionarios deben demostrar la responsabilidad que una al servidor público y al Estado, siendo la Contraloría General del Estado, la entidad encargada de estipular el procedimiento correcto para el conocimiento de las responsabilidades administrativas de los servidores públicos.

Por otra parte, las dificultades en la comunicación, coordinación y organización de la información, es otro de los aspectos que hacen necesario la aplicación de un sistema de control interno que garantice la fiabilidad de las operaciones administrativas y financieras de la empresa. Manrique (2016) explica que la comunicación organizacional es un proceso que busca transmitir eficazmente un mensaje de parte de la alta dirección hacia los demás miembros de la entidad; sin embargo, cuando esta no es efectiva, se generan ciertos problemas que derivan en la descoordinación de las actividades para conseguir los objetivos, ya que no se alinea con los requerimientos que exigen los directivos.

Bajo este contexto, de no corregirse esta situación a tiempo, es posible que se perciban algunos de los siguientes efectos nocivos para esta entidad:

El bajo compromiso del personal podría ocasionar que el trabajo que desempeñan no se realice de manera eficiente, lo que se traduce en trámites burocráticos, lentos y engorrosos para los usuarios.

El desconocimiento de la ley podría derivar en el mal uso de los recursos públicos, y a su vez en hechos de fraude o corrupción, lo cual es penado por la Ley, ya que constituye un delito grave que atenta contra la soberanía del país.

Finalmente, el sistema de información aplicado entre las diferentes direcciones departamentales dificulta la obtención de la información en los procedimientos aplicados en la entidad, de forma pertinente y oportuna. La figura 1 resume la problemática central, así como sus causas y efectos.

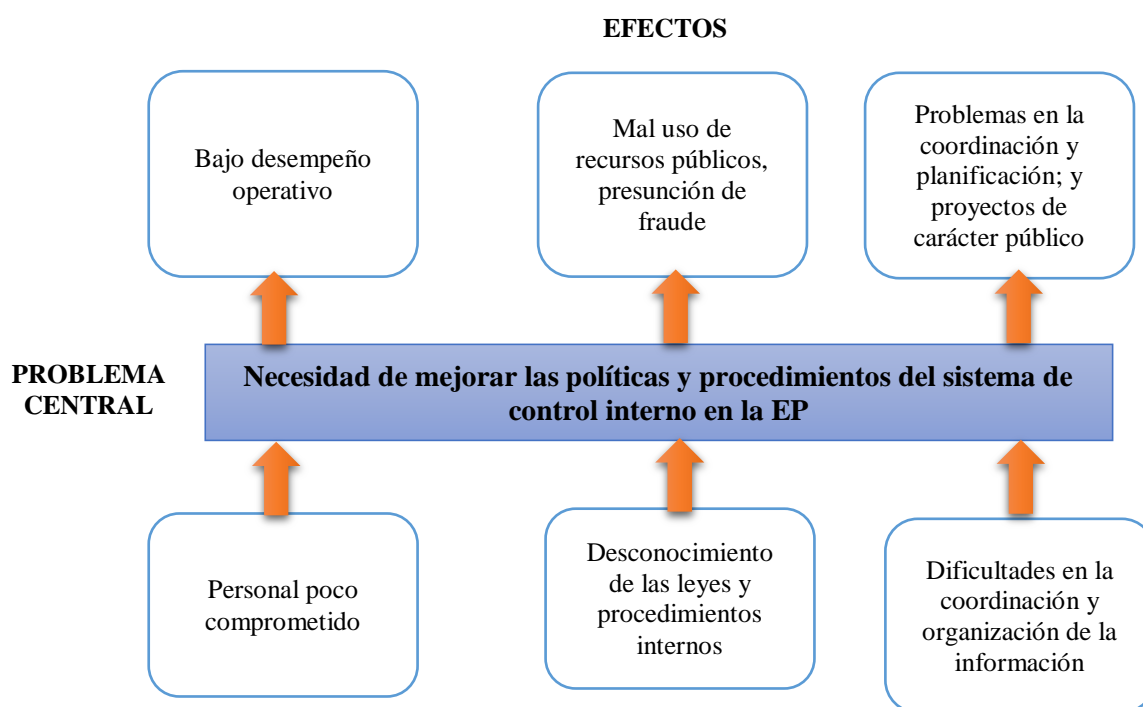


Figura 1. Árbol del problema, causas y efectos
Adaptado de la situación del control interno de la Empresa pública de tránsito, 2019.

Formulación del problema

¿Qué políticas y procedimientos podrían diseñarse para mejorar el sistema de control interno en la empresa pública de tránsito?

Delimitación del problema

La presente investigación se realizará bajo el cumplimiento de los siguientes lineamientos:

Tiempo: agosto – octubre 2019

Campo: análisis del control interno.

Problemática: necesidad de mejorar las políticas y procedimientos del sistema de control interno en la EP

Limitaciones del estudio: por aspectos de confidencialidad de la información, y proteger sus intereses se la denominará Empresa pública de tránsito.

Justificación

La modernización, la globalización de la economía y la competencia en el entorno organizacional han contribuido a generar la necesidad de diseñar, aprobar e implementar diversos procedimientos de control interno con el objetivo de asegurar en lo que sea posible la conducción ordenada de las instituciones públicas. El control interno forma parte de cada una de las actividades del día a día en las organizaciones; cada servidor público es responsable de sus actividades y debe garantizar la excelencia en su trabajo.

El control interno aplicado en una organización permitirá subsanar determinadas inconformidades y, de esta manera, será posible elevar el grado de confianza. Por ende, un adecuado control interno mejora la imagen de la Empresa pública. Las instituciones públicas que cuentan con sistemas de control interno eficaces minimizan costos y optimizan los recursos del Estado. Los sistemas de control interno, unidos a los de gestión de calidad, permiten identificar los riesgos asociados a cada actividad y proceso, con el fin de minimizarlos, por lo que se debe garantizar que estos sistemas sean entendidos por toda la organización, sin importar su estructura. Si se realiza un adecuado análisis, se puede llegar a la conclusión de las cuestiones que deben resolver las entidades del sector público en lo referente al control interno.

Para la gestión administrativa pública, el comprender de forma adecuada la importancia de un Sistema de Control Interno se constituye en un factor clave en el objetivo de utilizar de forma eficiente y eficaz los recursos del Estado disminuyendo las pérdidas por diversas causas como desvíos y despilfarros, fraudes, entre otros (Lozano & Tenorio, 2015). Por lo que se considera que todas las instituciones públicas deben tener un adecuado control interno, debido a que gracias a su correcta gestión también se puede evaluar la calidad de la tarea administrativa (Aguirre & Armenta, 2012). Con la implementación de un sistema de control interno en la Empresa, se podrá llevar un mejor seguimiento de los componentes de control interno de la entidad analizada entre los cuales tenemos: Ambiente de control, Evaluación de riesgos, Actividades de control, Información y comunicación; y Supervisión o monitoreo.

Además, un beneficio importante sería para la ciudadanía porque al existir una mejora en el control interno de las tareas administrativas de la empresa pública, se podrá garantizar no sólo una mejor gestión de los recursos públicos, sino que también, un trabajo más eficiente que, en materia de tránsito y ordenamiento vial, permita una mejor movilidad en la ciudad de Guayaquil.

Finalmente, este trabajo guarda relación con la línea de investigación “responsabilidad directiva y ética en la dirección de empresas”, ya que el control interno implica un alto grado de responsabilidad para los servidores públicos, ya que deben regirse a un conjunto de políticas y procedimientos que garanticen la transparencia del manejo de los recursos públicos; lo que a su vez implica un alto grado de ética para salvaguardar la reputación del talento humano, y en general de la entidad como un organismo responsable y comprometido en el manejo eficiente de los fondos públicos para los fines pertinentes.

Preguntas de investigación

- 1 ¿Cuáles son los lineamientos teóricos del control interno aplicables para entidades del sector público?

- 2 ¿Cuál es la situación actual del sistema de control interno de la Empresa pública objeto de investigación?
- 3 ¿Qué acciones deben realizarse para mejorar el sistema de control interno de la empresa pública en la ciudad de Guayaquil?

Hipótesis de investigación

El análisis de las políticas y procedimientos actuales de la empresa pública permitirá el diseño de una propuesta que mejore el sistema de control interno.

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Diseñar una propuesta de políticas y procedimientos, a través de un plan de acción que mejore el sistema de control interno en la Empresa pública de tránsito.

Objetivos específicos

- 1 Analizar los lineamientos teóricos del control interno en una empresa del sector público, a través de la elaboración de una revisión de literatura.
- 2 Evaluar la situación actual del sistema de control interno de una empresa pública de la ciudad Guayaquil, mediante una investigación de campo que identifique las falencias de sus políticas y procedimientos administrativos.
- 3 Elaborar un plan de acción que mejore el sistema de control interno de la Empresa pública en la ciudad de Guayaquil.

Capítulo 1

Fundamentación Teórica

Marco teórico

El sistema de control interno

El término *control interno* parece ser comprensible y sencillo; sin embargo, esto ha sido estudiado y aplicado durante mucho tiempo; entendiéndose como tal a un proceso llevado a cabo por miembros de una entidad, diseñado con el afán de proporcionar un grado de seguridad razonable para la obtención de los objetivos institucionales (Guerrero & Taco, 2016). Cuando se emplea los elementos Supervisión y Monitoreo se refiere a la detección de errores e irregularidades que no son detectadas con las actividades de control, permitiendo de esta forma realizar las correcciones y modificaciones que sean necesarias.

El control interno surge como una necesidad ante la trascendencia que en el mundo actual ha adquirido; lo cual exige una gestión empresarial eficiente y altamente competitiva. Se vuelve indispensable una estructura financiera – administrativa, la cual debe ser confiable y segura. Todo esto es una tendencia global de la cual Ecuador no se encuentra exento (Gámez, 2010). Por ello, la cultura social, la economía, las leyes, la ética y la moral, están evolucionando hacia una mayor exigencia en materia de Control Interno para con los servidores públicos, quienes deben ser ejemplo en su gestión, por un alto contenido de integridad personal y profesional y por la capacidad de comprender la importancia de diseñar, aplicar y mantener controles internos razonables que les permitan garantizar una gestión pública transparente y oportuna respecto a la protección de los bienes públicos y al cumplimiento de los indicadores de gobierno por resultados.

Al momento, no existe una definición precisa de las variables e indicadores que permitan medir la eficiencia y eficacia del monitoreo del control interno. Sin embargo, lo revisado hasta ahora, constituye la problemática observada que fundamentó el inicio de la presente

investigación; la cual va dirigida a cómo implementar el componente Supervisión y Monitoreo del Sistema de Control Interno en una Empresa pública. Es así que, la supervisión y monitoreo presenta un enfoque de mejora continua que mediante la evaluación, monitoreo y supervisión se encarga de la eficacia y eficiencia del Control Interno a través del seguimiento (Jurado, 2013).

El monitoreo permanente incluye actividades de supervisión, directamente por las distintas estructuras de dirección, que debe llevar sus funciones a la prevención de hechos que generen pérdidas o incidentes costosos a la entidad desde el punto de vista financiero y humano evaluaciones separadas o individuales, y la evaluación son actividades de monitoreo que se realizan en forma no rutinaria, como las auditorías periódicas efectuadas por los auditores internos (Guerrero & Taco, 2016). El control interno ha sido tema de investigación para muchos autores, debido a su relevancia basado en la aplicación que tiene este tema en todo el mundo, de ahí que los autores hacen énfasis en sus diferentes componentes, analizando cuidadosamente a cada uno según el objeto de estudio. En el caso de la supervisión y monitoreo es un tema poco abordado a pesar de su gran importancia (Laurido, 2018).

La importancia del control interno radica en que ayuda en la promoción de actividades más efectivas y eficientes en cuanto a los procesos operativos de los departamentos relacionados con la contabilidad del negocio. Además, sirve como medida de protección de los recursos contra cualquier tipo de pérdida o uso inadecuado, fuera del marco legal establecido (Arreaga, 2015) porque ayuda en el cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas gubernamentales, entregando información financiera válida, oportuna y sobre todo verídica. Sin embargo, para que el control interno sea fiable debe reunir ciertas características, y entre las principales se puede mencionar:

Efectividad y eficacia de las operaciones: Un plan de organización que facilite la división adecuada de las responsabilidades y funciones.

Confiabilidad de la información financiera: Un sistema de procedimientos de autorización y de registro que sea suficiente para proporcionar un control contable razonable sobre el activo, pasivo y sobre los ingresos y gastos.

Cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables: Unas prácticas coherentes que se han de seguir en la realización de las responsabilidades y funciones de cada uno de los departamentos de la organización. Un personal de una calidad proporcional a las responsabilidades que les corresponde (Guerrero & Taco, 2016).

De acuerdo con Guerrero y Taco (2016) los objetivos del control interno pueden agruparse en cuatro categorías principales:

Metas estratégicas que aseguran que la entidad cumpla su misión.

Control interno aplicado a la información financiera.

Control a las operaciones del negocio; y

Acatamiento de normativas legales y demás regulaciones por las entidades de control.

Además, autores como Arreaga (2015) consideran que el control interno persigue los siguientes objetivos:

Advertir hechos fraudulentos, así como hurtos, o malversaciones.

Disponer de información contable, financiera y administrativa oportuna y segura.

Detectar falencias en los procesos contables, administrativos y financieros.

Impulsar las capacidades del personal para que sean más eficientes.

Identificar recursos que son innecesarios.

Los controles de una organización buscan la mitigación de riesgos que podrían dar como resultado la ocurrencia de errores o fraudes. Estos riesgos existentes se clasifican en: a) riesgos de control y b) riesgos inherentes.

Riesgos de Control: este riesgo se manifiesta cuando un error o fraude no es prevenido, detectado y corregido de forma oportuna en el sistema de control interno. Por tanto, se

fundamenta en la eficacia del diseño, implementación y mantenimiento del control interno que es responsabilidad de la dirección de la empresa para hacer frente a los riesgos que amenacen el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Laurido, 2018).

Riesgos Inherentes: tiene que ver con la afirmación de un saldo o transacción que contiene una incorrección que puede ser material, antes de considerar los posibles controles. Por ejemplo, durante la estimación de la obsolescencia de inventarios podría haber errores por cálculos complejos (Lucín, 2012).

Marco integrado de control interno (COSO)

Para el año 1992 se presentó el Marco Integrado de Control Interno (COSO I), el cual se convirtió en la base para el diseño, implementación y desarrollo del control interno. Durante más de una década esta metodología fue incorporada en las políticas y demás normativas internas de cada compañía, con el propósito de mejorar la coordinación de sus operaciones de control (Sinche & Viejó, 2019). No obstante, para el año 2013 se actualizó este sistema, adoptando un nuevo Marco Integrado, que desde entonces fue denominado Marco de Gestión de Riesgos Empresariales (COSO II ERM), el cual incluyó 18 de sus aplicaciones técnicas asociadas que permitió una ampliación del concepto de control interno, para hacerlo más robusto, en cuanto a identificación, evaluación y gestión integral del riesgo.

El COSO abarca todas las áreas de la organización y se fundamenta en cinco elementos: entorno de control, evaluación del riesgo, sistema de información y comunicación, actividades de control y supervisión del sistema de control (Laurido, 2018). En la nueva versión del COSO se detallan ciertos requerimientos que son vitales para el control interno, y expande su aplicación al transmitir los objetivos operativos y formulación y emisión de informes. En la tabla 1, se presentan algunos cambios que se mantienen o han sido modificado entre las dos versiones del COSO.

Tabla 1. *Comparación entre COSO I y COSO II*

COSO I – 1992	COSO II – 2013
Se mantiene	Cambia:
Definición del concepto de control interno	Aplicación y aclaración de conceptos con el propósito de incluir las actuales condiciones del mercado y la economía global.
Cinco componentes del control interno	Codificación de principios y puntos de enfoque, con aplicación internacional para el desarrollo y evaluación de la eficacia del Sistema de Control Interno. Aclaración de la necesidad de plantear objetivos de negocio como condición previa a los objetivos del control interno
Criterios a emplearse durante el proceso de evaluación de la eficacia del Sistema de Control Interno	Extensión de los objetivos de reporte más allá de los informes financieros, a los de carácter interno, y a los no financieros, tanto externos como internos.
Uso del juicio profesional para la evaluación de la eficacia del Sistema de Control Interno	Inclusión de una guía orientadora para facilitar la supervisión del Control Interno, sobre las operaciones, el cumplimiento y los objetivos del reporte.

Nota: Obtenido de Sinche y Viejó, 2019

En este sentido, el COSO II o COSO ERM es un proceso continuo realizado por el personal de todos los niveles de la organización y no únicamente, por un departamento de riesgos o área similar no es la mera conjunción de políticas, encuestas y formularios (Sinche & Viejó, 2019), sino que involucra gente de los distintos niveles de la organización y está diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de objetivos. Asimismo, el COSO ERM es un facilitador del proceso de la gestión de riesgos, este permite a los administradores de las empresas operar más eficazmente en un ámbito pleno de riesgo (Caguana, 2017), aumentando la capacidad para:

Alinear el nivel de riesgo aceptado con la estrategia.

Unir crecimiento, riesgo y rendimiento.

Mejorar las decisiones de respuesta al riesgo.

Minimizar sorpresas y pérdidas operativas.

Identificar y administrar riesgos a nivel de la entidad

Racionalizar el uso de recursos.

La nueva versión del Marco COSO 2013 propone algunos objetivos que se fundamentan en la aclaración de los requerimientos del control interno, la actualización del entorno de la ejecución del control interno, la ampliación de los objetivos operativos y emisión de informes, y el abastecimiento de un enfoque integral, así como herramientas para el diseño y ejecución de un sistema de control interno efectivo y mejora continua. Bajo este contexto, el objetivo general del COSO es permitir que el plan de la compañía, así como el conjunto de métodos y procedimientos que fueron diseñados por la alta gerencia, den la garantía de que los activos están debidamente protegidos, y asimismo, que los registros contables son reales, verídicos y que la organización se desenvuelve dentro de los lineamientos enmarcados por la administración (Ramos, 2015). Asimismo, el COSO persigue ciertos objetivos específicos que se relacionan con los puntos previamente tratados:

Ofrecer flexibilidad en cuanto al uso del criterio profesional al momento de planear las actividades de control interno dentro de una compañía.

Descartar todo control ineficiente, repetitivo o que no sea eficiente durante su aplicación para la reducción de los riesgos.

Extender el alcance del control interno, a través de la incorporación de varias operaciones y objetivos, que no impliquen solamente un análisis financiero.

Componentes del control interno

A continuación, se hace una descripción de los componentes del control interno, los cuales son los principios básicos del modelo COSO, y que establecen una directriz para la detección oportuna de los riesgos.

Ambiente de control: El ambiente interno de la compañía es la base sobre la que se sitúan el resto de los elementos, e influye de manera significativa en el establecimiento de los objetivos y la estrategia. En el entorno de ese ambiente interno, la dirección establece que la filosofía que pretende llevar a cabo en materia de gestión de riesgos, en función de su cultura y su apetito de riesgo (Sinche & Viejó, 2019).

Evaluación del riesgo: Para poder establecer el efecto que determinados acontecimientos pueden tener en la consecución de los objetivos impuestos por la dirección, es necesario evaluarlos desde la doble perspectiva de su impacto económico y de la probabilidad de ocurrencia de estos. Para ello es necesaria una adecuada combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas. La evaluación de riesgos se centrará inicialmente en el riesgo inherente (riesgo existente antes de establecer los mecanismos para su mitigación) y posteriormente en el riesgo residual (riesgo existente tras el establecimiento de medidas de control) (Jurado, 2013).

Información y Comunicación: La adecuada información es necesaria a todos los niveles de organización, de cara a una adecuada identificación, evaluación y respuesta al riesgo que permita a la compañía la consecución de sus objetivos. Además, para conseguir que ERM funcione de manera efectiva es necesario un adecuado tratamiento de los datos actuales e históricos, lo que implica la necesidad de unos sistemas de información adecuados. Por su parte, la información es la base de la comunicación que implica una adecuada filosofía de gestión integral de riesgos (Guerrero & Taco, 2016).

Actividades de control: Se trata de las políticas y procedimientos que son necesarios para asegurar que la respuesta al riesgo ha sido la adecuada. Las actividades de control deben estar

establecidas en toda la organización, a todos los niveles y en todas sus funciones (Laurido, 2018).

Monitoreo: La metodología ERM debe ser monitoreada, para asegurar su correcto funcionamiento y la calidad de sus resultados a lo largo del tiempo. El modo en que esta supervisión se lleve a cabo dependerá fundamentalmente de la complejidad y el tamaño de la organización (Guerrero & Taco, 2016). En la tabla 2, se presenta una relación de cada componente del COSO y sus 17 principios, conforme a la apreciación de Arreaga (2015):

Tabla 2. *Relación entre los componentes y principios del COSO*

Componentes	Principios
Ambiente de Control	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hay compromiso por parte de los miembros de la organización en temas de ética e integridad. 2. Existe independencia entre la junta de directores y la administración, vigilancia y desarrollo del control interno. 3. La organización se compromete en la contratación de personal competente para el cumplimiento de los objetivos. 4. La organización retiene individuos comprometidos con sus responsabilidades de control interno en la búsqueda de objetivos.
Evaluación del Riesgo	<ol style="list-style-type: none"> 5. Los objetivos son claros para garantizar la identificación y evaluación de los riesgos asociados. 6. La organización tiene capacidad para identificar, analizar y gestionar los riesgos. 7. Se considera la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos, para el cumplimiento de los objetivos. 8. La organización identifica y valora las mejoras que deberían considerarse dentro del sistema de control interno. 9. Se elige y desarrolla actividades que permitan la reducción de los riesgos para el logro de objetivos a niveles aceptables.
Información y Comunicación	<ol style="list-style-type: none"> 10. Existe información de calidad que es generada y utiliza por la organización.

	11. Hay una comunicación interna eficiente, donde se consideran los objetivos y responsabilidades para el control interno, así como datos que respalden el funcionamiento de los demás componentes del control interno.
	12. La organización entabla comunicación con terceros respecto a las materias que inciden en el funcionamiento de los componentes del control interno.
Actividades de Control	13. Hay un desarrollo y selección de actividades de control que son efectivas para la gestión de los riesgos, en favor del cumplimiento de los objetivos.
	14. La organización elige y desarrolla actividades de control general sobre la tecnología, como soporte en el cumplimiento de los objetivos.
	15. La organización despliega actividades de control, conforme a lo establecido en las políticas y procedimientos internos.
Monitoreo	16. Hay evaluaciones continuas para comprobar el funcionamiento de los controles internos.
	17. Durante la evaluación, la organización comunica las deficiencias del control interno a los responsables, con el propósito de que se realicen los correctivos pertinentes.

Nota: Obtenido de Arreaga, 2015

Evolución de la metodología COSO

En 1992 con la premisa de aportar en el beneficio de las organizaciones, respecto a su mejora y desarrollo en los sistemas de controles, se publicó el informe COSO I, el mismo que se conoció en aquel entonces como Internal Control – Integrated Framework. En este informe, el concepto de control interno se basaba en un proceso encargado de la dirección del personal de una compañía, con el objetivo de garantizar seguridad en cuanto al cumplimiento de estos, en función de sus cinco componentes esenciales (Guerrero & Taco, 2016). En 2004 se plantea una nueva implementación en el marco integrado, el mismo que fue llamado COSO

II, donde se publicó el Enterprise Risk Management – Integrated Framework, donde se incluyen tres componentes más, alcanzando una estructura conformada por ocho componentes; además, se socializa el concepto de gestión de riesgos en la que se incluye a los directivos y personal de la entidad como parte esencial del control interno. Finalmente, en 2013 se realizó una modificación del COSO III cuyo propósito es la mejora de los sistemas de control para brindar mayor confiabilidad en la información que permita el cumplimiento de los objetivos (Salazar, 2014).

Luego de hacer un recuento de la forma en que ha ido evolucionando el informe COSO, es importante hacer una comparación entre las versiones que se han ido dando a lo largo de su expedición para determinar cuáles son sus similitudes o diferencias. En este contexto, el COSO I hace más énfasis en la evaluación de los riesgos, mientras que el COSO II se fundamenta en identificar los riesgos, evaluarlos y determinar la forma de responder ante los mismos, en la tabla 3 se hace un listado de los aspectos más destacados entre estos informes, conforme a la apreciación de Arreaga (2015):

Tabla 3. *Comparación entre COSO I y COSO II*

COSO I	COSO II
Ambiente de Control	Ambiente Interno Establecimiento de Objetivos
Evaluación de Riesgos	Identificación de riesgos Evaluación de riesgos Respuesta a los riesgos
Actividades de control	Actividades de control
Información comunicacional	Información y Comunicación
Monitoreo	Monitoreo

Nota: Obtenido de Arreaga, 2015

Como se puede observar, ambas metodologías tienen planteamientos similares, sin embargo, el COSO II al ser la versión más actualizada presenta un mayor énfasis en lo que respecta al ambiente de control y los mecanismos para la evaluación de riesgos, especialmente

en cuanto a la identificación, evaluación y, lo más importante, la respuesta a los riesgos; es decir, no sólo se fundamenta en una simple detección, sino más bien tomar acciones correctivas y preventivas para que no se vuelvan a suscitar ese tipo de riesgos, o en su defecto, mitigarlos a tal punto que su impacto sea mínimo o nulo dentro de las organizaciones.

Limitaciones del control interno

La presencia de un sistema de control interno no es sinónimo de que los problemas o riesgos que pueda afrontar una compañía están totalmente resueltos, o nunca más van a ocurrir dentro de la organización; su enfoque más bien permite determinar que existe un nivel óptimo en la seguridad del control interno. Esto se debe a que hay limitaciones que tienen repercusiones directas en el cumplimiento de los objetivos del sistema de control interno, ya sea por malas decisiones, fallas del personal y demás factores internos. A continuación, se describen las limitaciones más comunes:

Juicio: durante la toma de decisiones se pueden presentar algunas falencias que pueden afectar la veracidad de los controles, por tanto, es importante que esta fase sea evaluada y supervisada de forma correcta para garantizar el cumplimiento de los controles establecidos (Chiluisa, 2016).

Desbordamiento de la administración: tiene que ver con el irrespeto de las políticas y procedimientos de control interno con propósitos personales, o hay una alteración de la información (Ponce, 2017).

Colusión: es una forma en que se evita que el control interno identifique algún suceso que impacte de forma directa la información de la organización, sea en el ámbito financiero o administrativo (Caguana, 2017).

Implementación del control interno: los directivos y administradores son los responsables de tomar decisiones para la organización, por tanto deben evaluar los controles

que se encuentran vigentes, para rediseñar nuevos controles que ayuden a conseguir un control más eficiente (Caguana, 2017)

Seguridad razonable: la implementación de controles nuevos no necesariamente garantiza que haya absoluta certeza de que todo esté bien, o sea eficiente, debido a que puede haber errores que deberán identificarse y corregirse pues, los controles internos no ofrecen una seguridad razonable (Chiluisa, 2016).

Limitaciones inherentes: una organización no debe considerar que sus controles son 100% eficientes, sino que debe procurar que se encuentren en constante mejora y actualización, ya que las personas encargadas de realizar los procedimientos internos están sujetos a cometer errores, afectando así, los objetivos planteados por la compañía (Chiluisa, 2016).

Marco conceptual

Auditoría

Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo, por esta razón, las organizaciones acuden a una auditoría, que se trata de un proceso de evaluación del control interno integrado, y su propósito es determinar la eficiencia de sus componentes puesto que, esto derivará en el nivel de confianza de la información financiera de las organizaciones (Montilla & Herrera, 2006). En este contexto, la auditoría ayuda a comprobar la forma en que las operaciones financieras, administrativas, económicas y de cualquier otra índole, que estén vinculadas con las actividades que realiza una organización, para determinar que estos procesos se han cumplido bajo las directrices legales, reglamentarias, estatutarias y de procedimiento que le son aplicables.

Para Sandoval (2012) es la comprobación científica y sistemática de los libros de cuentas, comprobantes y otros registros financieros y legales de una empresa, con el propósito de

determinar la exactitud e integridad de la contabilidad; mostrar la verdadera situación financiera y las operaciones y presentar los informes contratados. Además, dentro del proceso de auditoría se pueden distinguir dos perspectivas: auditoría externa y auditoría interna.

La auditoría externa corresponde a aquel proceso practicado por los contadores públicos que, de forma independiente, revisan y analizan el desempeño de los registros contables, así como la fiabilidad de la información financiera y los resultados de operación del ente auditado. Esta auditoría es realizada cuando existe la intención de publicar el resultado de la información examinada, para acompañarla con una opinión objetiva, que le dé un mayor grado de autenticidad, especialmente para la toma de decisiones, basado en las declaraciones y recomendaciones del auditor (Grimaldo, 2014).

Por otro lado, la auditoría interna se trata del mismo proceso, con la salvedad de que es realizada por un profesional que forma parte de la organización auditada, es decir, es un profesional contratado y enrolado para trabajar en el departamento de auditoría de una empresa, y su trabajo es realizar exámenes críticos, sistemáticos, detallados y periódicos de la información financiera, económica y administrativa de la institución, con el propósito de emitir informes que detecten las falencias en el sistema de control interno y formular recomendaciones que lo mejoren o corrijan oportunamente (Grimaldo, 2014)..

Montilla y Herrera (2006) argumentan que la auditoría se proyecta como un “campo de estudio que es asimilado por todas las disciplinas científicas y técnicas” (p. 92), por ello, la auditoría se establece como un estudio multidisciplinario que se concentra ampliamente en la fe pública, y como una segunda opinión imparcial e idónea, donde su importancia se reconoce en la representación y defensa de los intereses sociales y societarios, debido a que propone la mejora de los objetos de estudio y situaciones auditadas, agregando valor a la organización, gracias al conocimiento y creatividad del auditor.

Políticas y procedimientos

Hoy en día, toda organización se mueve a través de procesos, surgiendo la necesidad de llevar un control para que estos se desarrollen de una forma eficiente, por lo que es relevante la existencia de un manual políticas, debido a que son las guías o pautas operativas para que la persona encargada o actividad dentro de una organización, se realice conforme a los lineamientos legales, reglamentarios y estatutarios que la rigen; por lo tanto, se convierten en una herramienta de control interno (Vivanco, 2017)

De conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría (NIA), el control interno forma parte del plan de la organización y el conjunto de métodos y procedimientos que avalan la veracidad de la información financiera, y salvaguardan los activos para el desarrollo de su actividad económica, dentro de las directrices establecidas por la dirección; en consecuencia, el manual de políticas y procedimientos se diseña para ofrecer una seguridad razonable en las operaciones, esto quiere decir que, permiten la elaboración de los estados financieros aplicando los principios de contabilidad aceptados internacionalmente, permite el acceso a los activos sólo con autorización de la administración, y permiten la transmisión de conocimientos y experiencias, puesto que dentro de los manuales se documenta la tecnología que hasta ese momento estuviera disponible sobre algún tema en particular.

En este contexto, el manual de políticas y procedimientos consiste en un documento que contiene información, alcances, antecedentes, involucrados y todo un conjunto de instrucciones ordenadas sistemáticamente para la ejecución de las operaciones de una entidad. En este manual se especifica con detalle un proceso en particular, incluyendo sus actividades, recursos materiales, económicos y humanos que están sujetos al mismo, los cuales deben realizar conforme a las políticas de la empresa (Blanco, 2012). De esta forma, una organización puede disponer de procedimientos para la recuperación de cartera vencida, para el control de inventarios, para la contratación de personal, para el pago de nómina, entre otros.

Eficacia y eficiencia

Dentro de la evaluación del control interno existen ciertos términos que se utilizan con bastante frecuencia, debido a que representan una forma de medición del impacto de las políticas y procedimientos que ha aplicado la organización; estos términos son la eficacia y la eficiencia. Rojas, Jaime y Valencia (2018) argumentan que es incorrecto emplear estos términos como sinónimos ya que existen marcadas diferencias. Partiendo del concepto de eficacia, esta se relaciona con la capacidad administrativa para lograr las metas propuestas, ya sea en aspectos como plazos, recursos y objetivos que fueron planificados previamente. Por otro lado, la eficiencia consiste en aquella capacidad administrativa para producir un resultado mayor a lo esperado, empleando el mínimo de recursos, lo que da como resultado una utilización óptima de los recursos disponibles.

Para Rodríguez y García (2012) la eficacia y la eficiencia son premisas indispensables para la competitividad pues, si una organización es eficiente o eficaz dentro de las labores que realiza, en cualquiera de los dos casos está cumpliendo sus metas planteadas y esto hace que aporte mayor valor a sus bienes y servicios, incidiendo positivamente en los niveles de competitividad, donde el factor diferenciador hará que los clientes confíen en lo ofrecido por dicha entidad.

Con base en lo expuesto, puede decirse que la eficiencia supera a la eficacia pues, maximiza la utilización de los recursos, y esto se entiende como un mayor beneficio. Sin embargo, no hay que desmerecer a la eficacia pues, se trata del cumplimiento de las metas empresariales tal cual fueron planeadas; por ello, hasta cierto punto estas dos variables se complementan, aunque no necesariamente sean lo mismo. De esta forma, el concepto de eficacia y eficiencia se relaciona con el sistema de control interno cuando en la auditoría se determina la pertinencia de los mismos para prevenir el impacto de los riesgos dentro de la organización, es decir, si los controles internos ayudan a salvaguardar de manera óptima a los

activos de la compañía, la información financiera y garantiza la transparencia de los administradores, especialmente, si se trata del uso de recursos públicos.

Riesgo

A lo largo de este apartado se ha mencionado que los controles internos tienen como propósito prevenir y mitigar el impacto de los riesgos. En este sentido, el riesgo se define como la probabilidad e impacto que una amenaza, o una serie de eventos fortuitos, afecten negativamente al cumplimiento de los objetivos de la organización; entiéndase que el principal objetivo del control interno es salvaguardar el valor de los activos existentes para crear nuevos activos en el futuro, pero si hay riesgos que no son controlados, esto podría tener consecuencias en los resultados financieros de la entidad. Ahora bien, vale destacar que en este sentido hay dos enfoques de riesgo: (1) aquellos que son recompensados y crean valor, y (2) aquellos que no son recompensados y, como tal, generan pérdidas (Deloitte, 2015).

De acuerdo con Ryan (2016) hay cuatro categorías relevantes de riesgo, desde la perspectiva de un inversionista:

Riesgo estratégico: se considera la piedra angular para la transformación del riesgo, y son aquellos que representan una amenaza a la estrategia de la organización; por tanto, estos riesgos pueden surgir de eventos externos cuyo impacto afectarían la competitividad de una empresa y, por tanto, reducir la oportunidad para generar valor para el cliente.

Riesgo operativo: se trata de la probabilidad de percibir una pérdida a causa de alguna falla, deficiencia o mal manejo en la gestión de los procesos, las personas, los sistemas internos, la tecnología y todo aquello que permite que la empresa se mantenga activa.

Riesgo financiero: tal vez el más conocido, se relaciona con la posibilidad de incurrir a pérdida de rentabilidad, liquidez, cobertura, mercado, y riesgo de crédito en entidades financieras.

Riesgo de cumplimiento: tiene que ver con la falta de aplicación de las leyes, regulaciones, políticas y demás normas legales que regulan alguna actividad económica.

Fraude

Desde la perspectiva de Ortiz *et al.* (2018) el fraude consiste en la acción de engañar o aprovecharse, de forma premeditada, del error que una persona pudiera tener durante la ejecución de alguna actividad, para hacerse ilícitamente de alguna cosa o alcanzar algún lucro indebido. Se puede afirmar que el fraude es un engaño hacia un tercero, abuso de confianza, dolo, simulación, etc. El término fraude se refiere al acto intencional de la Administración, personal o terceros, que da como resultado una representación equivocada de los estados financieros, pudiendo implicar: manipulación, falsificación o alteración de registros o documentos, malversación de activos, mala aplicación de políticas contables, omisión de los efectos de ciertas transacciones en los registros o documentos; y registro de transacciones sin constancia o respaldo. Según la firma Deloitte (2015) hay diversos factores que pueden dar cabida a eventos de fraude en las organizaciones:

En los procesos: relacionados con la falta de control interno, ausencia de políticas, documentación confusa que puede ser alterada fácilmente y falta de comunicación y supervisión por parte de los altos directivos.

En el personal: exceso de confianza del empleado, alta rotación del personal, salarios bajos con relación al nivel de responsabilidad.

En la administración: no hay auditorías de forma recurrente, tampoco hay un resguardo de la información confidencial, ni sanciones (código de conducta).

En los sistemas: falta de administración de acceso de los usuarios a los sistemas, débil o escaso monitoreo de las operaciones, vulnerabilidad del sistema que permite la intromisión de personal ajeno a información confidencial.

Capítulo 2

Marco Referencial

Estudios acerca del control interno a nivel

Dentro de este capítulo se abordan algunos trabajos que han tratado sobre control interno, tanto a nivel nacional como a nivel internacional, y que sirven de respaldo para el desarrollo de la presente razón, para lo cual se toman algunos aspectos relevantes como objetivos y principales resultados obtenido durante dichas investigaciones. A continuación, se realizará una revisión de casos de control interno en organizaciones nacionales y extranjeras

A nivel internacional

En España, la investigación de Gámez (2010) tuvo como objetivo conocer las áreas de aprovisionamiento de las empresas públicas sanitarias de Andalucía España y que se adecuen a los cinco componentes del modelo COSO:

Entorno de control

Evaluación de riesgos

Actividades de control

Información y comunicación

Supervisión

Las empresas actualmente invierten en implementar sistemas de control interno con el fin de evitar riesgos a los que se exponen sus actividades; este interés se aplica a todas las áreas de las organizaciones. El estudio determinó que el ámbito internacional la publicación del informe COSO EN 1992 ha sido de gran ayuda en el control interno de las organizaciones; es decir ha permitido una homogenización de los instrumentos en las organizaciones.

El estudio considera que los sistemas de gestión de calidad de la familia de las ISO 9000 se enfocan hacia el cliente, mientras que los modelos de control interno persiguen la eficacia y la eficiencia de la organización a fin de garantizar la continuidad de la empresa. En otras

palabras, la implementación de la ISO 9000 es una necesidad del cliente, el sistema de control interno es una necesidad de las autoridades de la organización. Si se combina un sistema de gestión de calidad y un modelo de control interno se puede alcanzar la excelencia. Esta combinación puede minimizar el riesgo y alcanzar los objetivos institucionales.

En Colombia, la investigación de Navarro y Ramos (2016) se desarrolló con el objetivo de diagnosticar el estado actual de las organizaciones litográficas de Barranquilla, en cuanto al control interno en el área de producción, cuyo fin es promover el crecimiento de este sector económico, a partir de la revisión de sus procesos. Respecto a la metodología aplicada en este estudio, se fundamentó en la observación directa no participante de los procesos litográficos, complementada con una entrevista estructurada para identificar y clasificar los puntos neurálgicos de la industria litográfica.

Al final del estudio, se concluyó que este tipo de empresas permanecen por inercia, y no tanto por gestión de sus directivos. El estudio considera que esta la principal razón por la que no se consigue desarrollar; se concluye entonces que la administración debe descansar sobre procesos y sistemas de gestión. Estas acciones son únicamente posibles solo a través de controles y programas principalmente en la gestión financiera y administrativa.

En Perú, Obispo (2013) realizó una investigación cuyo objetivo fue identificar y describir la caracterización del control interno en la gestión de las empresas comerciales del Perú; para lo cual el diseño de estudio se fundamentó en la técnica de revisión documental y bibliográfica, de tipo no experimental y descriptivo. Por este motivo, la técnica aplicada para la recogida de datos fue la revisión documental, de fuentes de información de origen para obtener datos que ayudaron a formular resultados, análisis y conclusiones de la forma en que las empresas comerciales del Perú, aplican sus mecanismos de control interno.

Al final de la investigación se llegó a las siguientes conclusiones: Un sistema de control incrementa las oportunidades e influye directamente todas las áreas; tal situación provoca

mejoras operacionales e incrementan la rentabilidad. Además, generan mayor confianza en la información financiera y administrativa. El control interno permite garantizar que se establecen reglas para minimizar cualquier riesgo. En otras palabras, tal proceso eleva el grado de seguridad en los objetivos institucionales.

Respecto a los inventarios un adecuado sistema de control interno se identificará oportunamente los artículos para atender al cliente; esta situación permitirá un mejor manejo de recursos. El estudio consideró que toda empresa debe ejecutar procedimientos de control interno con el fin de tomar decisiones adecuadas; así quienes la aplican tienen la posibilidad de incrementar la productividad hasta en un 80%. Indistintamente del tamaño de la empresa (micro, mediana o grande), el control interno debe ser implementado; lo cual va de la mano con mejora en las operaciones al contar con información precisa. Esto facilita el análisis especialmente en las actividades de control de cajas y bancos, cuentas por cobrar y pagar.

Para la sostenibilidad del sistema de control interno se requiere el apoyo absoluto de la máxima autoridad; esto es porque la información se encuentra interrelacionada entre las diferentes áreas. Los sistemas de control interno exigen manuales de procedimientos especialmente para las áreas de compras, ventas y contable, lo cual debe ser acompañado con una capacitación por parte del personal involucrado. La recomendación final de este estudio es que aquellas empresas que no cuenten con un sistema de control interno deben ser reestructuradas y así mejorar su gestión. El estudio determinó que empresas sin sistemas de control interno pierden un crecimiento del 25%.

A nivel nacional

En un estudio realizado por Sagñay (2019) en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Cía. Ltda. en la ciudad de Riobamba se diseñó con el objetivo de evaluar el control interno de esta entidad, para convertirse en una guía para la posterior implementación por parte de la alta dirección y ser una herramienta de mejora en el

rendimiento administrativo. La metodología empleada se basó en el enfoque mixto pues, utilizó herramientas cuantitativas y cualitativas como encuestas y entrevistas al personal, a través de cuestionarios de valoración basados en el marco integrado COSO III, donde se desagregaron los componentes del control interno por cada componente.

Se determinó que después de la evaluación al control interno de la totalidad de los elementos, de acuerdo al enfoque del COSO III se llegó a la conclusión que el nivel de confianza en los componentes de Ambiente de Control y Evaluación de Riesgos se encuentra en un nivel bajo; esto se debe a que la dirección administrativa no cuenta con subdivisiones de procesos, lo cual es vulnerable para el manejo de riesgos. En otro lado el modelo de las tres líneas que se emplea ha permitido determinar funciones en las que se ajusta el control interno; situación que ha mejorado el rendimiento y la mantiene como una de las mejores instituciones en su sector.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Cía. no cuenta con un manual de control interno; al ser una institución con presencia nacional no tiene la capacidad de determinar los riesgos inherentes al fraude; de esta forma sus operaciones se encuentran expuestas a riesgo operativo. La recomendación que hace el estudio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Cía. es que se debe definir el número y el tipo de riesgos a los que se exponen; el cual está al momento cuantificado en un 48% (nivel de confianza), siendo de nivel inadecuado. Se propone la elaboración de un manual de control interno con el fin de brindar soluciones y que esto se aplicado a la política.

La investigación de García y Sánchez (2019) realizada en Santo Domingo llevó a cabo otro caso, en esta oportunidad, en la empresa IMPORELLANA S.A. El objetivo principal de este trabajo fue evaluar el control interno en la gestión de inventarios de este negocio, para lo cual se diseñó un estudio de enfoque mixto, con un tipo descriptivo – explicativo. Además, la población se conformó por el personal de la compañía, proveedores y clientes del último

semestre del año 2017. Luego del levantamiento de información, el estudio concluyó que la mencionada empresa no cuenta con políticas ni documentos de procesos; es decir, el personal no tiene clara las actividades que debe realizar. Las áreas analizadas fueron las de bodega y comercialización.

Se aplicó el modelo COSO ERM, así fue posible determinar las deficiencias en la gestión de inventario en donde se encontró un nivel alto de riesgo. En otras palabras, los controles aplicados son insuficientes generando una deficiente administración de inventario. Se determinó de esta manera que el problema de control de inventario se origina en la crítica gestión del proceso de compras y luego de almacenamiento; ambos procesos incumplen a la política empresarial. El informe de auditoría a partir de los hallazgos elaboró recomendaciones para una mejor toma de decisiones

En un estudio realizado por Maurad (2015) la empresa Agroproduzca SA de la ciudad de Guayaquil, se planteó como objetivo diseñar un modelo de control interno de inventario para esta compañía, debido a que se desconocía la existencia física de los productos en stock; razón por la cual se diseñó un estudio de campo cuya metodología se basó en el método descriptivo, no experimental. Luego de la recogida de datos, se llegó a las siguientes conclusiones: Las ventas han decrecido durante los últimos años y esto se debe a que no se lleva un control adecuado del inventario que se posee. Los sistemas de control de inventario (kárdex) FIFO Y PROMEDIO no son aplicados en la salida de mercancía; lo cual genera estadística incompleta de ingreso y egreso de inventario.

Las consecuencias del punto anterior generan incluso una severa afectación en las ventas; esto se debe a que al no llevar control de inventario tampoco se realiza un oportuno requerimiento de compra de mercancía; lo cual, en muchas ocasiones los ha dejado sin producto para la venta. Como es de esperarse, el número de sus compradores empiezan a disminuir ante este particular.

Otro aspecto específico que se ha detectado en el proceso de ventas es el siguiente: se han entregado a los clientes repuestos con numeración errónea; tras solicitar su cambio, Agroprouzca los ha hecho esperar durante tiempo prologando y finalmente confirman que no cuentan con tal producto. Esto ha generado que la fidelidad de sus compradores se encuentre en descenso.

Esta situación indica que se debe a la falta de capacitación. El estudio realiza ciertas recomendaciones: Sugiere aplicar inmediatamente las políticas y procedimientos correctos para mejorar el sistema de Control Interno de inventario para que de esta forma sus frutos se vean reflejados en las ventas. Se debe seleccionar un método para mantener un control de existencias y de precios. Se debe levantar una matriz FOFA – DODA para cumplir con los objetivos institucionales. Todo el departamento de ventas debe ser capacitado de manera consecutiva para mejorar la atención a clientes. Así podrán asegurarse de que el despacho cumpla con sus requerimientos.

Diagnóstico del sector de transporte

De acuerdo con Diario El Comercio desde 2008 hasta 2016 en el Ecuador la cantidad de motos matriculadas aumentó de 85,918 unidades a 477,918 unidades, es decir, seis veces más entre un año y otro. Por otro lado, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2016) indica que el incremento del parque automotor en el país se ha acelerado en los últimos años siendo el principal grupo el de las motocicletas; en el caso de los vehículos matriculados, subieron de 336,281 a 636,296 lo que representa el doble de incremento. La misma fuente aclara que el crecimiento de motos corresponde al 30% y el de vehículos a 8,8%.

De acuerdo a los datos del INEC (2018) presentados en la figura 2, el parque automotor de Ecuador creció 57% en cinco años. En el 2015, se matricularon 1'925.368 vehículos motorizados en todo el país; esta cifra representa 57% mayor cantidad que lo registrado en el año 2010 cuando la cifra alcanzó la cantidad de 1'226.349 vehículos, según los datos del

Anuario de Transportes 2015. Y su crecimiento es evidente pues, para el año 2017 se observa un crecimiento bastante significativo en donde el número de vehículos matriculados llegó a la cifra de 2'237.264.

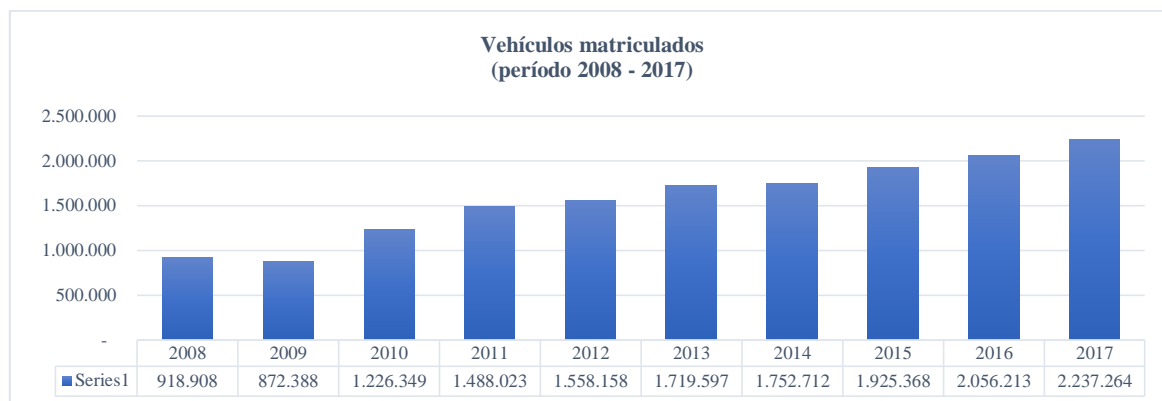


Figura 2. Número de vehículos matriculados durante el período 2008 - 2017. Adaptado del “Anuario de Transporte” por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), 2018.

La provincia de Pichincha fue la que registró la mayor cantidad de vehículos matriculados con 492.568, la sigue Guayas con 362.857 y la provincia de Manabí con 152.231. De este universo la mayor concentración de vehículos motorizados matriculados en el año 2015, por marca, la lideró Chevrolet con 554.042, según los datos de la ANT. Del total de vehículos matriculados en todo el Ecuador, un gran porcentaje tiene más de doce años en circulación; esto es equivalente al 28,1% y corresponde a vehículos desde el año 2004 hacia atrás; mientras que aquellos vehículos que tienen de uno a 5 años (modelos 2009 a 2016), representan el 55,1% del total. En otras palabras, el parque automotor está compuesto, en mayor proporción por vehículos nuevos (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2018).

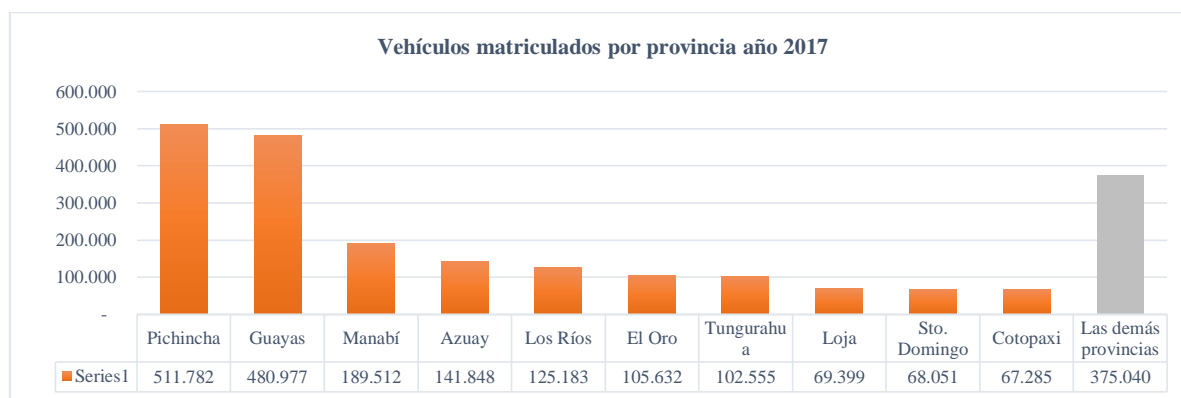


Figura 3. Número de vehículos matriculados por provincia en el año 2017. Adaptado del “Anuario de Transporte” por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), 2018

De acuerdo al Anuario de Tránsito Pichincha y Guayas son las provincias que lideran el parque automotor a nivel nacional con 51,738 y 480,977 vehículos matriculados respectivamente.

Agencia Nacional de Tránsito ANT

En este ámbito del control de tránsito en el país existe la Agencia Nacional de Tránsito (ANT) como el máximo organismo en el Ecuador; su autoridad está amparada en el Art 3 del Reglamento General para la Aplicación de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial (Agencia Nacional de Tránsito, 2019).

Conforme con el Reglamento General para la Aplicación de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, publicado en el Segundo Suplemento del Registro Oficial No. 731, el 25 de junio de 2012, última modificación 14 de nov de 2016 manifiesta:

Art. 3.- El sistema de gestión de la Agencia Nacional de Tránsito de la Comisión de Tránsito del Ecuador se sustentará en un proceso continuo de planeamiento estratégico; de gestión por procesos; de medición y control de calidad; de sistemas de mejora continua que incluyan auditorías de gestión; de autonomía de gestión administrativa, económica, funcional y operativa; de desarrollo sustentable del medio ambiente; de responsabilidad social; y de sistemas de transparencia y rendición de cuentas respecto de la gestión y servicios que ofrece a la ciudadanía .

Este organismo tiene como misión: planificar, regular y controlar la gestión del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial en el territorio nacional, a fin de garantizar la libre y segura movilidad terrestre, prestando servicios de calidad que satisfagan la demanda ciudadana; coadyuvando a la preservación del medio ambiente y contribuyendo al desarrollo del País, en el ámbito de su competencia. Su visión indica lo siguiente: es la entidad líder que regule y controle el ejercicio de las competencias de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, basados en la transparencia y calidad de servicio que garanticen a la sociedad ecuatoriana

una regulación eficaz mediante la planificación y control del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial. Su objetivo principal es contribuir al desarrollo nacional, a través de la regulación, planificación y control del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, mediante la formulación y aplicación de leyes, normas, políticas, planes, programas y proyectos que garanticen la satisfacción de los usuarios. Actualmente su máxima autoridad es el sr. PHD Álvaro Guzmán Jaramillo, Director Ejecutivo de la Agencia Nacional de Tránsito, quien fue elegido de acuerdo al Artículo 20 de la Ley Orgánica de Transportes Terrestres, Tránsito y Seguridad Vial.

Competencia de la empresa pública

Para el caso de Guayaquil, la competencia compartida en materia de tránsito la tiene junto con la ANT una Empresa pública; la cual, fue creada en Julio del 2012, con la Misión de establecer y ejecutar políticas para implementar un sistema integrado de regulación, control, seguridad vial y la preservación del medio ambiente acorde a la Constitución de la República y al Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.

Su misión es establecer y ejecutar políticas para implementar un sistema integrado de regulación control y gestión del tránsito, transporte terrestre y seguridad vial, a través del uso de tecnología (sistema inteligente de manejo de tráfico), que permita la integración armoniosa de todos los entes demandantes de movilidad que redunde en mejorar la calidad de vida y la preservación del medio ambiente (Agencia Nacional de Tránsito, 2019).

Tiene como visión formar en la ciudadanía dentro de un periodo de 4 años vaya asumiendo una cultura de movilidad que conlleve a la mejora constante del tránsito, transporte terrestre y la seguridad vial, a través del desarrollo de un sistema integrado de vialidad, transporte, regulación y control (Agencia Nacional de Tránsito, 2019).

La Empresa pública encargada de administrar y controlar el tránsito de Guayaquil tiene entre sus actividades las siguientes:

Trámite Renovación Anual de matrícula

Trámite Casos Especiales de Matriculación por primera vez

Trámite Duplicado de Matrícula

Trámite Cambio de Propietario

Trámite Cambio de Características

Trámite Bloqueos

Trámite Desbloques

Trámite Cambios de Servicios

Trámite Certificados

Trámite Baja de Vehículo

Trámite solicitud para calificación de gestores

Trámite solicitud de calificación de gestores para las comercializadoras de motocicletas (personas naturales). Todas estas actividades requieren la contratación de personal y el uso de recursos financieros y no financieros; mismas que deberán tener presente las normas de control interno que expidió la Contraloría General del Estado.

Estructura organizacional de la empresa pública

Como toda organización, la empresa pública dispone de un organigrama un poco complejo, debido a la gran cantidad de unidades departamentales que se desarrollan dentro de esta entidad, y tienen como propósito organizar el tránsito en la ciudad de Guayaquil. El mayor órgano regulador es el Directorio, debajo del cual se encuentra el Gerente General y a su vez el Subgerente que coordina las áreas: Financiera, Administrativa, Informática, Talento Humano, Operaciones y demás. Dentro del área de operaciones se desagregan todas las actividades concernientes al tránsito, planificación, revisión vehicular, control de tránsito, gestión de infracciones, educación y seguridad vial, y actividades a fines, como parte de una estrategia por mejorar el flujo de vehículos dentro de la ciudad de Guayaquil, ver figura 4.

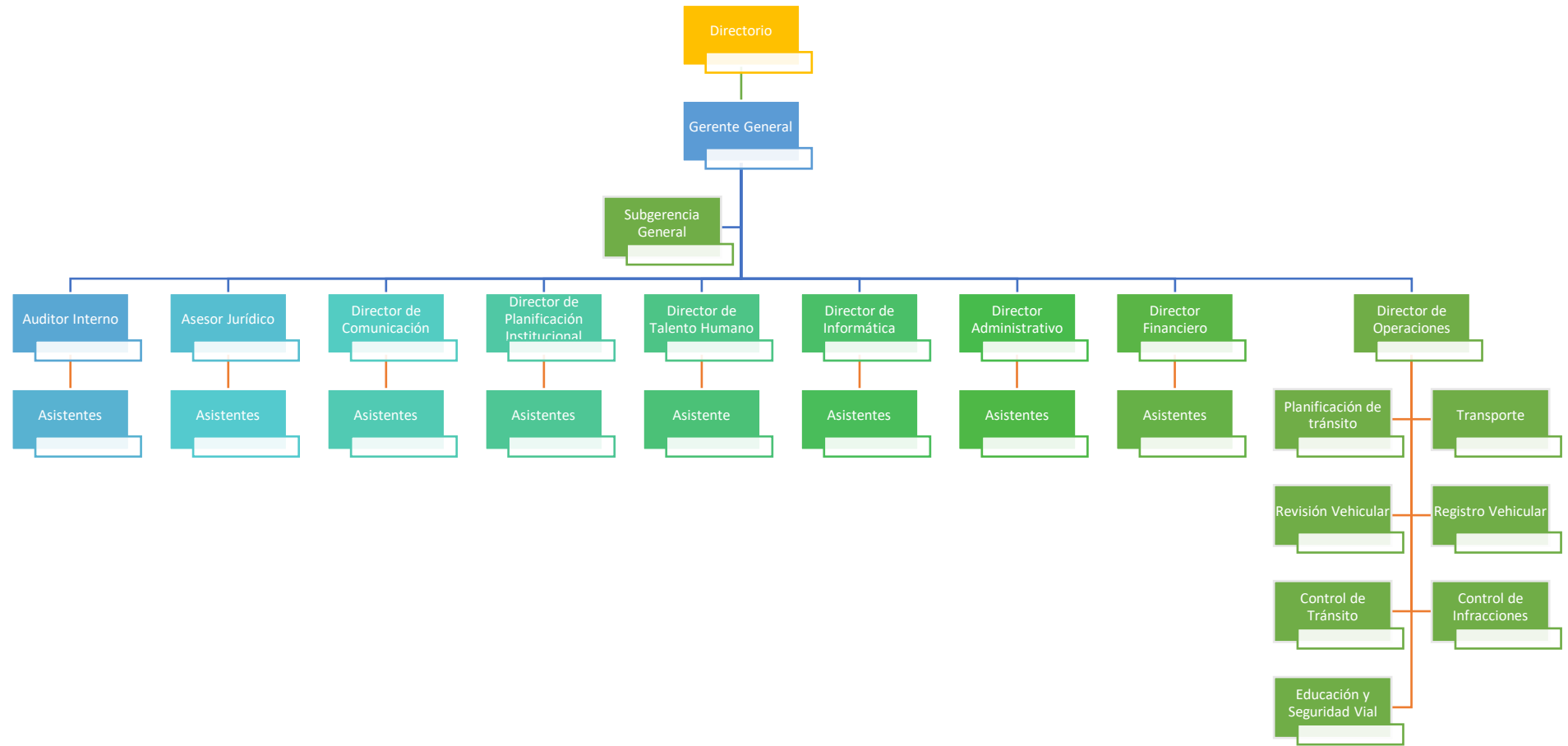


Figura 4. Organigrama de la Empresa Pública. Adaptado del Organigrama Funcional de la Empresa Pública de Guayaquil, 2019

Marco legal

Normas de control interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos

Control interno

El control interno será responsabilidad de cada institución del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos y tendrá como finalidad crear las condiciones para el ejercicio del control. El control interno es un proceso integral aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos. Constituyen componentes del control interno el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y el seguimiento. El control interno está orientado a cumplir con el ordenamiento jurídico, técnico y administrativo, promover eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad y garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información, así como la adopción de medidas oportunas para corregir las deficiencias de control (Contraloría General del Estado, 2009).

Responsables del control interno

El diseño, establecimiento, mantenimiento, funcionamiento, perfeccionamiento, y evaluación del control interno es responsabilidad de la máxima autoridad, de los directivos y demás servidoras y servidores de la entidad, de acuerdo con sus competencias. Los directivos, en el cumplimiento de su responsabilidad, pondrán especial cuidado en áreas de mayor importancia por su materialidad y por el riesgo e impacto en la consecución de los fines institucionales. Las servidoras y servidores de la entidad, son responsables de realizar las acciones y atender los requerimientos para el diseño, implantación, operación y fortalecimiento de los componentes del control interno de manera oportuna, sustentados en la

normativa legal y técnica vigente y con el apoyo de la auditoría interna como ente asesor y de consulta (Contraloría General del Estado, 2009).

Rendición de cuentas

La máxima autoridad, los directivos y demás servidoras y servidores, según sus competencias, dispondrán y ejecutarán un proceso periódico, formal y oportuno de rendición de cuentas sobre el cumplimiento de la misión y de los objetivos institucionales y de los resultados esperados. La rendición de cuentas es la obligación que tienen todas las servidoras y servidores de responder, reportar, explicar o justificar ante la autoridad, los directivos y la ciudadanía, por los recursos recibidos y administrados y por el cumplimiento de las funciones asignadas. Es un proceso continuo que incluye la planificación, la asignación de recursos, el establecimiento de responsabilidades y un sistema de información y comunicación adecuado.

Las servidoras y servidores, presentarán informes periódicos de su gestión ante la alta dirección para la toma de decisiones, en los que se harán constar la relación entre lo planificado y lo ejecutado, la explicación de las variaciones significativas, sus causas y las responsabilidades por errores, irregularidades y omisiones. Se realizará en cumplimiento al ordenamiento jurídico vigente (Contraloría General del Estado, 2009).

Capítulo 3.

Metodología y Resultados

Alcance de investigación

Esta investigación se lleva a cabo bajo un alcance o diseño no experimental, debido a que no se alteraron las variables que forman parte del entorno de estudio, sino que se describen sus características tal cual cómo se manifiestan, es decir, en este tipo de investigación el autor no alteró ni manipuló las variables (Hernández, Fernández, & Baptista, 2015). En este caso, las variables que se desprenden del estudio son: las políticas y procedimientos y qué propuestas se requieren para mejorar el sistema de control interno de una Empresa Pública de la ciudad de Guayaquil; a fin de garantizar una mayor eficiencia de las operaciones de esta entidad. Por tanto, a través de la investigación de campo se espera obtener la mayor cantidad de datos que permitan diseñar una propuesta de intervención dentro de la empresa pública que, a futuro, mejore el sistema de control interno.

Hernández, Fernández y Baptista (2015) manifestaron que los estudios de diseño no experimental pueden ser abordados desde las perspectiva transversales o longitudinales, pero para el presente caso, se cree que el estudio transversal es el más idóneo porque se enfoca en conceptos, variables y entornos que ya se han suscitado sin la intervención directa del investigador, es decir se trata de un estudio ex post facto, que implica la búsqueda de las causas que han generado la problemática de investigación en un determinado período de tiempo, y no de varios períodos. De esta forma, se tiene conocimiento de que hay falencias que están afectando al sistema de control interno de la Empresa Pública y, por tanto, es pertinente investigar a profundidad sus causas, a fin de plantear mejoras.

Tipo de estudio

Por otra parte, la investigación es de carácter descriptivo porque permite detallar situaciones y eventos que se dan en el contexto de estudio. Según Arias (2014) la

investigación descriptiva consiste en “la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, para determinar su estructura o comportamiento” (p. 24). Su relación con la presente investigación se manifiesta al momento de analizar las políticas y procedimientos que están influyendo en el sistema de control interno de la Empresa Pública, de manera que los datos recolectados serán tabulados y presentados a través de tablas y gráficos estadísticos que faciliten su interpretación.

Métodos

Para efectos de esta investigación se aplica un método mixto, ya que se combinan los enfoques cuantitativos y cualitativos. En primera instancia, la metodología cuantitativa se justifica por el uso de herramientas que se basan en la medición numérica y el análisis estadístico, por ejemplo, a través del uso de técnicas como la encuesta, en donde los datos obtenidos son tabulados y presentados mediante frecuencias absolutas y relativas (Cadena, y otros, 2017). Generalmente, la investigación cuantitativa se sustenta en la recogida de datos muy concretos, para ser expresados en cifras; luego, esta información es estructurada estadísticamente para llegar a una conclusión general de la investigación, por lo que es una herramienta muy versátil para entender cómo se desarrollan las actividades dentro del entorno de la empresa pública objeto de estudio.

Luego, el enfoque es de tipo cualitativo porque se fundamenta en la observación de comportamientos naturales, tal y como se dan en la realidad; este tipo de enfoque se manifiesta a través de técnicas como la entrevista, donde no se cuantifican los datos, sino que más bien se describen las opiniones de las personas que forman parte del estudio.

En este contexto, la investigación cualitativa emplea datos cualitativos para describir un aspecto, en lugar de medirlo pues, se implica las opiniones, perspectivas e impresiones de un grupo objeto de estudio, por esta razón, técnicas cualitativas como la entrevista buscan profundizar en un tema en particular para obtener datos sobre los pensamientos, conductas,

intereses y motivaciones de las personas, aunque dichos datos aportan un conocimiento profundo a partir de las preguntas de investigación.

Técnicas de recopilación de la información

Tomando en cuenta que la investigación se fundamenta en métodos mixtos (cuantitativo y cualitativo), las técnicas e instrumentos que se emplean para la recolección de datos son las siguientes:

Encuesta: se utiliza para estudios donde se requiere la obtención de una gran cantidad de datos, pero de forma rápida, con la finalidad de elaborar una base de datos que permitirá su posterior tabulación y presentación de resultados, mediante tablas y gráficos estadísticos. Esta técnica se apoya de un instrumento conocido como el cuestionario de preguntas cerradas, denominado así por poseer opciones para cada respuesta, las mismas que pueden ser mediante una escala.

Para el presente estudio, la encuesta se utilizó para obtener la mayor cantidad de información posible, por parte del personal operativo, con el propósito de conocer su percepción acerca del funcionamiento de los procedimientos y políticas de control interno que se llevan a cabo dentro la empresa pública de la ciudad de Guayaquil. Se escogió la encuesta porque permite recopilar gran cantidad de datos en un corto período de tiempo y así comprender la problemática que se desarrolla en la entidad. Además, es importante mencionar que la encuesta se apoya en un instrumento conocido como cuestionario de preguntas cerradas, el mismo que fue diseñado bajo la escala de Likert que permite medir las respuestas de cada pregunta dentro de una escala que oscila entre 1 y 5 de la siguiente manera:

Muy de acuerdo	5
Algo de acuerdo	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
Algo en desacuerdo	2
Muy en desacuerdo	1

Entrevista: más allá de ser un simple interrogatorio, se trata de un diálogo o conversación cara a cara entre un entrevistador y un entrevistado, sobre un tema que es de su dominio, a fin de obtener de información clara, precisa y pertinente para el proceso investigativo. A diferencia de la encuesta, esta técnica permite disponer de mayores detalles acerca de un fenómeno o contexto de estudio, por ello se considera una herramienta cualitativa por excelencia y, por tanto, es conveniente abarcar un menor número de personas.

Debido a que la encuesta sólo entrega datos de forma muy superficial, es importante ahondar un poco más la realidad entrevistando a elementos claves como los jefes de área de esta entidad pues, su criterio permitirá comprender de forma más clara el motivo por el cual se genera la problemática. En este sentido, la entrevista puede profundizar aspectos como: falencias existentes, forma en que se monitorea el riesgo en la organización, necesidad de mejorar el sistema de control interno y las expectativas de las mejoras. Además, la información de las entrevistas se recogió de forma personal, es decir, en las oficinas de la empresa pública, y se utilizó un modelo de entrevista estructurado, donde las preguntas fueron elaboradas tomando como referencia otros cuestionarios de control interno previamente revisados en el capítulo 2.

La entrevista estructurada se justifica para la presente investigación porque tiene la ventaja de garantizar mayor precisión en las diferentes respuestas, y facilita la recolección de datos de una forma más organizada. Además, por tratarse de preguntas estandarizadas, el cuestionario puede enviarse o revisarse con antelación por parte del entrevistado, para que exista mayor seguridad al momento de responder, y así evitar rodeos, divagación o respuestas poco claras que no cumplan el propósito de la investigación. De esta forma, se garantiza un resultado más fiable y se reduce el tiempo de la entrevista porque el entrevistado responde de manera directa y concreta cada pregunta realizada.

Población y muestra

Población

En muchas ocasiones estos dos conceptos suelen ser considerados como sinónimos de manera errónea, pero es importante destacar que la población hace referencia a un conjunto total de individuos que forman parte de un estudio específico, debido a que su opinión es pertinente e importante para el fin de la investigación, además que estos individuos poseen una característica que los hace similares (Arias, 2014). En este caso, la población se determina por los funcionarios que trabajan en las áreas administrativa y financiera de la Empresa Pública; siendo su característica en común el hecho de trabajar o tener relación con el manejo de los controles internos en esta entidad. De esta forma, la población objeto de estudio se conforma por un total de 485 servidores.

Muestra

Mientras que la muestra corresponde a una porción representativa de la población. Normalmente, el cálculo de una muestra se justifica cuando se trata de poblaciones poco accesible por su tamaño, pero para casos donde las poblaciones son pequeñas no es necesario aplicar una fórmula, sino que el total de la muestra es equivalente a la población. En este caso, por tratarse de un total de 485 servidores, se aplicó un cálculo estadístico a través de una fórmula para hallar la muestra de poblaciones finitas, y el resultado fue el siguiente:

n/c= 95%	n =	$\frac{Z^2 (p)(q)(N)}{(N-1) e^2 + Z^2 (p)(q)}$
z= 1.96		
p= 50%		
q= 50%		
N= 485		$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) (485)}{(485 - 1) (0.05)^2 + (1.96)^2(0.50)(0.50)}$
e= 5%		
n= ?		$n = \frac{465.79}{2.17}$
	$n = 215$	

En este caso, según el cálculo estadístico se determinó que el tamaño adecuado de la muestra es 215 servidores de la Empresa Pública.

Procedimiento de la investigación

Al momento de realizar la aplicación de las técnicas de encuesta y entrevista, fue necesario llevar a cabo el siguiente procedimiento:

Para la encuesta:

1. Se solicitó autorización del Gerente Subrogante de la Empresa Pública para la toma de información y se explicó el objetivo de la encuesta.
2. Se elaboró un cuestionario de 15 preguntas cerradas, bajo la escala de Likert.
3. Las preguntas del cuestionario estuvieron relacionadas con los cinco componentes del Control Interno y se diferenciaron por: 1) Ambiente de Control; 2) Riesgo; 3) Actividades de Control; 4) Información y comunicación; y 5) Seguimiento.
4. Los datos fueron recogidos a través de una encuesta física impresa a un total de 215 servidores públicos.
5. La tabulación se realizó por medio de tablas dinámicas en el programa Excel.
6. Al final, se hizo una interpretación de cada resultado obtenido.

Para la entrevista:

1. Se solicitó autorización del Gerente Subrogante de la Empresa Pública.
2. Se explicó el objetivo de la entrevista.
3. Se diseñó un cuestionario de cinco preguntas abiertas, en las cuales se anotó la respuesta completa del entrevistado.
4. Por tratarse de una herramienta cualitativa no hubo medición de datos, sino que se hizo un análisis de los puntos más relevantes del entrevistado.
5. Para la entrevista se tomó la opinión del Jefe Administrativo y un Jefe del área Financiera. En la tabla 4 se describe la operacionalización de variables.

Operacionalización de las variables

Tabla 4. *Variables de investigación*

Hipótesis:						
Variable Independiente	Dimensión	Indicadores	Ítem	Unidad de análisis	Técnica	Instrumento
<u>Políticas y procedimientos</u> Conjunto de normativas que dispone una organización para la regulación de ciertos procesos operativos.	Plan Anual de capacitación	Personal Capacitado	¿Se ejecuta el plan anual de capacitación?	Funcionarios de la Empresa Pública	Entrevistas/ Encuestas	Cuestionarios de preguntas abiertas y cerradas.
	Inducción laboral	Conocimiento de las normas de control interno para Organismos del Sector público	¿Conoce las normas de control interno para entidades del sector público?			
Variable Dependiente	Dimensión	Indicadores	Ítem	Unidad de análisis	Técnica	Instrumento
<u>Sistema de control interno</u> Herramientas que se utilizan para mitigar el riesgo, ya sea en el ámbito financiero o contable, para evitar el fraude en las operaciones de una entidad.	Riesgo	Capacidad para identificar, analizar y gestionar riesgos.	¿Se ha implementado medidas adecuadas para afrontar los riesgos existentes?	Funcionarios de la Empresa Pública	Entrevistas/Encuestas	Cuestionarios de preguntas abiertas y cerradas.
	Actividades de control	Documentación de procesos	¿La documentación generada en las diferentes operaciones es íntegra, confiable y exacta?			
		Canales de comunicación	Información confiable			
	Seguimiento	Reducción de errores	¿La falta de seguimiento afecta el desarrollo de las actividades?			

Nota. Elaborado por la autora

Resultados de la investigación de campo

Resultados de la encuesta

A. Ambiente de Control

1. ¿Cree usted que hay deficiencias en el control interno de la entidad?

Tabla 5. Deficiencias en el control interno

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
(1) Muy de acuerdo	56	26%
(2) Algo de acuerdo	97	45%
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	51	24%
(4) Algo en desacuerdo	11	5%
(5) Muy en desacuerdo	0	0%
Total general	215	100%

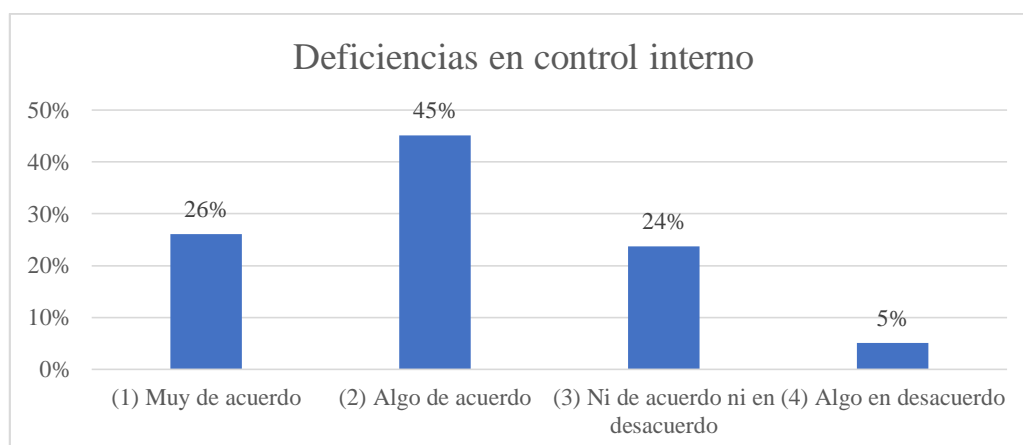


Figura 5. Deficiencias en el control interno

De acuerdo con el resultado de la tabla 5 se pudo evidenciar que la mayoría, conformada por el 71% estuvo de acuerdo con el hecho de que en la empresa pública existen deficiencias en el control interno. Sólo el 24% mostró que tal vez son pocas las falencias y por eso opinaron estar “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, mientras que sólo el 5% dijo estar algo en desacuerdo. Esta situación deja en evidencia que al menos 7 de cada 10 funcionarios percibe que el ambiente de control dentro de la organización es débil, como tal, debe ser mejorado para evitar algún tipo de error en el manejo de la información financiera, según lo observado en la figura 5.

2. ¿Se ejecuta el plan anual de capacitación de la Dirección acorde a las competencias de cada servidor?

Tabla 6. *Ejecución del plan anual de capacitación*

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
(1) Muy de acuerdo	15	7%
(2) Algo de acuerdo	70	33%
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	82	38%
(4) Algo en desacuerdo	43	20%
(5) Muy en desacuerdo	5	2%
Total general	215	100%

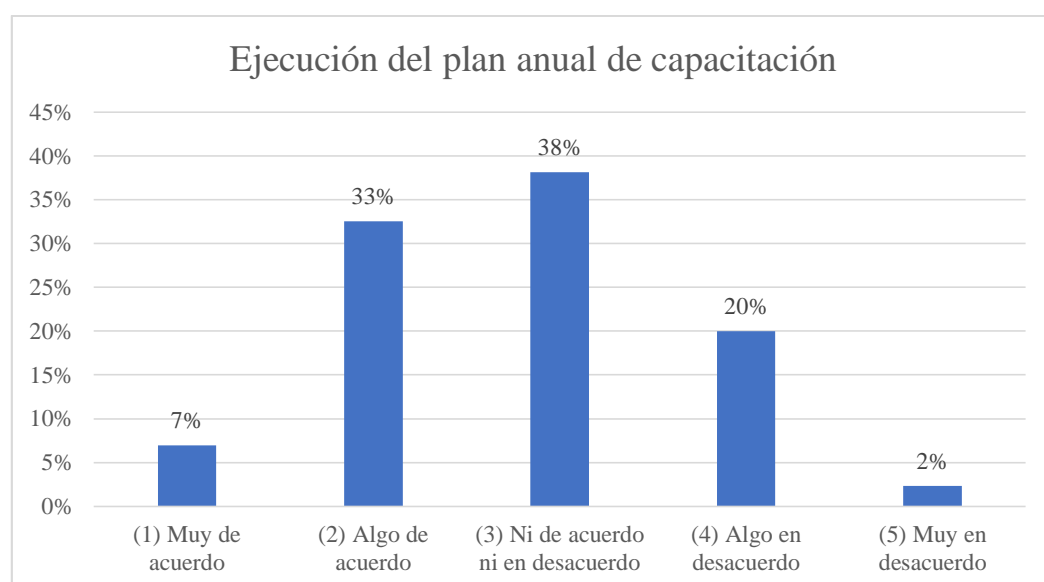


Figura 6. *Ejecución del plan anual de capacitación*

En la tabla 6 y figura 6, se nota que la capacitación es una actividad muy importante en toda organización, y el resultado de esta pregunta determinó que el 78% considera que sí se cumple en gran medida, mientras que sólo el 22% de encuestados manifestó estar en desacuerdo. Podría decirse que, si bien existe un plan de capacitación, hay una minoría que considera que no es efectivo o no se ajusta a la competencia que realizan. Tal vez el personal del área técnica o administrativa requiere de mayor especialización sobre la planificación anual de los proyectos a realizarse o el uso de ciertos equipos tecnológicos, y es ahí donde hace falta mejorar el plan anual de capacitación acorde a las actividades que desempeña el personal.

3. ¿Ha recibido por escrito las funciones y responsabilidades que están bajo su competencia?

Tabla 7. Funciones y responsabilidades recibidas por escrito

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
(1) Muy de acuerdo	17	8%
(2) Algo de acuerdo	11	5%
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21	10%
(4) Algo en desacuerdo	69	32%
(5) Muy en desacuerdo	97	45%
Total general	215	100%

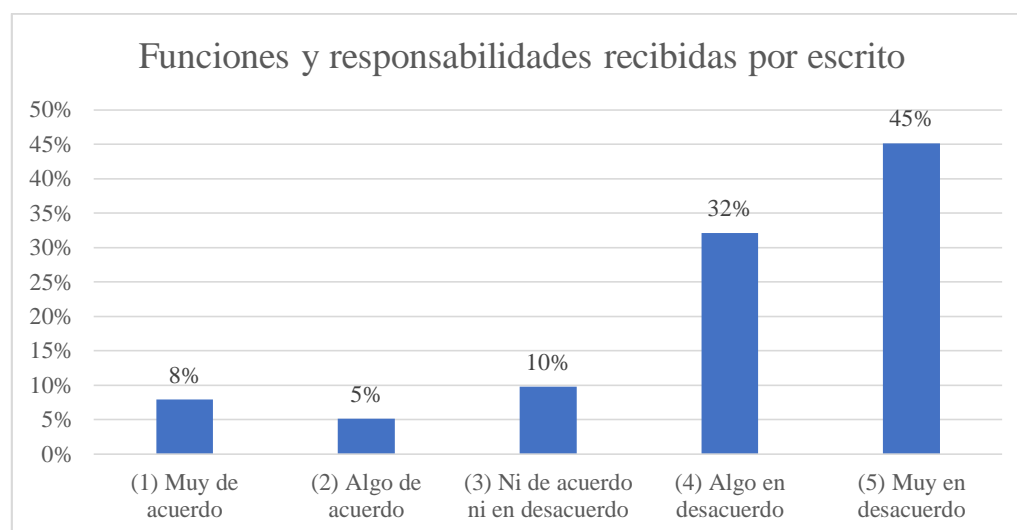


Figura 7. Funciones y responsabilidades recibidas por escrito

El resultado de la tabla 7 y figura 7 es muy negativo para el estudio, ya que deja en evidencia una problemática, y es que el 77% de encuestados manifestó que no han recibido por escrito las funciones y responsabilidades que deben ejecutar. Esto significa que estas funciones fueron asignadas de forma verbal y se llevan empíricamente, es decir, en base a la experiencia que ha tenido cada funcionario en el día a día, y esto podría afectar el clima organizacional, debido a que se puede generar duplicidad de funciones, sobrecarga de trabajo y desorden en la información que se maneja en la institución. Esto podría corregirse actualizando el manual de funciones donde se definan las funciones y políticas que debe acatar cada miembro de la organización, a fin de evitar cualquier falencia en el control interno.

4. ¿Cuándo ingresó a laborar recibió cursos de inducción, afines con los procesos, normativas y disposiciones relacionados con la empresa?

Tabla 8. *Cursos de inducción recibidos*

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
(1) Muy de acuerdo	21	10%
(2) Algo de acuerdo	33	15%
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	7%
(4) Algo en desacuerdo	69	32%
(5) Muy en desacuerdo	77	36%
Total general	215	100%

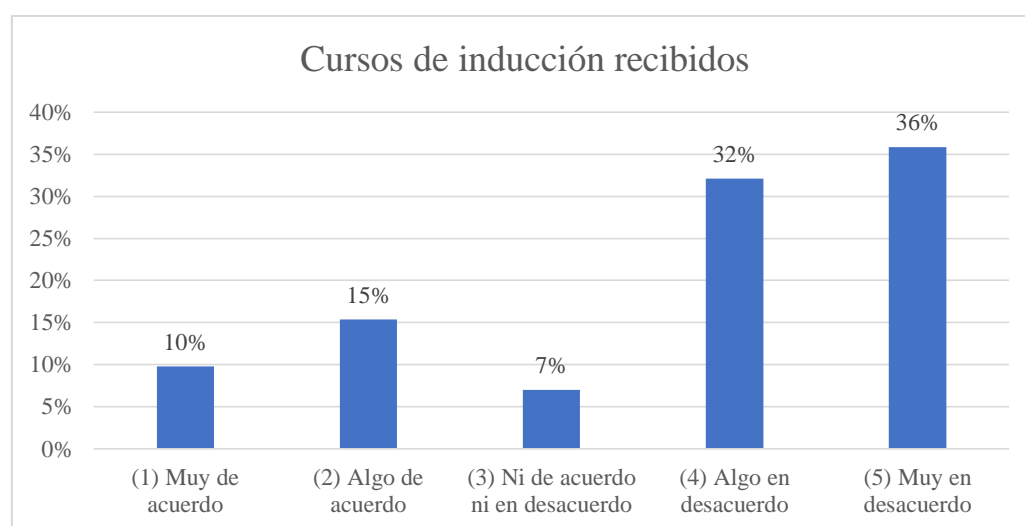


Figura 8. *Cursos de inducción recibidos*

La tabla 8 y figura 8 guarda relación con la anterior, y se evidencia un escenario negativo pues, el 68% manifestó que no recibió algún curso de inducción sobre los procesos, normativas y disposiciones relacionadas con la empresa pública. A diferencia del 32% restante que indicó que sí las recibieron de forma total o parcial. Aquí hay que hacer énfasis en el hecho de que algunos servidores públicos no tienen la experiencia suficiente para trabajar con recursos del Estado, y esto podría afectarles en su desempeño pues, a diferencia del sector privado, en el sector público hay procedimientos diferentes que deben acatarse según las leyes que regulan esta actividad, una de ellas la Ley Orgánica de Servicio Público – LOSEP, a fin de conocer sus deberes, derechos, prohibiciones y demás aspectos ligados al ejercicio de sus funciones.

5. Conoce usted las Normas De Control Interno Para Las Entidades, Organismos del Sector Público y Personas Jurídicas De Derecho Privado que Dispongan de Recursos Públicos, expedidos por la Contraloría General del Estado

Tabla 9. Conocimiento de normas de control interno para organismos públicos

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
(1) Muy de acuerdo	5	2%
(2) Algo de acuerdo	54	25%
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	86	40%
(4) Algo en desacuerdo	59	27%
(5) Muy en desacuerdo	11	5%
Total general	215	100%

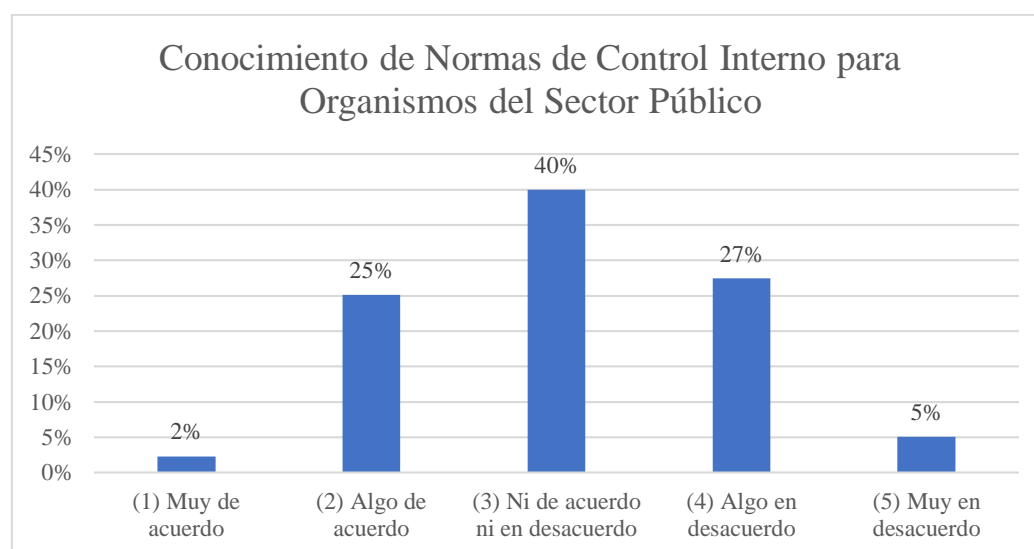


Figura 9. Conocimiento de normas de control interno para organismos públicos

Conocer las normas de control interno para organismos del sector público es un tema importante para la empresa pública, y en este sentido, resulta preocupante evidenciar que sólo el 2% manifestó tener un conocimiento total, y el 65% un conocimiento parcial, es decir, sí las conocen, pero tal vez no las dominan en todos los campos. Mientras que el 33% restante manifestó que definitivamente no tienen muy claras estas normas de control interno. Bajo este contexto, hace falta socializar estas normativas de una forma más amigable o didáctica para los servidores públicos, a fin de que las cumplan y eviten caer en alguna prohibición que, a su vez, derive en sanciones administrativas que podrían llevarlos a perder su puesto (Ver tabla y figura 9).

B. Riesgo

6. ¿Se han identificado los riesgos relevantes que enfrenta su área y que afectan el logro de los objetivos?

Tabla 10. Identificación de riesgos relevantes en su área

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
(1) Muy de acuerdo	16	7%
(2) Algo de acuerdo	86	40%
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	67	31%
(4) Algo en desacuerdo	36	17%
(5) Muy en desacuerdo	10	5%
Total general	215	100%

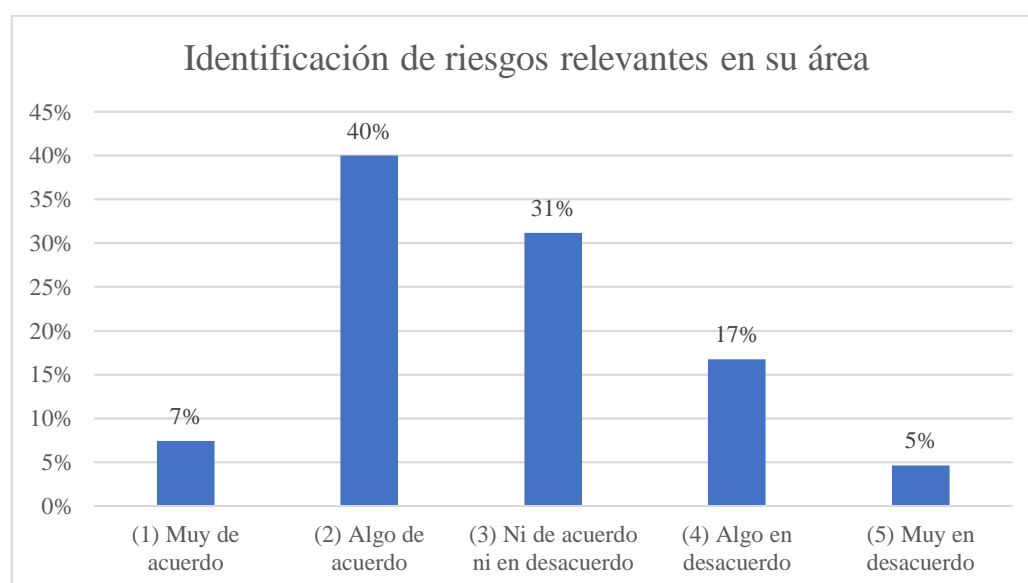


Figura 10. Identificación de riesgos relevantes en su área

En lo que respecta a la identificación de los riesgos, la tabla y figura 10 determinan que el 78% manifestó que sí tienen capacidad total o parcial para hacerlo, mientras el 22% restante, argumentó que tienen complicaciones para identificarlos. De esta manera, hay que plantear herramientas que permitan que los servidores públicos puedan detectar oportunamente los riesgos a fin de tomar las acciones correctivas del caso, para salvaguardar la integridad y transparencia de sus funciones, así como la imagen de la organización.

7. ¿Se ha implementado medidas adecuadas para afrontar los riesgos existentes?

Tabla 11. Implementación de medidas para afrontar los riesgos existentes

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
(1) Muy de acuerdo	16	7%
(2) Algo de acuerdo	69	32%
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	46	21%
(4) Algo en desacuerdo	73	34%
(5) Muy en desacuerdo	11	5%
Total general	215	100%

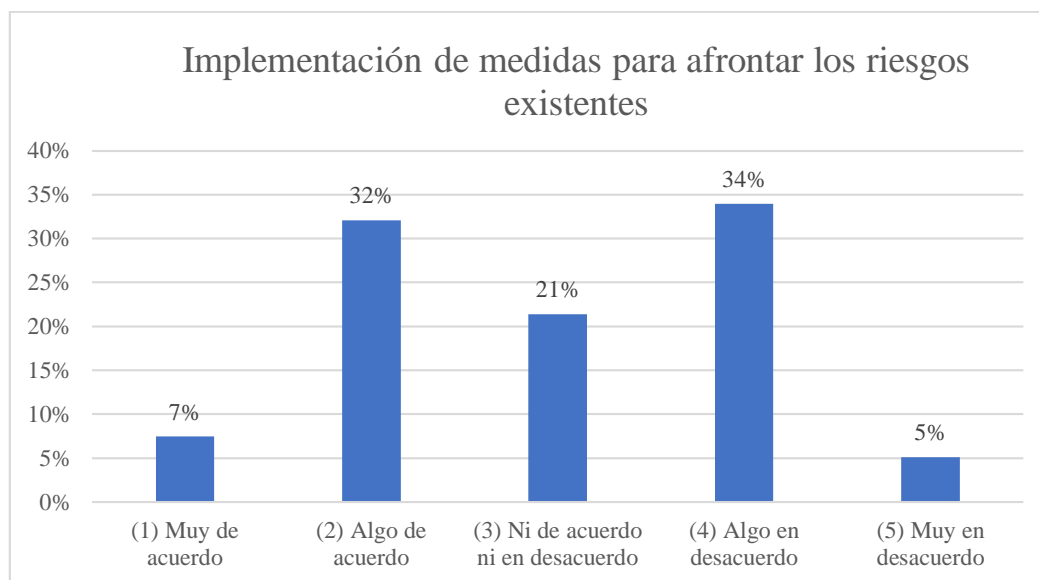


Figura 11. Implementación de medidas para afrontar los riesgos existentes

En torno a esta pregunta, la tabla y figura 11 muestra que hay opiniones un poco divididas, ya que el 60% manifestó que sí se han implementado medidas para afrontar los riesgos que se presentan, mientras que el 40% explicó que tal vez esas medidas no han sido del todo adecuadas. Si bien, se trata de un importante grupo que consideró que las medidas no hay sido efectivas para enfrentar los riesgos existentes, se puede percibir que tal vez hace falta impulsar herramientas de control que permitan detectar estos factores de riesgo de manera oportuna, haciendo una valoración de aquellos que pueden tener mayor o menor impacto, así como mayor o menor probabilidad de ocurrencia.

C. Actividades Control

8. ¿Las políticas y procedimientos son socializadas a los servidores de su área?

Tabla 12. Socialización de políticas y procedimientos

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
(1) Muy de acuerdo	37	17%
(2) Algo de acuerdo	66	31%
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	71	33%
(4) Algo en desacuerdo	26	12%
(5) Muy en desacuerdo	15	7%
Total general	215	100%

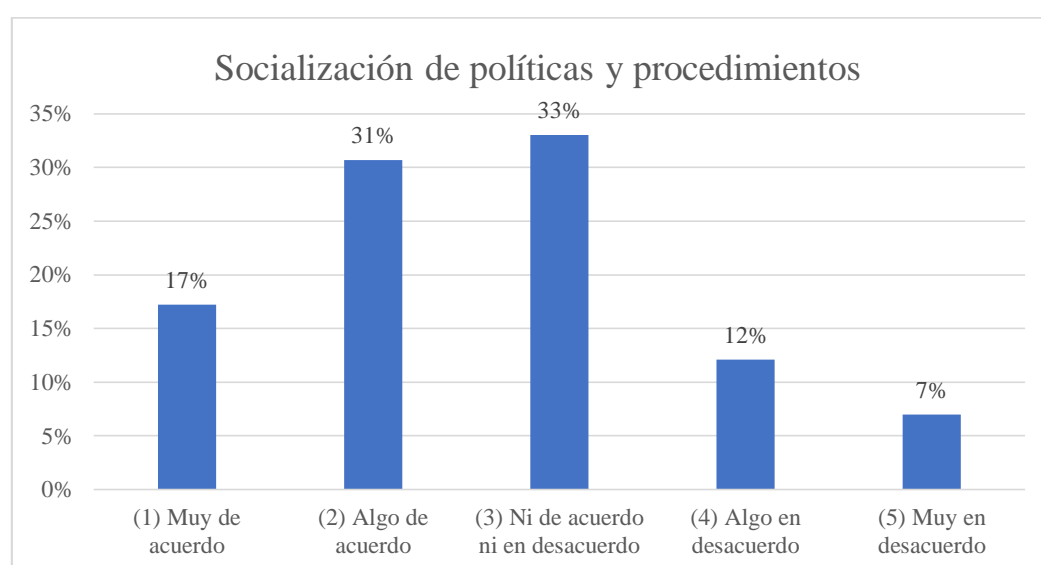


Figura 12. Socialización de políticas y procedimientos

En la tabla y figura 12 se nota que, el 81% de servidores públicos indicó que las políticas y procedimientos sí han sido socializadas en la organización, y como tal, todos deberían tener pleno conocimiento de la forma en que se debe llevar el sistema de control interno de la empresa pública, pero aquí se podría inferir que no todos las han estudiado o analizado con la seriedad del caso, y por eso, presentan falencias en el manejo de las actividades de control. Tal vez, hace falta mayor capacitación o una difusión más efectiva de estas políticas y procedimientos, para lograr una mejor comprensión y captación del rol que deben cumplir dentro de la entidad.

9. ¿Considera que la falta de formación es una causa de las deficiencias en el control interno?

Tabla 13. Falta de formación es una causa de las deficiencias del control interno

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
(1) Muy de acuerdo	21	10%
(2) Algo de acuerdo	123	57%
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	36	17%
(4) Algo en desacuerdo	25	12%
(5) Muy en desacuerdo	10	5%
Total general	215	100%

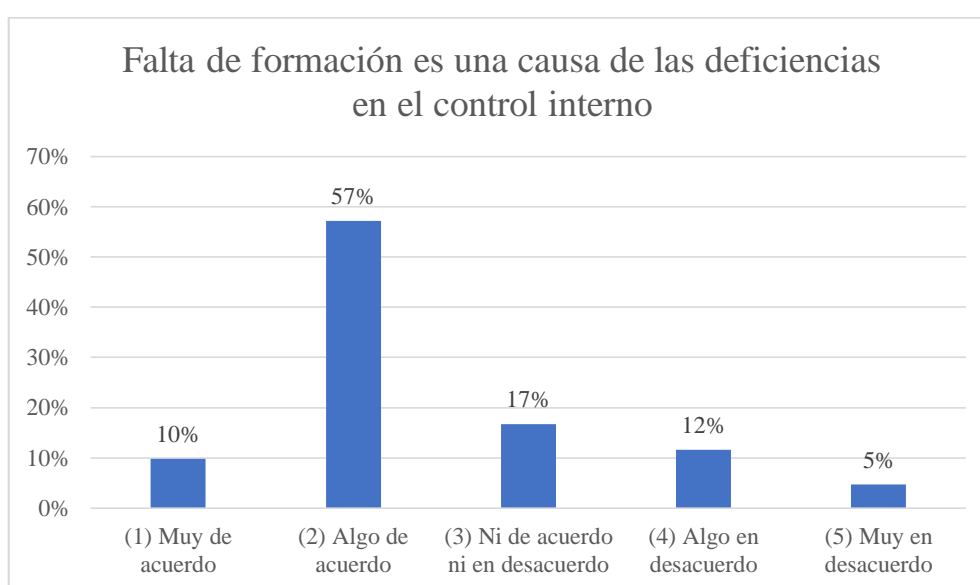


Figura 13. Falta de formación es una causa de las deficiencias del control interno

En la tabla y figura 13, se aprecia que el 84% considera que efectivamente la falta de formación de los servidores públicos es lo que genera las deficiencias en el control interno, y no es de extrañarse, debido a que el sector público maneja una serie de procedimientos que suele ser engorroso para algunos servidores, especialmente si se trata de procesos ligados al área de contratación pública, o algún tipo de concurso de méritos, se generan conflictos, ya que las normativas legales son muy exigentes en algunos casos, y esto hace los procesos no fluyan ágilmente, sino que se espere a la aprobación de alguna autoridad competente, o algún decreto, lo que limita la toma de decisiones, para evitar algún tipo de malentendido y más bien garantizar la transparencia y seriedad de las funciones.

10. ¿La documentación generada en las diferentes operaciones en el área, es íntegra, confiable y exacta?

Tabla 14. *La documentación es íntegra, confiable y exacta*

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
(1) Muy de acuerdo	22	10%
(2) Algo de acuerdo	79	37%
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	51	24%
(4) Algo en desacuerdo	53	25%
(5) Muy en desacuerdo	10	5%
Total general	215	100%

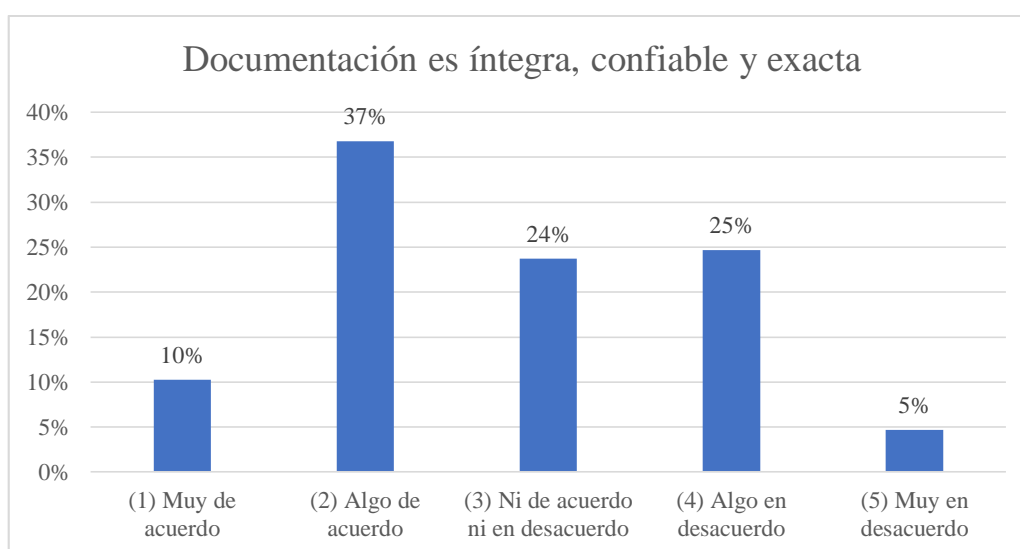


Figura 14. *La documentación es íntegra, confiable y exacta*

El resultado de la tabla y figura 14 determina que el 70% de los encuestados está de acuerdo en la integridad, confiabilidad y exactitud de la información, por tanto, pese a que hay falencias en el control interno, esto no afecta el compromiso de los servidores públicos por realizar un trabajo transparente, que hable bien de la organización, y mantenga una reputación y prestigio dentro del sector público. Sin embargo, hay que socializar las medidas de control interno para lograr que el 30% restante de servidores que argumentó de forma opuesta, se sientan seguros de realizar un trabajo íntegro y confiable, y asimismo, impulsar las capacitaciones dentro de la entidad.

11. ¿Existe un respaldo de los archivos digitalizados de las operaciones realizadas en su área?

Tabla 15. Existencia de archivos con respaldo digital

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
(1) Muy de acuerdo	82	38%
(2) Algo de acuerdo	41	19%
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	72	33%
(4) Algo en desacuerdo	15	7%
(5) Muy en desacuerdo	5	2%
Total general	215	100%

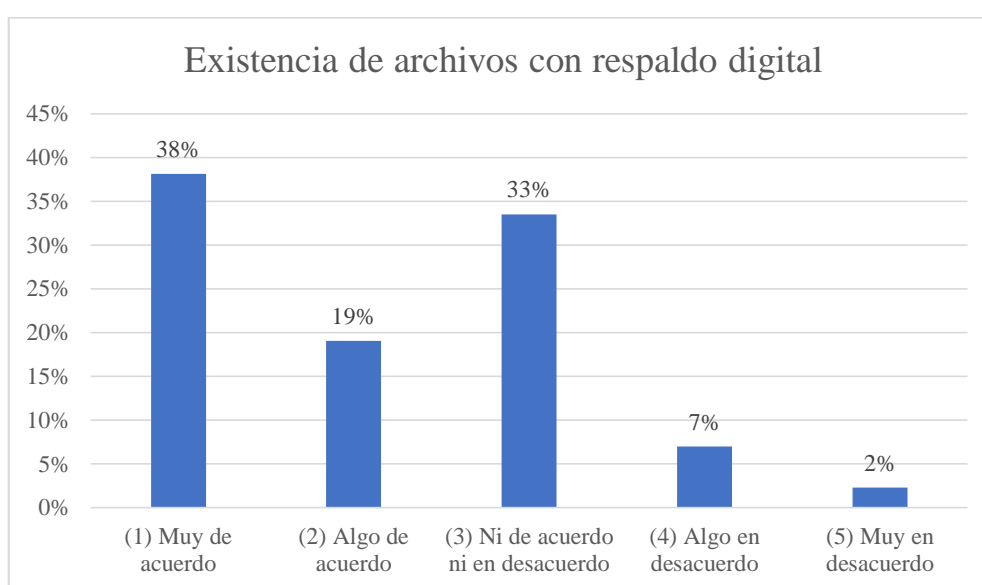


Figura 15. Existencia de archivos con respaldo digital

Hoy en día las tecnologías de la información y comunicación – TIC, generan diversas ventajas en las organizaciones y una de ellas se relaciona con la posibilidad de contar con respaldo digital de la documentación, ya que esto, no sólo evita grandes espacios de almacenamiento, sino que también agiliza la búsqueda de información; por esta razón, en la tabla y figura 15, el 91% estuvo de acuerdo en que esto si realiza de forma total o parcial; sólo un 9% de la muestra alegó que no todas las operaciones se digitalizan, lo que podría interpretarse como ciertas actividades irrelevantes o de bajo interés para la organización. Sin embargo, los contratos, la planificación, las metas y demás avances de las operaciones de la empresa pública sí son digitalizadas, para evitar la pérdida de información.

D. Información y comunicación

12. ¿Los canales de comunicación abiertos permitan trasladar la información de manera segura, correcta y oportuna al destinatario?

Tabla 16. *Canales de comunicación son seguros*

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
(1) Muy de acuerdo	50	23%
(2) Algo de acuerdo	63	29%
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	82	38%
(4) Algo en desacuerdo	20	9%
(5) Muy en desacuerdo	0	0%
Total general	215	100%

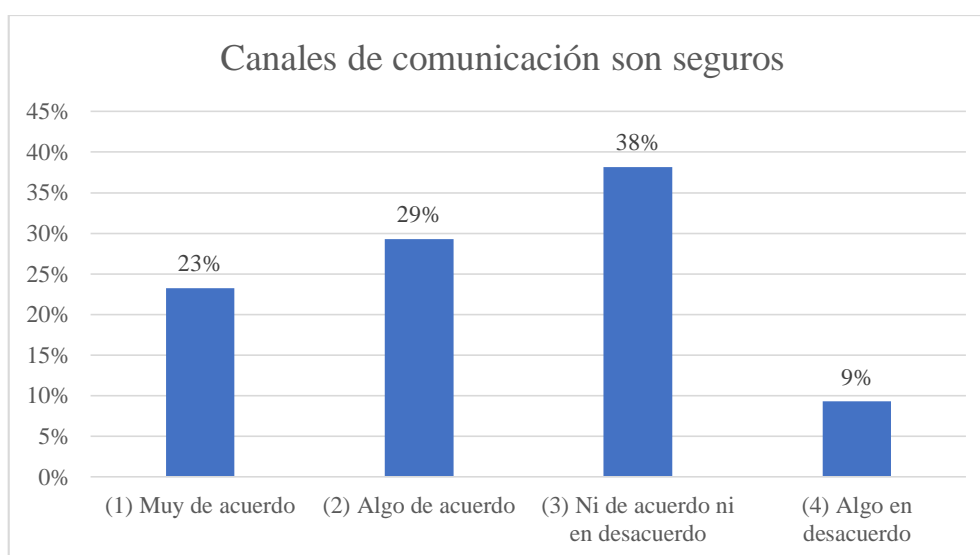


Figura 16. *Canales de comunicación son seguros*

Otro aspecto importante, es que la tabla y figura 16 muestran que el 91% está de acuerdo con el hecho de que los canales de comunicación que se manejan dentro de la organización son seguros para el traslado de una información correcta y oportuna, lo que determina el compromiso de los servidores públicos por impulsar la transparencia de su gestión. Este factor es clave, debido a que son pocas las personas que tal vez por la edad, o poca experiencia en el manejo de los sistemas, no utiliza de manera eficiente los canales de comunicación, pero la gran mayoría sí lo realiza, por lo que se podría sugerir como actividad complementaria la realización de capacitaciones enfocadas en el contexto informático, o diseñar plataformas más amigables para aquellos usuarios que no dominan el uso de los sistemas.

13. ¿Se han establecido procedimientos de supervisión de los procesos y operaciones desarrollados en su área?

Tabla 17. *Se han establecido procedimientos de supervisión*

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
(1) Muy de acuerdo	33	15%
(2) Algo de acuerdo	90	42%
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	61	28%
(4) Algo en desacuerdo	26	12%
(5) Muy en desacuerdo	5	2%
Total general	215	100%

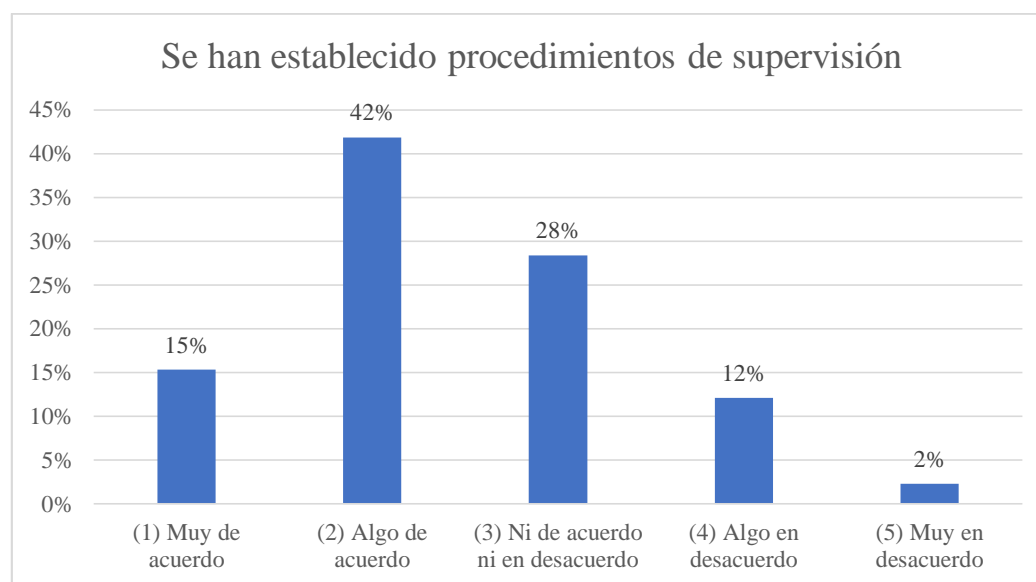


Figura 17. *Se han establecido procedimientos de supervisión*

Otro aspecto favorable es que, según la tabla y figura 17, el 86% de los encuestados estuvo de acuerdo en que se han establecido procedimientos de supervisión de los procesos y operaciones que se han desarrollado en el área de trabajo, para lo cual podría decirse que sí existe interés por parte de las autoridades por proyectar una imagen de control dentro de la organización. Sólo el 14% manifestó que no en todos los casos hay supervisión de estas actividades, por lo que se debe trabajar más en la realización actividades de monitoreo para minimizar la presencia e impacto de un evento de riesgo.

E. Seguimiento

14. ¿Se realiza el seguimiento de manera continua en sus actividades, a fin de tomar las medidas correctivas oportunas?

Tabla 18. *Realización de seguimiento de actividades*

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
(1) Muy de acuerdo	21	10%
(2) Algo de acuerdo	77	36%
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	82	38%
(4) Algo en desacuerdo	20	9%
(5) Muy en desacuerdo	15	7%
Total general	215	100%

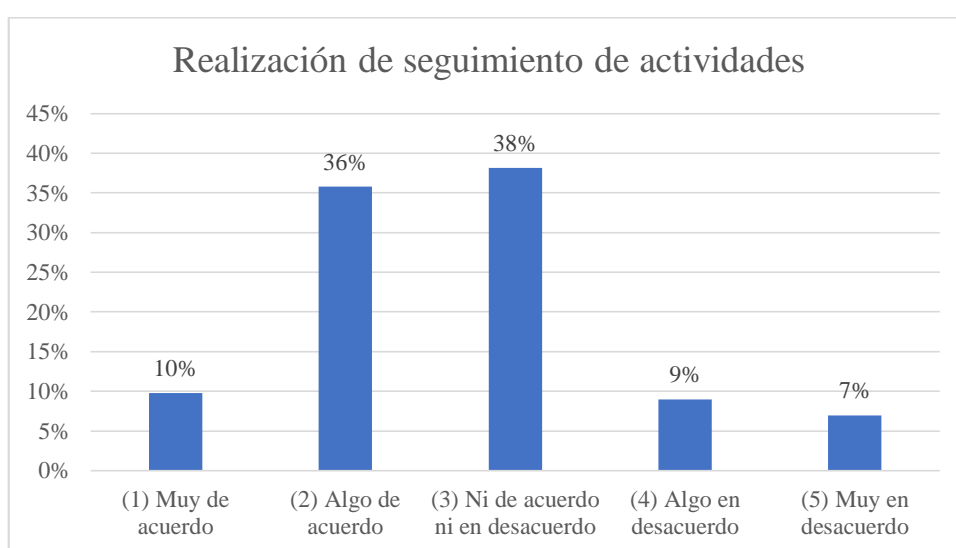


Figura 18. Realización de seguimiento de actividades

Guardando relación con la pregunta anterior, se puede notar en la tabla y figura 18 que, el 84% sí está de acuerdo total o parcialmente acerca de la realización de seguimiento de las actividades que se realizan dentro de la empresa pública, todo esto con el propósito de tomar medidas correctivas de forma oportuna y así evitar la manifestación de riesgos críticos que afecten la imagen de la organización. A pesar de esto, hay que prestar atención al 14% de servidores que indicó que están en desacuerdo con esta pregunta, es decir, que no se hace un seguimiento efectivo, o tal vez la periodicidad no es muy frecuente.

15. ¿La falta de seguimiento continua en su área afecta en el desarrollo de las actividades, para el cumplimiento de sus planes y objetivos?

Tabla 19. La falta de seguimiento afecta el cumplimiento de los planes y objetivos

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
(1) Muy de acuerdo	25	12%
(2) Algo de acuerdo	81	38%
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	55	26%
(4) Algo en desacuerdo	54	25%
Total general	215	100%

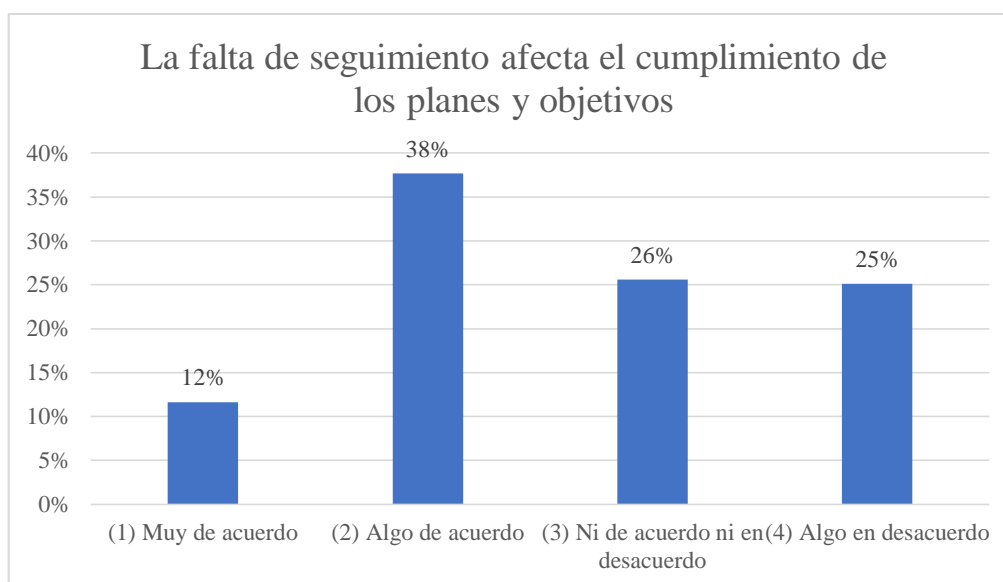


Figura 19. La falta de seguimiento afecta el cumplimiento de los planes y objetivos

El resultado de la tabla y figura 19 evidencian opiniones divididas entre los servidores públicos pues, prácticamente la mitad considera que la falta de seguimiento es lo que está afectando al desarrollo de sus actividades y el cumplimiento de los planes y objetivos de la empresa pública, mientras que la otra mitad no está de acuerdo con esta apreciación, es decir, ellos no creen que la falta de seguimiento sea un factor que esté generando deficiencias en el control interno de la entidad, sino tal vez otras causas como la necesidad de mejorar los planes de capacitación, la socialización de las políticas y la documentación (por escrito) de las funciones y procedimientos que debe cumplir cada servidor público en el ejercicio de sus labores.

Resultados de la entrevista

Como parte de la investigación cualitativa se realizó una entrevista al Jefe Administrativo y a un Jefe del área Financiera de la empresa pública, cuyas opiniones se resumen en la tabla 20.

Tabla 20. *Análisis matricial de las entrevistas*

Aspectos	Jefe Administrativo	Jefe (Área Financiera)
Opinión sobre el cumplimiento de las políticas y procedimientos de control interno	Sí se cumplen a cabalidad las políticas y procedimientos de control interno, ya que la entidad se alinea con lo que determina la Constitución y la LOSEP.	Sí se cumple, ya que se generan reportes mensuales de la gestión que se realiza en la organización.
Falencias existentes	Hay ciertos servidores públicos que no conocen las normativas vigentes.	Servidores no conocen todos los procedimientos y normativas en materia de contratación pública. Hay que capacitar a los servidores en los lineamientos que exige la LOSEP.
Forma en que se monitorea el riesgo en la organización	A través de informes mensuales de la gestión que realizan los servidores.	Informes mensuales. Archivo y digitalización de los documentos que se manejan en la organización. Firmas de responsabilidad.
Necesidad de mejorar el sistema de control interno	Sí, para garantizar la transparencia de los procedimientos y funciones que realizan los servidores.	Más que mejorarlo, sería incorporar medidas que lo complementen para garantizar su efectividad.
Expectativas de las mejoras	Un trabajo transparente, íntegro y honesto por parte de los servidores públicos.	Transparencia. Honestidad. Eficiencia. Cumplimiento de las planificaciones de la organización.

Conclusión de la investigación de campo

De acuerdo con la investigación realizada a través de la encuesta y entrevista se pueden establecer las siguientes conclusiones:

La mayor parte de servidores públicos percibe deficiencias en el control interno que se lleva a cabo dentro de la empresa pública, esto posiblemente se debe a que consideran que parte de estas falencias se dan por la falta de un plan de capacitación que esté acorde con las competencias de cada funcionario, así como la necesidad de socializar las políticas y normativas de control entre los servidores. A esto se suma la falta de manuales de procedimientos y funciones que, por escrito, determinen la forma en que deben realizar su trabajo los servidores, especialmente para cumplir con lo que determina la Constitución y la LOSEP, ya que estas normativas fomentan la transparencia de las actividades realizadas en el sector público.

Sin embargo, no todo es negativo pues, la mayoría sí se esfuerza por llevar a cabo un trabajo íntegro, confiable y responsable, tanto para proteger su integridad personal y buen nombre, como el de la institución donde laboran, pero hace falta mejorar su conocimiento en cuanto a normativas legales, y ciertos procesos que se desempeñan de manera distinta en el ámbito público. De igual manera, hay que mejorar la detección de los riesgos para evaluarlos a través de una herramienta como una matriz que califique el impacto y posibilidad de ocurrencia de un evento de riesgo, así como también, impulsar capacitaciones en el ámbito informático para que los servidores utilicen las TIC para generar respaldos digitales y fomentar una rápida difusión de la información.

Finalmente, más allá de cambiar el sistema de control interno o mejorarlo, hay que proponer ciertas acciones que complementen las actividades que se realizan actualmente, para fomentar un trabajo comprometido en la transparencia y buen manejo de los recursos públicos, lo que a su vez se traduce en una mejora de la imagen institucional.

Capítulo 4.

La Propuesta

Generalidades

De acuerdo con los resultados de la investigación de campo, se puede inferir que la mayor parte de servidores públicos están enfocados en desarrollar un trabajo responsable, eficiente y transparente para cumplir los objetivos de la organización y, por ende, de los usuarios. La palabra clave de su trabajo está en la eficiencia, ya que ésta ha sido la disyuntiva con la que a diario tienen que luchar las organizaciones, a fin de que este escenario realmente se cumpla. Para lograr que los procesos operen eficientemente se recomienda establecer un sistema de control interno que organice y determine las funciones de cada área involucrada.

De aquí nace la importancia de implementar ciertos controles internos aplicados principalmente a las áreas de mayor influencia en la organización, tales como los departamentos administrativos y financieros; todo esto con el propósito de garantizar transparencia y confiabilidad en los estados financieros y demás reportes contables, financieros y operativos que se manejen dentro de la entidad. Bajo este contexto, la propuesta de control interno de esta investigación se llevará a cabo utilizando acciones que aporten al cumplimiento de los objetivos institucionales y estén alineadas con los reglamentos, normas y disposiciones exigidas por las normativas legales. A continuación, se describen las estrategias que se recomienda desarrollar dentro de la empresa pública objeto de estudio:

- Digitalización de la información financiera.
- Revisión periódica de presupuestos de ingresos y gastos a nivel departamental.
- Actualización del manual organizacional y de funciones del personal.
- Mejorar el plan de capacitación del personal.
- Socialización de políticas de control.

Plan de acción

Estrategia 1: Digitalización de la información financiera.

Una de las primeras estrategias que se recomienda dentro de la empresa pública es la digitalización de toda la información relevante de la entidad, pero enfatizando la información financiera, a fin de garantizar un registro eficiente, actualizado y transparente de la gestión de cada uno de los servidores públicos, de manera que puedan cumplir con los procesos de contratación pública, elaboración de presupuestos y demás acciones de carácter financiero que estén alineadas con las normas legales que rigen al sector público, y así se realice una rendición de cuentas transparente, del movimiento de los recursos económicos que dispone la organización.

Dentro de este plan de acción es importante enfatizar en la necesidad de digitalizar la información, ya que algunos registros se mantienen de forma física y esto acarrea varios problemas: (1) ocupa demasiado espacio de almacenamiento, (2) dificulta la búsqueda de la información, lo que se traduce en pérdida de tiempo, (3) aumenta los costos por bodegaje de información y (4) la información física es muy sensible a las condiciones del ambiente, por tanto, se puede deteriorar ya sea por la humedad o cualquier factor exógeno que atente contra la integridad de estos documentos pues, en el peor de los casos, puede ser objeto de alteración, robo, pérdida o destrucción de forma premeditada.

Por el contrario, al tener la mayor cantidad de información digitalizada se reducen los tiempos de búsqueda, los costos de bodega y se garantiza la disponibilidad íntegra de los documentos digitales, los cuales pueden ser reimpresos varias veces, según lo requiera el caso. Además, es un punto favorable para la elaboración de reportes contables que se relacionan con las cuentas de los estados financieros y se ve reflejada la situación actual de la institución, especialmente en materia de solvencia, endeudamiento y liquidez. De esta forma, la digitalización de la información financiera cumple el rol de avalar la transparencia de todas

las operaciones de la entidad, la misma que se fundamenta en la obtención de datos reales, registros oportunos y se evita la omisión de información que es de dominio público.

Para llevar a cabo esta estrategia se proponen dos procesos relacionados con la digitalización de la información, y la rendición de cuentas por parte de los servidores públicos de la empresa pública. A continuación, se describen las actividades vinculadas a cada proceso:

Proceso de digitalización de la información

La digitalización de documentos implica contratos, manuales, leyes, normas, reglamentos, políticas, facturas, pólizas, estados financieros, reportes, y toda información relevante de la entidad, así como también mapas, planos y rutas del ordenamiento del tránsito en la ciudad de Guayaquil. Este proceso es sencillo, pero es una tarea que puede llevar varios meses en completarla a cabalidad, hasta que se logre digitalizar todo, y luego se vuelva una actividad recurrente en cada transacción o decisión que se tome. Los documentos físicos deben seguir el siguiente proceso:

- Todo papel debe ser capturado a través de un escáner.
- La información debe ser codificada, y debidamente rotulada con la fecha.
- Los documentos digitales deben ser almacenados en carpetas que guarden relación con cada departamento, mes y año. Por ejemplo: Carpeta principal – Financiero, subcarpeta año 2019 y dentro de esta carpeta debe constar todos los archivos por meses, según sea el caso, a fin de facilitar la asociación de los datos, para una búsqueda posterior. En la figura 20 se muestra un resumen de estos aspectos:

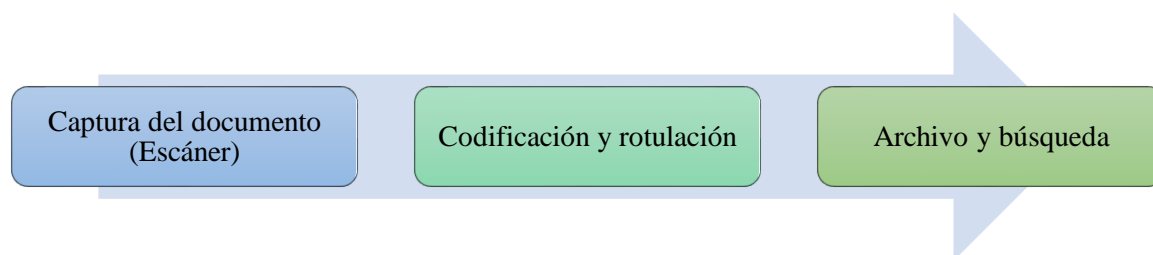


Figura 20. Proceso de digitalización de información financiera

Proceso de rendición de cuentas

La rendición de cuentas tiene como finalidad garantizar la transparencia de la gestión pública, especialmente, referente a la toma de decisiones en el campo administrativo, financiero, legal y estratégico pues, determina el nivel de cumplimiento de los servidores públicos, y da a conocer a la ciudadanía los resultados logrados del manejo de los fondos públicos, para que evalúen su capacidad y eficiencia. Por ello, el proceso de rendición de cuentas deriva de la digitalización de la información pues, se obtendría de una forma más ágil y sencilla. Las actividades vinculadas a este proceso se detallan a continuación:

- Actualización del manual organizacional y de funciones existente: para que la organización funcione eficientemente, se debe actualizar y socializar el manual de funciones que debe cumplir cada uno de los miembros que conforman las diferentes áreas de la empresa pública, a fin de lograr un trabajo eficiente. Dentro del manual se debe involucrar aspectos como: (a) Identificación de la Empresa, (b) Departamentos involucrados, (c) Contenido de los procesos, (d) Personal responsable, (e) Conceptos de los diagramas que se presenten, (f) Anexos de formularios, (g) Cronogramas de trabajo y (h) Retroalimentación.
- Revisión periódica de ingresos y gastos de periodos anteriores: Las empresas del sector público son muy propensas a cambios de autoridades en un determinado período de tiempo pues, esto depende mucho de las decisiones de carácter político que se generen en el entorno, según el candidato declarado como ganador de un proceso electoral, o según el concurso de méritos realizados, lo que se traduce en una rotación de cargos, al menos cada cuatro años; por lo que es importante que durante los procesos de transición exista una revisión periódica del presupuesto de ingresos y gastos que se llevó a cabo dentro de la empresa pública.

- Ejecución de una Auditoría de gestión: es una herramienta útil para toda organización porque favorece al cumplimiento del plan financiero direccionado en la obtención de objetivos durante un período en particular, además, garantiza la transparencia y confiabilidad de la información financiera. La elaboración de un presupuesto ayuda a la asignación y ajuste de los recursos disponibles para atender las necesidades de la empresa pública, y así reducir el riesgo financiero. Además, sirve de guía para la ejecución de las partidas de ingresos, gastos y se convierte en una referencia en las políticas a seguir pues, constituye un elemento de control y permite realizar comparaciones entre varios períodos y unidades departamentales.
- Revisar y cumplir el reglamento de rendición de cuentas: de acuerdo con esta norma legal, la rendición de cuentas es un proceso participativo, oportuno, periódico, claro y veraz que debe contener información precisa, suficiente y ser redactado en un lenguaje simple, sin tecnicismos, rodeos y términos ambiguos que permitan a la ciudadanía realizar una evaluación de la gestión pública. Este proceso debe ser mínimo anual, pero de acuerdo con el director de cada empresa pública, puede hacerse mensual, trimestral o semestral también.
- Elaboración del informe de rendición de cuentas: es el resultado final de todas las actividades previamente establecidas, para lo cual, este informe debe redactarse y presentarse bajo el cumplimiento de los siguientes principios: (a) participación, (b) transparencia, (c) democracia, (d) publicidad o difusión, (e) periodicidad, (f) interacción, (g) interacción, (g) interculturalidad y (h) inclusión.
- Publicación de informe: El informe oficial debe publicarse en la página web institucional y, al término de las funciones, cada autoridad de elección popular deberá presentar un informe de fin de gestión, que es un documento independiente del

cronograma de rendición de cuentas. La figura 21 resume el proceso de rendición de cuentas.

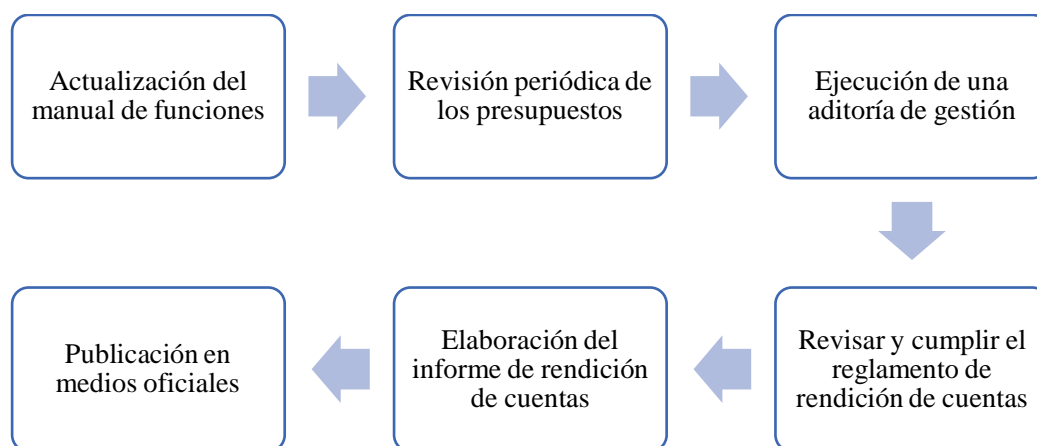


Figura 21. Proceso de rendición de cuentas

Todas estas actividades deben ser cumplidas por los departamentos: Administrativo, Financiero y Auditoría Interna, involucrado a los Jefes y Asistentes según corresponda. Mientras que el material que se requiere para llevar a cabo esta estrategia se muestra en la tabla 21.

Tabla 21. Presupuesto de Estrategia 1

Descripción	Cantidad	V. Unitario	V. Total
Compra de escáner profesional	5	\$ 250.00	\$ 1,250.00
Contratación de persona encarga de digitalización (6 meses)	6	\$ 750.00	\$ 4,500.00
Costo de actualización de manual de funciones	1	\$ 0.00	\$ 0.00
Revisión de presupuestos	1	\$ 0.00	\$ 0.00
Auditoría	1	\$ 0.00	\$ 0.00
Elaboración y publicación del informe de rendición de cuentas	1	\$ 0.00	\$ 0.00
Subtotal			\$ 5,750.00

Estrategia 2: Mejorar el plan de capacitación del personal

Las capacitaciones tienen como propósito fortalecer el conocimiento de los servidores públicos, a fin de brindarles pautas y acciones que permitan mejorar las relaciones que se dan dentro de la organización, a fin de que exista una sinergia corporativa que contribuya al desarrollo idóneo de los procesos administrativos de la empresa pública. Entre los temas que se debe considerar se recomienda ver tabla 22.

Tabla 22. *Plan de Capacitación*

Capacitador:	Mgs. Diego Castro, experto en finanzas, tributación y contabilidad.
Cliente:	Empresa Pública
Aforo:	200 funcionarios
Duración de cada charla:	60 minutos
Costo por charla:	\$ 20.00 (por persona)
Costo total de cada charla:	\$ 4,000.00
Módulos:	<ul style="list-style-type: none"> - Contabilidad Básica: registro de cuentas contables, elaboración de estados financieros, indicadores financieros, etc. - Tributación: aplicación de impuestos, llenado de formularios, retenciones, anexos transaccionales, declaraciones, etc. - Informática: Uso del software empresarial, emisión de reportes, hojas de cálculos, gráficos, estadísticas, digitalización de la información etc. - Presupuesto: Conocimiento acerca del Ciclo presupuestario - Legal: Constitución, normativa relacionada con la contratación pública, LOSEP, Reglamentos relacionados con el servidor público, recursos públicos, tránsito, riesgos laborables, medidas de mitigación, etc, Normas técnicas presupuestarias y contables.

Para efectos de esta estrategia se recomienda impulsar la capacitación del personal en materia contable, tributaria y legal principalmente, y a su vez complementarla con aspectos informáticos para garantizar una digitalización eficiente de la información. Se ha considerado al Mgs. David Castro porque se trata de un profesional en la rama de las finanzas, teniendo amplia experiencia en capacitación y recientes certificaciones de consultor y capacitador en temas tributarios y laborales, una de ellas es la certificación del Colegio de Contadores del Guayas como Experto en Control Contable y Tributario, y la certificación como capacitador por parte de la Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Cualificaciones Profesionales (SETEC). Para llevar a cabo esta estrategia se requieren de los siguientes recursos presentados en la tabla 23.

Tabla 23. *Presupuesto de Estrategia 2*

Descripción	Cantidad	V. Unitario	V. Total
Capacitación en contabilidad	1	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00
Capacitación en Tributación	1	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00
Capacitación en Presupuesto	1	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00
Capacitación en informática	1	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00
Capacitación Legal	1	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00
Total			\$ 20,000.00

Estrategia 3: Detección oportuna de los riesgos

Al comienzo de esta estrategia, se debe entender que las herramientas de control interno son un conjunto de lineamientos que regulan el manejo idóneo y transparente de la información y procesos organizacionales, en este caso, concernientes al sector público. El control interno tiene como propósito salvaguardar la información que fluye entre cada área de una organización, evitando su difusión por parte de personas no autorizadas, y garantizando la confidencialidad de la información. Entre las políticas de control interno se pueden mencionar:

- De buenas prácticas en la gestión de datos.
- De confidencialidad de la información.

- Para la elaboración y ejecución de presupuestos.
- Para la gestión del talento humano.
- Para el control de procesos contables, financieros y tributarios.

Sin embargo, cada organización puede diseñar políticas que vayan conforme con su situación actual pues, no todas se aplican de las mismas formas, ni tienen el mismo efecto. Para la empresa pública se recomienda diseñar una política que garantice el correcto manejo de los fondos públicos por parte de los funcionarios autorizados pues, al tratarse de un tema muy delicado, requiere total transparencia de la gestión de dichos recursos y las decisiones que se toman en favor de la comunidad. Por ello, debe controlarse riesgos inmersos en la actividad misma, como: pérdida de documentación, desorden del personal, ocio, robo, fraude, entre otros.

La auditoría juega un papel crucial para el análisis crítico y sistemático que se efectúa a una persona o grupo de personas independientes del sistema auditado, aunque esta gestión se puede realizar en diversos contextos, normalmente el término auditoría ha estado fuertemente vinculado con los procesos contables, financieros y tributarios. Es por ello que, la auditoría pretende revisar de manera exhaustiva el tratamiento contable realizado por las personas encargadas, así como también, el manejo de los procesos administrativos, con el fin de avalar que las estrategias propuestas, se alineen a lo estipulado por el manual de procedimientos. Es importante mencionar que la persona responsable de llevar a cabo la auditoría no debe tener ningún vínculo dentro de la entidad, para evitar fraudes y garantizar resultados veraces. De igual forma, el auditor sólo tiene autoridad para dar su opinión, criterio o juzgamiento de la forma en que se realizan las actividades que fueron objeto del análisis, planteando recomendaciones a los directivos ciertas alternativas para corregir las falencias presentadas, en caso de haber, y es la alta dirección la que decide si aprueba o rechaza el informe emitido.

En este contexto, la auditoría atraviesa por seis fases que se definen a continuación en la tabla 24.

Tabla 24. *Fases para la detección de riesgos*

Fase	Descripción
Análisis de la empresa pública	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir los objetivos. 2. Documentación de las funciones. 3. Pertinencia de los controles internos. 4. Informe del impacto del riesgo. 5. Métodos para mitigar el riesgo.
Detección de los riesgos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Codificar los riesgos. 2. Determinar el factor de riesgo. 3. Identificar el área involucrada en el riesgo. 4. Calificar el riesgo según: impacto y probabilidad de ocurrencia.
Medición del riesgo	Establecer niveles de alerta sobre la probabilidad de ocurrencia. Ilustrar el riesgo con colores, por ejemplo: verde, amarillo y rojo.
Formulación de medidas de prevención	Ejecución de controles que impidan un mal uso de los recursos públicos y peculado, por parte de los servidores públicos.
Difusión y documentación	Claridad en las actividades, roles y responsabilidades que deben cumplirse, mediante un plan de capacitación.
Seguimiento	Realización de matrices para evaluar el riesgo que se presente en cada movimiento que realice la empresa pública.

La figura 22 presenta una ilustración del riesgo en sus diferentes niveles de alerta.

DESCRIPCIÓN	NIVEL	CALIFICACIÓN	ACCIÓN
Alta probabilidad	3	Mayor a 80	Multas, sanciones, remoción de administradores, oficial de cumplimiento, desprestigio, pérdida de clientes.
Media probabilidad	2	Entre 50 – 80	Sanción con posibilidad de indemnización de perjuicios, publicidad negativa.
Baja probabilidad	1	De 1 - 49	Susceptible a una amonestación o sanción, pero no causa despido, ni pérdida de clientes, ni mala publicidad.

Probabilidad	Alta	Alto	Crítico	Crítico
	Media	Medio	Alto	Crítico
	Baja	Baja	Medio	Alto
		Bajo	Medio	Alto
	Impacto			

Figura 22. Ilustración de la medición del riesgo

Actividades de complemento

Matriz de riesgo

Luego de establecer los parámetros requeridos para la identificación del riesgo, debe crearse una matriz donde consten dos escalas que definan el nivel de riesgo: (1) probabilidad de ocurrencia y (2) gravedad del impacto. A continuación, se presenta una interpretación de los rangos que mide la probabilidad de ocurrencia:

- **Esporádico (1):** se trata de riesgos que presentan la probabilidad más baja, ya sea porque sólo se darán una vez en la organización y, difícilmente, se repetirán.
- **Potencial (2):** se trata de un riesgo que tiene una probabilidad baja porque no hay precedentes; no obstante, es posible que sí se vuelva a manifestar dentro de la entidad.
- **Factible (3):** este evento puede manifestarse dentro de la organización si no se toman las medidas necesarias, hay una mayor posibilidad de que ocurra.
- **Frecuente (4):** La probabilidad es alta porque dentro del último año se ha presentado como mínimo 1 o 2 veces.
- **Inminente (5):** Es el mayor nivel de ocurrencia, y esto se debe a que ha habido registros de este tipo de riesgo en los últimos meses. Son los más peligrosos y están en constante monitoreo.
- Por otro lado, el impacto se puede evaluar desde la siguiente perspectiva:
- **Insignificante (1):** se trata de un riesgo que tiene solución inmediata y no supone afectación en la imagen corporativa, ni en las finanzas del negocio.

- **Mínimo (2):** tiene un nivel de impacto mayor, pero al ser manejado discretamente no tiene mayor afectación en la reputación empresarial ni en las finanzas del negocio.
- **Manejable (3):** es un riesgo más serio para la entidad, el mismo que podría afectar la imagen corporativa y reputación, pero se puede corregir si se invierten recursos y se manejan campañas para difundir los controles que se están aplicando para mitigar el riesgo. Su impacto en el plano financiero es considerable.
- **Significativo (4):** Este riesgo impacta fuertemente a las fianzas y a la reputación institucional. Puede ser corregido, pero tomará mucho tiempo, y hay posibilidad de que la situación de la compañía no mejore.
- **Crítico (5):** Es el escenario más catastrófico para una organización porque el impacto podría llevarlo a una quiebra o cese de sus funciones, aquí se ve afectada la situación financiera y la reputación de la organización, y es prácticamente imposible recuperarse de este golpe.

Una vez asignados las escalas de riesgo tanto en probabilidad e impacto, se establece una matriz a modo de ejemplo para comprender como se calificarían según los diferentes rangos numéricos. En la figura 23, se puede observar una matriz de riesgo en donde se han colocado los diferentes rangos numéricos según la probabilidad de ocurrencia y los niveles de impacto previamente explicados.

Probabilidad de ocurrencia	Inminente	5	5	10	15	20	25
	Frecuente	4	4	8	12	16	20
	Factible	3	3	6	9	12	15
	Potencial	2	2	4	6	8	10
	Esporádico	1	1	2	3	4	5
			1	2	3	4	5
			Insignificante	Mínimo	Manejable	Significativo	Crítico
			Impacto				

Figura 23. Matriz de riesgo según rangos numéricos.

Monitoreo y seguimiento

Con el propósito de que exista un complemento a las políticas y procesos establecidos en la prevención y control de los riesgos, se proponen algunos indicadores de gestión que permitan evaluar el comportamiento de las principales actividades del sistema de control interno, y así poder comprobar su efectividad de manera periódica, tal como se aprecia en la tabla 25.

Tabla 25. Actividades de control y monitoreo

Actividad	Indicador	Valor	Periodicidad
Crear las políticas de prevención de riesgos.	Riesgos mitigados / Riesgos detectados	Al menos el 90% riesgos mitigados	Anual
Elaboración de presupuestos.	Resultado real/ Meta Esperada	Cumplimiento entre el 85% y 95% del presupuesto.	Anual y Mensual según sea el caso.
Cumplimiento del Plan Anual de Capacitación.	Personal capacitado / Total de personal	75% del personal capacitado como mínimo	Anual
Actualización de manual de funciones y procedimientos.	Cargos documentados / Total de Cargos	Al menos el 60% de la información debe estar digitalizada	Anual
Seguimiento del cumplimiento del plan de acción	Acciones cumplidas / Total de acciones	75% de las acciones deben ser cumplidas	Mensual
Socialización de la información del sistema de control interno.	Número de personas alcanzadas / Total del personal	Al menos 80% de alcance.	Semestral

Finalmente, en la figura 24 se ilustran las actividades a realizarse para ejecutar la propuesta, teniendo como conclusión de la puesta en marcha, el informe de control emitido por el auditor que permita a las autoridades de la empresa pública evaluar los resultados encontrados con el propósito de que se corrijan a tiempo las falencias que se vayan presentado a medida que el personal se acopla al sistema de control que se pretende implementar.



Figura 24. Ilustración de la idea de la propuesta

Impacto

La puesta en marcha de un sistema de control interno abarca el plan organizacional y los métodos y medidas planteadas dentro de la institución, con el propósito de brindar seguridad a los recursos, ya sean humanos, económicos, tecnológicos, etc.; para de esta forma, verificar la exactitud y autenticidad de la información administrativa y financiera, promueve la eficiencia, eficacia y efectividad en las operaciones, estimula la observación de las políticas prescritas e impulsa al cumplimiento de objetivos planteados. Es así como el impacto positivo que esta propuesta tendría en la empresa pública, serían los siguientes:

1. Mejorar el control de las entradas y salidas de dinero
2. Mejorar el control de los recursos públicos

3. Posibilidad de calcular proyecciones, presupuestos de ingresos y gastos.
4. Información segura, confiable y en tiempo real.
5. Personal capacitado para desarrollar eficientemente su trabajo.
6. Manual de funciones actualizados que respalden el trabajo de los servidores.
7. Mejor gestión de los recursos de la empresa pública.
8. Evitar pérdidas de información, robos, fraudes y demás delitos.
9. Mejoramiento continuo a través de auditorías que permitan detectar a tiempo errores.
10. Mejor desempeño de la gestión financiera y los recursos de la empresa.
11. Reducción de tiempos de espera, contando con procesos ágiles y eficientes

Evaluación

Los resultados de la propuesta serán evaluados a través de ciertos indicadores que determinen si efectivamente los beneficios previamente descritos se están cumpliendo. Para esto, el auditor interno será el encargado de realizar este análisis por medio de su informe de auditoría que, al comunicar a las autoridades, se plantearán los cambios pertinentes en caso de haber errores. Uno de los indicadores es el hecho de contar con registros contables actualizados y realizados en base a las disposiciones legales respectivas; realizando técnicas de muestreo que al azar determinen si en realidad los empleados están respetando las políticas de control. Es evidente que al inicio será un trabajo complejo, y por ende generará ciertas molestias al personal involucrado; razón por la cual se cree conveniente brindarles charlas motivacionales a los servidores públicos, de modo que comprendan el porqué de la realización de este plan de control y la forma en la que ellos se beneficiarían, puesto que al existir procesos transparentes se evita la sospecha de servidores inocentes. El propósito como se ha explicado a lo largo de esta propuesta de brindar todas las garantías necesarias para

obtener información verídica y evitar que la misma se divulgue a terceros, a fin de reducir los riesgos inmersos en la operación normal de la empresa pública.

En la tabla 26 se presenta un resumen del plan de acción sugerido para mejorar el sistema de control interno de la empresa pública, tomando en cuenta aspectos importantes como: estrategia, objetivo, indicador, involucrados y el presupuesto estimado.

Tabla 26. *Plan de Acción de Control Interno para la Empresa Pública*

No.	Estrategia	Objetivo	Indicador	Involucrados	Presupuesto
1	Digitalización de la Información	Reducir la carga de registros físicos.	Número de documentos digitales / Total de operaciones	Dirección General, Área Financiera y Área Informática.	\$ 5,750.00
2	Mejorar el plan de capacitación del personal	Fortalecer el conocimiento de los servidores públicos	Número de personal capacitado / Total de Servidores Públicos	Dirección General, Área de Dirección del Talento Humano.	\$ 20,000.00
3	Detección oportuna de los riesgos	Garantizar el cumplimiento y respeto de las normativas legales y reglamentos vigentes	Riesgos mitigados / Riesgos detectados	Dirección General, Área Financiera y Auditoría	\$ 0.00
				TOTAL	\$ 25,750.00

Balanced Scorecard

El *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral, es una metodología que ayuda a la formulación de estrategias para mejorar diversos aspectos de la compañía, enfocada en el campo financiero, los clientes, la perspectiva interna y el aprendizaje y crecimiento. En este apartado se describe la visión clara del futuro, los objetivos estratégicos, los factores críticos de éxito y los indicadores que deben aplicarse para lograr una mejora en cada dimensión de la empresa, enfocada mayormente en mejorar el control interno de la empresa pública de tránsito. En la tabla 27 se describe el modelo de *balanced scorecard* propuesto.

Tabla 27. *Balanced Scorecard*

Perspectiva	Visión clara del futuro	Objetivos Estratégicos	Factores críticos de éxito	Indicadores	
Financiera	* Garantizar una gestión eficiente de los recursos públicos.	* Planificar el proceso de compras públicas * Reducir gastos operativos innecesarios, * Ampliar canales de atención. * Disponer de mayor liquidez.	* Aplicación de las normas legales que rigen los procesos del sector público. * Proceso de rendición de cuentas.	* Metas cumplidas / Total de metas establecidas.	
Clientes	* Mejorar la satisfacción del usuario.	* Buscar alternativas para mejorar las relaciones con los clientes.	* Apertura de más canales de atención.	* Satisfacción del cliente mayor o igual al 75%.	
Perspectiva Interna	Proceso de Administración del cliente	* Diseñar procesos enfocados a los clientes	* Utilización de medios digitales para interactuar con los clientes	* Mejorar la comunicación con el cliente.	* # de interacciones / Canales virtuales disponibles.
	Proceso de Innovación del producto	* Gestionar de forma eficiente el tránsito.	* Difundir los cambios en la planificación del tránsito a la ciudadanía.	* Fomentar la colaboración de la ciudadanía y los medios de comunicación.	* mejoramiento de la movilidad y tránsito vehicular en la ciudad de Guayaquil.
	Proceso de Administración de Operaciones	* Reducir el riesgo financiero.	* Aplicar la matriz de riesgo de financiero.	* Detectar oportunamente los riesgos que atañen a los procesos operativos.	* # de riesgos mitigados / total de riesgos detectados

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Capital Humano (Habilidades, capacitación y conocimiento)	* Lograr la mayor formación del personal operativo.	* Promover capacitaciones en el personal operativo.	* Aplicación de programas de formación y desarrollo.	* # de personal capacitado / total de empleados.
	Capital de información (Sistemas, base de datos, redes)	* Disponer de una base de datos que esté conectada entre todas las unidades de la organización.	* Desarrollar nuevos métodos para que exista un intercambio de información eficiente entre los empleados (Google drive) * Reuniones semanales con los empleados * Desarrollar un programa de actualización de sistemas.	* Compromiso de los colaboradores.	* Reducción de los tiempos de espera en un 50%.
	Capital organizacional (cultura, liderazgo, alineación y trabajo en equipo), clima laboral.	* Generar sentido de pertenencia de los colaboradores.	* Motivar a los colaboradores a innovar y a trabajar cada vez mejor (Mejor empleado del mes)		* # de empleados que cumple las políticas y procedimientos.

Conclusiones

A continuación, se establecen las conclusiones, de conformidad con los objetivos específicos:

Se determinó que urge como una necesidad ante la trascendencia que en el mundo actual ha adquirido; lo cual exige una gestión empresarial eficiente y altamente competitiva, especialmente en las empresas del sector público, ya que manejan recursos del Estado que deben ser correctamente administrados para proyectar una imagen de confianza y respeto ante la ciudadanía. De esta forma, el control interno garantiza la integridad y profesionalismo de los servidores públicos, dentro de una gestión transparente y oportuna con relación a la protección de los bienes públicos.

La metodología aplicada en la investigación de campo de tipo descriptivo y enfoque mixto, ya que se realizó una encuesta a una muestra de 215 servidores públicos y una entrevista a los Jefes de las áreas administrativa y financiera. Los resultados determinaron que, si bien existen falencias en el control interno de la empresa pública, esto se debe más a la falta de herramientas que permitan la detección oportuna de los riesgos, para tomar los correctivos del caso, y la necesidad de mejorar el conocimiento de las leyes y normativas que giran en torno del ejercicio público.

El plan de mejora para la empresa pública de tránsito se fundamentó en tres aspectos claves para garantizar una mejora del sistema de control interno: (1) Digitalización de la información contable – financiera, (2) Capacitaciones al personal y (3) Detección oportuna de los riesgos a través de una matriz que permita realizar un monitoreo permanente de las actividades que se realizan dentro de la organización, especialmente en el campo financiero.

Se concluye que sí se cumple la hipótesis, debido a que el análisis de las políticas y procedimientos actuales de esta empresa pública, sirvieron de base para establecer una propuesta que podría mejorar el sistema de control interno.

Recomendaciones

Las recomendaciones para mejorar o reforzar los resultados del presente estudio son las siguientes:

Aplicar el plan de acción dentro de la empresa pública, con la finalidad de garantizar una detección efectiva de los riesgos y contrarrestar su impacto antes de que estos se presenten en la organización.

Cumplir con las políticas internas que se establecen dentro de la empresa pública para garantizar una gestión transparente por parte de los servidores públicos, especialmente, para lograr que la información de los registros financieros sea eficiente, y los procesos que aplican dentro de la organización estén alineadas a lo que exige la Ley.

Socializar de manera efectiva las políticas de control interno entre los servidores públicos, con el propósito de fortalecer su conocimiento en materia legal y operativa, protegiéndolos de cualquier malentendido o situación incómoda que atente contra su honra y buen nombre.

Evaluar los resultados del plan de acción, al menos seis meses después de su aplicación para establecer si se están cumpliendo los indicadores, o si hace falta tomar algún correctivo.

Bibliografía

- Agencia Nacional de Tránsito. (2019). *Visión, Misión y Objetivos*. Obtenido de <https://www.ant.gob.ec/index.php/ant/vision-mision-y-objetivos#.XYFeAihKjIV>
- Arias, F. (2014). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica. 6ta. Edición*. Caracas, Venezuela: Editorial Espisteme.
- Arreaga, G. (2015). *Diseño de un sistema de control interno para el área de inventario de material de empaque en una exportadora de banano*. Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Asamblea Nacional. (2010). *Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización*. Quito: Registro Oficial Suplemento 303.
- Asamblea Nacional Constituyente. (2016). *Reglamento a Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial*. Quito: Decreto Ejecutivo 1196.
- Blanco, Y. (2012). *Auditoría integral, normas y procedimientos. 2a. ed.* Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Cadena, P., Rendón, R., Aguilar, J., Salinas, E., De la Cruz, M., & Sangerman, D. (2017). Métodos cuantitativos, cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, vol. 8, núm. 7, 1603-1617.
- Caguana, S. (2017). *Análisis de Caso, previo a la obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Cancillería del Ecuador. (2013). *Normas de Control Interno para el Sector Público*. Obtenido de https://www.cancilleria.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/normas_control_int.pdf
- Charry, J. (2013). *El control interno y los principios de evaluación de gestión en las entidades del Estado*. Bogotá: Editorial Asociación Colombiana de Administradores.

- Chiluisa, A. (2016). *Manual de Control Interno y Políticas Contables para la empresa KONTROLEC*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Contraloría General del Estado. (2009). *Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado*. Quito: Acuerdo 039-CG, R.O. 78.
- Deloitte. (2015). *COSO: Evaluación de Riesgos*. México D.F.: Enterprise Risk Services.
- El Comercio. (2 de julio de 2014). *Comisión de Tránsito, una historia de 66 años con distintos bemoles*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/comision-transito-historia-guayas-ecuador.html>
- El Universo. (23 de junio de 2014). *Competencia municipal de tránsito*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/opinion/2014/06/23/nota/3140691/competencia-municipal-transito>
- Gamboa, J., Puente, S., & Vera, P. (2016). Importancia del control interno en el sector público. *Revista Publicando*, 3 (8), 487-502.
- Gámez, I. (2010). “*Control interno en las áreas de aprovisionamiento de las empresas públicas sanitarias de Andalucía*”. Málaga: Universidad de Málaga.
- García, X., & Sánchez, J. (2019). Evaluación del Control Interno a la Gestión de Inventarios de IMPORELLANA S.A en Santo Domingo, periodo 2017 . *Revista Ciencias Sociales y Económicas*; 3 (1), 38-57.
- Grimaldo, L. (2014). *La importancia de las auditorías internas y externas en la organización*. Bogotá, D.C.: Universidad Militar Nueva Granada.
- Guerrero, G., & Taco, R. (2016). *Diseño del control interno integral de la empresa Unión Vinícola Internacional S.A. para su operación a nivel nacional*. Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2015). *Metodología de investigación. 5ta Edición*. México: McGraw Hill.

- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (9 de diciembre de 2016). *El parque automotor de Ecuador creció 57% en cinco años*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/el-parque-automotor-de-ecuador-crecio-57-en-cinco-anos/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2018). *Anuario de Estadísticas de Transporte 2017*. Quito: Ecuador en Cifras.
- Jurado, P. (2013). *Diseño de un Sistema de Control Interno – Auditoría Basada en Riesgos para el Sector Industrial Textil de la Parroquia Olmedo de la Ciudad de Guayaquil*. Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Laurido, G. (2018). *Análisis del Control Interno en los Operadores Portuarios de la ciudad de Guayaquil, su incidencia en la consecución de objetivos y su supervivencia en el mercado*. Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial*. (2011). Quito: Registro Oficial Suplemento 415.
- Lucín, C. (2012). *Sistematización de los procedimientos en la planificación preliminar y específica para los exámenes de auditorías internas en una entidad pública y base para la toma de decisiones*. Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Manrique, K. (2016). La comunicación organizacional: elemento fundamental para el éxito de una Institución de Educación Superior. *Cuaderno de Pedagogía Universitaria*, 12 (23), 10-15.
- Maurad, M. (2015). *Diseño de un modelo de control interno de inventario para la empresa Agroproduzca S.A situada en la ciudad de Guayaquil*. Milagro: Universidad Estatal de Milagro.

- Montilla, O. d., & Herrera, L. (2006). El Deber Ser de la Auditoría. *Estudios Gerenciales*, 1 (98), 83-110.
- Navarro, F., & Ramos, L. (2016). El control interno en los procesos de producción de la industria litográfica en Barranquilla. *Equidad Desarrollo*, 245-267.
- Obispo, D. (2013). Caracterización del control interno en la gestión de las empresas Comerciales del Perú. *Crescendo Institucional*; 6 (1), 64-73.
- Ortiz, M. L., Joya, R., Gámez, L., & Tarango, J. (2018). La teoría del triángulo del fraude en el sector empresarial. *Retos de Dirección*, 12 (2), 238-255.
- Peralta, C. (2015). El compromiso laboral: discursos en la organización. *Psicología Desde El Caribe*, 19 (1), 81-109.
- Ponce, G. (2017). *Propuesta de un manual de políticas y procedimientos de control interno para una empresa de servicios. Caso: Megatalleres El Coche Rojo*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Ramos, M. (2015). *Diseño del Sistema de Control Interno en la empresa AB Optical de la ciudad de Loja*. Loja: Universidad Nacional de Loja.
- Revista Digital Actualicese. (21 de Abril de 2016). *Auditoría tributaria: herramienta para garantizar la adecuada gestión de la empresa*. Obtenido de Revista Digital Actualicese: <https://actualicese.com/actualidad/2016/04/21/auditoria-tributaria-herramienta-para-garantizar-la-adecuada-gestion-de-la-empresa/>
- Rojas, M., Jaime, L., & Valencia, M. (2018). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. *Revista Espacios*, 39 (6), 11-25.
- Ruiz de Alba, J. L. (2013). El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época*, 1 (1), 67-86.
- Ryan, O. (2016). *Riesgo Estratégico: la piedra angular para la transformación del riesgo*. México D.F.: Deloitte.

- Sagñay, M. B. (2019). *Diseño de un modelo de control interno basado en el COSO III a la COAC “Fernando Daquilema” Ltda., matriz Riobamba*. Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Salazar, A. (2014). *Políticas y procedimientos de control administrativo y financiero y su incidencia en la información financiera de la empresa textiles Industriales Ambateños S.A. TEIMSA en el año 2012*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Sandoval, H. (2012). *Introducción a la auditoría*. México, D.F.: Red Tercer Milenio S.C.
- Sinche, V., & Viejó, M. (2019). *Análisis de factores que determinan la eficacia de la auditoría interna en empresas manufactureras de productos de consumo masivo de la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Vivanco, M. E. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Universidad y Sociedad*, 9 (2), 247-252.
- Yépez, M. (2015). *La responsabilidad administrativa de los servidores públicos en el desempeño de sus funciones*. Ibarra, Ecuador: Universidad Regional Autónoma de Los Andes.

Anexos



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

APÉNDICE A. FORMATO DE ENCUESTA



Dirigido a: Servidores públicos de la Empresa Pública

Estimado, sírvase a completar la presente encuesta cuyo objetivo es: Evaluar la situación actual del sistema de control interno de una Empresa Pública de la ciudad de Guayaquil.

Instrucciones:

- La encuesta es anónima, por tanto, responda con sinceridad.
- Escoja una sola respuesta por cada pregunta.

A. Ambiente de Control

1. ¿Cree usted que hay deficiencias en el control interno de la entidad?

Muy de acuerdo

Algo de acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Algo en desacuerdo

Muy en desacuerdo

2. ¿Se ejecuta el plan anual de capacitación de la Dirección acorde a las competencias de cada servidor?

Muy de acuerdo

Algo de acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Algo en desacuerdo

Muy en desacuerdo

3. ¿Ha recibido por escrito las funciones y responsabilidades que están bajo su competencia?

Muy de acuerdo

Algo de acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Algo en desacuerdo

Muy en desacuerdo

4. ¿Cuándo ingresó a laborar recibió cursos de inducción, afines con los procesos, normativas y disposiciones relacionados con la empresa?

Muy de acuerdo

Algo de acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Algo en desacuerdo

Muy en desacuerdo

5. Conoce usted las Normas de Normas De Control Interno Para Las Entidades, Organismos del Sector Público y Personas Jurídicas De Derecho Privado que Dispongan de Recursos Públicos, expedidos por la Contraloría General del Estado

Muy de acuerdo

Algo de acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Algo en desacuerdo

Muy en desacuerdo

B. Riesgo

6. ¿Se han identificado los riesgos relevantes que enfrenta su área y que afectan el logro de los objetivos?

Muy de acuerdo

Algo de acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Algo en desacuerdo

Muy en desacuerdo

7. ¿Se ha implementado medidas adecuadas para afrontar los riesgos existentes?

Muy de acuerdo

Algo de acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Algo en desacuerdo

Muy en desacuerdo

C. Actividades Control

8. ¿Las políticas y procedimientos son sociabilizadas a los servidores de su área?

Muy de acuerdo

Algo de acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Algo en desacuerdo

Muy en desacuerdo

9. ¿Considera que la falta de formación es una causa de las deficiencias en el control interno?

Muy de acuerdo

Algo de acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Algo en desacuerdo

Muy en desacuerdo

10. ¿La documentación generada en las diferentes operaciones en el área, es íntegra, confiable y exacta?

Muy de acuerdo

Algo de acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Algo en desacuerdo

Muy en desacuerdo

11. ¿Existe un respaldo de los archivos digitalizados de las operaciones realizadas en su área?

Muy de acuerdo

Algo de acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Algo en desacuerdo

Muy en desacuerdo

D. Información y comunicación

12. ¿Los canales de comunicación abiertos permitan trasladar la información de manera segura, correcta y oportuna al destinatario?

Muy de acuerdo

Algo de acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Algo en desacuerdo

Muy en desacuerdo

13. ¿Se han establecido procedimientos de supervisión de los procesos y operaciones desarrollados en su área?

Muy de acuerdo

Algo de acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Algo en desacuerdo

Muy en desacuerdo

E. Seguimiento

14. ¿Se realiza el seguimiento de manera continua en sus actividades, a fin de tomar las medidas correctivas oportunas?

Muy de acuerdo

Algo de acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Algo en desacuerdo

Muy en desacuerdo

15. ¿La falta de seguimiento continua en su área afecta en el desarrollo de las actividades, para el cumplimiento de sus planes y objetivos?

Muy de acuerdo

Algo de acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Algo en desacuerdo

Muy en desacuerdo



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

APÉNDICE B. FORMATO DE ENTREVISTA

Dirigido a: Servidores públicos de la Empresa Pública

Estimado, sírvase a completar la presente entrevista cuyo objetivo es: Evaluar la situación actual del sistema de control interno de una Empresa de Pública de Guayaquil

- 1. ¿Cuál es su opinión acerca el rol que cumplen las políticas y procedimientos para garantizar un control interno idóneo en la organización?**
- 2. ¿Ha habido algún tipo de falencia y cuáles se han presentado en la organización respecto al manejo del control interno?**
- 3. ¿De qué forma es monitoreado el riesgo en la organización?**
- 4. ¿Qué mejoras cree que deben plantearse en el sistema de control interno para que sea más efectivo?**
- 5. ¿Cuáles serían las expectativas de contar con un mejor sistema de control interno en la organización?**



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Zurita Baquerizo July Monserrate, con C.C: # 0915446413 autora del trabajo de titulación: *Políticas y procedimientos de un sistema de control interno de una empresa de tránsito localizada en la ciudad de Guayaquil* previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 02 de diciembre 2020

f. _____
Nombre: Zurita Baquerizo July Monserrate
C.C: 0915446413

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Políticas y procedimientos de un sistema de control interno de una empresa de tránsito localizada en la ciudad de Guayaquil		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Zurita Baquerizo July Monserrate		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	MSc., Ing. Rodríguez V. Diómedes, Ph.D. /CPA. Rodríguez Samaniego, José Antonio.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Administración de Empresas		
GRADO OBTENIDO:	Magíster en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	02 de diciembre 2020	No. DE PÁGINAS:	87
ÁREAS TEMÁTICAS:	Control Interno		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Control Interno, Servidor Público, Riesgo, Empresa Pública, Plan de Capacitación, Monitoreo, Políticas.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):			
<p>La presente investigación tiene como objetivo analizar las políticas y procedimientos que influyen en la mejora del sistema de control interno de una empresa pública dedica a la gestión del transporte en la ciudad de Guayaquil. Para el análisis de datos de aplicó una metodología de carácter descriptivo, dado que se realizó un estudio de campo dentro de la empresa pública, a través de un enfoque mixto, en el que se utilizaron herramientas como la encuesta y entrevista para la recogida de datos, y se tomó información a una muestra de 215 servidores públicos que manifestaron la necesidad de poner en marcha un plan de acción que permita identificar de forma oportuna los riesgos que se estaban presentando en la institución, así como también, que se fomenten las capacitaciones para que el personal se informe acerca las políticas y normativas legales que rigen dentro del sector público, ante los cuales los funcionarios deben rendir cuentas para garantizar la transparencia de la gestión de los recursos del Estado. Estas estrategias tienen como finalidad promover un servicio público eficiente, y dentro de las normativas legales que regulan cada proceso, en el ámbito de la gestión del tránsito. Finalmente, se recomendó la actualización de un manual de funciones, ya que el existente no ha sido modificado desde su creación, y hace falta que se adapte al contexto actual.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: 0984677916	E-mail: monsezuritab@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: María del Carmen Lapo Maza		
	Teléfono: +593-4-3804600		
	E-mail: maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec		

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

No. DE REGISTRO (en base a datos):	
No. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	