



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

UNIDAD DE POSGRADO

MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Proyecto de Investigación previa la
obtención del Grado Académico de
Magíster en Contabilidad y Auditoría.

TEMA

SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LOS
PROCESOS PRESUPUESTARIOS EN LA GOBERNACIÓN DE
MANABÍ EN EL PERIODO 2016 – 2017

AUTOR

ING. JOSÉ ANTONIO MACIAS NIEMES

DIRECTOR

EC. ROGER TOMÁS YELA BURGOS, M.Sc.

QUEVEDO – ECUADOR

2019



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

UNIDAD DE POSGRADO

MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Proyecto de Investigación previa la
obtención del Grado Académico de
Magíster en Contabilidad y Auditoría.

TEMA

SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LOS
PROCESOS PRESUPUESTARIOS EN LA GOBERNACIÓN DE
MANABÍ EN EL PERIODO 2016 – 2017

AUTOR

ING. JOSÉ ANTONIO MACIAS NIEMES

DIRECTOR

EC. ROGER TOMÁS YELA BURGOS, M.Sc.

QUEVEDO – ECUADOR

2019

CERTIFICACIÓN

Ec. Roger Tomás Yela Burgos, M.Sc., en calidad de Director del Proyecto de Investigación, previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en Contabilidad y Auditoría.

CERTIFICA

Que el Ing. José Antonio Macías Niemes, ha cumplido con la elaboración del Proyecto de Investigación titulado: “SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LOS PROCESOS PRESUPUESTARIOS EN LA GOBERNACIÓN DE MANABÍ EN EL PERIODO 2016 – 2017”, el mismo que se encuentra apto para la presentación y sustentación respectiva.

Quevedo, 21 de mayo de 2019



Ec. Roger Tomás Yela Burgos, M.Sc.
DIRECTOR

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, José Antonio Macías Niemes, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Técnica Estatal de Quevedo, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley propiedad intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.



Ing. José Antonio Macías Niemes
AUTOR

DEDICATORIA

A Dios, por ser quien guía y protege mi vida, dándome fortaleza y sabiduría cada día.

A mis padres, Ramón Macías García y Dolores Niemes Alcívar por ser los pilares fundamentales en mi formación como profesional y sobre todo como persona de bien.

A mis hermanos, Gabriel e Ignacio Macías Niemes por ser mis voces de aliento diario y quienes me guían con su ejemplo y consejos.

A mi novia María Fernanda Meza Vera por ser mi amiga y compañera, y por convertirse en un elemento primordial en mi formación profesional.

José Antonio Macías Niemes.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por concederme la sabiduría y fortaleza necesaria para cumplir con mis objetivos.

A mis padres, por ser los pilares fundamentales en mi vida.

A mis hermanos, por su constante apoyo y consejos.

A la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, por abrir sus puertas hacia el conocimiento y el crecimiento profesional a través de la Unidad de Posgrado.

A mi Director de Tesis Ec. Roger Tomas Yela Burgos, M.Sc., por asesorarme y orientarme en la ejecución de mi proyecto de investigación.

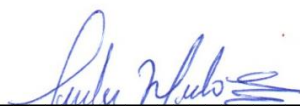
A todo el equipo Docente y Administrativo de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, por su constante apoyo académico.

A todos quienes conforman la Gobernación de Manabí por permitirme realizar mi proyecto de investigación y facilitarme el acceso a la información.

PRÓLOGO

El presente proyecto de investigación denominado SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LOS PROCESOS PRESUPUESTARIOS EN LA GOBERNACIÓN DE MANABÍ EN EL PERIODO 2016 – 2017, fue realizado de forma sistemática y efectiva, acogiéndose a las directrices planteadas por la Unidad de Posgrado de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, basándose en información conceptual y teórica relacionada con el control interno y los procesos presupuestarios en instituciones públicas del Ecuador, extraída de diversas fuentes bibliográficas, fundamentada en lineamientos investigativos que promueven la generación del conocimiento científico, así como también, observando la normativa legal que regula a la entidad objeto de estudio.

La ejecución del trabajo investigativo se realizó por medio de revisión documental aplicada a los procesos presupuestarios, generación de partidas y ejecución del presupuesto a través de la aplicación de técnicas de investigación que facilitaron el análisis, interpretación y discusión de los resultados obtenidos, los cuales reflejan que existe un nivel de cumplimiento y confianza alto, un riesgo bajo y que el año 2017 fue mucho más eficiente y eficaz que el 2016, lo cual permitió al Autor presentar conclusiones y recomendaciones que evidencian el exhaustivo análisis realizado, permitiendo a la Máxima Autoridad conocer la situación del control interno y corregir las debilidades encontradas, con el propósito de lograr que los procesos presupuestarios sean lo más eficientes y eficaces, adaptándose siempre a las necesidades de la institución y priorizando aquellas que requieren especial atención y ejecución.



Lcda. María Fernanda Mendoza Saltos

Lcda. María Fernanda Mendoza S.
DOCENTE

MAGÍSTER EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MANABÍ

RESUMEN EJECUTIVO

Las instituciones públicas en Ecuador están normadas y reguladas principalmente por las Normas de Control Interno dispuestas por la Contraloría General del Estado, donde se clarifican todas las actividades que deben desarrollarse para un correcto uso y destino de los recursos públicos. La herramienta de control interno fundamenta la operatividad dentro de la gestión pública, dada la magnitud de fondos que se maneja y haciendo prevalecer los principios de transparencia y acceso a la información pública. La Gobernación de Manabí es una institución pública, caracterizada por ser el ente direccionador y orientador de la política del Gobierno Nacional en la Provincia, de los planes y proyectos promovidos por el Ministerio del Interior a nivel provincial. El propósito de esta investigación es examinar el sistema de control interno y su incidencia en los procesos presupuestarios en la Gobernación de Manabí en el periodo 2016 – 2017. La metodología que se desarrolló en la investigación empleó el método deductivo, a través de las matrices de control interno que evidencian el nivel de cumplimiento del proceso presupuestario, se aplicaron indicadores de gestión que facilitaron la medición de la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de metas y objetivos institucionales. En lo que respecta a las técnicas de investigación, se utilizaron la observación, entrevista y la recopilación documental, a través de las cuales se obtuvo la información fuente y sustentatoria de las actividades presupuestarias ejecutadas por la Gobernación de Manabí. Los resultados de la investigación indican que el nivel de cumplimiento de la programación anual es alto. La generación de partidas presupuestarias se la efectúa de manera correcta, existiendo una confianza alta y un riesgo bajo, reflejando el efectivo control interno que se ejerce dentro de las actividades ejecutadas y por último la gestión de la Gobernación de Manabí además fue analizada mediante indicadores de eficiencia y eficacia, se evidencia que en el año 2017 estos fueron más eficiente y eficaz en la ejecución de las actividades previstas en el PAP. Se recomienda mejorar las debilidades detectadas en el control interno presupuestario.

Palabras clave: Gestión, presupuesto, control, operatividad, normas.

ABSTRACT

Public institutions in Ecuador are governed and regulated mainly by the Internal Control Standards issued by the General Comptroller of the State, where all the activities that must be developed for a correct use and destination of public resources are clarified. The internal control tool bases the operability within the public management, given the magnitude of funds that are managed and making the principles of transparency and access to public information prevail. The Governorate of Manabi is a public institution, characterized as the guiding and guiding entity of the National Government's policy in the Province, of the plans and projects promoted by the Ministry of the Interior at the provincial level. The purpose of this research is to examine the internal control system and its impact on the budget processes in the Governorate of Manabi in the period 2016 - 2017. The methodology developed in the research used the deductive method, through internal control matrices that show the level of compliance of the budget process, management indicators were applied that facilitated the measurement of efficiency and effectiveness in meeting goals and institutional objectives. Regarding the investigation techniques, observation, interview and documentary compilation were used, through which the source and sustainability information of the budgetary activities executed by the Governorate of Manabi was obtained. The results of the research indicate that the level of compliance with the annual programming is high. The generation of budget items is carried out correctly, with high confidence and low risk, reflecting the effective internal control exercised within the executed activities and, lastly, the management of the Governorate of Manabi was also analyzed through indicators of efficiency and effectiveness, it is evident that in 2017 these were more efficient and effective in the execution of the activities foreseen in the PAP. It is recommended to improve the weaknesses detected in the internal budget control.

Keywords: Management, budget, control, operability, norms.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
HOJA EN BLANCO.....	ii
COPIA DE LA PORTADA.....	iii
CERTIFICACIÓN.....	iv
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
PRÓLOGO.....	viii
RESUMEN EJECUTIVO.....	ix
ÍNDICE DE CONTENIDOS	xi
INDICE DE TABLAS	xiv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiv
INTRODUCCIÓN	xv
CAPÍTULO I	1
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1. UBICACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.....	2
1.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROBLEMÁTICA.....	3
1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	4
1.3.1. Problema Central	4
1.3.2. Problemas derivados	4
1.4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.5. OBJETIVOS	5
1.6. JUSTIFICACIÓN	5
CAPÍTULO II.....	7
MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	7

2.1.	FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL.....	8
2.2	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	18
2.1.1.	Definición de Control Interno.....	18
2.2.2.	Evolución del Control Interno	19
2.2.3.	Importancia del Control Interno	20
2.2.4.	Objetivos del Control Interno	21
2.2.5.	Ventajas y Limitaciones del Control Interno	22
2.2.6.	Sistemas de Control Interno.....	23
2.2.7.	Control Interno aplicado a Empresas Públicas	25
2.2.8.	Gestión Pública	26
2.2.9.	Instrumentos de Gestión Pública	27
2.2.10.	Gestión Operativa	28
2.2.11.	Indicadores.....	29
2.2.12.	El Presupuesto como instrumento de la Gestión Operativa.....	37
2.2.13.	Ventajas y Limitaciones del Presupuesto	37
2.2.14.	El Presupuesto en las Instituciones Públicas	38
2.3	FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	39
2.3.1.	Constitución de la República de Ecuador	39
2.3.2.	Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado	42
2.3.3.	Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado	43
	CAPÍTULO III.....	46
	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	46
3.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN	47
3.2	MÉTODOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN	47
3.2.1	Método deductivo	47
3.2.2	Método inductivo	47

3.3	CONSTRUCCIÓN METODOLÓGICA DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN.....	48
3.3.1	Población y muestra.....	48
3.3.2	Técnicas de Investigación.....	48
3.3.3	Instrumentos de la Investigación	49
3.4	ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO	50
3.5	RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	50
3.6	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS	50
	CAPÍTULO IV	51
	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	51
4.1	PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS FINANCIEROS PARA LA GENERACIÓN DE PARTIDAS PRESUPUESTARIAS	52
4.1.1.	Aplicación del Cuestionario de Control Interno	52
4.1.2.	Procedimientos Presupuestarios	54
4.1.3.	Discusión del primer objetivo.....	58
4.2	EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA PARA MEDIR EL NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LA PROGRAMACIÓN ANUAL	59
4.2.1.	EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA PARA MEDIR EL NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LA PROGRAMACIÓN ANUAL	61
4.3	INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA MEDICIÓN DE LA EFICIENCIA Y EFICACIA EN LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE LA INSTITUCIÓN. 62	
4.3.1.	Discusión del tercer objetivo	65
	CAPÍTULO V.....	67
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	67
5.1	CONCLUSIONES	68
5.2	RECOMENDACIONES	68
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	70
	ANEXOS	

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Dimensión de indicadores.....	30
Tabla 2 Indicadores Proceso Administrativo - Planeación.....	32
Tabla 3 Indicadores Proceso Administrativo - Organización.....	33
Tabla 4 Indicadores Proceso Administrativo - Dirección.....	34
Tabla 5 Indicadores Proceso Administrativo - Control	35
Tabla 6 Indicadores Proceso Administrativo - Control	36
Tabla 7 Servidores involucrados en la Investigación	48
Tabla 8 Resultados de la Evaluación de Control Interno.....	52
Tabla 9 Análisis de Ejecución Presupuestaria 2016 - 2017	60
Tabla 10 Análisis de la Eficiencia en la ejecución del PAP	63
Tabla 11 Análisis de la Eficacia en la Ejecución del PAP (Programación Anual de la Planificación)	63

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Resultados de la aplicación del cuestionario de Control Interno	53
Figura 2 Flujograma de Certificación Presupuestaria.....	55
Figura 3 Flujograma del CUR de Compromiso.....	56
Figura 4 Flujograma del Proceso de CUR de devengado	57

INTRODUCCIÓN

El control interno a nivel mundial, se ha arraigado sustancialmente en los diversos ámbitos económicos y sociales, como una herramienta clave de monitoreo y supervisión de las actividades que diariamente realizan las empresas, generando técnicas que han permitido la prevención, detección y corrección de errores o anomalías evidentes en archivos y procesos de los diferentes entornos en los que se desenvuelven los entes económicos, permitiendo así evitar fraudes y errores futuros que generan impactos negativos en el normal desarrollo de las funciones de la empresa.

En América Latina, el control interno representa credibilidad y confianza en la acción y resultados de las instituciones públicas, acción que sólo puede suceder si la actuación de los servidores/as se basa en un conjunto de valores éticos y cuando existen los mecanismos que permiten asegurar que cumplirán debidamente con sus respectivos mandatos, sobre todo, en la actualidad que existen un gran número de casos de corrupción vinculados a la gestión pública.

En Ecuador, las instituciones públicas han transparentado la información por medio de la rendición anual de cuentas, en tal sentido, el control interno se ha arraigado en dichas instituciones, pues están reguladas a través de la Contraloría General del Estado y deben seguir protocolos de uso y manejo de información contenidos en las Normas de Control Interno. En la Provincia de Manabí, se encuentra la Coordinación Zonal 4 de la Contraloría General del Estado, encargada de realizar auditorías y exámenes especiales a instituciones públicas, donde se emiten recomendaciones de mejora y control en los procesos generados por las actividades propias de cada institución.

La Gobernación de Manabí presenta debilidades en el sistema de control interno que regula las actividades presupuestarias, pues existen diversas anomalías que van desde incremento en rubros presupuestarias, transacciones sin documentos de respaldo hasta anticipos de remuneraciones no recuperados e incluso carece de una Unidad de Auditoría Interna.

En dicho contexto, el objetivo general de la investigación es evaluar la incidencia del sistema de control interno en los procesos presupuestarios en la Gobernación de Manabí en el periodo 2016 – 2017. El proyecto de investigación presenta la siguiente estructura:

El Capítulo I se presenta el marco contextual de la investigación, que comprende la ubicación y contextualización de la problemática, problema de la investigación, delimitación, objetivos y justificación.

El Capítulo II hace referencia al marco teórico, donde se presentan la fundamentación conceptual, fundamentación teórica y legal del proyecto.

El Capítulo III aborda la metodología de la investigación, indicando los tipos, métodos y técnicas utilizadas para el desarrollo del proyecto, la elaboración del marco teórico, la recolección, el procesamiento y el análisis de la investigación.

El Capítulo IV se observan los resultados de la evaluación del sistema de control interno y su incidencia en los procesos presupuestarios.

El Capítulo V se presenta de manera sistemática las conclusiones y recomendaciones.

Por último se presentan la bibliografía y anexos correspondientes a la investigación.

CAPÍTULO I

MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

“El conocimiento habla pero la
sabiduría escucha”
Jimi Hendrix

1.1. UBICACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

La Gobernación de Manabí ubicada en la Calle Sucre entre Ricaurte y Olmedo en la ciudad de Portoviejo Provincia de Manabí, creada el 16 de diciembre de 1999 mediante Acuerdo Ministerial 1085; cuenta con 220 colaboradores distribuidos en las diversas áreas administrativas y de asesoría, así como en los 22 cantones de la provincia a través de Jefaturas y Comisarías y en las 43 Tenencias Políticas parroquiales.

Desde su creación, la Gobernación de Manabí generó empleo a los habitantes de la provincia y oportunidades de crecimiento profesional, incrementándose tal situación con el pasar del tiempo y en concordancia con los avances tecnológicos, políticos, económicos y científicos que la involucraron. La misión de la Gobernación es el ente direccionador y orientador de la política del Gobierno Nacional en la Provincia, de los planes y proyectos promovidos por el Ministerio del Interior a nivel provincial, a través de una gestión eficiente, eficaz, efectiva, transparente y pública, para el fortalecimiento de la gobernabilidad y la seguridad interna para el Buen Vivir.

La Gobernación de Manabí ofrece servicios en beneficio de la comunidad manabita, dentro de los cuales destacan los siguientes: acceso a la información pública, certificados de residencia y pasaportes, operativos de control de peso, calidad y precio de los productos, operativos de control de Permisos Anuales de Funcionamiento (PAF), inspecciones de establecimientos previo a la obtención del PAF, certificaciones, consulta de causas, proceso inherentes a invasiones, permisos de eventos públicos nacionales e internacionales y clausura de establecimientos.

No obstante, la Gobernación de Manabí presenta dificultades en cuanto al cumplimiento en la ejecución de las partidas presupuestaria, puesto que existe atraso en los pagos de arriendos de las diferentes oficinas pertenecientes a INMOBILIAR en los diferentes cantones y parroquias de la provincia por falta de la emisión de informe respectivo; se receptan de manera tardía las planillas de CNT y CNEL lo que ocasiona que el pago se realice en forma posterior a lo presupuestado, se consumen recursos por encima del promedio establecido, existen documentos con errores y enmendaduras, irregularidades en el registro, así como hay algunos pagos que no cuentan con el sustento de los mismos

sobre todo en el rubro de combustible y viáticos y subsistencias, inconsistencias en los anticipos a remuneraciones, todo esto conlleva al débil cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

1.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROBLEMÁTICA

La Gobernación de Manabí presenta debilidades en la ejecución de partidas presupuestarias, dentro de ellas el incumplimiento de la normativa en la ejecución de pagos correspondientes al rubro arriendos de las diferentes oficinas pertenecientes a INMOBILIAR, de las cuales la Gobernación hace uso en los diversos cantones y parroquias de la provincia en los que tiene oficinas de Comisarías e Intendencias, debido a la falta de la emisión del informe respectivo.

Otras de las dificultades, es la recepción tardía de planillas en los servicios de CNT y CNEL de las diferentes jefaturas y comisarias, ocasionando que el pago de dichos rubros se efectúe de manera posterior a lo establecido en las partidas presupuestarias correspondientes a cada mes.

También se observa que existen documentos de respaldo con enmendaduras, lo que va en contra de los principios contables, adicionalmente, varios de los pago efectuados carecen de sustento válido, evidenciándose el escaso control que existe para el desembolso de los fondos de la institución por parte de los servidores/as a cargo de dicha gestión.

En lo que respecta al rubro de sueldos y salarios, combustible, estos han incrementado, extendiéndose más de lo presupuestado, la cuenta anticipo de remuneraciones presenta inconsistencia en cuanto a su recuperación, además, dicha institución carece de una Unidad de Auditoría Interna que controle y regule los procedimientos internos, y que gestione el seguimiento de recomendaciones de exámenes anteriores efectuados por la Contraloría General de Estado.

1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.3.1. Problema Central

¿Cómo incide el sistema de control interno en los procesos presupuestarios en la Gobernación de Manabí en el periodo 2016 – 2017?

1.3.2. Problemas derivados

- ¿Cómo los procedimientos administrativos - financieros repercuten en la generación de las partidas presupuestarias en la Gobernación de Manabí?
- ¿De qué manera la existencia de problemas en el manejo presupuestario incide en el cumplimiento de la programación anual?
- ¿De qué manera los indicadores de gestión influyen en la eficiencia y eficacia en la ejecución presupuestaria en la Gobernación de Manabí?

1.4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

CAMPO:	Control Interno
ÁREA:	Financiera Contable
LUGAR:	Gobernación de Manabí - Portoviejo
TIEMPO:	2016- 2017
LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN:	Emprendimiento, administración y desarrollo de empresas.

1.5. OBJETIVOS

- **Objetivo General**

- Examinar el sistema de control interno y su incidencia en los procesos presupuestarios en la Gobernación de Manabí en el periodo 2016 – 2017

- **Objetivos Específicos**

- Investigar los procedimientos administrativos financieros para la generación de las partidas presupuestarias.
- Analizar la ejecución presupuestaria para medir el nivel de cumplimiento de la programación anual.
- Aplicar indicadores de gestión para la medición de la eficiencia y eficacia en la ejecución presupuestaria de la Institución.

1.6. JUSTIFICACIÓN

La Gobernación de Manabí es una entidad Estatal que brinda servicios en materia de seguridad en la provincia, su misión es ser el ente direccionador y orientador de la política del Gobierno Nacional en la Provincia, de los planes y proyectos promovidos por el Ministerio del Interior a nivel provincial, a través de una gestión eficiente, eficaz, efectiva, transparente y pública, para el fortalecimiento de la gobernabilidad y la seguridad interna para el buen vivir.

El control interno en las empresas públicas está fortalecido y normado por la Contraloría General del Estado, la misma que se ha encargado de expedir lineamientos de control para las instituciones públicas, de tal manera, que se facilite la evaluación periódica del cumplimiento de metas y objetivos institucionales.

La Gobernación de Manabí acata y cumple con la normativa expedida por los entes de Control público, sin embargo, en la actualidad presenta debilidades en el control interno aplicado por la misma, pues ciertas partidas presupuestarias no se están ejecutando en su

totalidad, el rubro de arriendo presenta incumplimientos en la normativa por falta de actualización, el combustible consumido y las partidas de sueldos y salarios exceden de lo presupuestado, la documentación sustentatoria de transacciones presenta falencias que atentan en la fiabilidad de la información presentada por la entidad.

En este sentido, se justifica la realización de la presente investigación, que busca contribuir al fortalecimiento del control interno en la Gobernación de Manabí mediante la evaluación de la gestión operativa de la misma, donde básicamente es el presupuesto el principal punto de interés y con el que se medirá el cumplimiento institucional.

Es importante mencionar que la investigación fue factible porque se contó con la disponibilidad de recursos para la recolección y procesamiento de la información, incluyendo el apoyo por parte de los Directivos de la Institución en facilitar el acceso a la información presupuestaria necesaria para la evaluación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

“La inteligencia consiste no solo en el conocimiento, sino también en la destreza de aplicar los conocimientos en la práctica”
Aristóteles

2.1. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL

2.1.1 Auditoría

La auditoría es un proceso de verificación sistemático documentado cuyo propósito es obtener y evaluar, de forma objetiva, evidencias que permitan determinar si el objeto de la auditoría se ajusta a unos requisitos especificados. (Arenas, 2015)

La Auditoría es un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados. El fin del proceso consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como determinar si dichos informes se han elaborado observando principios establecidos para el caso. (Florian , 2016)

2.1.2 Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión ayudan a identificar el rendimiento de una determinada acción o estrategia. Estas unidades de medida nos indican nuestro nivel de desempeño en base a los objetivos que hemos fijado con anterioridad. (Espinosa, 2016)

Se conoce como indicador de gestión a aquel dato que refleja cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización. La idea es que estos indicadores sienten las bases para acciones a tomar en el presente y en el futuro. (Camejo, 2016)

2.1.3 Certificación Presupuestaria

Es la etapa del gasto que indica y asegura que se tiene la cobertura presupuestal disponible para comenzar a gastar, es decir, nos confirma que tenemos el presupuesto necesario para ejecutar y gastar. Esto es llamado también, previsión presupuestal o reserva presupuestal. (Vílchez, 2016)

Los Departamentos Financieros de las entidades contratantes serán responsables de certificar la disponibilidad de fondos y la existencia presente o futura de recursos suficientes para cubrir las obligaciones económicas que se deriven de los contratos previstos en el PAC. La certificación presupuestaria es indispensable para el inicio de

todo procedimiento de contratación y podrá ser emitida de forma electrónica. (Ministerio de Finanzas, 2014)

2.1.4 Competitividad

La competitividad implica elementos de productividad, eficiencia y rentabilidad, pero no constituyen un fin ni un objetivo en sí misma. Es un medio poderoso para alcanzar mejores niveles de vida y un mayor bienestar social, una herramienta para el logro de objetivos. (Berdugo, 2014)

La competitividad se deriva de la ventaja competitiva que tiene una Empresa o Institución a través de sus métodos de producción y organización (reflejados en precio y calidad del producto o servicio) en relación con los de sus rivales en un mercado específico. (Ibarra & Demuner, 2017)

2.1.5 Compromiso Presupuestario

El compromiso de gasto es el acto administrativo a través del cual la autoridad competente decide su realización. En ese momento se hará una reserva parcial o total de la asignación presupuestaria. El compromiso se lo ve materializado en el momento en que se acuerda o contrata formalmente con un tercero, la realización de obras, provisión de bienes, prestación de servicios, transferencias o subvenciones. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2015)

El compromiso es un acto de administración interna, es la consecuencia de una decisión tomada por una autoridad administrativa, que solo produce efecto dentro de la órbita de la administración, no afecta derechos, ni crea obligaciones con personas o entes ajenos a la misma. La relación del compromiso es con el crédito del presupuesto. El compromiso habilita a la celebración de un contrato que genera derechos y obligaciones con otros entes o personas. (Nina, 2014)

2.1.6 Control Interno

Es una herramienta de apoyo para la administración de las organizaciones (sean éstas gubernamentales o de otro tipo), que permite a la alta gerencia obtener una seguridad razonable sobre los controles existentes en sus procesos, en procura del cumplimiento de los objetivos y planes institucionales. (Olacefs, 2015)

Es un proceso llevado a cabo por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías: Eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera, cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas que sean aplicables. (Prado, 2018)

2.1.7 COSO

El Informe COSO es un documento que contiene las principales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de control. (Salvador, 2016)

COSO es un sistema de control que proporciona liderazgo intelectual a través del desarrollo de marcos generales y orientaciones sobre gestión del riesgo, control interno y disuasión de fraude, diseñado para mejorar el desempeño organizacional y reducir el alcance del fraude en las organizaciones. (Yamazaki, 2015)

2.1.8 Clasificador Presupuestario

Son agrupaciones de los recursos y gastos de acuerdo a diferentes criterios, que se estructuran en base a aspectos comunes y diferenciados de las operaciones gubernamentales. (Universidad Autónoma de Santo Domingo, 2018)

Es el instrumento metodológico de clasificación que permite la uniformidad, el ordenamiento y la interrelación de la registración en los procesos presupuestarios (de planificación y programación, formulación, estudio y aprobación, ejecución, modificación, evaluación, control y cierre del ejercicio), y la provisión de informaciones sobre los Organismos y Entidades del Estado que conforman el Presupuesto General de la Nación. (Gobierno Nacional de Paraguay, 2016)

2.1.9 Devengado

Es el principio contable que lidera las normas del sector público basados en el reconocimiento de unas cuentas por cobrar o cuentas por pagar una vez que ocurra un hecho económico exista o no el recurso monetario. (Sánchez, Pincay, Guevara, & Calle, 2017)

Describe los efectos de las transacciones y otros sucesos y circunstancias sobre los recursos económicos y los derechos de los acreedores de la entidad que informa en los periodos en que esos efectos tienen lugar, incluso si los cobros y pagos resultantes se producen en un periodo diferente. (Rodríguez, 2017)

2.1.10 Eficiencia

Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado. Expresión que mide la capacidad o cualidad de la actuación de un sistema o sujeto económico para lograr el cumplimiento de un objetivo determinado, minimizando el empleo de recursos. (Rojas, Jaimes, & Valencia, 2018)

Es lograr que la productividad sea favorable o sea es lograr el máximo resultado con una cantidad determinada o mínima de insumos o recursos, lograr los resultados predeterminados o previstos con un mínimo de recursos. (Pérez, 2013)

2.1.11 Ejecución Presupuestaria

Es el proceso mediante el cual la estimación se transforma en hechos económicos efectivos, generando flujos reales y saldos que luego se consolidan en balances presupuestarios y en registros contables. (Rivas, 2016)

Durante esta etapa del ciclo presupuestario, todas las entidades del Sector Público ponen en práctica lo establecido en su presupuesto, es decir, cumplen con todas las acciones destinadas a la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros que les fueron asignados con el propósito de obtener bienes y servicios en la cantidad, calidad y tiempo previstos. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2015)

2.1.12 Evaluación Presupuestaria

Es una etapa presupuestaria en la que se realiza la medición de los resultados obtenidos y el análisis de las variaciones físicas y financieras observadas, en relación a lo aprobado en los presupuestos del sector público, utilizando instrumentos tales como indicadores de desempeño en la ejecución del gasto. (Navarro, 2014)

La evaluación es la fase del ciclo presupuestario que tiene como propósito, a partir de los resultados de la ejecución presupuestaria, analizar los desvíos con respecto a la

programación y definir las acciones correctivas que sean necesarias y retroalimentar el ciclo. (Ministerio de Finanzas, 2017)

2.1.13 Gasto Público

Los gastos son aquellos esfuerzos económicos, orientados a mantener la administración de las empresas. (Miranda & González, 2017)

El gasto público es uno de los componentes del PIB de un país. Incluye todos los gastos en bienes y servicios realizados por el gobierno a todos los niveles: local, regional, autonómico, nacional, etc. Este componente corresponde a la suma del consumo público e inversión pública bruta. (Policonomics, 2018)

2.1.14 Gestión

Es la acción de gestionar y administrar una actividad profesional destinado a establecer los objetivos y medios para su realización, a precisar la organización de sistemas, con el fin de elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal. Asimismo en la gestión es muy importante la acción, porque es la expresión de interés capaz de influir en una situación dada. (Eumed, 2014)

Implica también una concepción y una práctica respecto del poder, de la administración y la circulación del mismo y de las formas de construir consensos y hegemonías dentro de una determinada organización o institución. (Huergo, 2013)

2.1.15 Ingreso Público

El ingreso público, es toda cantidad de dinero percibida por el Estado y demás entes públicos, cuyo objetivo esencial es financiar los gastos públicos. (Observatorio Económico Social, 2015)

Los ingresos corrientes provienen del poder impositivo ejercido por el Estado, de la venta de sus bienes y servicios, de la renta de su patrimonio y de ingresos sin contraprestación. Están conformados por los impuestos, los fondos de la seguridad social, las tasas y contribuciones, la venta de bienes y servicios de consumo, las rentas de sus inversiones y las multas tributarias y no tributarias, las transferencias, las donaciones y otros ingresos.

En la ejecución, su devengamiento produce contablemente modificaciones indirectas en la estructura patrimonial del Estado, debido a la utilización de cuentas operacionales o de resultados que permiten establecer previamente el resultado de la gestión anual. (Ministerio de Finanzas, 2014)

2.1.16 Indicadores

En términos generales, un indicador es una síntesis de variables o una serie estadística seleccionada o construida, con el fin de mostrar aspectos relevantes de la realidad social, financiera o administrativa de un sector de la comunidad, de una entidad, un proceso conforme a un interés particular o general. (Colegio Mayor de Antioquia, 2017)

Los indicadores son variables con características de calidad, cantidad y tiempo, que sirven para medir y objetivar una situación determinada y así evaluar su comportamiento con otras situaciones. (Cambón, 2015)

2.1.17 Proceso Presupuestario

Es la fase del proceso de elaboración de las proformas de presupuesto que permite expresar los resultados de la programación presupuestaria bajo una presentación estandarizada según los catálogos y clasificadores presupuestarios, con el objeto de facilitar su exposición, posibilitar su fácil manejo y comprensión, y permitir su agregación y consolidación. (Ministerio de Finanzas, 2017)

El proceso presupuestario es un proceso continuo que se entrelaza con un nuevo proceso presupuestario cada año; así cuando se está ejecutando el presupuesto del año actual se está formulando el presupuesto del año siguiente. (Gobierno de Guatemala, 2015)

2.1.18 Integridad

Es un fundamento de la profesionalidad. Los auditores y las personas que realizan la gestión de un programa de auditoría deben desempeñar su trabajo con honestidad, diligencia y responsabilidad, observar y cumplir todos los requisitos legales que sean aplicables, demostrar la competencia a la hora de realizar su trabajo, desarrollar su trabajo de forma imparcial, es decir, sin estar influenciados por nada y por nadie, ser sensible a cualquier influencia que pueda ejercer su juicio mientras realiza una auditoría. (Escuela Europea, 2015)

Integridad es el hábito de actuar con justicia, coherencia, buenos principios y recta motivación. En el ámbito empresarial esta virtud destaca entre otras muchas, como valor personal de empresarios, directivos, mandos intermedios y de todas las personas que integran una organización. Es la virtud que genera confianza y refuerza vínculos en los equipos humanos. (Bosch & Cavallotti, 2016)

2.1.19 Manuales de Procedimiento

Los Manuales de Procedimiento son un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la menor ejecución del trabajo. (Vivanco, 2017)

El Manual de Procedimiento se refiere a un instrumento administrativo, el cual le da apoyo a los pequeños quehaceres que se deben hacer cotidianamente en las distintas áreas dentro de una empresa. (Riquelme, 2017)

2.1.20 Eficacia

La eficacia es el hacer las cosas correctas, es decir, hacer las cosas que mejor conducen a la consecución de los resultados; en sí, es la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera. (Bolívar, 2015)

La eficacia es la simple consecución de metas u objetivos propuestos desde la organización. (López, 2014)

2.1.21 Monitoreo

Es el proceso sistemático de recolectar, analizar y utilizar información para hacer seguimiento al progreso de un programa en pos de la consecución de sus objetivos, y para guiar las decisiones de gestión. El monitoreo generalmente se dirige a los procesos en lo que respecta a cómo, cuándo y dónde tienen lugar las actividades, quién las ejecuta y a cuántas personas o entidades beneficia. (ONUMUJERES, 2014)

Es el proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo, facilitando la determinación oportuna de efectividad con la que está operando y si es necesario hacer modificaciones. (García, 2016)

2.1.22 Partidas Presupuestarias

Las partidas presupuestarias son aquellas que conforman un Sistema de información por códigos en la cual se organizan, resumen y consolidan las estadísticas presupuestarias. (Aboud, 2015)

La partida presupuestaria involucra el desarrollo de ingresos y categoría de gastos del presupuesto general de una empresa matriz o para sus programas especiales o proyectos. (Cross, 2017)

2.1.23 Planificación

Es una función administrativa que comprende el análisis de una situación, el establecimiento de objetivos, la formulación de estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos, y el desarrollo de planes de acción que señalen cómo implementar dichas estrategias. (Peralta, 2015)

La planificación se puede definir como un proceso bien meditado y con una ejecución metódica y estructurada, con el fin de obtener un objetivo determinado, la planificación en un sentido un poco más amplio, podría tener más de un objetivo, de forma que una misma planificación organizada podría dar, mediante la ejecución de varias tareas iguales, o complementarias, una serie de objetivos. Cuanto mayor sea el grado de planificación, más fácil será obtener los máximos objetivos con el menor esfuerzo. (Riquelme, 2017)

2.1.24 Presupuesto

Es una de las principales herramientas de control gerencial con que cuentan los empresarios para buscar oportunidades de obtener más ganancias, mediante el control de una de las salidas que más provocan dolores de cabeza: los costos y los gastos fijos. (Nuñez Montenegro, 2016)

Un presupuesto es la estimación futura de las operaciones y los recursos de una empresa, el cual, es elaborado para obtener en un determinado periodo, los objetivos económicos y financieros propuestos, es decir, elaborar un presupuesto es simplemente sentarse a planear lo que se desea hacer en el futuro y expresarlo en términos monetario. (Alonso, 2014)

2.1.25 Procedimiento

Según la norma ISO 9000, un procedimiento es una forma específica para llevar a cabo una actividad o un proceso. (ISOTOOLS, 2016)

Un procedimiento es una secuencia definida, paso a paso, de actividades o acciones (con puntos de inicio y fin definidos) que deben seguirse en un orden establecido para realizar correctamente una tarea. (Riquelme M. , 2017)

2.1.26 Procesos Administrativos

Es un conjunto de fases o pasos a seguir para darle solución a un problema administrativo, en él encontraremos asuntos de organización, dirección y control, para resolverlos se debe contar con una buena planeación, un estudio previo y tener los objetivos bien claros para poder hacer del proceso lo más fluido posible. (Cruz, 2013)

Un proceso administrativo se da como un flujo continuo y conectado de actividades de planeación, dirección y control, establecidas para lograr el aprovechamiento del recurso humano, técnico, material y cualquier otro, con los que cuenta la organización para desempeñarse de manera efectiva. (Riquelme, 2017)

2.1.27 Riesgo de Control

El riesgo de control es el riesgo de que una representación errónea, que pudiera ser de importancia relativa individualmente o en conjunto con otras, no sea prevenida o detectada y corregida oportunamente por los sistemas de contabilidad y de control interno. (Auditool, 2017)

Se presenta cuando uno o más errores podrían no ser prevenidos, detectados y corregidos de manera oportuna por el sistema de control interno de la organización. (Ferrari, 2018)

2.1.28 Proceso Financiero

Es un conjunto de procesos que facilitan el objetivo de adaptación de la empresa a un entorno empresarial cambiante y en continua necesidad de mejorar su competitividad actual y futura. Asimismo, le permite a la empresa proyectar, en términos monetarios, el

resultado de sus decisiones y comprobar si los objetivos se consiguen o no, y si crea o no valor para todos los colectivos implicados en la empresa. (Rayo, 2016)

El proceso de planeación financiera está enmarcado dentro del control financiero. Se trata de una estimación y proyección de las ventas realizadas en la empresa así como los ingresos que se van obteniendo y los activos que posee. Este proceso de planeación se realiza en base a las diferentes estrategias y alternativas existentes durante el proceso de producción y ventas por un lado, y por el otro se realiza teniendo en cuenta los recursos que la empresa necesita para conseguir esas proyecciones y objetivos. (Castellnou, 2018)

2.1.29 Sistema

Un sistema está conformado por un conjunto de entes u objetos componentes que interactúan entre sí para el logro de objetivos. De allí que la teoría general de sistemas no solo estudia la estructura del sistema sino su comportamiento, su funcionamiento, dependiendo esta última de su estructura. (Eumed, 2013)

2.1.30 Valores éticos

Valores morales que permiten a quien toma una decisión, determinar un curso de comportamiento apropiado, basados en lo que está bien, lo que puede ir más allá de lo que es legal. Por esta razón se hace necesario no solo comunicar los valores éticos sino que deben darse directrices específicas con respecto a lo que es correcto e incorrecto. (Auditool, 2014)

La credibilidad, la eficacia y el alcance del trabajo de un auditor dependen de la ética que este posea. Es decir, que el grado de confianza que se le otorga es reflejado en la seguridad y la integridad que el auditor muestra ante la entidad que auditará. Así entonces, para considerarse como tal se mencionan doce valores éticos que toda persona que ejerza este cargo deberá poseer: honestidad, integridad, cumplimiento, lealtad, imparcialidad, respeto, respeto hacia las normas legales y sociales, ayuda a sus semejantes, excelencia, responsabilidad, confiabilidad, verdad. (Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia, 2016)

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1.1. Definición de Control Interno

Según COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway) el Control Interno es un proceso llevado a cabo por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías: Eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera, cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas que sean aplicables. (Prado, 2018)

El control interno contiene planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una organización, con el fin de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos. (Esan, 2017)

El control interno se ha vuelto cada vez más importante, eficiente y, por consiguiente, requerido. La necesidad de asegurar el logro de los objetivos organizacionales se está volviendo imperativa, esto es, no negociable. (Mantilla B, 2013)

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. (Cadena Oleas & García Rondón, 2016)

Por otra parte, la asociación internacional de contadores públicos y auditores (AICPA), dice que “.... El Control Interno comprende el plan de organización y todos los métodos coordinados que se adoptan en el seno de un negocio para salvaguardar los activos, comprobar la exactitud y fiabilidad de los asientos contables, procurar la eficiencia operativa y alentar la observancia de las políticas ejecutivas prescritas” (Carmenate, 2013)

Control Interno como una función inherente al proceso administrativo de toda organización, con el objetivo de garantizar la eficiencia, eficacia y la transparencia de sus actuaciones; ello fundamenta la necesidad de que cada entidad se controle a sí misma, lo que ayuda a evaluar de forma sistemática todas las actividades que en ella se producen. (Carmenate, 2013)

Los autores citados en los párrafos anteriores coinciden en la concepción del control interno, no obstante, el autor considera que el control interno es un mecanismo de evaluación y dirección estratégica, que fortalece el cumplimiento de la normativa que regula a las organizaciones y empresas, independientemente del sector económico al que pertenezcan o del tamaño de la misma, pues el control está implícito en la gestión empresarial.

2.2.2. Evolución del Control Interno

- **Primera generación:** Se basó en acciones empíricas, a partir de procedimientos de ensayo – error. Esta generación, si bien es obsoleta, todavía tiene mucha aplicación generalizada. La causa principal de su arraigo se debe en buena parte a la carencia de profesionalización de quienes están a cargo del control interno. Esta primera generación estuvo muy ligada a controles contables y administrativos, un esfuerzo orientado a garantizar que el proceso de presentación de reporte financieros estuviera libre de utilidades fraudulentas.
- **Segunda generación:** Esta generación tuvo un sesgo legal. Logró imponer estructuras prácticas de control interno, sobre todo en el sector público. Pero dio origen a una conciencia bastante distorsionada del mismo, al hacerlo operar muy cerca de la línea de cumplimiento (formal) y lejos de los niveles de calidad (técnicos). Coloca su atención en la evaluación del control interno como medio para definir el alcance de las pruebas de auditoría, además ha trasladado las prácticas del sector privado ajustándolas a las necesidades del sector público, con un precio muy claro: sacrificar eficiencia por cumplimiento.

Esto ha tenido tanto arraigo que constituye la segunda norma generalmente de auditoría relativa a la ejecución del trabajo: Debe hacerse un apropiado estudio y una evaluación de control interno existente, de manera que se pueda confiar en él para la determinación de la extensión y oportunidad de los procedimientos de auditoría. De hecho en la actualidad, es necesario e imprescindible que previo a la ejecución de una auditoría se realice una evaluación de control interno que permita de manera

generalizada y rápida visualizar las principales fortalezas y debilidades del ente objeto de estudio.

- **Tercera generación:** Centra su esfuerzo en la calidad derivada del posicionamiento en los más altos niveles directivos, estratégicos, como condición necesaria para garantizar la eficiencia del control. Debe reconocerse que esta generación es el fruto de los esfuerzos iniciados por COSO en los años 90s, complementados por nuevos direccionamientos estratégicos. Esta generación direcciona al control interno como un sistema que debe estar arraigado en la institución y sentido por todos y cada uno de los colaboradores, desde los niveles más altos hasta los más inferiores, promoviendo así una cultura de control interno que incentive a ejercer las buenas prácticas administrativas y financieras. (Mantilla, 2013)

Se evidencia en la descripción de la evolución del control interno cómo cambia en la medida en que las necesidades de evaluación y seguimiento de actividades en las empresas e instituciones se intensifican, además que la cultura evolutiva del hombre y la tecnología también se ven involucradas en los cambios presentados en el control interno, así como las experiencias compartidas de desviaciones y desfalcos suscitadas.

2.2.3. Importancia del Control Interno

El control interno en las empresas es una tarea ineludible para aquellos que desean lograr competitividad en sus negocios; ya que una empresa que implementa controles internos disminuye la ocurrencia de errores y fraude en la información financiera, los entes reguladores lo catalogarán como una empresa que cumple las leyes y regulaciones y a su vez generarán un impacto positivo en su negocio, pudiendo inclusive atraer a inversionistas que apuesten al crecimiento del mismo. (Servin, 2017)

El contar con un control interno adecuado a cada tipo de empresa permitirá maximizar la utilización de recursos con calidad para alcanzar una adecuada gestión financiera y administrativa, para obtener mejores niveles de productividad, tener recurso humano motivado, comprometido con su organización y dispuestos a brindar servicios de calidad. (González, 2014)

En la actualidad, no se puede concebir a una empresa o institución que no cuente con sistemas de control interno implantados dentro de su gestión, puesto que básicamente es la herramienta base del éxito empresarial, y de hecho, es una estrategia implícita en la actividades económicas que muchos sectores lo practican de forma empírica, es decir, los micro emprendimientos, a diferencia de las grandes empresas e instituciones que técnica y científicamente crean sus controles en base a manuales, políticas y procedimientos estandarizados y acordes a su tamaño económico y al sector en el que operan.

2.2.4. Objetivos del Control Interno

El objetivo del control interno es básicamente detectar, prevenir y corregir falencias dentro de la gestión de una empresa o institución, sin embargo, a efectos de análisis se presentan a continuación dos concepciones del objetivo general del control interno:

El control interno, es una herramienta que permite identificar factores de riesgo en ciertas áreas y posibilita lograr un objetivo de control. Dentro del control interno se pueden determinar cuatro categorías establecidas de objetivos para el control interno, de tipo estratégico, de información financiera, de operaciones y de cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentos. (Moncayo, 2016)

El control interno tiene como objetivo fundamental establecer las acciones, las políticas, los métodos, procedimientos y mecanismos de prevención, control, evaluación y mejoramiento continuo de las empresas o instituciones gubernamentales. (Montes, 2014)

No obstante, como complemento de los objetivos citados en los párrafos anteriores, se identifican en sus conceptualizaciones lo que se puede llamar objetivos específicos del control interno:

- **Objetivos operacionales:** Referidos a la eficacia y a la eficiencia de las operaciones de la organización. Incluyen objetivos relacionados con el rendimiento y la rentabilidad, la evaluación de programas, el desarrollo de proyectos, las operaciones y la protección del patrimonio. Se debe buscar que las actividades se desarrollen con el menor esfuerzo y recursos, y con un máximo de utilidad de acuerdo a lo dispuesto por la dirección.

- **Objetivos financieros:** Se refieren a la preparación de los estados financieros y demás información de gestión, así como a la prevención de la falsificación y a la publicación de la información. La información captada y producida por la contabilidad será útil si su contenido es confiable y si es presentada oportunamente a los usuarios.
- **De cumplimiento:** Son los referidos al acatamiento de las leyes, la aplicación de instrumentos legales y otras disposiciones pertinentes. Toda acción emprendida por la organización debe enmarcarse dentro las disposiciones legales del país y debe cumplir con la normatividad aplicable a la compañía. (ESAN, 2017)

2.2.5. Ventajas y Limitaciones del Control Interno

El control interno presenta múltiples beneficios en su aplicación, de los cuales se citan los siguientes:

- Logra establecer una cultura organizacional, es decir, que todas las personas entienden la importancia del control interno, convirtiéndolo en una línea estratégica de la empresa.
- Facilita la identificación de los riesgos, puesto que de lo contrario, se luchará contra "fantasmas", riesgos que quizá no sean más que distractores.
- Logra dar respuesta a esos riesgos definiendo las actividades que debe tener el control interno para esos riesgos.
- Permite la comunicación interna y externa de la organización.
- Permite evaluar periódicamente la ejecución de las actividades frente a los lineamientos establecidos para las mismas. (González, Noroeste.com, 2013)

Como todo sistema implementado por el ser humano, el control interno, no se encuentra libre de errores o fallas, es por ello, que a pesar de tener múltiples beneficios, también puede presentar limitaciones que deben ser consideradas para evitar el fracaso de la inversión realizada en el control interno.

El control interno no puede evitar que se aplique un deficiente criterio profesional o se adopten malas decisiones, o que se produzcan acontecimientos externos que puedan hacer

que una organización no alcance sus objetivos operacionales. Es decir, incluso en un sistema de control interno efectivo puede haber fallos, dentro de ellos:

- La falta de adecuación de los objetivos establecidos como condición previa para el control interno.
- El criterio profesional de las personas en la toma de decisiones puede ser erróneo y estar sujeto a sesgos.
- Fallos humanos, como puede ser la comisión de un simple error.
- La capacidad de la dirección de eliminar o disminuir un control clave.
- La capacidad de la dirección y demás miembros del personal y/o de terceros, para eludir los controles mediante connivencia entre ellos.
- Acontecimientos externos que escapan al control de la organización. (Frett, 2015)

2.2.6. Sistemas de Control Interno

Es un conjunto de políticas, principios, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación que establece la junta directiva o la alta dirección de una organización con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable, y poder conseguir los siguientes objetivos:

- Mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad.
 - Prevención y mitigación de la ocurrencia de fraudes.
 - Realizar una gestión adecuada de los riesgos.
 - Aumento de la confiabilidad y oportunidad en la información generada por la organización.
 - Dar cumplimiento a la normatividad y regulaciones que aplican a la organización.
- (Stevens, 2017)

A través de la historia y de la globalización mundial, estos sistemas han evolucionado en la medida en que las organizaciones presentaban necesidades de control, siendo así que en la actualidad se habla de modelos de control interno, los cuales traen consigo intrínsecos los componentes o maneras de estructurar dicho control.

En la presente investigación se mencionan varios sistemas de control interno entre los que se destacan: COSO, COBIT, MICIL, MECI, COCO, KING, CORRE, entre otros; los cuales son más aplicados y aceptados a nivel de Latinoamérica y básicamente presentan a los siguientes componentes como la estructura básica de un sistema de control interno:

- **Ambiente de control:** La organización demuestra el compromiso para con la integridad y valores éticos, la junta de directores refleja la independencia de la administración y ejerce vigilancia en la ejecución del control interno así como también debe de reflejar el compromiso para atraer, desarrollar y retener personas competentes y responsables con las actividades asignadas.
- **Valoración del riesgo:** La organización especifica los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y valoración de los riesgos relacionados con los objetivos, considera además el potencial de fraude que existe al valorar los riesgos y los orienta a analizar los efectos que se podrían presentar en la organización ante cambios eventuales, repentinos o forzosos y que impactarían de manera significativa al control interno.
- **Actividades de control:** Consiste en desarrollar actividades de control que contribuyan a la mitigación, a niveles aceptables, de los riesgos para el logro de los objetivos, considerando para la ejecución de dichas actividades los avances tecnológicos que se puedan presentar en el medio así como el compromiso y la responsabilidad que asuma cada colaborador/a de la entidad donde se aplica el control.
- **Información y comunicación:** La organización genera información de calidad, relevante para respaldar los demás componentes del control interno, comunicando oportunamente la información de manera interna (colaboradores y directivos) y externa (terceros), considerando cada caso. Este es uno de los elementos más importantes de control interno, puesto que de una adecuada información y comunicación dependerá el éxito del sistema, independientemente de la actividad a la que se dedique la empresa o del sector en el que opere.

- **Monitoreo de las actividades:** Se debe seleccionar, desarrollar y llevar a cabo evaluaciones continuas y repentinas para comprobar si los componentes de control interno están presentes y sobre todo, si están funcionando correctamente, para tener resultados exactos y precisos de los que se pueda tener conclusiones veraces sobre el desarrollo de cada componente y de ser el caso, comunicar y corregir las deficiencias encontradas para que se puedan tomar acciones correctivas y así evitar inconvenientes futuros. (Mantilla, 2013)

2.2.7. Control Interno aplicado a Empresas Públicas

Hablar de control interno en empresas públicas, es referirse a decretos, códigos, manuales, políticas y reglamentos claramente definidos y establecidos, pues éstas a diferencia de las empresas privadas, presentan una estructura sólida de control interno, atribuida esta función específicamente al órgano de Control como lo es la Contraloría General del Estado que existe en cada país del mundo, concebida probablemente, de otra manera, pero que en esencia persigue lo mismo: la evaluación de la gestión.

Para los organismos y entidades públicas, el control proporciona una estructura tendiente a garantizar el desarrollo de la función administrativa bajo los principios de responsabilidad, eficacia, eficiencia, celeridad y transparencia, con lo que contribuye al cumplimiento de sus objetivos institucionales. (OLACEFS, 2017)

El control interno promueve una mejor operación de los proyectos gubernamentales y ayuda a mejorar la calidad de los servicios; previenen que los riesgos propios a su campo de actuación se materialicen; favorece el adecuado manejo del presupuesto, promoviendo su aplicación con eficiencia; fomenta la integridad y el combate a la corrupción en el servicio público, fortaleciendo la transparencia y rendición de cuentas. (Rosales Moreno, 2018)

El control interno en las entidades del sector público debe ser entendido dentro del contexto de las características específicas de estas organizaciones, es decir su enfoque para lograr objetivos sociales o políticos; la utilización de los fondos públicos; la importancia del ciclo presupuestario; la complejidad de su funcionamiento lo cual lleva a hacer un balance entre los valores tradicionales como la legalidad, integridad y

transparencia, y los modernos valores gerenciales como eficiencia y eficacia) y el gran espectro correspondiente de su responsabilidad pública. (Poveda, Puente, & Vera, 2016)

2.2.8. Gestión Pública

La Gestión consiste en hacer adecuadamente las cosas, previamente planificadas, para conseguir objetivos (comprobando posteriormente el nivel de consecución). Los procesos se gestionan incorporando en el proceso las actividades de medición, análisis y mejora. (Pérez, 2013)

La gestión pública podrá medirse por resultados, tendrá un accionar transparente y rendirá cuentas a la sociedad civil. El mejoramiento continuo de la Administración Pública se basará en fortalecimiento de herramientas de gestión consolidadas en un sistema integrado que permita el buen uso de los recursos y la capacidad del Estado para producir resultados en pro de los intereses ciudadanos. Estas deberán desarrollarse bajo un marco de modernización, reforma y coordinación interinstitucional. (Planeación, 2014)

Además, como los objetivos de la gestión pública buscan servir en última instancia al bien común y el desarrollo de la nación (en vez del bien particular o individual) la gestión pública requiere de un manejo que atienda los intereses comunes y las principales necesidades de la ciudadanía. Por ello, hay ingredientes adicionales que importan en la gestión pública: una es la participación de la ciudadanía, otra la transparencia y ética de las decisiones, y la otra los cambios en el entorno que moldean y transforman permanentemente la sociedad. Todos estos factores condicionan y hacen de la gestión pública una tarea mucho más compleja en general. (Cohaila, Vargas Becerra, Izquierdo Quea, San Martín, & Abarca, 2017)

Es lógico pensar que la gestión pública siempre va a ser tema de discusión a nivel político, por cuanto esta refleja la buena voluntad de servir y de traducir el factor dinero en obras en beneficio de la sociedad, y es precisamente por ello, que se presentan un conjunto de normas y reglamentos que facilitan la determinación de lineamientos para direccionar la ejecución de la misma, y es precisamente, ahí donde interviene el control interno.

2.2.9. Instrumentos de Gestión Pública

La gestión pública presenta una serie de instrumentos, que contribuyen a su fortalecimiento y direccionamiento, básicamente se los puede agrupar de la siguiente manera:

- **Instrumentos Estratégicos:** Orientan al gestor de una forma genérica sobre objetivos, medios, caminos, para alcanzar los objetivos y suelen derivarse de la definición de políticas públicas correspondientes.
- **Instrumentos Operativos:** Son mucho más concretos, permiten la gestión cotidiana pues se dirigen a la ejecución, al procedimiento y al control. (Cádiz, 2014)

De acuerdo con lo expuesto, es necesario enfatizar en que al hablar de instrumentos se concibe la idea de planificación estratégica dentro de la cual se encuentra el presupuesto, el mismo que, es medible y evaluable por medio de la aplicación de indicadores de gestión.

Un indicador es una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación. Por su nivel de aplicación, los indicadores se dividen en: Estratégicos, de gestión y de servicio. Las dimensiones que se deben evaluar por medio de indicadores son el impacto (objetivos y metas), la cobertura (alcance de acciones), la eficiencia (costos unitarios, productividad, optimización de recursos) y la calidad (satisfacción de necesidades y expectativas). (Franklin, 2013)

Dentro del tema de indicadores, hay que mencionar también, que estos no se deben de hacer a la ligera, es decir, sin argumentos válidos para su construcción y siempre cuidado que refleje lo que se desea medir, es por ello que a continuación se presentan las principales características que deben de reunir los indicadores:

- Los resultados deben medir lo que realmente la empresa espera del departamento.
- Los indicadores deben ser representativos y fáciles de medir.
- Los indicadores de resultado deben tener en cuenta a los clientes internos
- Analizar la posibilidad de medir tiempos de ciclos y procesos
- Analice indicadores de la competencia

- Esforzarse en implantar una cultura de medición en sus técnicos.
- Utilizar solo e indispensablemente los indicadores que interesen.
- Procurar involucrar al equipo de trabajo en la definición del indicador
- Analizar la eficacia de cada indicador
- Eliminar o cambiar aquellos indicadores que lo precisen. (Gonzáles, 2014)

2.2.10. Gestión Operativa

En toda gestión, la parte operativa sin duda alguna, se convierte en la estructura básica puesto que de su correcta ejecución dependerá el resultado general del comportamiento y desempeño de la institución.

La gestión operativa puede definirse como un modelo de gestión compuesto por un conjunto de tareas y procesos enfocados a la mejora de las organizaciones internas, con el fin de aumentar su capacidad para conseguir los propósitos de sus políticas y sus diferentes objetivos operativos. (ISOTOOLS, 2015)

El nivel operativo involucra cada una de las actividades de la cadena del valor interna, tanto primarias como de apoyo, por tanto es posible hablar de gestión de distribución, gestión de la producción, gestión logística, gestión de marketing y gestión de servicio, gestión de personal, la gestión financiera, etc. De manera que la gestión tiene la particularidad de planearse, organizarse y controlarse de lo estratégico a lo operativo y se ejecuta, de lo operativo a lo estratégico. (Durango Gutiérrez, 2014)

Se entiende a la gestión operativa como el despliegue de recursos y capacidades para obtener resultados concretos, teniendo objetivos acertados, capacidad de conseguir recursos y lograr implantar sistemas, procedimientos y personal en forma acorde con lo que se quiere conseguir. (Pérez Ramos & Piza Cabiedes , 2016)

Para el autor, la gestión operativa, no es más que la unión de estrategias para producir los bienes o servicios que presta la institución, es decir, todo lo que se necesita para operar de manera correcta.

2.2.11. Indicadores

Para analizar y desarrollar la temática de indicadores de Gestión se tomará la Compilación de Información realizada por Docentes de la Unidad de Posgrado de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo (Hernández & Chicaiza, 2018), por considerarse que agrupa la información completa con respecto a los indicadores.

2.2.11.1. Definición

Un indicador es una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación. Un indicador pretende caracterizar el éxito o la eficacia de un sistema, programa u organización, pues sirve como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre componentes.

2.2.11.2. Características

Para que los indicadores sean eficaces tienen que reunir las siguientes características:

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones.
- Susceptible de medición.
- Conducir fácilmente información de una parte a otra.
- Altamente discriminativo.
- Verificable.
- Libre de sesgo estadístico o personal.
- Aceptado por la organización.
- Justificable en relación con su costo-beneficio.
- Fácil de interpretar.
- Que pueda utilizarse con otros indicadores.
- Precisión matemática en los indicadores cuantitativos.
- Precisión conceptual en los indicadores cualitativos.

2.2.11.3. Aspectos que se deben de considerar para la formulación de indicadores

- Definir el objetivo que se pretende alcanzar.

- En su formulación se deben considerar acciones para llevar a cabo su instrumentación por el personal normativo y operativo, con base en los factores que faciliten su operación.
- Deben enfocarse preferentemente en la medición de resultados y no en la descripción de procesos o actividades intermedias.
- Deben ser acordados mediante un proceso participativo en el que las personas que intervienen son tanto sujetos como objetos de evaluación, a fin de mejorar conjuntamente la gestión organizacional.
- Deben estar formulados mediante el método deductivo, implementados por el método inductivo y validado a través del establecimiento de estándares de comportamiento de las partes del proceso que se pretende medir.
- Se recomienda designar a un responsable, encargado de validarlos, verificarlos y aplicar acciones inmediatas para evitar una desviación negativa, así como de preparar la síntesis de información de los mismos.

2.2.11.4. Dimensiones que se pueden evaluar por medio de indicadores

Para que los indicadores puedan evaluar la dimensión de las acciones deben posibilitar la medición de:

Tabla 1 Dimensión de indicadores

Efecto	Cobertura	Eficiencia	Calidad
Mide el cumplimiento de los objetivos y metas.	Informa sobre el alcance de las acciones.	Mide costos unitarios y productividad.	Mide el grado en que los productos y servicios satisfacen las necesidades y cumplen con las expectativas de los clientes.
Cuantifica valores y efectos en clientes.		Cuantifica la optimización de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos para obtener productos y/o servicios al menor costo y en el menor tiempo.	Cuantifica la satisfacción del cliente.
Mide el desempeño en los procesos.			

Fuente: Compilación de Hernández & Chicaiza

Elaborado por: José Antonio Macías Niemes

2.2.11.5. *Indicadores de Gestión*

El fin primordial de emplear indicadores de gestión en el proceso administrativo es evaluar en términos cualitativos y cuantitativos el puntual cumplimiento de sus etapas y propósito estratégicos, a partir de la revisión de sus componentes. Para estar en posibilidad de obtener la mayor y mejor información, a cada etapa del proceso se le asignan indicadores cualitativos, que son los que dan razón de ser a la organización, e indicadores cuantitativos, que son los que traducen en hechos el objeto de la organización.

Informan sobre procesos y funciones clave. Se utilizan en el proceso administrativo para:

- Controlar la operación.
- Prevenir e identificar desviaciones que impidan el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Determinar costos unitarios por áreas, programas, unidades de negocio y centros de control.
- Verificar el logro de las metas e identificar desviaciones.

A continuación se mencionan ejemplos de indicadores de gestión, enfocándolo al proceso administrativo:

Tabla 2 Indicadores Proceso Administrativo - Planeación

Proceso Administrativo				
Etapa: Planeación				
Visión	Misión	Objetivos	Metas	Estrategias
Indicadores Cualitativos - Nivel en que enmarca el logro de las aspiraciones comunes. - Forma en que fomenta el nivel de compromiso. - Manera en que eleva la moral y el espíritu de equipo.	Indicadores Cualitativos - Medida en que se enlaza lo deseable con lo posible. - Grado en el que se constituye como una guía de acción.	Indicadores Cualitativos - Medida en que imprimen dirección a los esfuerzos. - Grado en que orientan las acciones.	Indicadores Cualitativos - Manera en que se relacionan recursos y acciones con los objetivos. - Nivel en que se determina el alcance de las acciones.	Indicadores Cualitativos - Medida en que contribuyen a integrar la base de acción institucional. - Grado en que permiten innovar valor.
Indicadores Cuantitativos <u>Empleados que la conocen</u> Total de empleados	Indicadores Cuantitativos <u>Empleados que la conocen</u> Total de empleados	Indicadores Cuantitativos <u>Objetivos alcanzados</u> Objetivos definidos	Indicadores Cuantitativos <u>Metas alcanzadas</u> Metas establecidas	Indicadores Cuantitativos <u>Estrategias implantadas</u> Total de estrategias
Procesos	Políticas	Procedimientos	Programas	Enfoques
Indicadores Cualitativos - Modo en que transforman insumos en productos y servicios de calidad.	Indicadores Cualitativos - Grado en que las políticas de la organización regulan la gestión.	Indicadores Cualitativos - Forma en que sistematizan y ordenan el trabajo.	Indicadores Cualitativos - Nivel en el que están orientados a crear conciencia del valor de los recursos.	Indicadores Cualitativos - Forma en que se relacionan procesos con funciones.
Indicadores Cuantitativos <u>Procesos administrativos</u> Total de procesos	Indicadores Cuantitativos <u>Políticas aplicadas</u> Políticas establecidas	Indicadores Cuantitativos <u>Procedimientos aplicados</u> Procedimientos definidos	Indicadores Cuantitativos <u>Programas /Acciones realiz.</u> Presupuesto/ Acciones progr	Indicadores Cuantitativos <u>Procesos realizados</u> Procesos programados

Fuente: Compilación de Hernández & Chicaiza

Elaborado por: José Antonio Macías Niemes

Tabla 3 Indicadores Proceso Administrativo - Organización

Proceso Administrativo				
Etapa: Organización				
Estructura Organizacional	División y distribución de funciones	Cultura Organizacional	Recursos Humanos	Cambio Organizacional
Indicadores Cualitativos - Precisión en que se determinan los niveles de autoridad. - Modo en que la infraestructura se constituye una ventaja competitiva.	Indicadores Cualitativos - Forma en que delimitan las áreas de influencia. - Grado en que determinan las cargas de trabajo.	Indicadores Cualitativos - Nivel en que define el perfil de la organización. - Forma en que muestra el nivel de conciencia, los valores, las actitudes, los hábitos y los supuestos que prevalecen.	Indicadores Cualitativos - Precisión con que determina el sistema formal de gestión del talento. - Grado en que se consideran tales recursos como el capital intelectual.	Indicadores Cualitativos - Modo en que se convierte en un incubador de ideas. - Medida en que los cambios promovidos representan la capacidad de emprender las acciones con otra óptica.
Indicadores Cuantitativos Áreas sustantivas Total de áreas	Indicadores Cuantitativos Empleados Número de áreas	Indicadores Cuantitativos Áreas con mejoras Total de áreas	Indicadores Cuantitativos Personal reclutado Personal contratado	Indicadores Cuantitativos Diagnósticos para el cambio Total de diagnósticos
Estudios Administrativos		Instrumentos Técnicos de Apoyo		
Indicadores Cualitativos - Grado en que proporcionan elementos de juicio para mejorar la dinámica de la organización.		Indicadores Cualitativos - Medida en que contribuyen al aprovechamiento racional de los recursos. - Forma en que coadyuvan a la realización de acciones.		
Indicadores Cuantitativos Estudios administrativos realizados Estudios administrativos propuestos		Indicadores Cuantitativos Manuales elaborados Manuales programados		

Fuente: Compilación de Hernández & Chicaiza

Elaborado por: José Antonio Macías Niemes

Tabla 4 Indicadores Proceso Administrativo - Dirección

Proceso Administrativo				
Etapa: Dirección				
Liderazgo	Comunicación	Motivación	Grupos y equipos de trabajo	Manejo del estrés, el conflicto y la crisis
Indicadores Cualitativos - Forma en la que el Liderazgo constituye una conducta que guía y provee soporte necesario a la organización. Indicadores Cuantitativos $\frac{\text{Estilos de liderazgo actual}}{\text{Total de estilos empleados}}$	Indicadores Cualitativos - Medida en que constituyen un medio para transmitir información con un significado comprensible. Indicadores Cuantitativos $\frac{\text{Canales de comunicación utilizados}}{\text{Canales de comunicación establecidos}}$	Indicadores Cualitativos - Grado en que la motivación que ofrece la organización representa la facultad para transmitir energía al personal. Indicadores Cuantitativos $\frac{\text{Personal que recibe incentivos}}{\text{Total de personal}}$	Indicadores Cualitativos - Forma en que la organización ha logrado establecer núcleos de trabajo productivos. Indicadores Cuantitativos $\frac{\text{Total del personal}}{\text{Grupos de Trabajo}}$	Indicadores Cualitativos - Grado de atención que ofrece la organización a las actitudes y conductas que influyen en el comportamiento y el nivel de desempeño del personal de la organización. Indicadores Cuantitativos $\frac{\text{Personal con estrés}}{\text{Total de personal}}$
Tecnologías de la Información		Creatividad e Innovación		
Indicadores Cualitativos - Nivel de racionalidad en el empleo de los recursos de tecnología de la información para lograr resultados en la organización. Indicadores Cuantitativos $\frac{\text{Tecnología autorizada}}{\text{Tecnología propuesta}}$		Indicadores Cualitativos - Medida en que la organización determina la posibilidad de encontrar formas de instrumentar acciones de una manera diferente a la tradicional. Indicadores Cuantitativos $\frac{\text{Proyectos innovadores}}{\text{Total de proyectos}}$		

Fuente: Compilación de Hernández & Chicaiza

Elaborado por: José Antonio Macías Niemes

Tabla 5 Indicadores Proceso Administrativo - Control

Proceso Administrativo				
Etapa: Control				
Naturaleza	Sistemas	Niveles	Proceso	Áreas de aplicación
Indicadores Cualitativos - Grado en que la organización regula adecuadamente sus actividades. Indicadores Cuantitativos <u>Controles preventivos</u> Total de controles	Indicadores Cualitativos - Grado en que la organización establece el término de ejecución de los controles de acuerdo con los sistemas de trabajo. Indicadores Cuantitativos <u>Controles burocráticos</u> Total de controles	Indicadores Cualitativos - Capacidad de la organización para jerarquizar los controles. Indicadores Cuantitativos <u>Controles estratégicos corporativos</u> Total de controles	Indicadores Cualitativos - Nivel en que la organización establece normas de actuación. Indicadores Cuantitativos <u>Normas aprobadas</u> <u>Normas propuestas</u>	Indicadores Cualitativos - Forma en que la organización determina el área de influencia de los controles. Indicadores Cuantitativos <u>Mecanismos de control</u> Niveles jerárquicos
Herramientas	Calidad	Adquisiciones	Inventarios	Asesoría Externa
Indicadores Cualitativos - Forma en que enmarca la naturaleza y tipos de técnicas e instrumentos que la organización utiliza para los controles Indicadores Cuantitativos <u>Controles presupuestarios</u> Total de controles	Indicadores Cualitativos - Capacidad para establecer estándares para evaluar la calidad de productos y servicios. Indicadores Cuantitativos <u>Insumos mejorar calidad</u> Productos o servicios	Indicadores Cualitativos - Capacidad de la organización para obtener recursos que satisfacen los requerimientos. Indicadores Cuantitativos <u>Adquisiciones realizadas</u> Adquisiciones programadas	Indicadores Cualitativos - Capacidad que tienen los almacenes para salvaguardar el patrimonio de la organización. Indicadores Cuantitativos <u>Almacenes rentados</u> Total de almacenes	Indicadores Cualitativos - Nivel en que el apoyo técnico especializado colabora con una visión independiente. Indicadores Cuantitativos <u>Consultores contratados</u> Consultores autorizados

Fuente: Compilación de Hernández & Chicaiza

Elaborado por: José Antonio Macías Niemes

Tabla 6 Indicadores Proceso Administrativo - Control

Proceso Administrativo			
Etapa: Control			
Asesoría Interna	Coordinación	Servicios Generales	Informática
Indicadores Cualitativos - Dimensión en que la asesoría interna ofrece el apoyo técnico especializado que la organización requiere para atender aspectos específicos que se traducen en elementos de decisión.	Indicadores Cualitativos - Manera en que la coordinación estimula la interacción institucional.	Indicadores Cualitativos - Medida en que el área de servicios generales conserva los medios de producción en buen estado.	Indicadores Cualitativos - Nivel en que fortalece la calidad de gestión. - Forma en que determina cuándo y cómo son salvaguardados los activos de los sistemas computarizados. - Manera en que mantiene la integridad de los datos.
Indicadores Cuantitativos <u>Áreas asesoras</u> Total de áreas	Indicadores Cuantitativos <u>Lineamientos de coordinación formulados</u> Lineamientos de coordinación requeridos	Indicadores Cuantitativos <u>Personal de vigilancia</u> Total de personal <u>Vehículos propios</u> Total de Vehículos <u>Fotocopiadoras existentes</u> Fotocopiadoras necesarias Monto de los servicios generales <u>Presupuesto aprobado</u>	Indicadores Cuantitativos <u>Normas para el manejo de sistemas e información</u> Total de normas aprobadas <u>Servicios de mantenimiento preventivo</u> Total de servicios de mantenimiento <u>Equipos de cómputo adquiridos</u> Total de equipos

Fuente: Compilación de Hernández & Chicaiza

Elaborado por: José Antonio Macías Niemes

2.2.12. El Presupuesto como instrumento de la Gestión Operativa

Otro aspecto importante y medular dentro de la gestión operativa es el presupuesto, pues la herramienta clave que permite direccionar las actividades hacia la consecución de metas y objetivos previamente establecidos.

Un presupuesto es una herramienta de gestión donde se cuantifican pronósticos o previsiones de diferentes elementos de un negocio. Esta herramienta permite planificar, coordinar y controlar las operaciones de las empresas, pero no siempre es entendida en la práctica de la misma manera en las compañías. El presupuesto ayuda a pensar en el futuro y saber qué es lo que se va a ingresar y gastar en un área determinada de la empresa o en la compañía en su conjunto. Gracias a él se hace posible la comparación de lo real y de lo presupuestado. (Garcia, 2016)

En tal sentido, para el autor el presupuesto es el arte de dar valor y tiempo a las actividades que la empresa necesita desarrollar para prestar sus servicios o elaborar sus bienes.

2.2.13. Ventajas y Limitaciones del Presupuesto

Dentro del tema de presupuesto, al igual que en el control interno, se identifican beneficios o ventajas que contribuyen al desempeño de la empresa u organización, dentro de los cuales se destacan los siguientes:

- Tiene la capacidad de proporcionar estimaciones monetarias de los diferentes ingresos y gastos para un determinado periodo en el futuro.
- Puede ser adaptado, en un momento dado, a los cambios significativos a los que está sometida toda organización.
- Permite prever situaciones futuras que puede suceder en forma de mayores o menores ingresos o gastos, lo cual permite elaborar soluciones en el caso de ser necesario.
- Coordina las actividades de los diferentes responsables porque mediante el conocimiento de los recursos se realizan cambios en su gestión.
- Es una herramienta de control, ya que permite analizar las desviaciones entre lo previsto y lo real en un periodo.
- Ayuda al seguimiento del cumplimiento de los objetivos fijados en la estrategia.

- Permite medir la capacidad para asignar los recursos y controlarlos posteriormente. (Garcia M. , 2015)

Por otra parte, es importante además, considerar las posibles limitaciones que presenta el desarrollo y ejecución del presupuesto, de tal manera, que se cuenten con argumentos válidos como para no caer en errores a la hora de presupuestar que puedan poner en riesgo la consecución de las metas y objetivos planteadas por las empresas o instituciones, entre ellas se mencionan:

- Está basado en estimaciones, restricción que obliga a la administración a utilizar determinadas herramientas estadísticas para reducir la incertidumbre al mínimo, ya que el éxito de un presupuesto depende la confiabilidad de los datos que se cuenta.
- Debe ser adaptado constantemente a los cambios de importancia, lo que significa que es una herramienta dinámica que debe adecuarse a cualquier inconveniente que surja.
- Su ejecución no es automática. Es necesario que en la organización se comprenda la utilidad de esta herramienta.
- Es un instrumento que no debe sustituir a la administración.
- Toma tiempo y cuesta prepararlo. (Garcia M. , 2015)

2.2.14. El Presupuesto en las Instituciones Públicas

En el sector público, el presupuesto es indudablemente la parte medular y central de las instituciones, puesto que de él depende la correcta recaudación de ingresos (en el caso que amerite) o la ejecución de gastos, paralelamente a este deben operar por medio de una Planificación Operativa Anual, que al final facilite la evaluación de los resultados obtenidos en cuanto a la consecución de metas y objetivos planteados.

El presupuesto es el instrumento de política económica más importante de los gobiernos y de las entidades del sector público, dado que refleja las prioridades de las políticas económicas y sociales del gobierno más que ningún otro instrumento, traduciendo políticas, compromisos políticos y metas en decisiones sobre en qué se deben gastar los recursos y por qué se deben gastar en determinadas áreas o sectores y cómo se deben recaudar.

Un sistema presupuestario que funciona bien es vital para la formulación de una política fiscal sostenible y facilita el crecimiento económico. En muchos países los problemas económicos se incrementan por sistemas presupuestarios que se centran más en aspectos formales y con decisiones presupuestarias deficientes. (Monge Pacheco, 2018)

Las etapas del presupuesto en el sector público en Ecuador son: Planificación, programación, formulación o elaboración, discusión y aprobación, ejecución, clausura, liquidación, control y evaluación. (Manual de Contabilidad Gubernamental)

La etapa de seguimiento y evaluación presupuestaria es la Fase del ciclo presupuestario que comprende la medición de los resultados físicos y financieros obtenidos y los efectos producidos, el análisis de las variaciones observadas, con la determinación de sus causas y la recomendación de medidas correctivas. (Código orgánico de planificación y finanzas públicas)

El presupuesto en el sector público no financiero se distingue entre los siguientes grupos:

- Presupuesto General del Estado
- Presupuesto de las Entidades de Seguridad Social
- Presupuesto de las Empresas Públicas
- Presupuesto de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018)

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

2.3.1. Constitución de la República de Ecuador

Sección cuarta

Presupuesto General del Estado

Art. 292.- El Presupuesto General del Estado es el instrumento para la determinación y gestión de los ingresos y egresos del Estado, e incluye todos los ingresos y egresos del sector público, con excepción de los pertenecientes a la seguridad social, la banca pública, las empresas públicas y los gobiernos autónomos descentralizados.

Art. 293.- La formulación y la ejecución del Presupuesto General del Estado se sujetarán al Plan Nacional de Desarrollo. Los presupuestos de los gobiernos autónomos descentralizados y los de otras entidades públicas se ajustarán a los planes regionales, provinciales, cantonales y parroquiales, respectivamente, en el marco del Plan Nacional de Desarrollo, sin menoscabo de sus competencias y su autonomía.

Los gobiernos autónomos descentralizados se someterán a reglas fiscales y de endeudamiento interno, análogas a las del Presupuesto General del Estado, de acuerdo con la ley.

Art. 294.- La Función Ejecutiva elaborará cada año la proforma presupuestaria anual y la programación presupuestaria cuatrianual. La Asamblea Nacional controlará que la proforma anual y la programación cuatrianual se adecuen a la Constitución, a la ley y al Plan Nacional de Desarrollo y, en consecuencia, las aprobará u observará.

Art. 295.- La Función Ejecutiva presentará a la Asamblea Nacional la proforma presupuestaria anual y la programación presupuestaria cuatrianual durante los primeros noventa días de su gestión y, en los años siguientes, sesenta días antes del inicio del año fiscal respectivo. La Asamblea Nacional aprobará u observará, en los treinta días siguientes y en un solo debate, la proforma anual y la programación cuatrianual. Si transcurrido este plazo la Asamblea Nacional no se pronuncia, entrarán en vigencia la proforma y la programación elaboradas por la Función Ejecutiva. Las observaciones de la Asamblea Nacional serán sólo por sectores de ingresos y gastos, sin alterar el monto global de la proforma.

En caso de observación a la proforma o programación por parte de la Asamblea Nacional, la Función Ejecutiva, en el plazo de diez días, podrá aceptar dicha observación y enviar una nueva propuesta a la Asamblea Nacional, o ratificarse en su propuesta original. La Asamblea Nacional, en los diez días siguientes, podrá ratificar sus observaciones, en un solo debate, con el voto de dos tercios de sus integrantes. De lo contrario, entrarán en vigencia la programación o proforma enviadas en segunda instancia por la Función Ejecutiva.

Hasta que se apruebe el presupuesto del año en que se posesiona la Presidenta o Presidente de la República, registrará el presupuesto anterior. Cualquier aumento de gastos durante la ejecución presupuestaria deberá ser aprobado por la Asamblea Nacional, dentro del límite establecido por la ley.

Toda la información sobre el proceso de formulación, aprobación y ejecución del presupuesto será pública y se difundirá permanentemente a la población por los medios más adecuados.

Art. 296.- La Función Ejecutiva presentará cada semestre a la Asamblea Nacional el informe sobre la ejecución presupuestaria. De igual manera los gobiernos autónomos descentralizados presentarán cada semestre informes a sus correspondientes órganos de fiscalización sobre la ejecución de los presupuestos. La ley establecerá las sanciones en caso de incumplimiento.

Art. 297.- Todo programa financiado con recursos públicos tendrá objetivos, metas y un plazo predeterminado para ser evaluado, en el marco de lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo.

Las Instituciones y entidades que reciban o transfieran bienes o recursos públicos se someterán a las normas que las regulan y a los principios y procedimientos de transparencia, rendición de cuentas y control público.

Art. 298.- Se establecen preasignaciones presupuestarias destinadas a los gobiernos autónomos descentralizados, al sector salud, al sector educación, a la educación superior; y a la investigación, ciencia, tecnología e innovación en los términos previstos en la ley. Las transferencias correspondientes a preasignaciones serán predecibles y automáticas. Se prohíbe crear otras preasignaciones presupuestarias.

Art. 299.- El Presupuesto General del Estado se gestionará a través de una Cuenta Única del Tesoro Nacional abierta en el Banco Central, con las subcuentas correspondientes.

En el Banco Central se crearán cuentas especiales para el manejo de los depósitos de las empresas públicas y los gobiernos autónomos descentralizados, y las demás cuentas que correspondan.

Los recursos públicos se manejarán en la banca pública, de acuerdo con la ley. La ley establecerá los mecanismos de acreditación y pagos, así como de inversión de recursos financieros. Se prohíbe a las entidades del sector público invertir sus recursos en el exterior sin autorización legal. (Presidencia de la República del Ecuador, 2008)

2.3.2. Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado

Capítulo 2

Del sistema de control interno

Sección 1

Control Interno

Art. 9.- Concepto y elementos del Control Interno.- El control interno constituye un proceso aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada institución que proporciona seguridad razonable de que se protegen los recursos públicos y se alcancen los objetivos institucionales. Constituyen elementos del control interno: el entorno de control, la organización, la idoneidad del personal, el cumplimiento de los objetivos institucionales, los riesgos institucionales en el logro de tales objetivos y las medidas adoptadas para afrontarlos, el sistema de información, el cumplimiento de las normas jurídicas y técnicas; y, la corrección oportuna de las deficiencias de control.

El control interno será responsabilidad de cada institución del Estado, y tendrá como finalidad primordial crear las condiciones para el ejercicio del control externo a cargo de la Contraloría General del Estado.

Concordancias:

- LEY ORGANICA DE EMPRESAS PÚBLICAS, LOEP, Arts. 47

Art. 10.- Actividades Institucionales.- Para un efectivo, eficiente y económico control interno, las actividades institucionales se organizarán en administrativas o de apoyo, financieras, operativas y ambientales.

Art. 11.- Aplicación del control interno.- Se tendrán en cuenta las normas sobre funciones incompatibles, depósito intacto e inmediato de lo recaudado, otorgamiento de recibos, pagos con cheque o mediante la red bancaria, distinción entre ordenadores de gasto y

ordenadores de pago; y, el reglamento orgánico funcional que será publicado en el Registro Oficial.

Art. 12.- Tiempos de control.- El ejercicio del control interno se aplicará en forma previa, continua y posterior:

- a) Control previo.- Los servidores de la institución, analizarán las actividades institucionales propuestas, antes de su autorización o ejecución, respecto a su legalidad, veracidad, conveniencia, oportunidad, pertinencia y conformidad con los planes y presupuestos institucionales;
- b) Control continuo.- Los servidores de la institución, en forma continua inspeccionarán y constatarán la oportunidad, calidad y cantidad de obras, bienes y servicios que se recibieren o prestaren de conformidad con la ley, los términos contractuales y las autorizaciones respectivas; y,
- c) Control posterior.- La unidad de auditoría interna será responsable del control posterior interno ante las respectivas autoridades y se aplicará a las actividades institucionales, con posterioridad a su ejecución. (Contraloría General del Estado, 2015)

2.3.3. Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado

100 Normas Generales

100-01 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.

100-02 Objetivos del control interno

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

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

100-03 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.

402 Administración Financiera - PRESUPUESTO

402-01 Responsabilidad del control

La máxima autoridad de una entidad, u organismo del sector público, dispondrá a los responsables de las unidades inherentes a la materia, el diseño de los controles que se aplicarán para asegurar el cumplimiento de las fases del ciclo presupuestario en base de las disposiciones legales, reglamentarias y políticas gubernamentales, sectoriales e institucionales, que regulan las actividades del presupuesto y alcanzar los resultados previstos.

402-02 Control previo al compromiso

Se denomina control previo, al conjunto de procedimientos y acciones que adoptan los niveles directivos de las entidades, antes de tomar decisiones, para precautelar la correcta administración del talento humano, financieros y materiales.

402-03 Control previo al devengado

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

402-04 Control de la evaluación en la ejecución del presupuesto por resultados

La evaluación presupuestaria es una herramienta importante para la gestión de las entidades del sector público, por cuanto determina sus resultados mediante el análisis y medición de los avances físicos y financieros obtenidos. La evaluación presupuestaria comprende la determinación del comportamiento de los ingresos y gastos, así como la identificación del grado de cumplimiento de las metas programadas, a base del presupuesto aprobado y del plan operativo anual institucional. (Contraloría General del Estado, 2014)

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

“Si no persigues lo que quieres, nunca lo tendrás. Si no vas hacia delante, siempre estarás en el mismo lugar”

Nora Roberts

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.1.1 Investigación Explicativa

Se orienta a establecer las causas que originan un fenómeno determinado. Se trata de un tipo de investigación cuantitativa que descubre el por qué y el para qué de un fenómeno. Con este tipo de investigación se buscó explicar los acontecimientos suscitados en la Gobernación de Manabí en cuanto a la gestión presupuestaria.

3.1.2 Investigación Evaluativa

Con este tipo de investigación se analizó el cumplimiento de la normativa legal que regula las actividades de control interno en la Gobernación de Manabí enfocando dicha evaluación en la gestión presupuestaria.

3.1.3 Investigación Correlacional

Se analizó la relación entre las variables objeto de estudio a través de análisis comparativos entre la programación presupuestaria de la Gobernación de Manabí y la ejecución de la misma.

3.2 MÉTODOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación desarrollada en la Gobernación de Manabí requirió de una metodología mixta con enfoque cuali cuantitativo lo que permitió fundamentar los hallazgos basados en el control interno, dentro de los cuales destacan los siguientes:

3.2.1 Método deductivo

Se tomaron consideraciones teóricas relacionadas con el objeto de la investigación, logrando así contar con fundamentos conceptuales generales hasta llegar a aquellos temas específicos vinculados con el problema del trabajo investigativo.

3.2.2 Método inductivo

El método inductivo es aquel que alcanza conclusiones generales partiendo de antecedentes en particular. En la presente investigación, se indagó información

referencial sobre la Gobernación de Manabí para luego vincular dicha situación con información general de carácter bibliográfica.

3.3 CONSTRUCCIÓN METODOLÓGICA DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN

3.3.1 Población y muestra

- **Población**

Tabla 7 Servidores involucrados en la Investigación

Detalle	Cantidad
Gobernador	1
Dirección Administrativa Financiera	15
Talento Humano	5
Total	21

Fuente: Gobernación de Manabí

Elaborado por: José Antonio Macías Niemes

3.3.2 Técnicas de Investigación

Dentro de las técnicas que se aplicaron para el desarrollo de la investigación, se destacan las siguientes:

- ❖ **Observación**

La técnica de observación se aplicó para realizar una visita in situ a la Gobernación de Manabí, de tal manera, que se logró evidenciar de forma general las condiciones en las que se desenvuelve y opera la institución, tanto en su entorno interno como externo.

- ❖ **Entrevistas**

Se efectuaron entrevistas con los involucrados el proceso de control interno, enfatizando en aquellas áreas en las que se enfocará la investigación.

- ❖ **Recopilación Documental**

Por medio de esta técnica, se recopiló la información fuente y sustentatoria de las actividades y transacciones vinculadas al proceso presupuestario desarrolladas por la Gobernación de Manabí.

❖ **Listas de Comprobación (Checklist)**

La lista de comprobación facilitó la identificación de los cumplimientos y no cumplimientos por parte de la empresa a investigar en cuanto a leyes y normativas que la regulan.

❖ **Matriz de Control Interno**

Por tratarse de una investigación vinculada con el control interno, se desarrollaron matrices que permitieron evaluar el funcionamiento de dicho sistema en el proceso presupuestario.

❖ **Indicadores**

Se aplicaron indicadores para medir el desempeño de la Institución objeto de estudio en cuanto a su gestión presupuestaria, de tal manera, que se logre constatar el cumplimiento oportuno y eficaz de las metas y objetivos programados en su POA.

❖ **Papeles de Trabajo**

Los papeles de trabajo permitieron sustentar los hallazgos encontrados durante el desarrollo de la investigación a manera de comentarios.

3.3.3 Instrumentos de la Investigación

Dentro de los instrumentos de la investigación se aplicaron los cuestionarios, guías de observación y las matrices de control; a través de estas herramientas se obtuvo información general sobre las debilidades y fortalezas que presenta la empresa en cada una de las áreas con las que opera en su entorno externo e interno, así como también se identificó el impacto de las mismas en la gestión presupuestaria, sirviendo de orientación para la ejecución del proceso de investigación.

3.4 ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO

Para la elaboración del marco teórico se partió de los conceptos generales en cuanto a control interno, evolución, objetivos, importancia, ventajas, limitaciones, componentes, tendencias y su enfoque al sector las actividades presupuestarias.

Al tratarse de una investigación ligada al sector público, se hizo referencia a la normativa legal que regula a la Gobernación de Manabí partiendo de la Constitución de la República de Ecuador, Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y las Normas de Control Interno.

3.5 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La información se recolectó a través de la revisión bibliográfica que facilitó la redacción del marco teórico, acudiendo a libros, revistas, artículos científicos, tesis de grado y publicaciones referentes al tema objeto de investigación.

En la ejecución del trabajo, se obtuvo información de campo y documental, que permitió fundamentar los hallazgos encontrados durante la investigación in situ, correspondiente a: entrevistas, cuestionarios, manuales, políticas, reglamentos internos, transacciones contables, estados financieros y todo aquello, que se considere relevante y que aporte significativamente al proceso investigativo.

3.6 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

El procesamiento y análisis de la información se efectuó a través de herramientas informáticas como son los procesadores de texto y hojas de cálculo que facilitaron la redacción y tabulación de la información recolectada en el transcurso de la investigación y su posterior representación gráfica.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

“La gente exitosa y no exitosa no varían mucho en sus habilidades. Varían en sus deseos de alcanzar su potencial”

John Maxwell

4.1 PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS FINANCIEROS PARA LA GENERACIÓN DE PARTIDAS PRESUPUESTARIAS

4.1.1. Aplicación del Cuestionario de Control Interno

El Control Interno es factor clave para el éxito de todo negocio o institución, pues es con base a este instrumento que se previenen, detectan y corrigen las debilidades existentes. En tal sentido, se procedió a evaluar el control interno que presenta la Gobernación de Manabí, haciendo uso del método de cuestionario, involucrando los cinco componentes, como son: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, supervisión y monitoreo. Los resultados de dicha evaluación se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 8 Resultados de la Evaluación de Control Interno

Componente	Pond.	Obte.
Ambiente de Control	190	185
Evaluación de Riesgos	75	68
Actividades de Control	110	104
Información y Comunicación	25	24
Supervisión y Monitoreo	35	28
TOTAL	435	409

Fuente: Gobernación de Manabí

Elaborado por: José Antonio Macías Niemes

Calificación del Riesgo de Control

RC Riesgo de Control

CT Calificación Total

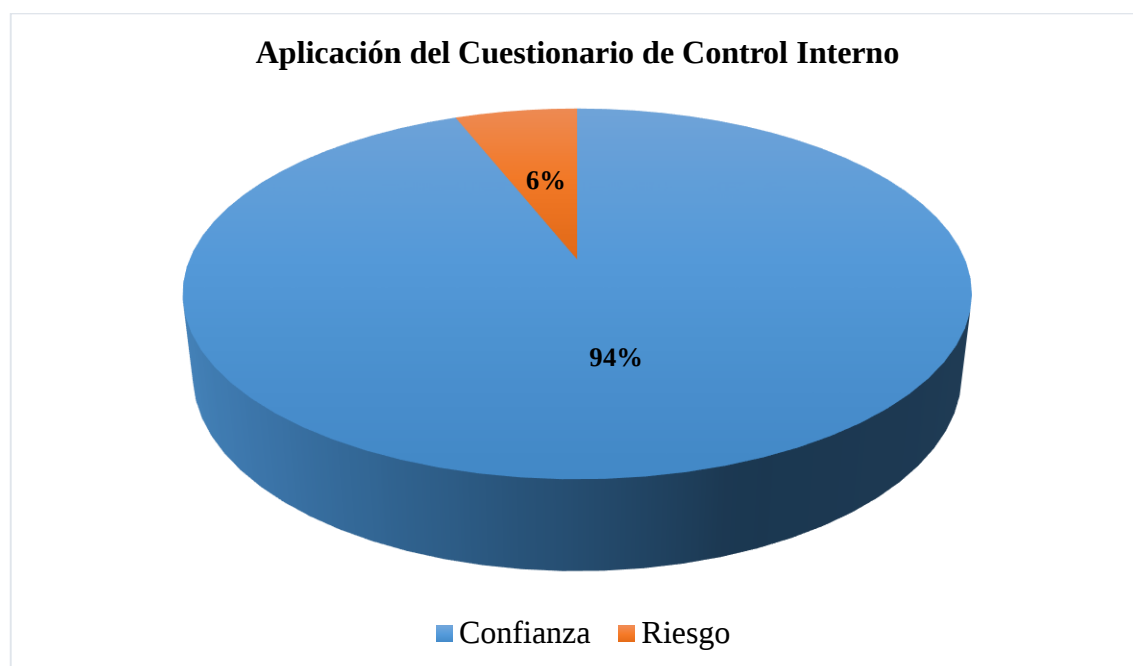
PT Ponderación Total

NC Nivel de Confianza

Nivel de Confianza	Riesgo de Control
NC = CT/PT*100	RC = 100 - NC
NC = 409/435*100	RC = 100 - 94
NC = 94%	RC = 6%

RIESGO		
Alto 15% - 50% Baja	Moderado 51% - 75% Moderado	Bajo 76% - 95% Alta
CONFIANZA		

Figura 1 Resultados de la aplicación del cuestionario de Control Interno



Fuente: Gobernación de Manabí

Elaborado por: Autor del Proyecto de Investigación

Análisis e Interpretación

En conformidad con el análisis realizado por medio del cuestionario de control interno, la tabla 8 indica que existe Confianza Alta y Riesgo Bajo, lo cual indica que la institución está aplicando de manera correcta los controles necesarios para cumplir sus actividades conforme lo dispone la normativa que regula a la Gobernación de Manabí y de manera especial, aplica eficientemente las Normas de Control Interno expedidas por la Contraloría General del Estado. Sin embargo, se evidenciaron pequeñas debilidades, que deben corregirse para evitar su propagación y prolongación, pues al restarle importancia pueden desencadenar problemas en las diversas áreas, sobre todo en la concerniente al Presupuesto del cual la UDAF es la encargada. Ante tal situación, se presentan los resultados más relevantes en cuestiones de debilidades por componentes:

El ambiente de control presenta como debilidad el no establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar de manera formal y constante el desempeño de las actividades realizadas por quienes se encargan de planificar y controlar la ejecución presupuestaria.

El componente de evaluación de riesgos, permitió detectar la carencia de un mapa de riesgos de la institución, pese a que si se evalúan e identifican los factores externos e internos.

Dentro de las actividades de control que presentan novedades, están la no rotación continúa y total del personal involucrado con las actividades presupuestarias, inadecuada separación de funciones, la escasa difusión de procedimientos interno y la falta de control de accesos no autorizados.

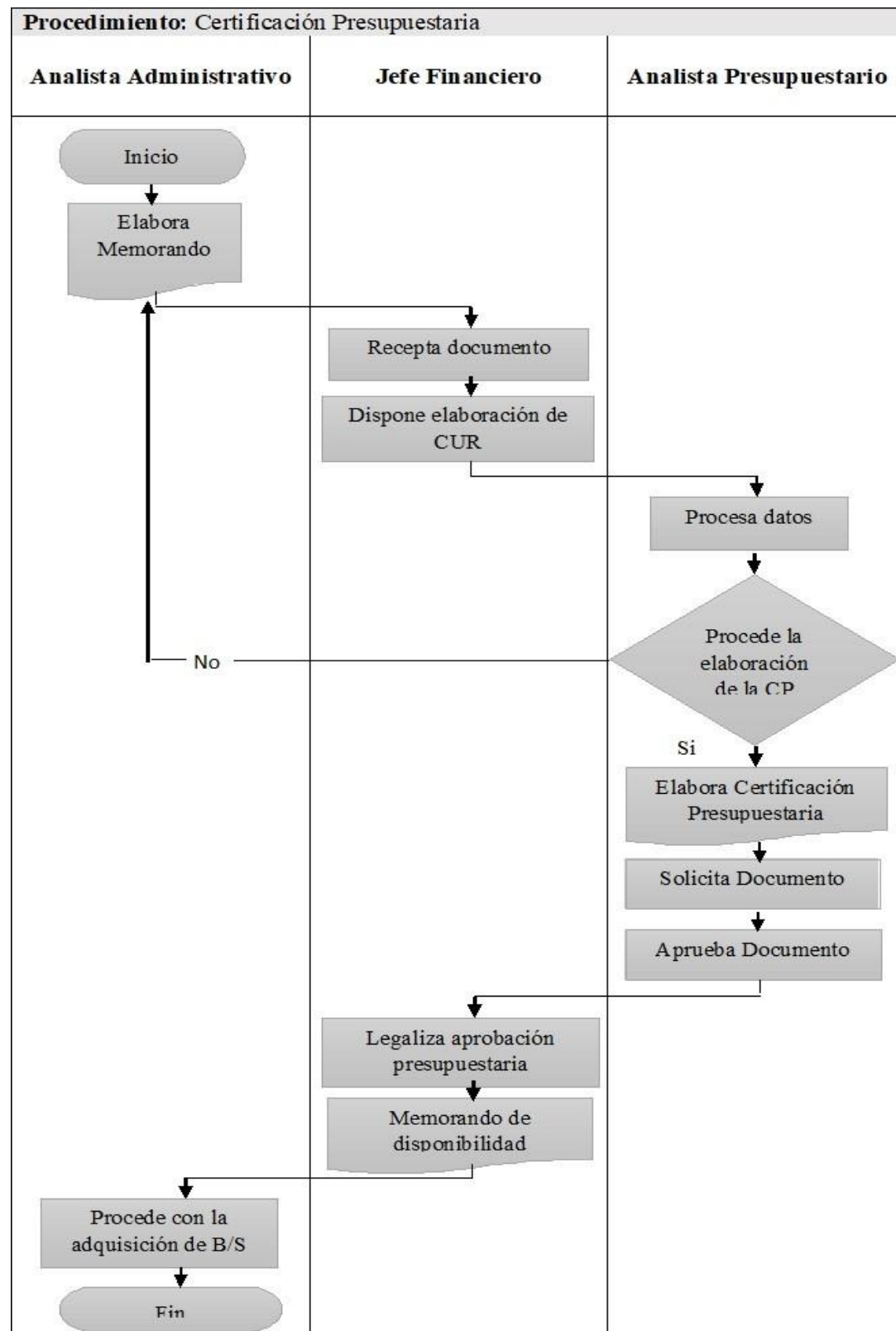
Los componentes de información y comunicación, supervisión y monitoreo presentan un control bastante efectivo, por cuanto no se evidenciaron mayores debilidades de acuerdo al cuestionario aplicado a los servidores/as involucradas con el proceso presupuestario. (Anexo 6)

4.1.2. Procedimientos Presupuestarios

La Gobernación de Manabí, al igual que las demás instituciones públicas, maneja procedimientos presupuestarios que facilitan el desarrollo oportuno y eficaz de las actividades realizadas desde las diversas áreas, sin embargo, estos no se encuentran debidamente visibles en flujogramas de procesos, motivo por el cual se procedió a la elaboración de los mismos, basándose en tres procedimientos fundamentales como son: la asignación de partidas presupuestarias, CUR de compromiso y CUR de devengado.

El procedimiento de la Certificación Presupuestaria inicia con la elaboración de un memorando emitido por el analista administrativo, el mismo que es enviado al Jefe Financiero para su revisión y emisión del respectivo CUR, posteriormente se envía al analista presupuestario, el mismo que elabora la certificación presupuestaria, solicita y aprueba el documento para que el Jefe Financiero legalice la aprobación y emita el respectivo memorando de disponibilidad presupuestaria para que el analista administrativo proceda a la adquisición de bienes y servicios. (Ver figura 2)

Figura 2 Flujograma de Certificación Presupuestaria

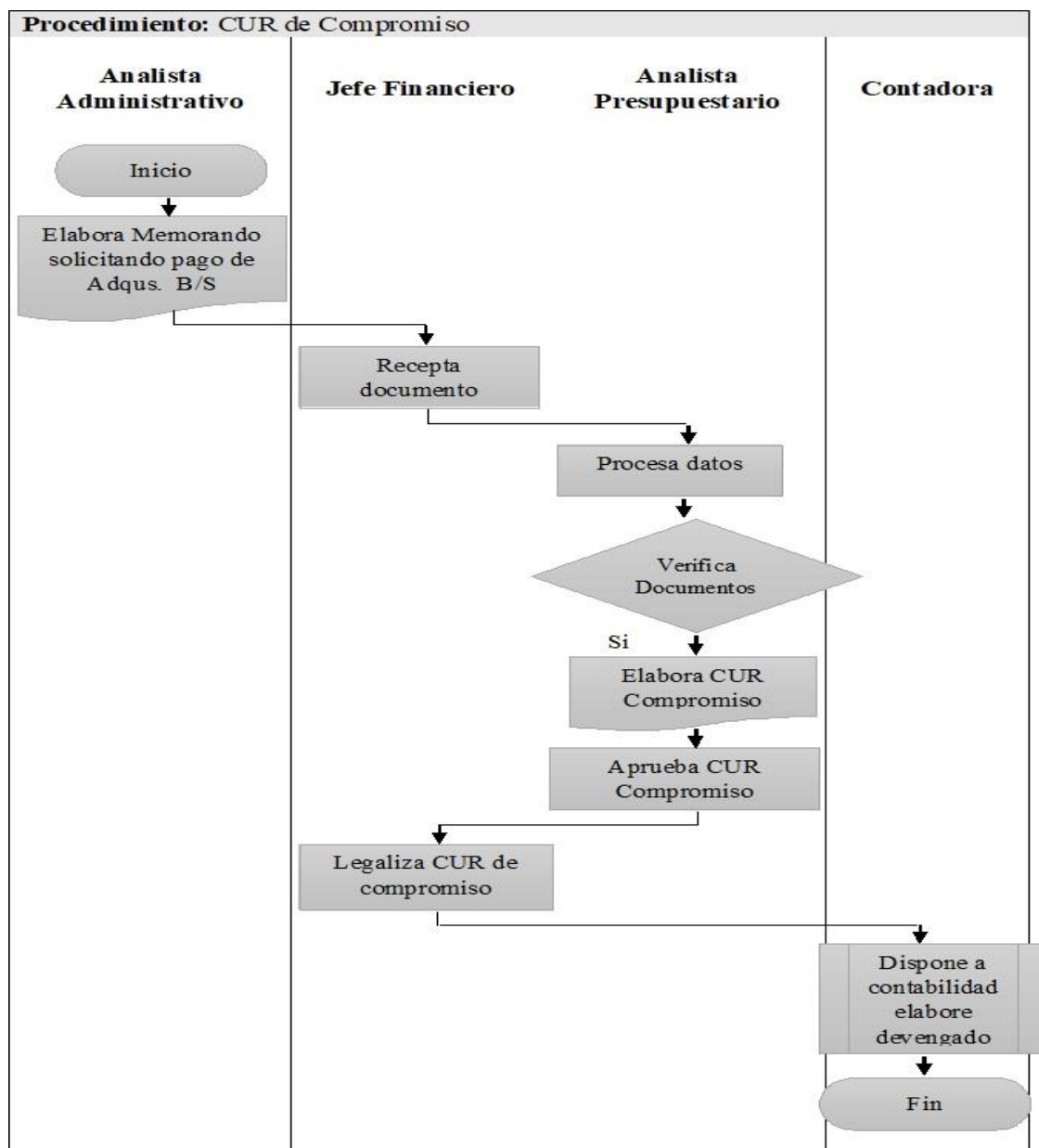


Fuente: Gobernación de Manabí

Elaborado por: José Antonio Macías Niemes

El proceso de emisión de CUR de compromiso inicia con la elaboración del memorando de solicitud de pago para la adquisición de bienes o servicios por parte del analista administrativo, posteriormente el Jefe Financiero se encarga de recepcionar el documento para enviarlo al analista presupuestario, el cual procesa los datos, verifica la documentación, elabora el CUR de compromiso, aprueba el CUR y lo envía al Jefe Financiero para la legalización del trámite, finalmente se envía a la contadora para que elabore el devengado. (Ver figura 3)

Figura 3 *Flujograma del CUR de Compromiso*

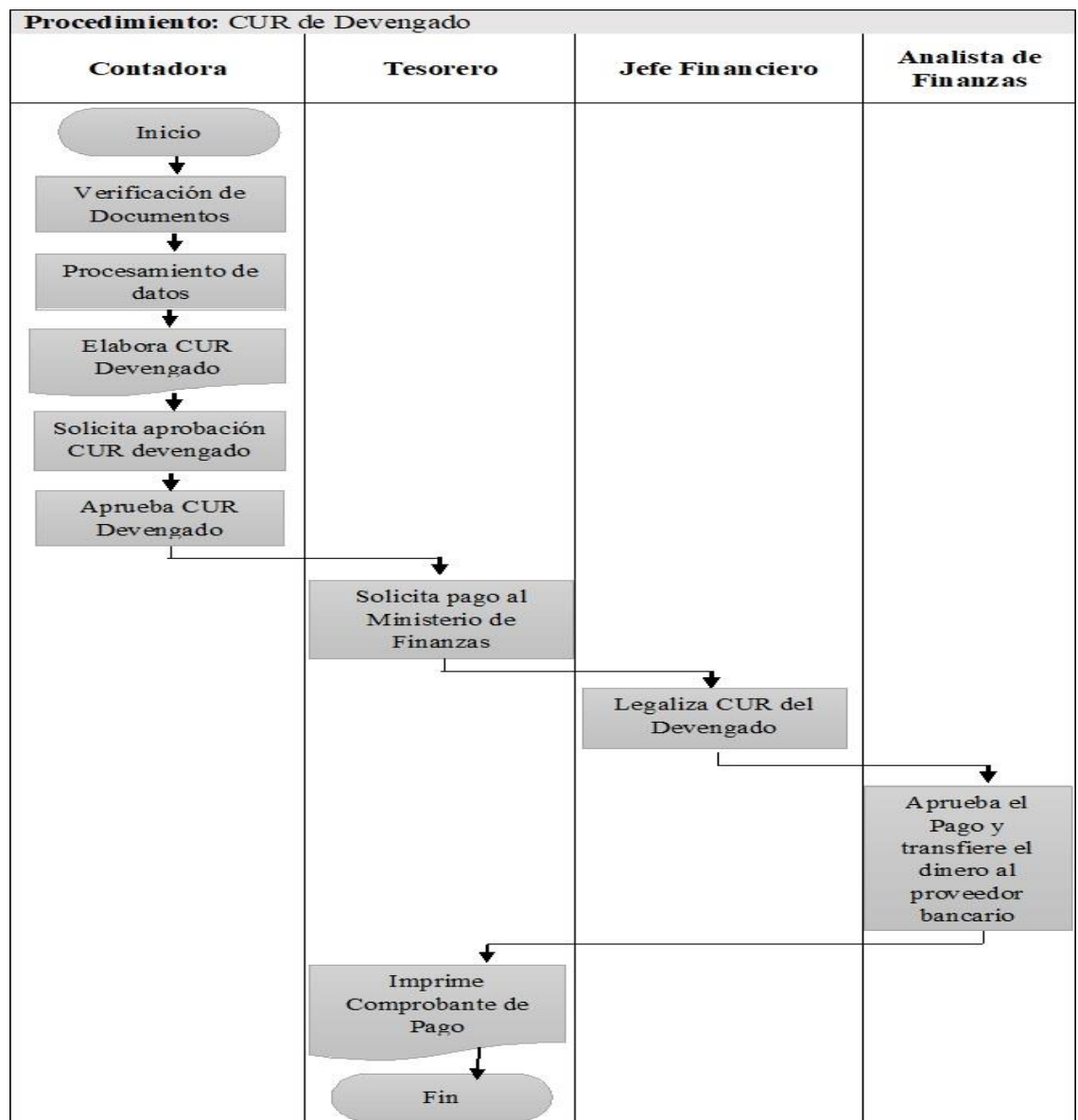


Fuente: Gobernación de Manabí

Elaborado por: José Antonio Macías Niemes

El procedimiento para la emisión del CUR de devengado inicia en el área contable, donde se verifica la documentación sustentatoria, se procesan los datos, se elabora el CUR de devengado, se solicita la aprobación del mismo, una vez aprobado, se envía al tesorero para que éste realice la respectiva solicitud de pago al Ministerio de Finanzas, posteriormente el Jefe Financiero legaliza el CUR de devengado, el analista de finanzas aprueba el pago y transfiere el dinero al proveedor bancario; finalmente el Tesorero imprime el comprobante de pago.

Figura 4 Flujograma del Proceso de CUR de devengado



Fuente: Gobernación de Manabí

Elaborado por: José Antonio Macías Niemes

4.1.3. Discusión del primer objetivo

El control interno es una herramienta de seguimiento y evaluación de las actividades que se desarrollan dentro de toda empresa o institución, de hecho, en el sector público el sentido de control se encuentra arraigado con mayor solidez, por cuanto existen normas generales que disponen las políticas a aplicar a la hora de abordar los recursos públicos.

En la Gobernación de Manabí, el control interno presenta un nivel de confianza alto y un riesgo bajo, lo cual evidencia que se manejan de forma correcta y oportuna los componentes de ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión y monitoreo, pues como todo sistema no es eficiente al 100% pues tiene pequeñas debilidades que deben de tratarse o mitigarse para evitar que se extiendan y propaguen a otras áreas o proceso de la Institución.

Un aspecto importante y que debe estar reflejado en toda empresa o institución que pretende controlar sus recursos es el sentido de responsabilidad y cultura de control, tal como lo afirma Poveda, Puente & Vera (2016) en su artículo denominado Importancia del control interno en el sector público: “El control interno, lejos de ser un fin en sí mismo que interfiera con el accionar de las entidades, es un medio más para el logro de sus objetivos, por lo tanto, debe entenderse como un proceso que bajo la responsabilidad indelegable de la alta dirección, es ejecutado por ella misma y por todos y cada uno de sus integrantes, esta responsabilidad es de todos los servidores públicos, por lo que se hace necesario que todos conozcan su marco conceptual, sus componentes, la importancia de su implementación y operatividad”.

Dentro de los componentes de control interno que fueron analizados en la Gobernación de Manabí, destacan con debilidades el ambiente de control, la evaluación de riesgos y las actividades de control, por cuanto hace falta la difusión y control en ciertas actividades, sobre todo en aquellas que enfocan el presupuesto y la planificación. Rosales (2018) afirma que: “El control interno promueve una mejor operación de los proyectos gubernamentales y ayuda a mejorar la calidad de los servicios; previene que los riesgos propios a su campo de actuación se materialicen; favorece el adecuado manejo del presupuesto, promoviendo su aplicación con eficiencia y transparencia; fomenta la

integridad y el combate a la corrupción en el servicio público, fortaleciendo la transparencia y rendición de cuentas”.

El establecimiento de los procedimientos presupuestarios es esencial para la revisión de la información generada en las diversas áreas de las instituciones públicas y su representación gráfica por medio de flujogramas es fundamental a la hora de comprender de manera general la extensión de los procesos, tal como lo sostiene Auditool (2017): “Obtener un entendimiento del flujo de información mediante los procesos de emisión de información financiera y los sistemas de TI de una entidad provee las bases para una auditoría efectiva del control interno sobre la emisión de información financiera”.

Es importante mencionar que el control interno en las instituciones públicas depende de la Dirección, pues mientras más se involucre y sensibilice a los servidores/as con los lineamientos y políticas de control, éstos se comprometen en sus tareas y presentan un mejor desempeño, lo cual trae como resultado la conformidad y satisfacción de los usuarios de los servicios y la transparente rendición de cuentas, sobre todo, en la actualidad, donde existen varios casos que involucran el mal uso de los bienes y recursos públicos así como el enriquecimiento ilícito. Cuevas (2018) sostiene que: “El Control Interno finalmente como mecanismo que hace funcionar a la maquinaria del Estado (instituciones públicas) debe ser un traje a la medida en el que cada componente, cada elemento, cada principio y cada objetivo permitan a las instituciones avanzar hacia una adecuada administración y políticas sanas en un marco de ética e integridad de operaciones que emanen del cumplimiento de las leyes y normas que regulan el buen gobierno, que se refleje en servicios públicos de calidad, alineadas en los principios de transparencia y rendición de cuentas, donde el beneficiario es y será siempre el Ciudadano, con la certeza de que sus impuestos tienen un destino final”.

4.2 EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA PARA MEDIR EL NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LA PROGRAMACIÓN ANUAL

La Gobernación de Manabí, al igual que todas las instituciones públicas, cuenta con la Unidad de Administración Financiera, que es la encargada de cumplir y velar por la aplicación de leyes, normas y procedimientos que rigen la actividad financiera y

presupuestaria de observancia general en la institución. En tal sentido, se efectuó un análisis a la ejecución presupuestaria del periodo 2016 – 2017 que se resume en la siguiente tabla:

Tabla 9 Análisis de Ejecución Presupuestaria 2016 - 2017

Cód.	Descripción	2016			2017		
		Planif.	Ejec.	% Ejec.	Planif.	Ejec.	% Ejec.
510000	Gastos en Personal	3202677,66	3186407,51	99%	3255734,00	3250605,00	100%
530000	Bienes y Servicios de Consumo	389015,00	386603,90	99%	402100,50	381852,20	95%
570000	Otros Gastos Corrientes	55153,46	55136,84	100%	11243,76	11243,6	100%
580000	Transferencias y Donaciones Corrientes	-	-	-	1210,35	1210,33	100%
990000	Otros Pasivos	465,40	303,85	65%	440,02	400,44	91%

Fuente: Gobernación de Manabí

Elaborado por: José Antonio Macías Niemes

Análisis e Interpretación

El análisis efectuado a la ejecución presupuestaria del periodo 2016 – 2017 se puede apreciar en la tabla 9, la cual refleja el nivel de cumplimiento de la programación anual, que de manera general evidencia la relación entre lo proyectado y lo ejecutado, notándose que existe concordancia entre ambos factores y que su media está en el 97%, lo cual es bastante aceptable para considerar la efectividad con la que se desarrollan las actividades de programación y el seguimiento a la ejecución de las mismas.

Los rubros que más destacan en cumplimiento corresponden al de Gastos en Personal, Otros Gastos Corrientes y otros Pasivos, evidenciándose la eficiente gestión en cuanto a la programación de dichas actividades.

En lo que respecta a los demás rubros generales del presupuesto, específicamente a bienes y servicios de consumo presentó el 100% en ejecución en términos generales, no obstante, actividades como compensación por vacaciones no gozadas presentó 93% de cumplimiento en el 2017 a diferencia del 2016 que fue del 100%, en el ámbito de los servicios básicos, particularmente del agua potable también se visualiza un cumplimiento menor al 100%, lo mismo que sucede con servicios de correo y publicidad y propaganda,

notándose que este último presentó un valor representativo en el 2016 y un 0% en el 2017 por cuanto no contiene valor presupuestado.

El rubro de instalación, mantenimiento y reparación de edificios presentó un 88% de ejecución en el 2017; alimentación y bebidas, equipos, sistemas y paquetes informáticos constan en el presupuesto, sin embargo, no presentaron asignación de recursos; vehículos terrestres (mantenimiento y reparación) presenta un porcentaje de ejecución de 63% en el 2017 y en el 2016 de 86%,; los rubros de insumos, bienes, materiales y combustibles y lubricantes reflejan un 37% de cumplimiento en el 2017 a diferencia del 2016 que se ejecutó en un 95%. (Anexo 7)

4.2.1. EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA PARA MEDIR EL NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LA PROGRAMACIÓN ANUAL

El presupuesto es una herramienta de planificación, ejecución y control de las actividades que se desarrollan en las Empresas a nivel privado y público, siendo en éste último factor clave de medición y evaluación de desempeño, en concordancia con lo que sostienen Bonari & Gasparin (2014) cuando afirman que: “La asignación de los recursos a fines estratégicos requiere fortalecer los procesos técnicos que direccionan la distribución de los fondos en el sector público. En este sentido, la vinculación entre el presupuesto y la planificación es un instrumento central para mejorar la administración de los recursos y dotar al sector público de una herramienta de gestión que facilite el seguimiento y evaluación de las políticas públicas”.

La Gobernación de Manabí aplica las políticas establecidas por la SENPLADES y el Ministerio de Finanzas a la hora de diseñar la programación anual, lo cual se refleja en los resultados del análisis a la ejecución presupuestaria y esto contribuye a que se mejore año a año la planificación, enfocando en áreas que requieren prioridad a la hora de ejecutar las actividades presupuestadas, logrando así la relación entre insumo – productos, tal como lo sostiene Uña (2013): “Formular y ejecutar el presupuesto por programas significa reflejar los procesos productivos que llevan a cabo las instituciones públicas y, por tanto, expresar las relaciones insumo-producto, así como las relaciones entre los

productos que se desarrollan en el ámbito de las mismas, asociados a un resultado esperado”.

La articulación que debe existir entre la planificación y el presupuesto representa la clave de éxito en la gestión de las instituciones públicas, a lo cual hace mención Palchisaca (2015) en su tesis de posgrado: “El gran reto en el camino de la vinculación del plan con el presupuesto es la implementación de una planificación y presupuestación por resultados que forman parte de la gestión por resultados cuya finalidad es enfocar la gestión pública en resultados y no en el cumplimiento de la ley”.

La gestión pública ya no consiste solamente en cumplir la Ley sino en reflejar la efectividad de la planificación estratégica o el gobierno por objetivos y resultados, con lo cual se incrementa la productividad y calidad en los bienes y servicios que las instituciones públicas ofrecen a la ciudadanía en general.

En dicho contexto, la Gobernación de Manabí se encuentra encaminada a lograr tal articulación entre la planificación estratégica y el presupuesto, pues la ejecución presupuestaria analizada refleja la organización que existe a la hora de definir los rubros y asignación de recursos, se efectúa considerando no solamente la normativa regulatoria sino también los objetivos que cada unidad ejecutora persigue a lo largo del año, promoviendo de esa manera el desempeño eficiente de los servidores/as involucrados en los procesos que agregan valor.

4.3 INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA MEDICIÓN DE LA EFICIENCIA Y EFICACIA EN LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE LA INSTITUCIÓN

Los indicadores constituyen una herramienta esencial a la hora de evaluar el nivel de cumplimiento de las actividades planificadas para un periodo determinado y a la vez, representan un medio para medir el desempeño de las personas a cargo de la ejecución de dichas actividades.

En el sector público, la evaluación de la gestión se ha convertido en un tema primordial a la hora de rendir cuentas, sobre todo en términos de eficiencia y eficacia en la ejecución

presupuestaria, pues es con base en el presupuesto que se desenvuelven las instituciones públicas.

El Plan Anual de Planificación (PAP) es un instrumento que permite definir actividades por unidades ejecutoras, que facilita la medición del desempeño y el cumplimiento de metas y objetivos propuestos por una institución al final del ejercicio económico, complementando la información con la aplicación de indicadores de gestión que sustentan las novedades presentadas en el momento de la evaluación.

La Gobernación de Manabí, al igual que todas las instituciones públicas, elabora su PAP con la finalidad de evidenciar los cumplimientos y analizar los incumplimientos para implantar medidas correctivas que permitan mejorar la gestión en términos de eficiencia y eficacia. A continuación se presentan los resultados del análisis efectuado al PAP de la Gobernación de Manabí en el periodo 2016 – 2017.

Tabla 10 Análisis de la Eficiencia en la ejecución del PAP

Indicador	2016	2017
Eficiencia Administrativa	150,00	120,00
Costo de Operación	-	-
Eficiencia en el servicio	71%	92%
Oportunidad	120%	150%

Fuente: PAP de la Gobernación de Manabí

Elaborado por: José Antonio Macías Niemes

Tabla 11 Análisis de la Eficacia en la Ejecución del PAP (Programación Anual de la Planificación)

N°	Unidad	N° de Act.	2016			2017		
			Planif.	Ejec.	% Ejecuc.	Planif.	Ejec.	% Ejecuc.
1	Despacho Gobernación	28	5915	5136	87%	5780	5436	94%
2	Unidad de Comunicación Social	4	31	31	100%	31	31	100%
3	Asesoría Jurídica	1	1	1	100%	1	1	100%
4	Planificación	1	15	15	100%	15	15	100%
5	Administrativo - Financiero: Administrativo	9	194	194	100%	187	160	86%

6	Administrativo - Financiero: TIC	4	19	21	111%	21	22	105%
7	Administrativo - Financiero: Talento Humano	3	17	15	88%	18	16	89%
8	Administrativo - Financiero : Secretaría General	1	12	12	100%	12	12	100%
9	Administrativo - Financiero : Financiero	2	24	24	100%	24	24	100%
Totales		53	6228	5449	87%	6089	5717	94%

Fuente: PAP de la Gobernación de Manabí

Elaborado por: José Antonio Macías Niemes

Análisis e Interpretación

El análisis de la eficiencia del PAP se evidencia en la tabla 10, donde se refleja a través del indicador de administración la optimización de recursos por personas atendidas, puesto que, el año 2017 fue mucho más eficiente la administración siendo así que, el gasto por usuario es menor en relación al 2016. El costo de operación no pudo ser calculado debido a que la Gobernación de Manabí no ejecuta programas o proyectos de inversión.

En lo que respecta a la eficiencia en el servicio se tomó el de la concesión de permisos de locales, donde se evidencia que en el año 2017 se logró la aprobación de la totalidad de permisos solicitados con un 92% de cumplimiento, a diferencia del 2016 que llegó al 71%.

La Gobernación de Manabí no maneja programas o proyectos de inversión, tal como se mencionó en párrafos anteriores, por ello, se procedió a tomar los permisos programados a otorgar en relación al tiempo en que se demoraban en entregar los mismos, reflejándose que en el año 2017 el proceso se agilizó a diferencia del 2016. Sin embargo, de manera general se cumple con el plazo establecido en el Reglamento para la Intervención de las y los Intendentes Generales y de las y los Comisarios Nacionales de Policía. (Anexo 8)

En lo referente al análisis de la eficacia cuyos resultados se presentan en la tabla 10, se observa que existe un nivel de cumplimiento alto en relación a las actividades programadas y las ejecutadas, destacando la variación entre un año y otro, la cual para

efectos de control denota mejoría en la gestión, pues en el 2016 de manera general obtuvo un 87% de cumplimiento a diferencia del 2017 que presenta el 94%.

No obstante, existen actividades que presentaron debilidades en su gestión por cuanto no se cumplieron en su totalidad, tales como: coordinación de encuentros de seguridad ciudadana, consejos de jefes políticos y tenientes, coordinación de operativos migratorios, gestión de pagos de servicios básicos y de arriendos de edificios, locales y residencias, mantenimiento preventivo y correctivo, reparación y adquisición de equipos informáticos de la Gobernación y control de asistencia de personal.

Las actividades mencionadas en el párrafo anterior presentan inconsistencias en cuanto a su planificación, pues existen valores que bastante inferiores a la meta programada, que necesitan de una replanificación, para evitar que en evaluaciones de este tipo incidan en el resultado de la gestión, puesto que el Estado promueve el Gobierno por resultados como una manera de acoplarse a la normativa que adoptan diversos países de América Latina, que busca agilizar y modernizar la prestación de servicios públicos y mejorar la productividad y el desempeño de los servidores/as públicos. (Anexo 9)

4.3.1. Discusión del tercer objetivo

El análisis de la eficacia en la gestión del PAP de la Gobernación de Manabí refleja la vinculación de las actividades programadas con las atribuciones que le corresponden a dicha institución y presenta indicadores que permiten medir su gestión en un periodo económico, esto en concordancia con lo que indica la SENPLADES (2014): “Los indicadores son lo más importante de la planificación estratégica y serán los que determinen la utilidad del ejercicio de planificación, son el instrumento para medir la aplicación de las estrategias. Para determinar el avance de la planificación estratégica se definirán metas intermedias o de resultado”.

La aplicación de indicadores en la evaluación de la ejecución presupuestaria constituye una técnica especial de la planificación estratégica ya que permiten medir aspectos o rubros relevantes de las instituciones públicas como es el caso de la Gobernación de Manabí que incluye dichos indicadores en su PAP, a través de los cuales se identifican las debilidades e inconsistencias de la planificación, con el objetivo diseñar planes

acorde a los objetivos y metas programadas en el periodo económico, fortaleciendo de esa manera la gestión pública, como lo manifiesta Fernández (2013): “La evaluación de las políticas públicas es una tentativa metodológica para lograr un mayor control de esta segunda función de producción, que permita conocer mejor por qué y cómo los productos suministrados por la autoridad pública no surten los efectos previstos y, si es preciso, reducir estas desviaciones. Dicha evaluación se basa, entre otros aspectos, en la identificación de los efectos reales generados por las actividades administrativas, que no tienen por qué coincidir con los efectos esperados al inicio de la intervención, e incluso puede ocasionar efectos perjudiciales, inducidos, o incluso contrarios, a los deseados en un principio”.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

“El éxito es la suma de pequeños
esfuerzos repetidos día tras día”

Robert Collier

5.1 CONCLUSIONES

Con base en los resultados obtenidos por medio de la evaluación de control interno, se concluye lo siguiente:

- La generación de partidas presupuestarias se la efectúa de manera correcta, siguiendo las directrices establecidas por la normativa legal, motivo por el cual existe una confianza alta y un riesgo bajo, reflejando el efectivo control interno que se ejerce dentro de las actividades ejecutadas por la Gobernación de Manabí en materia presupuestaria, sin embargo, existen debilidades que aunque no afectan significativamente a dichas actividades deben ser consideradas y fortalecidas.
- El nivel de cumplimiento de la programación anual es alto, lo cual refleja la responsabilidad de la entidad a la hora de realizar la planificación de sus actividades, no obstante, existen rubros que deben ser modificados en cuanto a su presencia en el PAP y en la asignación de recursos a los mismos.
- La gestión de la Gobernación de Manabí en la ejecución presupuestaria fue analizada mediante indicadores de eficiencia y eficacia, lo cual permitió establecer que en el año 2017 fue mucho más eficiente y eficaz en la ejecución del 100% de las actividades previstas en el PAP.

5.2 RECOMENDACIONES

Las conclusiones a las que se llegó en la ejecución de la presente investigación, permiten recomendar lo siguiente:

- Fortalecer las debilidades detectadas en el control interno presupuestario, para así mejorar dicho control y hacerlo lo más efectivo posible, contribuyendo al proceso de mejora continua.

- Revisar la planificación anual y reasignar rubros y recursos acorde a las necesidades y prioridades de la Gobernación de Manabí, de tal manera, que se trabaje solo con aquello que realmente se requiere.
- Continuar con la efectividad en la Gestión por medio de la evaluación continua a través de indicadores que faciliten la identificación de mejoras y la presencia de debilidades, a fin de contrarrestarlas y fortalecer continuamente la gestión.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, L. (2015). *Gobernanza y gestión pública*. México: Editorial ESIC.
- Aguilera, R. (3 de Enero de 2013). *Scielo*. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-16162013000100005
- Aguirre, J. (2005). *Auditoría y Control Interno*. Madrid: CULTURAL S.A.
- Aldana, V. (02 de 08 de 2006). *Gestiopolis*. Recuperado el 18 de 06 de 2018, de <https://www.gestiopolis.com/control-interno-organizacion-empresarial/>
- Alonso, M. (2014). *Gestión.org*. Obtenido de <https://www.gestion.org/que-es-un-presupuesto/>
- Alzate, J. (01 de Octubre de 2009). *Eumed.net*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009d/616/Gestion%20publica.htm>
- Ander, E. (1998). *Introducción a las técnicas de investigación social*. Buenos Aires: Humanitas.
- Apcer España, I. (22 de Diciembre de 2016). *Apcer España*. Obtenido de <https://www.apcergroup.com/espana/index.php/es/newsroom/847/que-son-las-normas-y-para-que-sirven>
- Arenas, M. (10 de Septiembre de 2015). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/conceptos-generales-de-auditoria/>
- Arencibia, Y. B. (2013). El control interno en la Educación Superior con enfoque en el proceso Docente Educativo. *Revista Científica de Avances*, 12.
- Argüelles, L., Quijano, R., Fajardo, M., & Magaña, D. (2013). La supervisión, su impacto en la rentabilidad financiera de las PYMES: sector manufacturero. *Revista Internacional de Administración & Finanzas*, 15-16.
- Armijo, M. (24 de Junio de 2009). *Cepal.org*. Obtenido de https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/MANUAL_PLANIFICACION ESTRATEGICA.pdf
- Arnoletto, E., & Diaz, A. (02 de Septiembre de 2009). *Eumed.net*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009b/550/La%20gestion%20operativa.htm>

- Auditool. (8 de Septiembre de 2014). *Auditool.org*. Obtenido de <https://www.auditool.org/blog/control-interno/2938-principio-1-de-coso-iii-demuestra-compromiso-con-la-integridad-y-los-valores-eticos>
- Auditool. (2 de Octubre de 2017). *Auditool.org*. Obtenido de <https://www.auditool.org/blog/auditoria-externa/5567-buenas-practicas-en-el-diseno-de-diagramas-de-flujo-en-una-auditoria>
- Barajas, S., Hunt, P., & Ribas, G. (2013). *Las finanzas como instrumento de Gestión en las Pymes*. Barcelona: Libros de Cabecera.
- Berdugo, E. (2014). Competitividad: recorrido histórico, conceptos y enfoques recientes. *Gestión & Desarrollo*, 165.
- Betancourt, J. (2014). *Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma*. Madrid - España: Editorial ESIC.
- Bonari, D., & Gasparín, J. (2014). La vinculación entre la planificación y el presupuesto. Recomendaciones para su implementación. *CIPPEC*, 4.
- Bonnefoy, J. (2013). *Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. México: Editorial ESIC.
- Bosch, M., & Cavallotti, R. (2016). ¿Es posible una definición de integridad en el ámbito de la ética empresarial? *Revista Empresa y Humanismo*, 64.
- Burbano, J. (2011). *Presupuestos: Un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión y control de recursos*. Bogotá: McGrawHill.
- Burbano, J., & Ortiz, A. (2003). *Presupuestos: Enfoque moderno de planeación y control de recursos*. Bogotá: McGrawHill.
- Cadena Oleas, B. N., & García Rondón, I. (2016). El control interno para la gestión de tecnologías de la información. *Caribeña de Ciencias Sociales*.
- Cadena, H. (26 de Septiembre de 2016). *Rankia*. Obtenido de <https://www.rankia.mx/blog/como-comenzar-invertir-bolsa/3338298-que-inversion>
- Cádiz, U. d. (05 de Abril de 2014). *Universidad de Cádiz*. Obtenido de http://hum117.uca.es/grupogial/paginas/docencia/gestionlitoral/doc/practica1_instrumentos.pdf

- Camacho, W., Gil, D., & Paredes, J. (2017). Sistema de Control Interno: Importancia de su funcionamiento en las empresas. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 7-8.
- Cambón, A. (11 de Mayo de 2015). *Ispch*. Obtenido de http://www.ispch.cl/sites/default/files/INDICADORES_A.pdf
- Carmenate, Y. (06 de Julio de 2013). *Eumed. net*. Obtenido de www.eumed.net/libros-gratis/2013/1245/control-interno.html
- Castán, Y. (3 de Marzo de 2014). *ics-aragon*. Obtenido de <http://www.ics-aragon.com/cursos/salud-publica/2014/pdf/M2T00.pdf>
- Cepal. (2013). *Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Editorial ESIC.
- Chanduvi, R. (05 de Julio de 2011). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/la-nueva-gestion-publica-evolucion-tendencias/>
- Cohaila, R. C., Vargas Becerra, B., Izquierdo Quea, E., San Martín, H., & Abarca, R. C. (24 de Agosto de 2017). *Gerencia y Gobernabilidad Local*. Obtenido de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/rclarosayrconsultores/2017/08/24/nuevo-libro-innovacion-en-la-gerencia-publica-gerencia-y-gestion-publica-para-resultados-en-desarrollo-de-ar-ii-ai-instituto-de-investigacion-aplicada-e-innovacion/>
- Colegio Mayor de Antioquia. (9 de Mayo de 2017). *Colmayor.edu.co*. Obtenido de [http://www.colmayor.edu.co/uploaded_files/images/archivos/normograma/manuales/Manualindicadoresversion20\(may8\)10\(1\).pdf](http://www.colmayor.edu.co/uploaded_files/images/archivos/normograma/manuales/Manualindicadoresversion20(may8)10(1).pdf)
- College, D. (01 de Enero de 2010). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/el-control-como-fase-del-proceso-administrativo/>
- Constitución, E. (2008). *Constitución de la República de Ecuador*.
- Contraloría General del Estado. (16 de Diciembre de 2014). *OAS. ORG*. Obtenido de https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_ecu_ane_cge_12_nor_con_int_400_cge.pdf
- Contraloría General del Estado. (18 de Diciembre de 2015). *Espol*. Obtenido de http://www.espol.edu.ec/sites/default/files/archivos_transparencia/LEY%20organica%20de%20la%20contraloria%20general%20del%20estado.pdf
- Cook, & Winkle. (2006). *Auditoría Tomo I*. Cuba: Félix Varela.
- Córdoba, M. (2012). *Gestión Financiera*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

- del Castillo, Á. (2014). *Gestión por categorías: una integración eficiente entre fabricantes y distribuidores*. La Coruña - España: Editorial Gesbiblo S.L.
- Cuevas, L. (08 de enero de 2018). *Colegio de Contadores Públicos de México*. Obtenido de: <https://www.ccpm.org.mx/avisos/2018-2020/control.interno.cofi.pdf>
- Deloitte. (01 de Enero de 2010). *Deloitte*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/consejo-control-empresa-publica-gobcorp.pdf>
- Deming, E. (2015). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Madrid - España: Editorial Díaz de Santos.
- Drucker, P. (1999). *Desafíos de la Gerencia para el siglo XXI*. Bogotá: Norma.
- Durán, A. (2015). *Derecho Ecuador*. Obtenido de <https://www.derechoecuador.com/la-constitucion>
- Durango Gutiérrez, M. P. (2014). *Gestión Operativa y Táctica*. Medellín: ESUMER.
- Durango, M. (2014). *Gestión Operativa y Táctica*. *Institución Universitaria Esumer*, 26-27.
- Eppen, G. (2016). *Investigación de operaciones en la ciencia administrativa*. México: Editorial Prentice Hall.
- Esan. (27 de febrero de 2017). *conexiónesan*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/02/que-buscan-las-organizaciones-con-el-control-interno/>
- ESAN, U. (27 de 02 de 2017). *Apuntes Empresariales*. Recuperado el 18 de 06 de 2018, de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/02/que-buscan-las-organizaciones-con-el-control-interno/>
- Escuela Europea. (2 de Noviembre de 2015). *Escuelaeuropeaporexcelencia.com*. Obtenido de Es un fundamento de la profesionalidad. Los auditores y las personas que realizan la gestión de un programa de auditoría deben desempeñar su trabajo con honestidad, diligencia y responsabilidad, observar y cumplir todos los requisitos legales que sean apl
- Eumed. (04 de Marzo de 2013). *eumed.net*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013/1239/concepto-sistemas.html>
- Eumed, n. (2014). *Eumed.net*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1321/gestion.html>

- Fernández, C. (26 de Marzo de 2015). *Isotools*. Obtenido de <https://www.isotools.org/2015/03/26/que-es-la-gestion-operativa-de-una-empresa-y-como-mejorarla/>
- Fernández, M. (2005). *Introducción a la gestión empresarial*. Valencia: Universidad Politécnica Valencia.
- Finanzas, M. d. (2016). *Ministerio de Economía y Finanzas*. Obtenido de <https://www.finanzas.gob.ec/ejecucion-presupuestaria/>
- Flores, G. (24 de Febrero de 2014). *DEHO*. Obtenido de <http://www.deho.mx/definicion-de-politicas-en-la-organizacion/>
- Florian , C. (4 de Abril de 2016). *Universidad Libre de Colombia*. Obtenido de <http://www.unilibre.edu.co/bogota/pdfs/2016/4sin/B20.pdf>
- Franklin, E. (2013). *Auditoría Administrativa: Evaluación y diagnóstico empresarial*. México: Pearson.
- Franklin, E. (2013). *Auditoría Administrativa: Evaluación y diagnóstico empresarial*. México: Pearson.
- Frett, N. (22 de Diciembre de 2015). *Auditool*. Obtenido de <https://www.auditool.org/blog/control-interno/3193-limitaciones-del-control-interno>
- Galaz, Y. (2015 de Noviembre de 2015). *Deloitte*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Evaluacion-Riesgos-COSO.pdf>
- Garcia, D. (08 de Julio de 2016). *EALDE BUSINESS SCHOOL*. Obtenido de <https://www.ealde.es/presupuesto-herramienta-gestion/>
- García, D. (23 de Agosto de 2016). *Eumed.net*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010f/852/SUPERVISION%20O%20MONITOREO.htm>
- García, I. (2007). La nueva gestión pública: evolución y tendencias. *Instituto de Estudios Fiscales*, 37-38.
- García, J. (Abril de 2015). *Actualidad Gubernamental*. Obtenido de: http://aempresarial.com/web/revitem/24_17472_07084.pdf
- Garcia, M. (17 de Abril de 2015). *Prezi*. Obtenido de https://prezi.com/k9txteqt_sj5/ventajas-y-limitaciones-de-los-presupuestos/

- Gobierno Nacional de Paraguay. (13 de Diciembre de 2016). *Ministerio de Hacienda*.
Obtenido de <http://www.hacienda.gov.py/web-hacienda/ProyectoPGN2016/archivos/CLASIFICADOR/CLASIFICADOR2011.pdf>
- Gómez, S. (2014). *Práctica de Gestión Operativa de la Empresa*. Madrid - España: Editorial Paraninfo.
- Gonzáles, F. (2014). *Auditoría del mantenimiento e indicadores de gestión*. Bogotá: Ediciones de la U.
- González, M. (30 de Agosto de 2013). *Noroeste.com*. Obtenido de <https://www.noroeste.com.mx/pub/824138>
- González, M. (11 de Marzo de 2014). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/importancia-del-control-interno-en-las-pymes/>
- Guerrero, G. (2003). Los retos de la gestión financiera frente a la planeación estratégica de las organizaciones y la globalización. *Innovar*, 38-39.
- Heizer, J. (2015). *Principios de administración de operaciones*. México: Editorial Pearson Educación.
- Hernández, H. (15 de 05 de 2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas, científicas, funcional, burocrática y relaciones humanas.
- Hernández, S., & Pulido, A. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial: Enfoque basado en competencias*. México: McGrawHill.
- Hernández, S., & Pulido, A. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial: Enfoque basado en competencias*. . México: McGrawHill.
- Herrera, H. (20 de 02 de 2007). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/manuales-administrativos/>
- Holmes, A. (1945). *Auditoría: Principios y procedimientos*. México: UTEHA.
- Huergo, J. (14 de Noviembre de 2013). *Servicios.abc*. Obtenido de <http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/seminario/materialesparadescargar/seminario4/huergo3.pdf>
- Ibarra, M., & Demuner, M. (2017). Competitividad de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Estudios Fronterizos*, 111.

ISOTOOLS. (26 de Marzo de 2015). *ISOTOOLS*. Obtenido de <https://www.isotools.org/2015/03/26/que-es-la-gestion-operativa-de-una-empresa-y-como-mejorarla/>

ISOTOOLS. (22 de Enero de 2016). *ISOTOOLS*. Obtenido de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2016/01/iso-9001-2015-diferencia-proceso-procedimiento/>

Jaramillo, V. (2002). Las empresas familiares frente a la implementación de Sistemas de Control de Gestión. *Forum Empresarial*, 60-62.

Jiménez , J. (2015). *Manual de gestión para jefes*. Madrid - España: Editorial Díaz de Santos.

Jiménez, D. (29 de Abril de 2014). *Gestión Org*. Obtenido de <https://www.gestion.org/normas-internacionales-de-informacion-financiera-niif-conceptos-y-objetivos-de-su-implementacion/>

Keykandcloud. (3 de Octubre de 2017). *Keykandcloud*. Obtenido de <https://www.keyandcloud.com/medidas-mejoran-la-rentabilidad/>

Lazzati, S. (2014). *Gestión de la calidad empresarial: calidad en los servicios y atención al cliente*. *Calidad Total*. Madrid: Editorial ESIC.

Mantilla B, S. (2013). *Auditoría del control interno*. Bogotá: Buena semilla.

Mantilla, S. (2013). *Auditoría del Control Interno*. Colombia: Ecoe Ediciones.

Mantilla, S. (2013). *Auditoría del Control Interno*. Colombia: Ecoe Ediciones.

Martínez, M. (2013). *La gestión empresarial: equilibrando objetivos y valores*. Madrid - España: Editorial Díaz de Santos.

Méndez, J. (10 de Mayo de 2013). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/calidad-concepto-y-filosofias-deming-juran-ishikawa-y-crosby/#concepto-de-calidad>

Merli, G. (2013). *La gestión eficaz*. Madrid - España: Editorial Díaz de Santos.

Ministerio de Finanzas, E. (s.f.). *Manual de Contabilidad Gubernamental*. Quito.

Ministerio de Economía y Finanzas. (18 de Agosto de 2015). *finanzas.gob.ec*. Obtenido de <https://www.finanzas.gob.ec/4-ejecucion/>

Ministerio de Economía y Finanzas, E. (2018). *Normas Técnicas de Presupuesto*. Quito.

Ministerio de Finanzas. (12 de Julio de 2014). Obtenido de anda.inec.gob.ec/anda/index.php/catalog/504/download/7237

- Ministerio de Finanzas. (12 de Junio de 2014). Obtenido de <https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/06/Clasificador-Presupuestario-de-Ingresos-y-Gastos-del-Sector-P%C3%BAblico-Actualizado-al-12-junio-2014.pdf>
- Ministerio de Finanzas. (22 de Marzo de 2017). *Ministerio de Finanzas*. Obtenido de <https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/03/Normativa-Presupuestaria-Codificada-22-de-marzo-de-2017.pdf>
- Ministerio de Finanzas, E. (s.f.). *Código orgánico de planificación y finanzas públicas*. Quito.
- Miranda, J., & González, W. (21 de Junio de 2017). *Web y Empresas*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/diferencia-entre-costoy-gasto/>
- Miró, P. (10 de Abril de 2014). *Eumed.net*. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/1/instconcepto.htm>
- Moncayo, C. (28 de Julio de 2016). *Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia*. Obtenido de <https://www.incp.org.co/valores-eticos-que-todo-auditor-debe-poseer/>
- Moncayo, C. (26 de Julio de 2016). *Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia INCP*. Obtenido de <https://www.incp.org.co/objetivos-relevantes-para-el-control-interno-y-la-auditoria/>
- Monge Pacheco, B. (07 de Mayo de 2018). *gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/el-presupuesto-como-instrumento-del-sector-publico/>
- Montes, A. (02 de Febrero de 2014). *Consejo Profesional de Administración de Empresas*. Obtenido de http://www.cpaec.gov.co/userfiles/control_interno.pdf
- Nahun, F. (15 de 01 de 2016). *Auditool*. Recuperado el 18 de 06 de 2018, de <https://www.auditool.org/blog/auditoria-interna/3846-5-a-s-principales-tendencias-auditoria-interna-en-el-ano-2016>
- Navarro, Á. (14 de Julio de 2014). *Slideshare*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/CEFIC/ejecucin-y-evaluacin-presupuestal>
- Nina, M. (27 de Octubre de 2014). *Universidad Nacional de Salta*. Obtenido de <http://www.unsa.edu.ar/dga/presupuesto-viejo/clase%204-5.pdf>

- Núñez Montenegro, E. (07 de Septiembre de 2016). *FundaPymes.com*. Obtenido de <https://www.fundapymes.com/para-que-presupuesto/>
- Observatorio Económico Social. (16 de Octubre de 2015). *Observatorio.unr*. Obtenido de <http://www.observatorio.unr.edu.ar/ingresos-publicos/>
- Ochoa, G., Saldívar, R., & Saucedo, F. (2012). *Administración Financiera: Correlacionada con las NIF*. México: McGrawHill Educación.
- Olacefs. (11 de Noviembre de 2015). *OLACEFS.COM*. Obtenido de <http://www.olacefs.com/wp-content/uploads/2016/03/15.pdf>
- OLACEFS. (21 de Febrero de 2017). *OLACEFS*. Obtenido de <http://www.olacefs.com/el-control-interno-desde-la-perspectiva/>
- ONUMUJERES. (1 de Febrero de 2014). *ONU*. Obtenido de <http://www.endvawnow.org/es/articles/330-cual-es-el-monitoreo-y-la-evaluacion.html>
- Palchisaca, M. (2013). *Presupuesto*. Obtenido de: <http://repositorio.iaen.edu.ec/bitstream/24000/3855/1/Tesina%20-%20Magali%20Palchisaca%20Dom%C3%ADnguez.pdf>
- Parodi, C. (27 de Abril de 2018). *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/blog/economiaparatodos/2018/04/que-son-las-instituciones.html>
- Peralta, M. P. (27 de Octubre de 2015). *Crece Mujer*. Obtenido de <https://www.crecemujer.cl/capacitacion/comienzo-un-negocio/cual-es-la-importancia-de-la-planificacion-en-tu-emprendimiento>
- Pérez, J. (2013). *Gestión por procesos*. Madrid - España: Editorial ESIC.
- Pérez Ramos, O., & Piza Cabiedes, H. M. (17 de Septiembre de 2016). *Universidad Distrital Francisco José de Caldas*. Obtenido de <http://repository.udistrital.edu.co/bitstream/11349/3141/1/PerezRamosOswaldo2106.pdf>
- Pérez, A. (12 de Abril de 2013). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/eficiencia-eficacia-y-efectividad-en-la-calidad-empresarial/>
- Pérez, J. (2013). *Gestión por procesos*. Bogotá: Alfaomega.
- Pérez, J. (2013). *Gestión por Procesos*. Bogotá: Alfaomega.

- Pindado, J. (2014). *Gestión eficaz en la empresa. Teoría y aplicaciones prácticas*. Salamanca - España: Ediciones Universidad Salamanca.
- Planeación, D. N. (25 de julio de 2014). *Gobierno de Colombia*. Obtenido de <https://www.dnp.gov.co/DNP/gestion/buen-gobierno/Paginas/gestion-publica-efectiva.aspx>
- Policonomics. (22 de Febrero de 2018). *Policonomics*. Obtenido de <https://policonomics.com/es/lp-la-economia-de-un-pais-gasto-publico/>
- Poveda, J., Puente, S., & Vera, P. (2016). Importancia del control interno en el sector público. *Publicando*, 493-494.
- Prado, E. (13 de febrero de 2018). *Audalia Nexia*. Obtenido de <https://www.audalianexia.com/blog/control-interno-y-auditoria/>
- Presidencia de la República del Ecuador. (2008). *Asamblea Nacional*. Obtenido de www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf
- PYME, E. (1 de Marzo de 2015). *Emprende PYME*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/que-es-la-gestion-empresarial.html>
- Ramírez, C. (2016). Control Interno de las Pymes. *VinculaTégica*, 2671-2672.
- Ramírez, M., & Baéz, M. (2014). Diagnóstico de la planificaicón financiera en pymes del sector manufacturero de Duitama. *Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia*, 5-6.
- Ramón, G. (19 de 09 de 2015). *El control interno en las empresas privadas*. Recuperado el 19 de 06 de 2018, de <http://docplayer.es/48990645-Coso-erm-y-la-gestion-de-riesgos.html>
- Rendón, M. (14 de 09 de 2015). *Nova Scientia*. Recuperado el 19 de 06 de 2018, de <http://www.redalyc.org/html/2033/203330981017/index.html>
- Reyes, K., & Geldres, F. (2012). *Planificación Estratégica para Centro Radiológico e Imagenológico DITAC S.A.* Chillán: Universidad del Bio - Bio Tesis para obetención del Título de Ingeniero Comercial.
- Rincón, J. (1998). *Tripod*. Obtenido de <http://gepsea.tripod.com/sistema.htm>
- Riquelme, M. (2017). Obtenido de <https://www.webyempresas.com/que-es-la-planificacion/>
- Riquelme, M. (12 de junio de 2017). *Web y Empresas*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/politicas-de-la-empresa/>

- Riquelme, M. (29 de Noviembre de 2017). *Web y Empresas*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/manual-de-procedimientos/>
- Riquelme, M. (14 de Julio de 2017). *Web y Empresas*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/politicas-de-la-empresa/>
- Rivas, F. (14 de Noviembre de 2016). *Prezi.com*. Obtenido de https://prezi.com/qnryg8sd_ir8/ejecucion-presupuestal/
- Rodríguez, M. (2016). *Gestión de la Formación*. Madrid - España: Editorial Ideas Propias.
- Rodríguez, C. (11 de Diciembre de 2017). *BDO*. Obtenido de <https://www.bdo.com.pe/es-pe/blogs/blog-bdo-peru/diciembre-2017/el-principio-del-devengado-y-la-niif-15-%C2%BFa-partir-del-01-01-2018-cambia-el-principio-del-devengado>
- Rodríguez, I. (18 de Noviembre de 2014). *Auditool*. Obtenido de <https://www.auditool.org/blog/control-interno/3073-que-es-el-riesgo-riesgo-inherente-y-riesgo-residual>
- Rojas, M., Jaimes, L., & Valencia, M. (2018). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. *Espacios*, 4.
- Roldán, L. (2006). *10 pasos para aumentar su rentabilidad*. Madrid: Diaz de Santos S.A.
- Rosales Moreno, J. M. (20 de septiembre de 2018). *Pulso*. Obtenido de <http://pulsoslp.com.mx/opinion/el-control-interno-y-su-importancia-en-las-instituciones-publicas/>
- Salamanca, F. (2000). El sistema de control interno en la Administración Tributaria: Enfoque Sistémico. *Administración Tributaria*, 3-5.
- Salamanca, F. (2000). El sistema de control interno en la Administración Tributaria: Enfoque Sistémico. *Revista de Administración Tributaria*, 3-5.
- Salvador, A. (19 de Febrero de 2016). *Fraudeinterno*. Obtenido de <https://fraudeinterno.wordpress.com/2016/02/19/coso-gestion-de-riesgos/>
- Sanabria, P., Romero, V., & Flórez, C. (2014). El concepto de calidad en las organizaciones: Una aproximación desde la complejidad. *Universidad & Empresa*, 176.
- Sánchez, J., & Sevilla, A. (19 de Octubre de 2017). *Economipedia*. Obtenido de <http://economipedia.com/definiciones/patrimonio.html>

- Sánchez, J., Pincay, D., Guevara, F., & Calle, J. (4 de Abril de 2017). *Universidad Estatal de Milagro*. Obtenido de <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/3852/1/GESTION%20Y%20DEVENGO%20watermark.pdf>
- Santillana, J. (2013). *Auditoría Interna*. México: Pearson Educación.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *Planificación*. Recuperado el 8 de enero de 2019, de: <http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/02/Libro-Empresas-P%C3%BAblicas-web.pdf>
- Secrett, M. (2012). *Tips efectivos para elaborar presupuestos y pronósticos*. México: Trillas.
- Servin, L. (18 de 03 de 2017). *Delloite Paraguay*. Recuperado el 18 de 06 de 2018, de <https://www2.deloitte.com/py/es/pages/audit/articles/opinion-control-interno-empresas.html>
- Servin, L. (18 de Marzo de 2017). *Deloitte*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/py/es/pages/audit/articles/opinion-control-interno-empresas.html>
- Sotomayor, A. (2008). *Auditoría Administrativa: Proceso y aplicación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Stevens, R. (06 de julio de 2017). *Rankia*. Obtenido de <https://www.rankia.co/blog/analisis-colcap/3625005-que-sistema-control-interno>
- Terrazas, R. (2009). Modelo de Gestión Financiera para una organización. *Perspectivas*, 57-58.
- Universidad Autónoma de Santo Domingo. (17 de Julio de 2018). *Studocu*. Obtenido de <https://www.studocu.com/en/document/universidad-autonoma-de-santo-domingo/ecologia-gral-pi/lecture-notes/definir-el-concepto-de-clasificadores-presupuestarios/1455501/view>
- Vargas, C., & Lategana, J. (2015). La evolución de las herramientas de conatrol de gestión. *Revista Argentina de Investigación en Negocios*, 72-76.
- Velásquez, A. (2003). Modelo de gestión de operaciones para pymes innovadoras. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 6-7.

- Viel, Y. (29 de Septiembre de 2009). *Mailxmail.com*. Obtenido de <http://www.mailxmail.com/curso-auditoria-administracion-publica-control-interno/control-interno-importancia-limitaciones-posibilidades-clasificacion>
- Viel, Y. (29 de 06 de 2013). *Mixlmail.com*. Recuperado el 19 de 06 de 2018, de , [http://www.mailxmail.com/curso-auditoria-administracion-publica-control-interno/control-interno-antecedentes-evolucion-1-2\(último](http://www.mailxmail.com/curso-auditoria-administracion-publica-control-interno/control-interno-antecedentes-evolucion-1-2(ultimo)
- Vílchez, P. (12 de Julio de 2016). *RC Consulting*. Obtenido de <https://rc-consulting.org/blog/2016/07/el-certificado-presupuestal/>
- Vivanco, M. (1 de Agosto de 2017). *Scielo*. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus38317.pdf>
- Yamazaki, G. (12 de Septiembre de 2015). *Deloitte*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/COSO-Sesion1.pdf>
- Yance, C., Solís, L., Burgos, I., & Hermida, L. (1 de Junio de 2017). *Eumed.net*. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/pymes-ecuador.html>
- Zerpa, J. (16 de Noviembre de 2016). *Slideshare*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/juliozerparuiz/metodo-cientifico-69037874>

ANEXOS

ANEXO 1

CERTIFICACIÓN DEL URKUND

	UNIVERSIDAD TECNICA ESTATAL QUEVEDO UNIDAD DE POSGRADO	
---	---	--

PARA: Ing. Roque Vivas Moreira, M.Sc.
DE: Ec. Roger Yela Burgos. M.Sc.
ASUNTO: Informe Proyecto de Investigación
FECHA: 21 de mayo de 2019

Adjunto al presente sírvase encontrar el documento final del proyecto de investigación titulado: “SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LOS PROCESOS PRESUPUESTARIOS EN LA GOBERNACIÓN DE MANABÍ EN EL PERIODO 2016 – 2017”, elaborada por la ING. JOSÉ ANTONIO MACIAS NIEMES, posgradista de la Maestría en Contabilidad y Auditoría. La tesis fue elaborada bajo mi dirección según lo asignado en Memorando UTEQ- COORD.CC.EE. 2018-11-M de fecha 19 de noviembre de 2018, el mismo que cumple el informe de la herramienta URKUND, el cual avala los niveles de originalidad, en un 99 % del trabajo investigativo.

URKUND	
Dokument	MACÍAS JOSÉ PROYECTO FINAL 2019.pdf (D52433474)
Inskickat	2019-05-21 05:36 (-05:00)
Inskickad av	ryela@uteq.edu.ec
Mottagare	ryela.uteq@analysis.orkund.com
Meddelande	JOSÉ MACÍAS PROYECTO FINAL Visa hela meddelandet
	1% av det här c:a 59 sidor stora dokumentet består av text som också förekommer i 3 st källor.

Atentamente,



Ec. Roger Yela Burgos, MSc.
Director de Tesis

ANEXO 2

SOLICITUD A LA GOBERNACIÓN DE MANABÍ

Portoviejo, 03 de septiembre de 2018.

Ingeniero
Fabricio Díaz Cedeño
GOBERNADOR DE LA PROVINCIA DE MANABÍ
Ciudad.

Por medio de la presente misiva me dirijo a usted en calidad de estudiante de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Unidad de Posgrado, Maestría en Contabilidad y Auditoría para solicitarle de la manera más comedida, me conceda apertura para realizar mi proyecto de titulación con el tema: SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LOS PROCESOS PRESUPUESTARIOS EN LA GOBERNACIÓN DE MANABÍ EN EL PERIODO 2017 – 2018.

Es importante mencionar, para su tranquilidad, que este trabajo es netamente investigativo con fines académicos y no pretende de ninguna manera perjudicar a la Institución que usted muy acertadamente dirige.

Por la atención que a la presente y esperando pronta respuesta, quedo de usted agradecido.

Atentamente,



Ing. José Antonio Macías Niemes
C.I. # 131321968-3

ESTUDIANTE
MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

GOBERNACIÓN DE MANABÍ	
INGRESO DE DOCUMENTACIÓN	
Fecha:	05 SEP 2018 Hora: 15:41Z
Recibido por:	
Adjuntos:	

ANEXO 3

CARTA DE ACEPTACIÓN DE LA GOBERNACIÓN DE MANABÍ



Sucre entre Olmedo y Ricaurte
PBX 2631651 630393
www.gobernacionmanabi.gob.

Portoviejo, Septiembre 10 de 2018

OFICIO No. 038-UATH-GM

Sr. Ing.
José Antonio Macías Niemes
Ciudad.-

De mi consideración:

En atención a su oficio de fecha 03 de septiembre de 2018, al respecto me permito poner en su conocimiento que el requerimiento ha sido autorizado por el Sr. Gobernador, para que realice su proyecto de titulación con el tema: SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LOS PROCESOS PRESUPUESTARIOS EN LA GOBERNACION DE MANABI EN EL PERIODO 2017-2018.

Con sentimientos de consideración estima.

Atentamente,



Ing. Cinthya Espinoza Velásquez
**RESPONSABLE DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACION
DE TALENTO HUMANO DE LA GOBERNACION DE MANABI**



ANEXO 4

SOLICITUD DE FINALIZACIÓN DEL TRABAJO INVESTIGATIVO EN LA GOBERNACIÓN DE MANABÍ

Portoviejo, 25 de febrero de 2019.

Señor.

Xavier Santos Sabando.

GOBERNADOR DE LA PROVINCIA DE MANABÍ

Ciudad.

Por medio de la presente misiva me dirijo a usted en calidad de estudiante de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Unidad de Posgrado, Maestría en Contabilidad y Auditoría para solicitarle de la manera más comedida se me extienda una CERTIFICACIÓN que acredite la finalización de mi trabajo investigativo con el tema: SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LOS PROCESOS PRESUPUESTARIOS EN LA GOBERNACIÓN DE MANABÍ EN EL PERIODO 2016 – 2017.

Por la atención que dé a la presente y esperando pronta respuesta, quedo de usted agradecido.

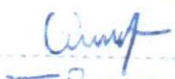
Atentamente,



Ing. José Antonio Macías Niemes
C.I # 1313219683

EGRESADO

**MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO**

GOBERNACIÓN DE MANABÍ	
INGRESO DE DOCUMENTACIÓN	
Fecha:	25 FEB 2019
	Hora: 10H00
Recibido por:	
Adjuntos:	— 0 —

ANEXO 5

CERTIFICACIÓN DE FINALIZACIÓN DEL TRABAJO INVESTIGATIVO EN LA GOBERNACIÓN DE MANABÍ



Sucre entre Olmedo y Ricaurte
PBX 2631651 630393
www.gobernacionmanabi.gob

Portoviejo, 26 de febrero de 2019.

OFICIO No. 022-UATH-GM

Ingeniero.

José Antonio Macías Niemes.

**ESTUDIANTE DE LA MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
Ciudad.-**

De mi consideración:

Por medio de la presente reciba un cordial saludo. En virtud de lo solicitado mediante oficio con fecha 25 de febrero de 2019, CERTIFICO en calidad de REPRESENTANTE DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO DE LA GOBERNACIÓN DE MANABÍ la finalización del trabajo investigativo desarrollado en esta institución con el tema: SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LOS PROCESOS PRESUPUESTARIOS EN LA GOBERNACIÓN DE MANABÍ EN EL PERIODO 2016 – 2017 de Autoría del Ing. José Antonio Macías Niemes portador de la cédula de ciudadanía N° 1313219683. Es importante acotar que se considerarán las recomendaciones generadas con base en los resultados obtenidos por el Autor a través de su investigación, con lo cual se pretende mejorar el control interno de la Institución.

Es todo cuanto puedo manifestar en honor a la verdad. El interesado puede hacer de la presente CERTIFICACIÓN el uso que estime conveniente.

Atentamente,

**Ing. Cynthia Espinoza Velásquez
RESPONSABLE DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACION
DE TALENTO HUMANO DE LA GOBERNACION DE MANABI**



www.gobernacionmanabi.gob.ec

Dirección: Calle Sucre entre Olmedo y Ricaurte Teléfonos: 052631-651 & 052630-393
gobernador.manabi@ministeriodelinterior.gob.ec

ANEXO 6



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Gobernación de Manabí
Evaluación de Control Interno
Periodo Evaluado 2016 - 2017

Ref.:
PT
CCI 1/18

Componente: Ambiente de Control

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTA			CALIFICACIÓN		OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	POND.	OBTE.	
A) Integridad y valores éticos							
1	¿La alta dirección de la entidad, ha establecido los principios de integridad y valores éticos como parte de la cultura organizacional?	X			5	5	LOSEP, Reglamento LOSEP, Código de Trabajo
2	¿La máxima autoridad ha establecido por escrito el código de ética aplicable a todo el personal y sirve como referencia para su evaluación?	X			5	5	LOSEP, Reglamento LOSEP, Código de Trabajo.
3	¿El código de ética considera los conflictos de intereses?	X			5	5	Reglamento de Higiene y Seguridad.
4	¿El código de ética ha sido difundido a todo el personal de la entidad, proyecto o programa y se ha verificado su comprensión?	X			5	4	Falta difusión por la complejidad de localización.
5	¿Se informa periódicamente sobre las sanciones a que da lugar la falta de su observancia?	X			5	5	Notificaciones por web-mail institucional.
6	¿Se han establecido por escrito políticas para regular las relaciones de interacción, de la máxima autoridad con todo el personal encargado de la administración de la entidad y con terceros relacionados?	X			5	5	Reglamento de Higiene y Seguridad.

Elaborado por:	J.A.M.N	Fecha:	30/1/2019
Supervisado por:	R.T.Y.B	Fecha:	20/2/2019

ANEXO 6



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Gobernación de Manabí
Evaluación de Control Interno
Periodo Evaluado 2016 - 2017

**Ref.:
PT
CCI 2/18**

7	¿Se ha obligado, de acuerdo con la ley, a la presentación de la declaración patrimonial juramentada?	X			5	5	Normativa legal vigente.
8	¿Se difunde los informes de auditoría interna sobre los controles?	X			5	5	Memorando de comunicación.
B) Administración estratégica							
9	La entidad para su gestión, mantiene un sistema de planificación en funcionamiento y debidamente actualizado?	X			5	5	Unidad de Planificación e Inversión.
10	El sistema de planificación de la entidad incluye un plan plurianual y planes operativos anuales?	X			5	5	Plan Operativo Anual Institucional.
11	¿Se considera dentro del plan operativo anual la función, misión y visión institucionales y éstas guardan consistencia con el plan nacional de desarrollo y con los lineamientos del organismo técnico de planificación?	X			5	5	Plan Operativo Anual Institucional.
12	¿En la formulación del plan operativo anual, se ha considerado el análisis pormenorizado de la situación y del entorno, en función de los resultados obtenidos en períodos anteriores, para satisfacer las necesidades de los usuarios en un marco de calidad?	X			5	4	Surgen inconvenientes según inconvenientes u ocurrencia de eventos fortuitos.
13	¿Los productos que se obtienen de las actividades de planificación	X			5	5	Difusión y comunicación de

Elaborado por:	J.A.M.N	Fecha:	30/1/2019
Supervisado por:	R.T.Y.B	Fecha:	20/2/2019

ANEXO 6



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Gobernación de Manabí
Evaluación de Control Interno
Periodo Evaluado 2016 - 2017

Ref.:
PT
CCI 3/18

	(formulación, ejecución, seguimiento y evaluación), se documentan y difunden a todos los niveles de la organización y a la comunidad?						los resultados de la planificación.
C) Políticas y prácticas del talento humano							
14	¿Los puestos de dirección están ocupados por personal con la competencia, capacidad, integridad y experiencia profesional?	X			5	5	Los puestos de trabajo están ocupados según las competencias del puesto.
15	¿Los mecanismos para el reclutamiento, evaluación y promoción del personal, son transparentes y se realizan con sujeción a la ley y a la normativa pertinente?	X			5	5	Conforme lo determina de LOSEP y su Reglamento.
16	¿Los servidores están en conocimiento de estos mecanismos?	X			5	5	Se realizan evaluaciones anuales.
17	Los servidores asignados para el reclutamiento de personal, se encuentran capacitados debidamente en las distintas materias a considerarse dentro del concurso?	X			5	5	Conforme lo determina el subsistema de selección de personal.
18	¿Se han establecido procedimientos apropiados para verificar los requisitos y perfil requeridos de los candidatos?	X			5	5	Conforme lo determina el subsistema de selección de personal.

Elaborado por:	J.A.M.N	Fecha:	30/1/2019
Supervisado por:	R.T.Y.B	Fecha:	20/2/2019

ANEXO 6



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Gobernación de Manabí
Evaluación de Control Interno
Periodo Evaluado 2016 - 2017

Ref.:
PT
CCI 4/18

19	¿Se informa al personal nuevo, de sus responsabilidades y de las expectativas de la máxima autoridad, de preferencia mediante una descripción detallada de sus puestos, que se mantendrá actualizada durante el tiempo en que preste sus servicios?	X			5	5	Manual de Funciones Institucional.
20	¿Para las evaluaciones del desempeño de los servidores, se aplican criterios de integridad y valores éticos?	X			5	5	Conforme lo determina las Normativas.
21	¿Se ha elaborado un plan de capacitación que contemple la orientación para el personal nuevo y la actualización de todos los servidores?	X			5	5	Programa de capacitación anual.
22	¿La entidad cuenta con un manual de funciones aprobado y actualizado?	X			5	5	Manual de Funciones Institucional.
D) Estructura organizativa							
23	¿La entidad cuenta con una estructura organizativa que muestre claramente las relaciones jerárquico-funcionales, a la vez que identifique las unidades ejecutoras de cada programa o proyecto, que permita el flujo de información entre las distintas áreas de trabajo y que prevea un nivel de descentralización razonable?	X			5	5	Manual por del del Procesos del Ministerio del Interior.

Elaborado por:	J.A.M.N	Fecha:	30/1/2019
Supervisado por:	R.T.Y.B	Fecha:	20/2/2019

ANEXO 6

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO



Gobernación de Manabí
Evaluación de Control Interno
Periodo Evaluado 2016 - 2017

**Ref.:
PT
CCI 5/18**

24	¿La estructura prevista es adecuada al tamaño y naturaleza de las funciones y el personal de la entidad?	X			5	5	Estructura organizacional óptima.
25	¿Dentro de la estructura de la organización, se han establecido líneas claras para la presentación de informes que abarquen las funciones y el personal de la entidad?	X			5	5	Conforme lo determina el Manual de Procesos del Ministerio del Interior.
26	¿Las funciones y responsabilidades se delegan por escrito, sobre la base de las disposiciones legales, normativas y reglamentarias vigentes?	X			5	5	Conforme lo determina el Manual de Procesos del Ministerio del Interior.
27	¿La asignación de responsabilidades está directamente relacionada con los niveles de decisión?	X			5	5	Conforme lo determina el Manual de Procesos del Ministerio del Interior.
28	¿Se cuenta con un manual de procedimientos aprobado y actualizado?	X			5	5	Conforme lo determina el Manual de Procesos del Ministerio del Interior.
29	¿Los documentos mencionados han sido publicados para conocimiento de todos los servidores de la organización y de la comunidad?	X			5	5	Difusión del Manual de Procesos del Ministerio del Interior.
E) Sistemas computarizados de información							

Elaborado por:	J.A.M.N	Fecha:	30/1/2019
Supervisado por:	R.T.Y.B	Fecha:	20/2/2019

ANEXO 6



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Gobernación de Manabí
Evaluación de Control Interno
Periodo Evaluado 2016 - 2017

**Ref.:
PT
CCI 6/18**

30	¿Existe sistemas de información computarizados para el registro y control de las operaciones de la entidad, programa o proyecto?	X			5	5	Toda la información se encuentra sistematizada.
31	¿Los sistemas y su información están protegidos y son manejados por personal autorizado?	X			5	4	Los sistemas de información están protegidos por medio de contraseñas y usuarios asignados al personal.
32	¿El personal responsable de la custodia de los sistemas y de su información, tiene definidos los accesos?	X			5	5	Cada personal tiene su clave de acceso personal.
33	¿Existen listas del personal autorizado, que especifiquen los límites de su autorización; se las mantienen actualizadas y se verifican?	X			5	5	Departamento de TIC's
34	¿La información confidencial, se cifra para proteger su transmisión?	X			5	5	Departamento de TIC's
35	¿Se informa oportunamente a los funcionarios responsables de las operaciones, sobre los errores en que se incurre al procesar las transacciones correspondientes?	X			5	5	Se les comunica por escrito.
36	¿Se conservan copias de los respaldo de los archivos, programas y documentos relacionados?	X			5	5	Departamento de TIC's

Elaborado por:	J.A.M.N	Fecha:	30/1/2019
Supervisado por:	R.T.Y.B	Fecha:	20/2/2019

ANEXO 6



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Gobernación de Manabí
Evaluación de Control Interno
Periodo Evaluado 2016 - 2017

Ref.:
PT
CCI 7/18

37	¿Se han documentado debidamente los programas, aplicaciones y procedimientos que se emplean para procesar la información?	X			5	4	Documentación pérdida por desastre naturales.
38	¿Se informa oportunamente a los usuarios sobre las deficiencias detectadas, se las investiga y se superan?	X			5	4	Por falta de comunicación
	TOTAL				190	185	

Calificación del Riesgo de Control

RC Riesgo de Control
CT Calificación Total
PT Ponderación Total
NC Nivel de Confianza

Nivel de Confianza	Riesgo de Control
NC = CT/PT*100	RC = 100 - NC
NC = 185/190*100	RC = 100 - 97
NC = 97%	RC = 3%

RIESGO		
Alto 15% - 50%	Moderado 51% - 75%	Bajo 76% - 95%
Baja	Moderado	Alta
CONFIANZA		

Interpretación: Confianza Alta y Riesgo Bajo

Elaborado por:	J.A.M.N	Fecha:	30/1/2019
Supervisado por:	R.T.Y.B	Fecha:	20/2/2019

ANEXO 6



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Gobernación de Manabí
Evaluación de Control Interno
Periodo Evaluado 2016 - 2017

Ref.:
PT
CCI 8/18

Componente: Evaluación de Riesgos

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTA			CALIFICACIÓN		OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	POND.	OBTE.	
39	¿La entidad ha establecido los objetivos, considerando la misión, las actividades y la estrategia para alcanzarlos?	X			5	5	Misión, Visión Institucional.
40	¿Los objetivos son consistentes entre sí y con las regulaciones de creación de la entidad?	X			5	5	Objetivos en Función de la Misión y Visión.
41	¿Las actividades principales, están orientadas al logro de los objetivos y se consideraron dentro del plan estratégico?	X			5	4	Debilidades en el cumplimiento de actividades.
42	¿Al definir los objetivos, se incluyó los indicadores institucionales y las metas de producción?	X			5	4	Se incluyen pero no se les da seguimiento.
43	¿Se han determinado los recursos necesarios, para alcanzar las metas establecidas?	X			5	5	Optimización de recursos.

Elaborado por:	J.A.M.N	Fecha:	30/1/2019
Supervisado por:	R.T.Y.B	Fecha:	20/2/2019

ANEXO 6



Auditores
Independientes

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Gobernación de Manabí
Evaluación de Control Interno
Periodo Evaluado 2016 - 2017

Ref.:
PT
CCI 9/18

44	¿La entidad, programa o proyecto, ha realizado el mapa del riesgo considerando: factores internos y externos, puntos claves, interacción con terceros, objetivos generales y particulares, así como amenazas que se puedan afrontar?	X			5	3	Se evalúan los factores internos y externos pero sin contar con un mapa de riesgo.
45	¿Los perfiles de riesgo y controles relacionados, han sido continuamente revisados para asegurar que el mapa del riesgo siga siendo válido?	X			5	3	No se revisan con frecuencia ni se actualizan.
46	¿Existe un plan de mitigación de riesgos?	X			5	5	Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial.
47	¿La administración ha valorado los riesgos considerando la probabilidad y el impacto?	X			5	5	Si se ha valorado la magnitud de los riesgos y el impacto de los mismos.
48	¿Existen los respaldos necesarios de la información de la entidad, en caso de desastres?	X			5	5	La información se encuentra almacenada en servidores.
49	¿Se han adoptado medidas para superar debilidades de control interno,	X			5	5	Comunicación de los resultado de auditoria a las áreas involucradas

Elaborado por:	J.A.M.N	Fecha:	30/1/2019
Supervisado por:	R.T.Y.B	Fecha:	20/2/2019

ANEXO 6



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Gobernación de Manabí
Evaluación de Control Interno
Periodo Evaluado 2016 - 2017

Ref.:
PT
CCI 10/18

	detectadas en auditorías anteriores?						
50	¿Las transacciones de la entidad, se sustentan con documentos originales o fotocopias?	X			5	5	Expediente institucional digital y físico.
51	¿Se realizan transacciones, sin la debida autorización?		X		5	5	Todo pago se realiza conforme lo determina la ley.
52	¿Se han asignado actividades de control a personal nuevo, sin ser capacitado debidamente?	X			5	4	Capacitación de funciones al personal.
53	¿Se han instalado nuevos sistemas informáticos, sin efectuar las pruebas previas a su uso?		X		5	5	Departamento de TIC's
	TOTAL				75	68	

Calificación del Riesgo de Control

RC Riesgo de Control

CT Calificación Total

PT Ponderación Total

NC Nivel de Confianza

Nivel de Confianza	Riesgo de Control
NC = CT/PT*100	RC = 100 - NC
NC = 68/75*100	RC = 100 - 91
NC = 91%	RC = 9%

RIESGO		
Alto 15% - 50% Baja	Moderado 51% - 75% Moderado	Bajo 76% - 95% Alta
CONFIANZA		

Interpretación: Confianza Alta y Riesgo Bajo

Elaborado por:	J.A.M.N	Fecha:	30/1/2019
Supervisado por:	R.T.Y.B	Fecha:	20/2/2019

ANEXO 6



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Gobernación de Manabí
Evaluación de Control Interno
Periodo Evaluado 2016 - 2017

Ref.:
PT
CCI 11/18

Componente: Actividades de Control

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTA			CALIFICACIÓN		OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	POND.	OBTE.	
54	¿Se han definido procedimientos de control, para cada uno de los riesgos significativos identificados?	X			5	5	Si se han definido procedimientos.
55	¿Los procedimientos de control son aplicados apropiadamente y comprendidos por el personal de la entidad?	X			5	4	Falta de difusión en ciertas ocasiones.
56	¿Se realizan evaluaciones periódicas a los procedimientos de control?	X			5	5	Evaluaciones periódicas
57	¿Se realiza un control por área de trabajo, de la ejecución o desempeño comparado con el presupuesto vigente y con los resultados de ejercicios anteriores?	X			5	5	Evaluación de personal
58	¿Se realizan informes objetivos y oportunos de los resultados obtenidos por la aplicación de los distintos controles establecidos?	X			5	5	Notificaciones por el correo institucional

Elaborado por:	J.A.M.N	Fecha:	30/1/2019
Supervisado por:	R.T.Y.B	Fecha:	20/2/2019

ANEXO 6



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Gobernación de Manabí
Evaluación de Control Interno
Periodo Evaluado 2016 - 2017

**Ref.:
PT
CCI 12/18**

59	¿Se ha establecido la rotación de labores, entre los servidores de la entidad?	X			5	4	En ciertas áreas de la institución
60	¿Existe la debida separación de funciones incompatibles entre la autorización, registro y custodia de bienes?	X			5	4	Para cierto cargos o puesto de trabajo
61	¿Las operaciones de la entidad, se autorizan, efectúan y aprueban conforme a las disposiciones legales vigentes y a las instrucciones de las autoridades responsables de su administración?	X			5	5	Conforme lo determina la Ley
62	¿Se han impartido por escrito, las actividades de cada área de trabajo?	X			5	5	Manual de Funciones MDI
63	¿Los directivos, han establecido procedimientos de supervisión de los procesos y operaciones de la entidad?	X			5	5	Evaluación de procesos
64	¿ La supervisión se realiza constantemente, con el fin de asegurar que se cumpla con las normas y regulaciones y medir la eficacia y eficiencia de los objetivos institucionales?	X			5	5	Supervisión periódica

Elaborado por:	J.A.M.N	Fecha:	30/1/2019
Supervisado por:	R.T.Y.B	Fecha:	20/2/2019

ANEXO 6

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO



Gobernación de Manabí
Evaluación de Control Interno
Periodo Evaluado 2016 - 2017

**Ref.:
PT
CCI 13/18**

65	¿Existe un flujo de información adecuado, entre las distintas áreas de la organización?	X			5	5	Niveles adecuados de comunicación
66	¿La documentación de la estructura del sistema de control interno y de las operaciones?	X			5	4	La documentación se encuentra debidamente almacenada.
67	¿La documentación de la estructura del sistema de control interno, incluye los controles automáticos de los sistemas informáticos?	X			5	4	Se encuentra estructurada la información, no obstante no se revisan con frecuencia los controles informáticos.
68	¿La documentación de las operaciones es completa, oportuna y facilita la revisión del proceso administrativo, de principio a fin?	X			5	5	Información objetiva, oportuna y clara
69	¿La documentación tanto física como magnética es accesibles a la alta dirección, a los niveles de jefatura y supervisión, para fines de evaluación?	X			5	5	Adecuada fluidez de información
70	¿Los controles establecidos, aseguran que sólo son operaciones válidas aquellas iniciadas y autorizadas, por los niveles con competencia para ello?	X			5	5	El sistema aplicado identifica errores y reporta anomalías a las personas autorizadas para el manejo de la información.

Elaborado por:	J.A.M.N	Fecha:	30/1/2019
Supervisado por:	R.T.Y.B	Fecha:	20/2/2019

ANEXO 6



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Gobernación de Manabí
Evaluación de Control Interno
Periodo Evaluado 2016 - 2017

Ref.:
PT
CCI 14/18

71	¿La facultad de autorizar, ha sido notificada por escrito a los responsables?	X			5	5	Memorando internos
72	¿El registro de las operaciones es oportuno y se encuentra debidamente clasificado, para facilitar la emisión de informes financieros?	X			5	5	Información financiera adecuada
73	¿Se han establecido medidas de protección para fondos, valores y bienes?	X			5	5	Todo se encuentra asegurado.
74	¿Está debidamente controlado, el acceso a los sistemas de información?	X			5	5	Departamento de TIC's
75	¿Se han establecido controles, que permitan detectar accesos no autorizados?	X			5	4	El Sistema detecta los accesos no autorizados, sin embargo, no se lleva un control de los mismos.
	TOTAL				110	104	

Calificación del Riesgo de Control

RC Riesgo de Control

CT Calificación Total

PT Ponderación Total

NC Nivel de Confianza

Nivel de Confianza	Riesgo de Control
NC = CT/PT*100	RC = 100 - NC
NC = 104/110*100	RC = 100 - 95
NC = 95%	RC = 5%

Interpretación: Confianza Alta y Riesgo Bajo

RIESGO		
Alto 15% - 50% Baja	Moderado 51% - 75% Moderado	Bajo 76% - 95% Alta
CONFIANZA		

Elaborado por:	J.A.M.N	Fecha:	30/1/2019
Supervisado por:	R.T.Y.B	Fecha:	20/2/2019

ANEXO 6



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Gobernación de Manabí
Evaluación de Control Interno
Periodo Evaluado 2016 - 2017

Ref.:
PT
CCI 15/18

Componente: Información y Comunicación

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTA			CALIFICACIÓN		OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	POND.	OBTE.	
76	¿El sistema de información computarizado, responde a las políticas que definen los aspectos de soporte técnico, mantenimiento y seguridad?	X			5	4	El sistema es adecuado para las actividades de la institución, sin embargo, es necesario mejorar la seguridad del mismo.
77	¿Los sistemas de información cuentan con controles adecuados?	X			5	5	Quipux, Correo Institucional
78	¿La organización, ha establecido canales de comunicación abiertos para trasladar la información en forma segura?	X			5	5	Todo se encuentra debidamente definido.
79	¿Los mecanismos establecidos, garantizan la comunicación entre todos los niveles de la organización?	X			5	5	La comunicación es fluida.
80	¿Se mantienen canales de comunicación, con terceros relacionados?	X			5	5	Se mantiene comunicación efectiva con terceros relacionados.
	TOTAL				25	24	

Elaborado por:	J.A.M.N	Fecha:	30/1/2019
Supervisado por:	R.T.Y.B	Fecha:	20/2/2019

ANEXO 6



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Gobernación de Manabí
Evaluación de Control Interno
Periodo Evaluado 2016 - 2017

Ref.:
PT
CCI 16/18

Calificación del Riesgo de Control

RC Riesgo de Control
CT Calificación Total
PT Ponderación Total
NC Nivel de Confianza

Nivel de Confianza	Riesgo de Control
NC = CT/PT*100	RC = 100 - NC
NC = 24/25*100	RC = 100 - 96
NC = 96%	RC = 4%

RIESGO		
Alto 15% - 50% Baja	Moderado 51% - 75% Moderado	Bajo 76% - 95% Alta
CONFIANZA		

Interpretación: Confianza Alta y Riesgo Bajo

Elaborado por:	J.A.M.N	Fecha:	30/1/2019
Supervisado por:	R.T.Y.B	Fecha:	20/2/2019

ANEXO 6



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Gobernación de Manabí
Evaluación de Control Interno
Periodo Evaluado 2016 - 2017

Ref.:
PT
CCI 17/18

Componente: Supervisión y Monitoreo

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTA			CALIFICACIÓN		OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	POND.	OBTE.	
84	¿Se han efectuado las acciones correctivas, de las recomendaciones derivadas de los exámenes anteriores?	X			5	5	Memorando de Comunicación de Resultados
85	¿Los informes de auditoría, se presentan a las autoridades superiores responsables de establecer las políticas?	X			5	5	Los informes de auditoría se analizan con las partes interesadas o involucradas.
86	¿Se realiza el seguimiento y evaluación permanente del sistema del control interno, para determinar mejoras y ajustes requeridos?	X			5	5	Se monitorea constantemente los controles internos aplicados en las diferentes áreas de la institución.
87	¿Se utilizan indicadores para detectar ineficiencias, abusos o despilfarros?		X		5	3	Se realizan controles de ejecución presupuestaria
88	¿Se considera la información de terceros, para verificar datos generados en la entidad?		X		5	0	No se verifica la información de terceros.

Elaborado por:	J.A.M.N	Fecha:	30/1/2019
Supervisado por:	R.T.Y.B	Fecha:	20/2/2019

ANEXO 6



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Gobernación de Manabí
Evaluación de Control Interno
Periodo Evaluado 2016 - 2017

Ref.:
PT
CCI 18/18

89	¿Se verifica la eficacia de las actividades regulares de control, cuando se desarrollan y establecen nuevos sistemas de contabilidad o de información?	X			5	5	ESIGEF
90	¿Se mejoran los sistemas de contabilidad e información, cuando el volumen y complejidad de las operaciones se incrementan significativamente?	X			5	5	ESIGEF
	TOTAL				35	28	

Calificación del Riesgo de Control

RC Riesgo de Control

CT Calificación Total

PT Ponderación Total

NC Nivel de Confianza

Nivel de Confianza	Riesgo de Control
NC = CT/PT*100	RC = 100 - NC
NC = 35/28*100	RC = 100 - 80
NC = 80%	RC = 20%

RIESGO		
Alto 15% - 50%	Moderado 51% - 75%	Bajo 76% - 95%
Baja	Moderado	Alta
CONFIANZA		

Interpretación: Confianza Alta y Riesgo Bajo

Elaborado por:	J.A.M.N	Fecha:	30/1/2019
Supervisado por:	R.T.Y.B	Fecha:	20/2/2019

ANEXO 7

CUADRO COMPARATIVO 2016 -2107



GOBERNACIÓN DE MANABÍ
Evaluación al Sistema de Control Interno
Período Evaluado 2016 – 2017

**Ref.:
PT
AEP 1/6**

ANÁLISIS DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	2016			2017		
		Planif.	Ejec.	% Ejec.	Planif.	Ejec.	% Ejec.
510000	GASTOS EN PERSONAL						
510105	Remuneraciones Unificadas	2039836,44	2037936,63	100%	2036295,86	2036243,25	100%
510106	Salarios Unificados	116196,00	116196,00	100%	122568,00	122568,00	100%
510203	Decimotercer Sueldo	203193,08	203055,45	100%	206917,33	206858,19	100%
510204	Decimocuarto Sueldo	80767,09	78815,09	98%	87415,00	85821,38	98%
510507	Honorarios	5973,73	5800,06	97%	0,00	0,00	0%
510509	Horas Extraordinarias y Suplementarias	4000,00	3856,52	96%	1354,90	1349,96	100%
510510	Servicios Personales por Contrato	268189,37	268189,37	100%	313371,10	313303,57	100%
510512	Subrogación	0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0%
510513	Encargos	14571,07	14571,07	100%	0,00	0,00	0%
510601	Aporte Patronal	243123,00	239067,29	98%	241817,07	241792,52	100%
510602	Fondo de Reserva	182994,08	175086,23	96%	172915,25	172869,81	100%

Elaborado por:	J.A.M.N	Fecha:	30/1/2019
Supervisado por:	R.T.Y.B	Fecha:	20/2/2019

ANEXO 7

CUADRO COMPARATIVO 2016 -2107



GOBERNACIÓN DE MANABÍ
Evaluación al Sistema de Control Interno
Período Evaluado 2016 – 2017

**Ref.:
PT
AEP 2/6**

510707	Compensación por Vacaciones no Gozadas por Cesación de Funciones	43833,80	43833,80	100%	73079,16	69798,30	96%
510000	GASTOS EN PERSONAL	3202677,66	3186407,51	99%	3255733,67	3250604,98	100%
530000	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO						
530101	Agua Potable	229,05	229,05	100%	1562,39	1503,76	96%
530104	Energía Eléctrica	11061,39	11035,99	100%	14321,08	14321,08	100%
530105	Telecomunicaciones	29453,27	29448,69	100%	24960,96	24960,29	100%
530106	Servicio de Correo	4644,81	4644,81	100%	3654,64	3391,39	93%
530204	Edición - Impresión - Reproducción - Publicaciones Suscripciones - Fotocopiado - Traducción - Empastado - Enmarcación - Serigrafía - Fotografía - Carnetización - Filmación e Imágenes Satelitales	1361,31	1361,31	100%	56132,92	56132,92	100%
530217	Servicios de Difusión e Información	0,00	0,00	0%	403,20	403,20	100%
530218	Servicios de Publicidad y Propaganda en Medios de Comunicación Masiva	23147,00	23146,99	100%	0,00	0,00	0%
530249	Eventos Públicos Promocionales			0%	24800,00	24800,00	100%
530301	Pasajes al Interior	4923,55	4902,05	100%	2177,43	2177,43	100%

Elaborado por:	J.A.M.N	Fecha:	30/1/2019
Supervisado por:	R.T.Y.B	Fecha:	20/2/2019

ANEXO 7

CUADRO COMPARATIVO 2016 -2107



GOBERNACIÓN DE MANABÍ
Evaluación al Sistema de Control Interno
Período Evaluado 2016 – 2017

**Ref.:
PT
AEP 3/6**

530303	Viáticos y Subsistencias en el Interior	4284,15	3924,45	92%	2118,60	2038,60	96%
530403	Mobiliarios (Instalación- Mantenimiento y Reparaciones)	302,40	302,40	100%	7229,78	7229,78	100%
530404	Maquinarias y Equipos (Instalación- Mantenimiento y Reparaciones)	5334,04	5334,04	100%	5230,40	5230,40	100%
530405	Vehículos (Mantenimiento y Reparaciones)	0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0%
530420	Instalación-Mantenimiento y Reparación de Edificios-Locales y Residencias de propiedad de las Entidades Publicas			0%	74027,31	64982,18	88%
530422	Vehículos Terrestres (Mantenimiento y Reparaciones)	7316,50	6300,70	86%	6978,59	4376,09	63%
530502	Edificios- Locales y Residencias- Parqueaderos- Casilleros Judiciales y Bancarios (Arrendamientos)	102106,68	1021106,57	100%	100611,84	100611,84	100%
530701	Desarrollo- Actualización- Asistencia Técnica y Soporte de Sistemas Informáticos	1008,00	1008,00	100%	1008,00	1008,00	100%
530704	Mantenimiento y Reparación de Equipos y Sistemas Informáticos	4380,00	4380,00	100%	2540,00	2540,00	100%

Elaborado por:	J.A.M.N	Fecha:	30/1/2019
Supervisado por:	R.T.Y.B	Fecha:	20/2/2019

ANEXO 7

CUADRO COMPARATIVO 2016 -2107



GOBERNACIÓN DE MANABÍ
Evaluación al Sistema de Control Interno
Período Evaluado 2016 – 2017

**Ref.:
PT
AEP 4/6**

530801	Alimentos y Bebidas	0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0%
530803	Combustibles y Lubricantes	814,57	814,57	100%	0,00	0,00	0%
530804	Materiales de Oficina	7069,00	7068,56	100%	6141,86	6141,86	100%
530805	Materiales de Aseo	3991,40	3991,40	100%	5105,45	5105,45	100%
530807	Materiales de Impresión- Fotografía- Reproducción y Publicaciones	22580,37	22456,56	99%	47196,21	47196,21	100%
530811	Insumos- Bienes- Materiales y Suministros para la Construcción- Eléctricos- Plomería- Carpintería- Señalización Vial- Navegación y Contra Incendios	4323,80	4099,53	95%	5782,28	811,86	14%
530813	Repuestos y Accesorios	16,30	0,00	0%	16,30	16,30	100%
530821	Gastos para Situaciones de Emergencia	124637,00	124631,37	100%			0%
530837	Combustibles - Lubricantes y Aditivos en General para Vehículos Terrestres	7292,80	6894,64	95%	5101,29	1873,85	37%
530841	Repuestos y Accesorios para Vehículos Terrestres	18737,61	18522,22	99%	5000,00	4999,69	100%
531407	Equipos- Sistemas y Paquetes Informáticos	0,00	0,00	0%			0%

Elaborado por:	J.A.M.N	Fecha:	30/1/2019
Supervisado por:	R.T.Y.B	Fecha:	20/2/2019

ANEXO 7

CUADRO COMPARATIVO 2016 -2107



GOBERNACIÓN DE MANABÍ
Evaluación al Sistema de Control Interno
Período Evaluado 2016 – 2017

**Ref.:
PT
AEP 5/6**

530000	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	389015,00	386603,90	99%	402100,53	381852,18	95%
570000	OTROS GASTOS CORRIENTES						
570102	Tasas Generales- Impuestos- Contribuciones- Permisos- Licencias y Patentes	2293,18	2293,18	100%	2293,18	2293,02	100%
570201	Seguros	12217,94	12202,80	100%	8950,58	8950,58	100%
570206	Costas Judiciales Tramites Notariales-y Legalización de Documentos Arreglos Extrajudiciales	1,48	0,00	0%			
570215	Indemnizaciones por Sentencias Judiciales	40640,86	40640,86	100%			
570218	Intereses por Mora Patronal al IESS	0,00	0,00	0%			
570000	OTROS GASTOS CORRIENTES	55153,46	55136,84	100%	11243,76	11243,60	100%
580000	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES						
580209	A Jubilados Patronales				1210,35	1210,33	100%
580000	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES				1210,35	1210,33	100%
990000	OTROS PASIVOS						

Elaborado por:	J.A.M.N	Fecha:	30/1/2019
Supervisado por:	R.T.Y.B	Fecha:	20/2/2019

ANEXO 7

CUADRO COMPARATIVO 2016 -2107



GOBERNACIÓN DE MANABÍ
Evaluación al Sistema de Control Interno
Período Evaluado 2016 – 2017

**Ref.:
PT
AEP 6/6**

990101	Obligaciones de Ejercicios Anteriores por Gastos de Personal	0,00	0,00	0%	440,02	400,44	91%
990102	Obligaciones de Ejercicios Anteriores por Gastos en Bienes y Servicios	374,03	212,48	57%			
990103	Obligaciones de Ejercicios Anteriores por Otros Gastos	91,37	91,37	100%			
990000	OTROS PASIVOS	465,40	303,85	65%	440,02	400,44	91%

Elaborado por:	J.A.M.N	Fecha:	30/1/2019
Supervisado por:	R.T.Y.B	Fecha:	20/2/2019

ANEXO 8



INDICADORES DE EFICIENCIA

GOBERNACIÓN DE MANABÍ
Evaluación al Sistema de Control Interno
Período Evaluado 2016 – 2017

Ref.:
PT
IEF 1/2

Indicador		Descripción	Resultados		Análisis
			2016	2017	
Eficiencia Administrativa	<u>Gastos de Funcionamiento</u>	Establece el costo promedio de funcionamiento por cada uno de los usuarios o beneficiarios del servicio prestado.	<u>386603,90</u>	<u>381152,18</u>	Por medio de este indicador se refleja la optimización de recursos por personas atendidas, lo cual refleja que el año 2017 fue mucho más eficiente la administración pues el gasto por usuario es menor en relación al 2016.
	Usuarios atendidos por clase de servicios		2577	3176	
Costo de Operación	<u>Costo del programa de inversión</u>	Muestra la participación de los gastos de funcionamiento con respecto al valor de la inversión social.	-	-	La Gobernación de Manabí no ejecuta programas de inversión.
	Total gastos de funcionamiento				

Elaborado por:	J.A.M.N	Fecha:	30/1/2019
Supervisado por:	R.T.Y.B	Fecha:	20/2/2019

ANEXO 8



INDICADORES DE EFICIENCIA

GOBERNACIÓN DE MANABÍ
Evaluación al Sistema de Control Interno
Período Evaluado 2016 – 2017

**Ref.:
PT
IEF 2/2**

Eficiencia en el servicio	Volumen o cantidad de servicios	Este indicador permite evidenciar cuántos del total de usuarios con derecho al servicio han sido beneficiados del mismo.	600	600	Evidentemente en el año 2017 se logró la aprobación de la totalidad de permisos solicitados con un 92% de cumplimiento, a diferencia del 2016 que llegó al 71%.
	Número total de beneficiarios del servicio		850 71%	650 92%	
Oportunidad	Total programado proyecto o programa	Refleja el grado de cumplimiento del proyecto o programa por actividad.	600	600	La Gobernación de Manabí no maneja programas o proyectos de inversión, por ello se procedió a tomar los permisos programados a otorgar en relación al tiempo en que se demoraban en entregar los mismos, reflejándose que en el año 2017 el proceso se agilizó a diferencia del 2016.
	Tiempo utilizado por programa o actividad		5 120%	4 150%	

Elaborado por:	J.A.M.N	Fecha:	30/1/2019
Supervisado por:	R.T.Y.B	Fecha:	20/2/2019

ANEXO 9



INDICADORES DE EFICACIA

GOBERNACIÓN DE MANABÍ
Evaluación al Sistema de Control Interno
Período Evaluado 2016 – 2017

**Ref.:
PT
IEF 1/8**

INDICADORES DE EFICACIA

Unidades	Actividades Anuales	2016			2017		
		Planifi.	Eject.	% Ejec.	Planifi.	Eject.	% Ejec.
Despacho Gobernación	Realizar gabinetes itinerantes	12	12	100%	12	6	50%
	Apoyar a gabinete itinerante presidencial	1	1	100%	1	1	100%
	Apoyar al enlace ciudadano presidencial	3	3	100%	3	3	100%
	Generar información mensual para la Red de Atención a Conflictos Sociales	12	12	100%	12	12	100%
	Presentar al Presidente de la República, hasta el 30 de septiembre de cada año, un plan de trabajo, con el respaldo de la Comisión Ejecutiva Provincial, para el año subsiguiente en el cual se contemplen las soluciones a los problemas de la provincia	1	1	100%	1	1	100%

Elaborado por:	J.A.M.N	Fecha:	30/1/2019
Supervisado por:	R.T.Y.B	Fecha:	20/2/2019

ANEXO 9



INDICADORES DE EFICACIA

GOBERNACIÓN DE MANABÍ
Evaluación al Sistema de Control Interno
Período Evaluado 2016 – 2017

**Ref.:
PT
IEF 2/8**

Efectuar la rendición de cuentas de las actividades desarrolladas en el año anterior. (incluye la coordinación de mesas de trabajo (1informe) y cumplimiento del art. 12 de la LOTAIP (2 informes semestrales)	3	3	100%	3	3	100%
Practicar las diligencias delegadas por el Ministro del Interior dentro y fuera de la provincia	12	12	100%	12	12	100%
Monitoreo de la ejecución de los acuerdos y compromisos presidenciales	48	28	58%	50	25	50%
Prevenir, dentro de lo prescrito en la Constitución y leyes, los conflictos sociales en el territorio de su competencia	6	6	100%	6	6	100%
Presidir reuniones de los COEs de la provincia	12	12	100%	12	12	100%
Reportar y seguir el módulo GOBIERNO POR RESULTADOS (GPR) de Gobernadores	12	12	100%	12	12	100%
Realizar comités provinciales de seguridad (concejos de Seguridad - itinerantes)	4	4	100%	4	4	100%

Elaborado por:	J.A.M.N	Fecha:	30/1/2019
Supervisado por:	R.T.Y.B	Fecha:	20/2/2019

ANEXO 9



INDICADORES DE EFICACIA

GOBERNACIÓN DE MANABÍ
Evaluación al Sistema de Control Interno
Período Evaluado 2016 – 2017

**Ref.:
PT
IEF 3/8**

Gestionar la conformación de Asambleas comunitarias en territorio con Participantes Ciudadanos y dar seguimiento a los mismos.	25	25	100%	25	25	100%
Gestionar la realización de Diagnósticos Situacionales en materia de Seguridad Ciudadana	25	25	100%	25	25	100%
Convocar y coordinar interinstitucionalmente en territorio con Autoridades Locales (públicas y privadas) para el intercambio	15	15	100%	15	15	100%
Coordinar acciones interinstitucionales de capacitación en materia de seguridad para la capacitación de Participantes ciudadanos.	4	0	0%	3	2	67%
Gestionar la apropiación pacífica de espacios públicos en provincia, cantón y parroquia.	1	1	100%	1	1	100%
Coordinar y asistir a encuentros de Seguridad Ciudadana - Concejos de Jefes Políticos y Tenientes.	14	3	21%	12	5	42%
Planificar, coordinar y ejecutar operativos de control de orden público (ley orgánica para la defensa del consumidor, contravenciones) (combustible)	1200	1200	100%	1300	1300	100%

Elaborado por:	J.A.M.N	Fecha:	30/1/2019
Supervisado por:	R.T.Y.B	Fecha:	20/2/2019

ANEXO 9



INDICADORES DE EFICACIA

GOBERNACIÓN DE MANABÍ
Evaluación al Sistema de Control Interno
Período Evaluado 2016 – 2017

**Ref.:
PT
IEF 4/8**

Planificar, coordinar y ejecutar operativos de locales nocturnos y de tolerancia (ejercer el control de la legalidad de las actividades de los centros de tolerancia)	840	600	71%	900	700	78%
Planificar, coordinar y ejecutar controles solicitados por otras autoridades (ejercer las atribuciones contempladas por la Ley de Venta por sorteo para el control de legalidad de rifas y sorteos; controlar las actividades ejercidas por hechiceros, magos, adivinos y centros esotéricos en sujeción a la Constitución y a la Ley)	2400	2400	100%	2500	2500	100%
Planificar, coordinar y ejecutar operativos de control y expendio de licores bajo las nuevas regulaciones	1	1	100%	1	1	100%
Realizar monitoreo de intendencia hacia comisarías en la ejecución de operativos	4	4	100%	4	4	100%
Coordinar operativos de controles migratorios	600	96	16%	200	100	50%
Autorizar y controlar el desarrollo de espectáculos públicos	24	24	100%	30	25	83%

Elaborado por:	J.A.M.N	Fecha:	30/1/2019
Supervisado por:	R.T.Y.B	Fecha:	20/2/2019

ANEXO 9



INDICADORES DE EFICACIA

GOBERNACIÓN DE MANABÍ
Evaluación al Sistema de Control Interno
Período Evaluado 2016 – 2017

**Ref.:
PT
IEF 5/8**

	Coordinar operativos de control a empresas de seguridad privada	12	12	100%	12	12	100%
	Practicar las diligencias delegadas por las autoridades: Gobernadora y Ministro del Interior dentro y fuera de la provincia	24	24	100%	24	24	100%
	Conferir los permisos anuales de funcionamiento a los establecimientos contemplados en el Decreto Supremo 3310-B y ejercer su control de conformidad con la Ley. Combustible.	600	600	100%	600	600	100%
Unidad de Comunicación Social	Coordinar y realizar gabinetes de comunicación	2	2	100%	2	2	100%
	Difundir la gestión de la gobernación y monitoreo de los medios	12	12	100%	12	12	100%
	Gestionar la contratación de servicios básicos para la Unidad de Comunicación Social (Suscripción de prensa escrita, televisión pagada)	12	12	100%	12	12	100%
	Gestionar la asistencia a eventos oficiales requeridos por el Ministerio del Interior	5	5	100%	5	5	100%

Elaborado por:	J.A.M.N	Fecha:	30/1/2019
Supervisado por:	R.T.Y.B	Fecha:	20/2/2019

ANEXO 9



INDICADORES DE EFICACIA

GOBERNACIÓN DE MANABÍ
Evaluación al Sistema de Control Interno
Período Evaluado 2016 – 2017

**Ref.:
PT
IEF 6/8**

Asesoría Jurídica	Gestionar la implementación de un sistema de información legal digital	1	1	100%	1	1	100%
Planificación	Coordinar el cumplimiento del art. 7 (12 coordinaciones) y art. 12 de la LOTAIP (3 coordinaciones)	15	15	100%	15	15	100%
Administrativo - Financiero: Administrativo	Realizar proceso de adquisición de bienes y servicios de la Gobernación (ínfima cuantía 12 informes; menor cuantía 2; subasta inversa electrónica 2; catálogo electrónico 3; régimen especial 2	12	12	100%	12	12	100%
		2	2	100%	2	2	100%
		2	2	100%	2	2	100%
		3	3	100%	3	3	100%
		2	2	100%	2	2	100%
	Programar, dirigir y controlar las actividades administrativas de la institución	12	12	100%	12	12	100%
	Gestionar otros pagos por servicios o bienes solicitados por la Gobernación de Manabí	12	12	100%	12	12	100%
	Actualizar el inventario de activos fijos bienes muebles e inmuebles	1	1	100%	1	1	100%
	Gestionar los pagos de servicios básicos de la Gobernación	48	48	100%	44	32	73%

Elaborado por:	J.A.M.N	Fecha:	30/1/2019
Supervisado por:	R.T.Y.B	Fecha:	20/2/2019

ANEXO 9



INDICADORES DE EFICACIA

GOBERNACIÓN DE MANABÍ
Evaluación al Sistema de Control Interno
Período Evaluado 2016 – 2017

**Ref.:
PT
IEF 7/8**

	Gestionar el pago por arriendo de edificios locales y residencias	65	65	100%	62	47	76%
	Gestionar el servicio de aseo en las unidades y dependencias de la Gobernación	12	12	100%	12	12	100%
	Gestionar y coordinar actividades preventivo y correctivo del parque automotor de la gobernación	12	12	100%	12	12	100%
	Gestionar el pago por mantenimiento, acondicionamiento y reparación de las instalaciones de la Gobernación y dependencias (plan dependencias)	11	11	100%	11	11	100%
Administrativo - Financiero: TIC	Gestionar el mantenimiento preventivo y correctivo, reparación y adquisición de equipos informáticos de la gobernación	2	4	200%	2	3	150%
	Gestionar, coordinar la dotación de equipos y sistemas a las unidades y dependencias de la Gobernación de Manabí	2	2	100%	4	4	100%
	Administrar, desarrollar y mantener la página web de la institución	12	12	100%	12	12	100%

Elaborado por:	J.A.M.N	Fecha:	30/1/2019
Supervisado por:	R.T.Y.B	Fecha:	20/2/2019

ANEXO 9



INDICADORES DE EFICACIA

GOBERNACIÓN DE MANABÍ

Evaluación al Sistema de Control Interno

Período Evaluado 2016 – 2017

	Gestionar actividades de actualización y capacitación en TIC	3	3	100%	3	3	100%
Administrativo - Financiero: Talento Humano	Coordinar y ejecutar el plan de capacitación	12	12	100%	12	12	100%
	Controlar la asistencia del personal (adquisición de reloj biométrico)	2	0	0%	3	1	33%
	Coordinar y ejecutar procesos de selección de personal en la provincia de Manabí	3	3	100%	3	3	100%
Administrativo - Financiero : Secretaría General	Aplicar las políticas y procedimientos para la administración de la gestión de la documentación y archivo general	12	12	100%	12	12	100%
Administrativo - Financiero : Financiero	Regular cajas chicas de planta central y de jefaturas políticas (Olmedo, Paján, Chone, Sucre, Junín, Portoviejo)	12	12	100%	12	12	100%
	Realizar el pago de remuneraciones unificadas, décimo tercero, décimo cuarto, entre otros beneficios sociales	12	12	100%	12	12	100%
TOTALES		6228	5449	87%	6089	5717	94%

Elaborado por:	J.A.M.N	Fecha:	30/1/2019
Supervisado por:	R.T.Y.B	Fecha:	20/2/2019

