



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSTGRADOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA,

MENCIÓN: GESTIÓN POR RESULTADOS

(Aprobado por: RPC-SO-19-No.302-2016-CES)

**TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE
MAGISTER**

Título:
Sistema de Control Interno para la Dirección Financiera de la Contraloría General del Estado
Autor/a:
Ing. Ana Gabriela Padilla Pinto
Tutor/a:
PhD. Grisel Pérez Falco

Quito-Ecuador

2018

AGRADECIMIENTO

Mi más sincero agradecimiento a la Universidad Tecnológica Israel, por haber creado el programa de Maestría en Administración Pública mención Gestión por Resultados, y a todos sus distinguidos catedráticos por la formación profesional impartida, y de manera especial a mi tutora PhD. Grisel Pérez Falco, quien hizo posible llevar a cabo y culminar de manera exitosa el presente proyecto investigativo.

Ana Gabriela Padilla Pinto

DEDICATORIA

Dedico éste trabajo primeramente a Dios por haberme guiado e iluminado en todos mis proyectos y metas planteadas a través de mi vida. A todos mis seres queridos, especialmente a mis padres quienes han sido y serán un pilar fundamental y ejemplo a seguir, guiando cada uno de mis pasos con amor, paciencia, cariño y confianza, a mi amado esposo Joffre Rolando Murillo Caicedo, quien siempre está a mi lado apoyándome en todo momento; y, a mi querida hija Janis Murillo, quien es la razón de mi felicidad, motivación e inspiración para seguir adelante cumpliendo todas mis metas.

Ana Gabriela Padilla Pinto

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	iv
ÍNDICE DE TABLAS.....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vii
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	4
MARCO TEÓRICO.....	4
1.1. Procesos de control interno.....	4
1.1.1. Definición y estructura del mapa de procesos.....	4
1.1.2. Definición de control interno y su clasificación.....	6
1.1.3. Estructura del sistema del control interno.....	8
1.2. Investigaciones de referencia similares.....	12
CAPÍTULO II.....	15
MARCO METODOLÓGICO.....	15
2.1. Enfoque metodológico.....	15
2.2. Diseño de investigación.....	15
2.3. Métodos de investigación.....	16
2.4. Fuentes, técnicas e instrumentos de investigación.....	17
2.5. Población y muestra.....	18
2.6. Formas de procesamiento de la información.....	19
2.7. Diseño de los instrumentos de investigación.....	19
2.8. Formato de la encuesta.....	19
2.9. Tabulación y análisis de datos.....	19
2.10. Análisis del diagnóstico situacional interno.....	21
CAPÍTULO III.....	24
PROPUESTA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	24
3.1. Fase de planificación.....	24
3.1.1. Etapa 1. Conformación del Comité de Control.....	24
3.1.2. Etapa 2. Elaboración del diagnóstico.....	26
3.1.3. Etapa 3. Diseño de los procesos internos.....	29
3.2. Fase de ejecución.....	53
3.2.1. Etapa 4. Implementación del plan de trabajo.....	53
3.3. Fase de evaluación.....	56
3.3.1. Etapa 5. Verificación y cumplimiento y mejora continua.....	56
Conclusiones.....	66

Recomendaciones	67
REFERENCIAS	68
ANEXOS	71

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Fuentes, técnicas e instrumentos de información	18
Tabla 2. Áreas o gestiones de la Dirección Nacional Financiera	18
Tabla 3. Conformación del Comité de Control	25
Tabla 4. Parámetros de medición de confianza y riesgo	27
Tabla 5. Resumen de la matriz confianza riesgo de control	27
Tabla 6. Estructura organización	28
Tabla 7. Mejoramiento en los componentes del sistema de control interno.....	29
Tabla 8.Descripción de actividades de la Dirección Nacional Financiera de la CGE.....	32
Tabla 9. Propuesta control previo proceso solicitud pago ínfima cuantía.....	37
Tabla 10. Propuesta control previo proceso solicitud pago catálogo electrónico	39
Tabla 11. Propuesta control previo proceso solicitud pago subasta inversa electrónica.....	41
Tabla 12. Propuesta control previo proceso solicitud pago menor cuantía	44
Tabla 13. Propuesta control previo proceso solicitud pago contratación directa	46
Tabla 14. Propuesta control previo proceso solicitud pago régimen especial.....	48
Tabla 15. Propuesta control previo proceso solicitud pago cotización	50
Tabla 16. Propuesta control previo proceso solicitud pago licitación.....	52
Tabla 17. Actividad 1 del componente Ambiente de Control	57
Tabla 18. Actividad 2 del componente Ambiente de Control	57
Tabla 19. Actividad 3 del componente Ambiente de Control	58
Tabla 20. Actividad 1 del componente de Evaluación de Riesgos.....	59
Tabla 21. Actividad 2 del componente de Evaluación de Riesgos.....	59
Tabla 22. Actividad 3 del componente de Evaluación de Riesgos.....	60
Tabla 23. Actividad 1 del componente Actividades de Control.....	60
Tabla 24. Actividad 2 del componente Actividades de Control.....	61
Tabla 25. Actividad 3 del componente Actividades de Control.....	61
Tabla 26. Actividad 1 del componente de Información y Comunicación	62
Tabla 27. Actividad 2 del componente de Información y Comunicación	62
Tabla 28. Actividades 3 del componente de Información y Comunicación.....	63
Tabla 29. Actividad 1 del componente de Supervisión y Seguimiento.....	64
Tabla 30. Actividad 2 del componente de Información y Comunicación	64
Tabla 31. Actividad 3 del componente de Información y Comunicación	65

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura del mapa de procesos	4
Figura 2. Etapas y fases planificación del sistema de control interno	8
Figura 3. Flujograma del proceso interno de la Dirección Nacional Financiera.....	36

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 Formato de la encuesta	71
ANEXO 2 Tabulación de los datos de la encuesta	74
ANEXO 3 Matriz de confianza y riesgo de control	80
ANEXO 4 Organigrama de la Contraloría General del Estado.....	82

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo diseñar un sistema de control interno con la finalidad de mejorar la eficiencia y eficacia en la Dirección Nacional Financiera de la Contraloría General del Estado. La justificación del presente estudio se enfoca en establecer un control sobre las actividades con las que se permita mejorar la gestión de presupuesto, contabilidad y tesorería, para que posteriormente sea posible alcanzar los objetivos institucionales. Para ello, se obtiene un mayor conocimiento sobre los procesos utilizando como modelo de sistema de control interno el que se aplica en el Ministerio de Economía y Finanzas del Perú. Además de ello, se determina como metodología las fuentes primarias y secundarias de información con los cuales se permite la recopilación de los datos mediante una encuesta aplicada a los servidores públicos de la Dirección Nacional Financiera de la Contraloría General del Estado, cuyos resultados obtenidos aportan al diagnóstico actual y demuestran incidencias en las actividades de control lo que aumenta el riesgo sobre el cumplimiento y logro de los objetivos departamentales.

Palabras claves: control interno, objetivos, gestión, riesgo, diagnóstico.

ABSTRACT

The objective of this research was to design an internal control system with the purpose of improving efficiency and effectiveness in the National Financial Directorate of the Comptroller General of the State. The justification of the present study focuses on establishing control over the activities that allow the improvement of budget, accounting, and treasury management, so that institutional objectives can subsequently be achieved. For this, a greater knowledge about the processes is obtained using as a model of internal control system that is applied in the Ministry of Economy and Finance of Peru. In addition to this, the primary and secondary sources of information are determined as a methodology with which the data collection is allowed through a survey applied to the public servants of the National Financial Office of the Comptroller General of the State, whose results contribute to the current diagnosis and demonstrate incidents in control activities which increases the risk on compliance and achievement of departmental objectives.

Keywords: internal control, objectives, management, risk, diagnosis.

INTRODUCCIÓN

En Ecuador, la Contraloría General del Estado (CGE) es una entidad pública que se encarga de vigilar la correcta utilización de los recursos públicos, por lo que será necesario identificar su situación problemática y los objetivos de la investigación actual, para que posteriormente se establezca su importancia hacia la optimización de recursos de acuerdo a un diseño de sistema de control interno como principal alternativa para la disminución de los tiempos en los trámites de sus procesos internos dentro de la dirección financiera.

En la Dirección Financiera de la Contraloría General del Estado, se han identificado demoras en el manejo y utilización de sus recursos financieros que les han sido asignados por parte del gobierno central, lo que se establecen deficiencias en sus procesos internos que involucran el incumplimiento de estas actividades, por ende, se reconoce que es necesario proponer un sistema de control interno en esta entidad pública, que facilite la optimización de sus recursos y tiempos que se requieran para cada acción operativa.

Desde luego, bajo esta perspectiva, el problema de estudio se enfoca en la ineficiencia al ejecutar los procesos internos de la Dirección Nacional Financiera de la Contraloría General del Estado.

Por lo tanto, partiendo de esta problemática se ha planteado con la siguiente interrogante: ¿cómo resolver las demoras en el manejo y utilización de los recursos de la Dirección Financiera en la Contraloría General del Estado?

Por consiguiente, el objetivo general del estudio actual se ha planteado a continuación:

- Diseñar un sistema de control interno operativo para mejorar la eficiencia en la ejecución de procesos de la Dirección Nacional Financiera en la Contraloría General del Estado, y a su vez, permita supervisar y evaluar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Los objetivos específicos se estructuran de acuerdo al objetivo principal del estudio, los cuales se enuncian a continuación:

- Obtener conocimientos válidos sobre la estructura del Sistema de Control Interno enfocándose hacia su aplicación en las entidades estatales.
- Realizar el diagnóstico del control interno, para así identificar los puntos críticos en los procesos de las diferentes Áreas de la Dirección Financiera de la Contraloría General del Estado.
- Analizar los puntos críticos encontrados en los procesos de las diferentes Áreas de la Dirección Financiera de la CGE.
- Diseñar un sistema de control interno que mejore la efectividad al ejecutar las actividades de los procesos de las diferentes áreas de la Dirección Financiera de la CGE.

Al reconocer que la problemática principal se encuentra en la demora de los trámites que se realizan en los procesos internos de la Dirección Financiera de la Contraloría General del Estado, se ha considerado diseñar un sistema de control de interno para esta entidad con el objetivo de designar responsabilidades para implementar mejoras dentro de estos procesos.

La importancia de proponer un Sistema de Control de Interno para la Dirección Nacional Financiera de la Contraloría General del Estado, se enfoca en garantizar los procesos constitucionales y la rendición de cuentas de los principales directivos de esta entidad pública manteniendo un entorno progresivo en sus procesos internos enmarcándose hacia una mayor cultura organizacional.

A más de ello, se propone realizar un diagnóstico de la situación actual del control interno, con el fin de identificar los puntos críticos o eventos potenciales que puedan afectar al normal desarrollo de los procesos de las diferentes áreas de la Dirección Financiera de la Contraloría General del Estado, con la finalidad de proponer un sistema de control interno adecuado que permitirá: mejorar y controlar la gestión financiera, tomar medidas preventivas - correctivas en las actividades desarrolladas, información confiable y oportuna, obtener resultados eficientes y eficaces como resultado del aprovechamiento de los recursos

financieros, acatamiento de leyes, normas y reglamentos de la entidad, y por último, supervisar y evaluar el grado de cumplimiento de la misión, visión y políticas institucionales.

Para la elaboración del estudio actual, se estructura por tres capítulos consecutivos los mismos que se explican su contenido en los párrafos siguientes:

En el Capítulo I se realiza el Marco Teórico, fundamentando las diversas conceptualizaciones que conforman el sistema de control interno, las fases y etapas que se requieren para su ejecución, además se da a conocer su importancia y sus características. En este capítulo se agrega el Sistema de Control Interno del Ministerio de Economía y Finanzas del Perú (2018) que se adapta como modelo en la optimización de recursos disponibles considerando las fases de planificación, ejecución y evaluación.

En el Capítulo II se hace referencia al Marco Metodológico en el que se identifican las fuentes de recopilación de datos, a través de encuestas como medio principal con el que se obtendrá la información y los tipos de estudio a realizarse, así como también los métodos que se utilizarían que se apoyan a la investigación actual. En este capítulo también se efectúan los cálculos de la muestra de acuerdo al universo poblacional para que según a los resultados que se obtengan se desarrolle el análisis del diagnóstico situacional de la Dirección Financiera de la Contraloría General del Estado.

Para el Capítulo III, se diseña la propuesta de investigación en base a los resultados que se obtengan mediante la recopilación de datos y el diagnóstico situacional, en el cual mediante los resultados se diseñe el sistema de control interno para la Dirección Financiera de la Contraloría General del Estado, por lo que en este capítulo se aplican las fases de planificación, ejecución y evaluación de la propuesta con la finalidad de mejorar y optimizar los recursos utilizados en los procesos internos de esta entidad.

Finalmente, el estudio se concluye con las conclusiones y recomendaciones de la investigación que se plantean de acuerdo a los objetivos específicos que se hayan formulado para el cumplimiento de los capítulos del trabajo realizado.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

En éste capítulo se realiza el Marco Teórico, fundamentando las diversas conceptualizaciones que conforman el sistema de control interno, las fases y etapas que se requieren para su ejecución, además, se da a conocer su importancia y sus características.

1.1. Procesos de control interno

1.1.1. Definición y estructura del mapa de procesos

Se denomina como mapa de procesos a la “representación gráfica de los procesos que están presentes en una organización, mostrando la relación entre ellos y sus relaciones con el exterior” (Desarrollos Industriales S.A, 2016). Es decir, que en una organización se busca satisfacer las necesidades y deseos de los clientes potenciales cumpliendo actividades consecutivas produciendo un producto o un servicio.

Para el caso de las organizaciones públicas, al no ser entidades con fines lucro no registran utilidades dentro de sus estados financieros, sin embargo, es necesario que las organizaciones del Estado busquen alcanzar la satisfacción de sus usuarios o de toda la ciudadanía en general, y para ello es necesario que se coordinen adecuadamente sus actividades internas considerando desde sus procesos estratégicos, operativos y de apoyo.



Figura 1. Estructura del mapa de procesos

Fuente: Elaboración propia

En la figura anterior se visualiza el mapa de procesos se identifica de forma general los principales procesos internos de una organización ya sea pública o privada por lo cual se requiere una explicación de cada uno de ellos:

- **Procesos estratégicos.** Corresponde a los “cargos de dirección y gerencia de la entidad, que influyen en la toma de decisiones de los procesos operativos y apoyo sirviendo como soporte en la ejecución de las actividades que lo conforman” (Endara, 2017). Por ende, en este tipo de procesos se manejan por parte de las autoridades o directivos de las organizaciones según las estrategias que se deberán ejecutarse dentro de un mediano y largo plazo enfocándose en las actividades de planificación e investigación y desarrollo.
- **Procesos operativos.** Se refieren a los “lineamientos operativos que se establecen desde la recepción al cliente encaminándose hacia la entrega del producto final alcanzando las metas que se establecieron previamente por la entidad pública o privada” (Pérez, 2014, pág. 64). Los procesos operativos mantienen una relación directa con el producto o servicio que se otorga por parte de las organizaciones manteniendo una conexión con el cliente o con los usuarios que desean el servicio. En las entidades públicas, los procesos operativos se conforman por los trámites que se soliciten de la población dentro de un menor tiempo posible.
- **Procesos de apoyo.** Su intencionalidad es la de “establecer la provisión de los recursos que son necesarios en los procesos estratégicos, misionales y de medición, análisis y mejor” (Sistema Integrado de Gestión de Calidad, 2016). Es decir, que en este tipo de procesos se caracterizan por efectuar actividades que facilitan el cumplimiento de las actividades estratégicas y operativas. Los procesos de apoyo no mantienen un vínculo directo con las actividades propias institucionales, sin embargo, sirven de soporte para su ejecución e implementación.

Por consiguiente, la ejecución de las actividades de una entidad siendo pública o privada se determinan desde sus procesos estratégicos buscando alcanzar sus objetivos de mediano y largo plazo bajo la responsabilidad de los directivos o autoridades de cada institución, Posteriormente, el desarrollo de diversos programas y proyectos específicos se diseñan los procesos operativos en las que se identifica la necesidad de los usuarios y su nivel de satisfacción.

Finalmente, los procesos de apoyo son necesarios para garantizar el buen cumplimiento de las actividades operativas otorgando recursos financieros necesarios para su implementación en los tiempos y plazos que se hayan predefinido.

1.1.2. Definición de control interno y su clasificación

El ejercer un control interno es fundamental dentro de las organizaciones públicas, el cual se define como:

El sistema integrado por el conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos (Secretaría Jurídica Distrital de la Alcaldía de Bogotá, 2015)

Bajo la conceptualización anterior, se denomina como control interior al conjunto de procedimientos adoptados por una entidad con la finalidad de vigilar y verificar el fiel cumplimiento de las actividades y operaciones cuyos recursos se designen de acuerdo a las normativas vigentes alcanzando las metas y objetivos propuestos.

Por ende, el control interno se enfoca en la vigilancia del uso de los recursos para el desenvolvimiento de las tareas y actividades que se hayan planificado para su ejecución y con ello el alcance de los objetivos preestablecidos.

1.1.2.1. Tipos de control interno

En una organización, se identifican tres tipos de control interno que requiere ser explicados detalladamente:

- **Control previo.** Consiste en “supervisar, vigilar y verificar las acciones de la Gestión Pública, de acuerdo a los niveles de eficiencia y eficacia ante el uso y utilización de los recursos públicos” (R&C Consulting S.A, 2018), es decir, que se caracteriza al

realizarse antes de implementar los procesos establecidos buscando y manteniendo la optimización de los recursos públicos.

- **Control simultáneo.** Es aquel que se realiza a “actos, hechos o actividades de un proceso correspondiente a la ejecución con las actividades de una entidad, con el objetivo de alertar sobre la existencia de hechos que ponen en riesgo sus resultados” (Presidencia del Consejo de Ministros del Perú, 2016). Este control se realiza en el momento donde se ejecutan las acciones de los procesos organizacionales con el propósito de informar si existen problemáticas que afecten al logro de las metas de la entidad.
- **Control posterior.** Se denomina a la “evaluación con la que verifica y estudia las tareas que conforman la gestión financiera, operativa y administrativa luego que se haya implementado para la elaboración del correspondiente informe determinando sus conclusiones finales” (Contraloría General del Estado, 2014), por consiguiente, el control posterior se realiza luego de que se hayan ejecutado las acciones consecutivas de los procesos internos con la intencionalidad de efectuar informes claros de las actividades realizadas y confirmar si se han alcanzado los objetivos que se haya propuesto inicialmente.

Conceptualización del sistema de control interno

La definición o conceptualización del Sistema de Control Interno se describe a continuación y se explica que:

Es un conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos, incluyendo las actitudes de las autoridades y el personal, organizados y establecidos en cada entidad del Estado; cuya estructura, componentes, elementos y objetivos se regulan se emiten por la normativa técnica y por la correspondiente Contraloría (Ministerio de Economía y Finanzas del Perú, 2018)

Por lo tanto, se denomina como Sistema de Control Interno al conjunto de actividades consecutivas, las formas y métodos con las que se permita la vigilancia y verificación de las

entidades públicas y en cada uno de sus áreas o departamentos buscando alcanzar la buena ejecución de los procesos internos que se hayan planificado previamente.

1.1.3. Estructura del sistema del control interno

Para el desarrollo de un excelente Sistema de Control Interno, es fundamental que se cumplan tres fases las cuales se observan que en cada una de ellas se determinan etapas consecutivas entre sí, con ello se permitiría identificar las principales problemáticas existentes en los procesos internos organizacionales para que después se determinen alternativas de cumplimiento y de mejoramiento continuo:

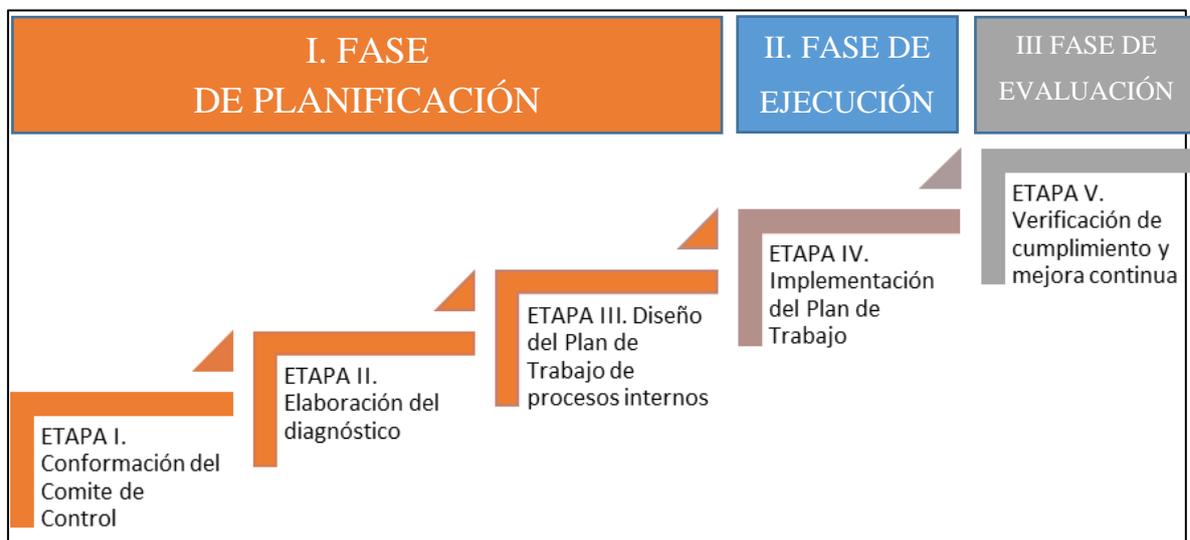


Figura 2. Etapas y fases planificación del sistema de control interno

Fuente: Adaptado del Ministerio de Economía y Finanzas del Perú (2018)

De acuerdo a la figura anterior, el Sistema de Control Interno está estructurado por las fases de planificación, ejecución y evaluación, fases que requieren un detalle más amplio y que requieren una mayor explicación.

Fase de planificación

Comprende a las actividades que se orientan hacia la elaboración de un diagnóstico interno de la entidad para la posterior presentación de un plan de trabajo (De la Guerra, 2013). En esta fase se conforma por tres etapas consecutivas con la que se permita determinar la conformación del Comité de Control, la situación interna actual y mejorar cada uno de los procesos internos:

Etapa I. Conformación del Comité de Control. Se determinan responsabilidades quienes se encargarán de planificar, ejecutar y evaluar el sistema de control interno, así como sus actividades de capacitación previa, pues para su cumplimiento se identifican las siguientes sub etapas consecutivas:

- a. Acta de compromiso
- b. Comité de control interno
- c. Acciones de capacitación

Etapa II. Elaboración del diagnóstico. Se efectúa el diagnóstico interno del área, entidad u organización estableciendo los factores más preponderantes de los procesos institucionales en base a sus niveles de madurez, entre las subetapas que la conforman se encuentran:

- a. Diagnóstico interno
- b. Análisis del diagnóstico

De acuerdo al Ministerio de Economía y Finanzas del Perú (2018), considera que al efectuar el análisis del diagnóstico interno se requiere el estudio de cinco componentes claves del control interno que se explican a continuación:

- **Ambiente de control.** Se refiere al entorno que influencia en las actividades de una entidad catalogándose a la disciplina como una de las bases del clima organizacional” (Romero, 2012), por lo tanto, se analizan los valores corporativos, las responsabilidades y la cultura organizacional que existe en el entorno institucional. El evaluar la estructura organizacional de la institución identificando sus correspondientes niveles de jerarquía forma parte del primer componente de control interno.
- **Evaluación de riesgos.** Involucra un “proceso dinámico e interactivo que identifica y analiza riesgos que afectan el logro de objetivos de la entidad, dando la base para establecer cómo los riesgos deberán ser administrados” (Internal Control Integrated Framework, 2013). Desde esta perspectiva, se considera que al plantear un objetivo organizacional existe el riesgo de que no se permita alcanzarse dentro del tiempo previamente estipulado, por lo que se adquiere una mayor importancia a la

administración de los riesgos, donde es posible el manejo adecuado de la incertidumbre con la finalidad de obtener mayores beneficios.

- **Actividades de control.** Se caracterizan porque a través de ellas se “permite verificar las actividades que ejecuta la gerencia de la institución para cumplir con las actividades que se hayan asignado previamente” (Romero, 2012). En este componente se reconocen la implementación de actividades que se direccionen hacia la evaluación de los objetivos de la empresa, actividades que podrían desarrollarse por las autoridades y por sus colaboradores internos, estableciendo un adecuado manejo en la administración del riesgo que se analizó en el componente anterior.
- **Información y comunicación.** La información son los datos que se combinan y sintetizan con base a la relevancia para los requerimientos de información, mientras que la comunicación es el proceso continuo e iterativo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria, relevante y de calidad, tanto interna como externamente (Red Global de Conocimientos en Auditoría y Control Interno, 2018) Este componente se mantiene en la aplicación de todo el sistema de control interno, el obtener un conjunto de datos para obtener conocimientos adicionales se define como información disponible, así como también el identificar diversas formas de comunicación resulta indispensable para la posterior toma de decisiones al interior de la institución. Los datos que se reciban podrían provenir de fuentes externas como internas a la entidad pero que son necesarias para el buen cumplimiento y aplicación de las actividades.
- **Supervisión y seguimiento.** Consiste en realizar evaluaciones concurrentes o separadas, o una combinación de ambas para determinar si cada uno de los componentes del Control Interno está presente y funcionando aplicando la correspondiente evaluación de los hallazgos encontrados” (Red Global de Conocimientos en Auditoría y Control Interno, 2015), es decir, que la supervisión se otorga a todas las actividades del control interno con la intencionalidad de efectuar una mejora continua institucional, estas formas de evaluación deberán realizarse en ciertos periodos de tiempo que se hayan señalado previamente por los directivos correspondientes, de tal manera que se realizan monitoreos durante la aplicación de las actividades de forma individual, así como también en la que intervengan todas las personas participantes del proceso y una combinación de ambas.

Etapa III. Diseño del plan de trabajo de procesos internos. En relación a los resultados que se hayan logrado del diagnóstico interno se procede con el plan de trabajo con el que se permita la optimización de los procesos internos de la institución con el cual se realiza:

- a. Estructura del plan de trabajo para mejoramiento de los procesos internos (objetivos, alcance, detalle de actividades, flujogramas, anexos)

Fase de ejecución

Se involucran “la ejecución de las diferentes actividades que involucran el plan de trabajo en base a los procesos internos que conforman el sistema de control” (Comité de Riesgos de Estronorte S.A, 2016), es por ello que para su cumplimiento dentro de la fase de ejecución se aplica la implementación de las acciones en los procesos a ejecutarse:

Etapa IV. Implementación del plan de trabajo. Para aplicar el correspondiente plan de trabajo es necesario que los responsables de estas actividades dispongan del suficiente liderazgo para dirigir las actividades consecutivas que se detallan en los procesos internos a aplicarse, para ello es necesario la presentación de informes de seguimiento sobre las acciones y tareas que se hayan planificado.

Fase de evaluación

Busca el desempeño de las acciones mediante una forma eficiente según los parámetros de control estableciendo factores claves para la mejora continua de la institución. (Soluciones de Gestión para la Gerencia Empresarial, 2017). Por ende, en la fase de evaluación se verifican el cumplimiento de las actividades implementadas y si se han alcanzado con los objetivos propuestos y realizar retroalimentaciones en caso de que lo requiera, esto se conforma en la etapa V.

Etapa V. Verificación de cumplimiento y mejora continua. Se establecen los componentes de las normas de Control Interno con la finalidad de evaluarlas y determinar si se ha alcanzado la mejora en los procesos internos.

1.2. Investigaciones de referencia similares

TEMA 1. DISEÑO E IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA MEJORAR LOS PROCESOS EN LOS DEPARTAMENTOS DE GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA AGENCIA ECUATORIANA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DEL AGRO AGROCALIDAD

El trabajo de investigación elaborado por Gabriela López (2014) presenta como objetivo describir los procesos y subprocesos de la gestión financiera y administrativa en la que se mantenga un control de las acciones y gastos que se hayan programado encaminándose hacia la optimización de los recursos de Agrocalidad, Las conclusiones del estudio están dadas hacia la implementación del Sistema de Control de Interno mediante el cual se busca obtener eficiencia, eficacia y efectividad en el uso adecuado de los recursos disponibles exponiendo información económica y financiera que transparente las actividades institucionales.

El estudio efectuado por la Ing. López mantiene una cierta familiaridad con la presente investigación pues se permiten evaluar al departamento financiero tanto de Agrocalidad como de la Contraloría General del Estado respectivamente como entidades públicas. Por ende, se otorga una amplia importancia hacia la optimización de los recursos disponibles al ejecutar los procesos y subprocesos del área financiera de ambas entidades garantizando la transparencia al aplicar las acciones correspondientes.

TEMA 2: IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO CONTABLE FINANCIERO, APLICADO A LA EMPRESA IB CORP CASA DE VALORES S.A., DEDICADA A ACTIVIDADES DE LAS BOLSAS DE VALORES

El estudio realizado por Maritza Bedón (2014) mantiene entre sus objetivos de control interno alcanzar efectividad y eficiencia de las operaciones así como además otorgar una mayor confiabilidad de la información financiera proporcionada por la empresa IB CORP Casa de Valores S.A. La implementación de un Sistema de Control Contable Financiero pretende mejorar los procedimientos de las áreas de la empresa desarrollando un flujo de información confiable para todos sus trabajadores, clientes y proveedores.

Bajo este análisis, la investigación efectuada por la Ing. Bedón permite concluir que la aplicación de un adecuado sistema de control interno proporciona información que otorgue una mayor confiabilidad financiera organizacional, por lo que en el presente estudio se deberá considerar en la implementación de los mecanismos de control interno para la Dirección Nacional Financiera de la Contraloría General del Estado, es decir, que sus procesos internos deberán enmarcarse hacia la confianza institucional de acuerdo a los parámetros de efectividad en la ejecución de sus actividades.

TEMA 3. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COOPCENTRO LTDA., UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.

El estudio que se ha realizado por Acosta & Saragosín (2017) mantiene como principal finalidad la implementación del control interno con el que se permita un manejo adecuado de los recursos disponibles, para generar indicadores confiables dentro de los estados financieros fijados bajo criterios técnicos que permitan evaluar los resultados alcanzados. Es por ello que se obtiene como conclusión que al aplicar un sistema de control interno en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Corporación Centro Ltda., se estaría mejorando la gestión económica y financiera reduciendo sus riesgos existentes para un funcionamiento confiable y eficiente de esta entidad.

En el trabajo de los Ingenieros Acosta & Saragosín se pretende alcanzar una mayor confianza en la gestión financiera a través de la implementación de un sistema de control interno con el que se permita evaluar los estados financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coopcentro Ltda. Por lo tanto, el trabajo de investigación actual es necesario que se planteen actividades con las que se permita mejorar la gestión en la Dirección Nacional Financiera de la Contraloría General del Estado, cuyos resultados obtenidos serán confiables y garanticen su transparencia.

TEMA 4. DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO FINANCIERO APLICADO AL CUERPO DE BOMBEROS DE LA CIUDAD DE COTACACHI

En el estudio desarrollado por Danilo Ubidia (2014) pretende diseñar un control interno de cada una de los departamentos que se conforman el área financiera del Cuerpo de Bomberos de la ciudad de Cotacachi, esto se realiza con la intencionalidad de mejorar el uso de los recursos disponibles al momento de cumplir con las funciones que se exigen en el desempeño laboral y demás actividades de la propia institución. Bajo esta realidad, se concluye que al implementar el sistema de control interno se busca reducir el riesgo de la entidad bomberil mejorando su disponibilidad presupuestaria indispensable para su excelente funcionamiento de la institución.

En este sentido, la investigación del Ing. Ubidia proporciona una amplia importancia hacia la optimización de los recursos financieros aplicando un sistema de control interno en el Cuerpo de Bomberos de la ciudad de Cotacachi, por lo tanto, esto debería considerarse también por la Dirección Nacional Financiera de la Contraloría General del Estado, pues con ello se estarían aprovechando de mejor manera los diferentes recursos que conforman el presupuesto y de ser posible, la entidad se canalice hacia una mayor desempeño financiero e institucional.

CAPÍTULO II

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo II se identifican las fuentes de recopilación de datos, a través de encuestas como medio principal con el que se obtendrá la información y los tipos de estudio a realizarse, así como también los métodos que se utilizarían que se apoyan a la investigación actual. En éste capítulo también se efectúan los cálculos de la muestra de acuerdo al universo poblacional para que con los resultados obtenidos se desarrolle el análisis del diagnóstico situacional de la Dirección Financiera de la Contraloría General del Estado.

2.1. Enfoque metodológico

Se denomina como enfoque metodológico cuantitativo al “uso de un conjunto de datos con los que se permita probar una hipótesis cuyas bases están dadas en el análisis estadístico, con la finalidad de identificar comportamientos y determinar teorías” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 4).

Es decir, que la investigación actual es de tipo cuantitativa pues se utilizan técnicas de recolección de datos cuyos resultados se posibilitan para una evaluación numérica y con ello se identifican el escenario de los procesos de la dirección financiera en la Contraloría General del Estado.

2.2. Diseño de investigación

En el desarrollo del presente estudio, se han determinado dos diseños de investigación las cuales se aplican específicamente en análisis de índole administrativos, las cuales se explican a continuación:

- **Investigación descriptiva.** En esta investigación se “reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio” (Bernal, 2011, pág. 113), por consiguiente, la investigación actual al ser descriptiva se identifican las características más sobresalientes en los procesos de la dirección financiera de la Contraloría General del Estado, Es decir, que se reconoce la realidad del objeto de estudio y se describe su problemática de acuerdo como ha sucedido sin establecer

una relación causa - efecto en los diversos aspectos que involucran en la entidad pública que se analiza.

- **Investigación exploratoria.** Se caracterizan por emplearse “cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado o novedoso” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 91). En la Contraloría General del Estado se han realizado diversos estudios que incentiven a mejorar el ejercicio de la entidad, sin embargo, no se han desarrollado investigaciones a profundidad sobre el desempeño en los procesos en la dirección financiera, por lo que este tipo de estudio es poco conocido para este departamento pero que busca implementarse disminuyendo los tiempos de ejecución de las actividades identificadas y con ello una optimización de sus recursos humanos y financieros utilizados.

En definitiva, en la investigación que se desarrolla se aplicarán estudios descriptivos y exploratorios, el primero de ellos pretende determinar los rasgos más sobresalientes que se reconocen en la dirección financiera de la Contraloría General del Estado según su estructura sobre el desenvolvimiento de sus procesos internos, mientras que el estudio exploratorio hace énfasis pues no se han propuesto investigaciones similares con el que se permita diseñar un sistema de control específicamente para esta área de trabajo.

2.3. Métodos de investigación

La presente investigación se aplica como método inductivo – deductivo que se caracteriza por:

Utilizar el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general, este método en un principio se encamina de lo general a lo particular pero posteriormente pasa de lo particular a lo general. (Bernal, 2011, pág. 59).

Por consiguiente, el método es deductivo cuando se identifica el problema existente en los procesos de la dirección financiera para que después se identifiquen las causas y consecuencias, por lo que desde el diagnóstico actual se asimila la realidad actual del objeto de estudio y después se proponen alternativas de mejora, en este

último caso se estaría considerando el desarrollo de un análisis exhaustivo encaminándose desde lo particular a lo general aplicando el método inductivo.

2.4. Fuentes, técnicas e instrumentos de investigación

Las fuentes de información son aquellas que obtienen los datos suficientes que evidencian la realidad en el funcionamiento de los procesos internos en la dirección financiera de la Contraloría General del Estado y entre las cuales están:

- **Fuentes primarias.** Son las que proporcionan información de primera mano, son fuentes directas. Su utilización permite conocer los fenómenos tal y como suceden en la realidad. (Del Cid, Méndez, & Sandoval, 2013, pág. 84). Dentro de este grupo se destacan las encuestas que se aplican a los trabajadores públicos que intervienen en los procesos de la dirección financiera con la intencionalidad de evaluar la problemática existente previo al diseño del sistema de control interno.
- **Fuentes secundarias.** Son compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas en un área del conocimiento en particular, donde se mencionan y comentan brevemente artículos, libros (Morán & Alvarado, 2011, pág. 30). Por ende, se destacan los informes que se detallan en los procesos de las áreas de contabilidad, presupuesto y tesorería de la dirección financiera. Como fuentes secundarias también se utilizan libros de planificación de procesos, periódicos de la ciudad, revistas digitales y páginas web de entidades públicas.

Es decir, que como fuentes primarias y secundarias se permite recopilar la información en las que se identifican técnicas utilizando instrumentos adecuados para su posterior análisis de los resultados obtenidos:

Tabla 1. Fuentes, técnicas e instrumentos de información

Fuentes	Técnicas	Instrumentos
Fuentes primarias	Encuesta	Cuestionario de la encuesta
Fuentes secundarias	Libros	Organización y Sistemas Diseño e Implementación de Procesos Planificación y Control Empresarial
	Periódicos	El Comercio El Universo
	Revistas	Revistas Líderes, Ekos
	Páginas web	www.contraloria.gob.ec

Fuente: Elaboración propia

2.5. Población y muestra

En términos estadísticos, se denomina como población al “conjunto de elementos para realizar un estudio específico” (Díaz, 2013, pág. 3), por lo tanto, el universo poblacional está conformado por la cantidad de servidores públicos que trabajan en el área de contabilidad, presupuestos y tesorería de la dirección financiera de la Contraloría General del Estado.

Tabla 2. Áreas o gestiones de la Dirección Nacional Financiera

Tipo de área	No. de servidores públicos
Gestión de Contabilidad	13
Gestión de Presupuestos	10
Gestión de Tesorería	7
TOTAL	30

Fuente: Elaboración propia

Como se observa, en total existen 30 servidores públicos lo que se demuestra que el universo poblacional es muy pequeño, es por ello que no es necesario efectuar el cálculo de la muestra pues se ha establecido que el estudio se aplica a la totalidad de los trabajadores de la dirección financiera.

2.6. Formas de procesamiento de la información

El procesamiento de los datos que han sido recopilados se verificará que cada encuesta haya sido contestada todas sus interrogantes cuya información proporcionada aporte a la investigación que se realiza, para que después se efectúe su correspondiente tabulación en el software Microsoft Excel y en base a los resultados obtenidos se proceden a la elaboración de las tablas y gráficos estadísticos para que con ello se facilite su análisis e interpretación.

2.7. Diseño de los instrumentos de investigación

Para efectuar la correspondiente investigación es fundamental aplicar instrumentos para la recolección de los datos como es la encuesta, que se implementará a todo el personal que labora en la dirección financiera de la Contraloría General del Estado.

2.8. Formato de la encuesta

Con la intencionalidad de establecer la situación interna se ha aplicado una encuesta (Anexo 1) dirigida a los servidores públicos de la Dirección Nacional Financiera en la Contraloría General del Estado, la estructura del cuestionario se conforma por preguntas de datos personales y de investigación, las cuales se enfocan en la situación actual del control interno y que se agrupan según cada uno de los cinco componentes que pertenezcan.

2.9. Tabulación y análisis de datos

Al realizar la tabulación de los datos que se recopilaron (Anexo 2) a través del cuestionario de la encuesta, se obtienen resultados válidos con diferentes porcentajes que es necesario realizar un análisis minucioso de cada uno de ellos.

Los trabajadores de la Dirección Nacional Financiera, al consultarles sobre el tiempo que se labora en la entidad mencionan que el 40% trabajan entre a 1 a 3 años y el 27% menos de un año, es decir, que al menos 3 de cada 5 servidores públicos laboran menos de 3 años y esto se debe a las nuevas contrataciones que se han efectuado durante este período de tiempo.

El área de contabilidad es la que con un mayor número de trabajadores pues representa el 40% de la Dirección Nacional Financiera, el 33% pertenecen a la gestión presupuestaria y la diferencia restante que es del 23% al área de tesorería, por ende, el mantener una coordinación entre sus diferentes procesos mantiene una cierta dificultad en la gestión contable pues realiza un mayor número de actividades puntuales.

El sistema de control interno se conforma por cinco componentes, los cuales al realizar el análisis de la encuesta se evalúan cada uno de ellos:

- **Ambiente de control.** Los manuales de funciones son necesarios para el cumplimiento de las actividades laborales, sin embargo, en la Dirección Financiera se conoce que el 80% de los servidores públicos menciona que no conocen por escrito los valores éticos que se aplican dentro de su puesto de trabajo, esto significa que no se han identificado con exactitud las competencias que se requieren en cada función a desempeñar lo que afecta al clima organizacional. Se sabe que la Contraloría General del Estado dispone de un organigrama en el que se observan los niveles de jerarquía, sin embargo, el 60% de los servidores públicos de la Dirección Financiera considera que se requiere una reestructuración organizacional, al menos dentro de este departamento, pues califican que sus jefes inmediatos requieren de mayor liderazgo para la designación de funciones. En cuanto a la capacitación para mejorar los procesos se tiene que el 70% de los encuestados reconocen que les faltaría capacitación por lo que la diferencia restante que equivale al 30% opinan que los conocimientos generados por la institución son suficientes para el desempeño de sus actividades, por ende, se deberá realizar retroalimentaciones sobre los procesos de la gestión de contabilidad, presupuesto y tesorería.
- **Evaluación de riesgos.** Se sabe que el 67% de los servidores públicos considera que el departamento no se han identificado factores que incidan en la disminución del riesgo en la Dirección Financiera de la Contraloría General del Estado, esto en realidad afecta al logro en los objetivos de cada área y con ello en el buen cumplimiento de las actividades de la institución añadiendo además que no se realizan procedimientos específicos para identificar los riesgos según el 57% de los encuestados. Tanto el riesgo como los objetivos se deberán considerar al diseñar un sistema de control interno, sin embargo, el 71% de los servidores públicos agregan

que no se realiza un seguimiento de la objetivos con la intencionalidad de disminuir el riesgo, por lo que los resultados de los procesos de la Dirección Financiera no serían alentadores sino se maneja adecuadamente la incertidumbre dentro de un futuro próximo.

- **Actividades de control.** El sistema eSIGEF (Sistema Integrado de Gestión Financiera) se maneja como una herramienta informática por parte de las entidades públicas del país, entre ellas la Contraloría General del Estado, no obstante, el 87% de los encuestados alude que la Dirección Financiera no dispone de un manual de procesos lo que dificulta el realizar un control de sus actividades. El 63% de los servidores públicos reconoce que no se cuenta con los respaldos suficientes de lo que se realiza al ejecutar los procesos y el 73% señala que no se aplican adecuadamente los indicadores de evaluación de las actividades. Estos porcentajes evidencian que al no disponer de un sistema de control interno, las tareas no se realizan de la forma correcta y se podrían obtener resultados desfavorables para toda la institución.
- **Información y comunicación.** El 73% no confía en la información que proporciona el eSIGEF al registrar los procesos de la Dirección Financiera, añadiendo además que el 57% no se encuentra conforme con la comunicación departamental existente en cada una de las tres áreas de trabajo. Los porcentajes obtenidos demuestran que prevalece la desconfianza al desarrollar las actividades pues no existe una comunicación adecuada entre los participantes de los procesos de gestión.
- **Supervisión y seguimiento.** El diseñar tablas y gráficos estadísticos es necesario para evaluar los resultados que se hayan alcanzado, no obstante, el 77% de los encuestados informa que no se utilizan parámetros estadísticos y el 60% agrega que no se supervisa adecuadamente el sistema eSIGEF, por lo tanto, se estaría dificultando el alcance de los objetivos que se haya previsto lograr dentro de un tiempo previsto.

2.10. Análisis del diagnóstico situacional interno

La Contraloría General del Estado fue creada en el año 1927 y se creó con la finalidad de realizar el control fiscal, precautelar la economía, efectiva y eficiente administración de los recursos humanos y financieros de todos los organismos del sector público, así como

también de las personas jurídicas que utilicen los recursos públicos, además de satisfacer las necesidades del servicio público y contribuir al desarrollo del país.

En base a la Constitución Política de la República del Ecuador (2011), se conoce que la Contraloría General del Estado tendrá:

Atribuciones para controlar ingresos, gastos, inversión, utilización de recursos, administración y custodia de bienes públicos. Realizará auditorías de gestión a las entidades y organismos del sector público y sus servidores, y se pronunciará sobre la legalidad, transparencia y eficiencia de los resultados institucionales. Su acción se extenderá a las entidades de derecho privado, exclusivamente respecto de los bienes, rentas u otras subvenciones de carácter público de que dispongan. (Constitución Política de la República del Ecuador, 2011, Art. 211)

Por consiguiente, la Contraloría General del Estado mantiene entre sus atribuciones la de vigilar la utilización de los recursos financieros y custodia de los recursos públicos, esta entidad también será la encargada de efectuar las auditorías correspondientes en caso que lo amerite llegando inclusive a las entidades privadas reconociendo los derechos que le correspondan al Estado.

Art. 212.- La Contraloría General del Estado tendrá potestad exclusiva para determinar responsabilidades administrativas y civiles culposas e indicios de responsabilidad penal, y hará el seguimiento permanente y oportuno para asegurar el cumplimiento de sus disposiciones y controles. (Constitución Política de la República del Ecuador, 2011, Art. 212).

Además, la Contraloría General del Estado tendrá entre sus funciones, la potestad de designar responsabilidades administrativas para el posterior manejo de aquellos casos en los que se requieran una sanción penal por el inadecuado uso de los recursos públicos, efectuando seguimientos constantes y permanentes en los bienes del Estado.

El estudio actual se está aplicando a la Dirección Nacional Financiera de la Contraloría General del Estado, esta dirección se conforma por las gestiones de presupuestos, contabilidad y tesorería, por lo que se evaluado en su conjunto y se han obtenido conclusiones válidas del diagnóstico situacional interno es necesario efectuar el cálculo de los niveles de confianza y de riesgo de control de la tabulación de datos realizados (Anexo 3) utilizando la fórmula siguiente:

$$NIVEL DE CONFIANZA = \frac{Puntaje\ obtenido}{Puntaje\ optimo}$$

$$NIVEL DE CONFIANZA = \frac{144}{450}$$

$$NIVEL DE CONFIANZA = 0,32$$

Por ende, el nivel de riesgo de control sería $1 - 0,32 = 0,68$

Entonces el nivel de confianza es del 32% cuya calificación es baja y un riesgo de control de 68% determinando como un parámetro alto de control. En base a ello, se estaría evidenciando que actualmente en la Dirección Nacional Financiera de la Contraloría General del Estado, se reconoce que posee una baja confianza al ejercer sus actividades o funciones encomendadas lo que a su vez se incrementa la posibilidad de riesgo y esto se genera incertidumbre para el alcance de sus metas departamentales.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

En este capítulo, se diseña la propuesta de investigación de acuerdo a los resultados que se obtuvieron mediante la recopilación de datos y el diagnóstico situacional, en el cual mediante los resultados que se obtengan se diseña el sistema de control interno para la Dirección Financiera de la Contraloría General del Estado, es por ello que en este capítulo se aplican las fases de planificación, ejecución y evaluación que forman parte de la propuesta con la finalidad del mejoramiento y optimización de los recursos disponibles en los procesos institucionales.

3.1. Fase de planificación

El Sistema de Control Interno (SCI) se encargará de evaluar los procesos internos e implementar soluciones válidas en las que se permita lograr una mayor productividad por los servidores públicos que conforman la dirección financiera de la Contraloría General del Estado.

Por lo tanto, en la Fase de Planificación es necesario que se conformen un conjunto de personas responsables que se encargarán de evaluar sus procesos por lo que se deberá conformar un Comité de Control el cual se encargará de efectuar un diagnóstico situacional sobre el desarrollo de las actividades de la dirección financiera, para que en relación a los resultados obtenidos se diseñe un plan de mejoramiento de sus procesos internos.

3.1.1. Etapa 1. Conformación del Comité de Control

Directorio

Para conformar el directorio del Comité de Control Interno se ha considerado designar como Presidente al Subcontralor (a) de Gestión Interna, mientras que a los jefes de las gestiones de contabilidad, de presupuestos y de tesorería deberán actuar como miembros titulares del comité, por lo que los expertos y especialistas se denominarán como miembros alternos.

Tabla 3. Conformación del Comité de Control

No.	Cargo en el Comité de Control Interno	Cargo en la entidad
1	Presidente	Subcontralor(a) de Gestión Interna
2	Miembro titular	Administradora de Gestión de Contabilidad
3	Miembro titular	Administradora de Gestión de Presupuesto
4	Miembro titular	Administradora de Gestión de Tesorería
5	Miembro alterno	Experta Supervisor de Contabilidad
6	Miembro alterno	Experta Supervisor de Presupuesto
7	Miembro alterno	Especialista Nacional de Tesorería

Fuente: Elaboración propia

Documentos

Luego que se haya conformado el Comité de Control es necesario que se establezca una acta de compromiso con las firmas correspondiente de quienes pertenecen al nuevo organismo creado otorgando así confianza y fiabilidad en las decisiones que se tomen por iniciativa de sus representantes y miembros que lo conforman.

Actas de sesión del Comité Control Interno

El Comité de Control Interno se reunirá una vez al mes con todos sus miembros para evaluar los procesos internos de la dirección financiera, por lo que en cada sesión que se realice se identificarán actas por escrito, las mismas que deberán contener los siguientes puntos a considerar:

- **Lugar.** Se refiere al sitio donde se realizará la sesión que puede ser dentro de las instalaciones de la entidad, solamente en casos de fuerza mayor y cuando el Director Nacional Financiero lo disponga las sesiones se efectuarán fuera de la institución.
- **Fecha.** Es la descripción del día y la fecha que se realizará la sesión, se aclara que el Comité de Control Interno se conformará una vez al mes, por lo que solo en casos extraordinarios se desarrollarán hasta dos sesiones por mes.

- **Hora de inicio y fin de la sesión.** Es fundamental acordar una hora exacta en que se realizarán las sesiones del Comité de Control Interno, hora que será modificada mediante aprobación previa de su presidente y de la mitad más uno de sus participantes.
- **Asistentes.** Se describen todos los miembros del Comité de Control Interno que asistan a la sesión, por lo que se llevará una lista de registro en el que se detallen los nombres de sus participantes y el cargo que ocupan en la institución.
- **Agenda de la sesión.** Se describen de forma breve los temas que se evaluarán en la sesión por lo que se otorgan similar importancia para cada uno ellos, sin embargo, el presidente o sus miembros pueden agregar temas adicionales a tratarse sobre la evaluación de los procesos internos
- **Orden del día.** Se explican los temas a tratarse de acuerdo a la conformación, diagnóstico y evaluación de los procesos internos de la dirección financiera, identificando deficiencias existentes para que posteriormente se planteen posibles soluciones de mejora.
- **Acuerdos logrados.** Al finalizar la sesión, se deberá dejar en claro cuáles son los acuerdos que se hayan alcanzado con la intencionalidad de alcanzar mayores márgenes de eficiencia, eficacia y efectividad en los procesos internos de su departamento.

3.1.2. Etapa 2. Elaboración del diagnóstico

Factores del sistema de control interno

Para conocer la situación actual de la Dirección Financiera en la Contraloría General del Estado, se ha aplicado instrumentos de acuerdo a las fuentes primarias como las encuestas con la intencionalidad de determinar un diagnóstico en el control interno del área que se pretende evaluar, cuyos componentes requieren ser evaluados de acuerdo a parámetros de medición entre alto, medio y bajo considerando los niveles de confianza y de riesgo de control:

Tabla 4. Parámetros de medición de confianza y riesgo

		MINIMO	MAXIMO		
Confianza	Alto	66,66%	99,99%	Bajo	Riesgo
	Medio	33,33%	66,65%	Medio	
	Bajo	0,01%	33,32%	Alto	

Fuente: Elaboración propia

Los componentes que se analizan forman parte del sistema de control interno, por lo que se otorga una calificación para todos ellos de acuerdo como se observa en la tabla siguiente:

Tabla 5. Resumen de la matriz confianza riesgo de control

COMPONENTES	CONFIANZA	RIESGO	CALIFICACION CONFIANZA RIESGO
Ambiente de Control	30,00%	70,00%	Bajo – Alto
Evaluación de Riesgos	35,56%	64,44%	Medio - Medio
Actividades de Control	25,56%	74,44%	Bajo – Alto
Información y Comunicación	33,33%	66,67%	Medio – Alto
Supervisión y seguimiento	35,56%	64,44%	Medio – Medio
EVALUACION TOTAL	32,00%	68,00%	Bajo – Alto

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se observa una calificación para cada uno de los sistemas de control interno y que se necesita ser analizados a nivel individual:

- **Ambiente de control.** Mantiene un nivel de baja confianza y de alto riesgo, esta calificación se obtuvo al considerar que no se incluyen valores éticos en el manual de puestos de trabajo lo que afecta el clima organizacional.
- **Evaluación de riesgos.** Se otorga un nivel medio de confianza y riesgo, pues no se identifican factores para realizar un análisis del riesgo de control agregando además que no se efectúa un seguimiento a los objetivos lo que se dificulta su logro en el tiempo fijado.
- **Actividades de control.** Se obtiene una baja confianza y un alto riesgo, la causa principal en esta problemática está centrado en la ausencia de un manual en el que se describan las actividades del proceso del sistema utilizado eSIGEF.
- **Información y comunicación.** La calificación para este componente es medio – alto y este resultado se explica al identificar que los servidores públicos de la

Dirección Financiera no confían en el sistema eSIGEF, agregando además que no se presentan informes periódicos de control sobre los procesos utilizados.

- **Supervisión y seguimiento.** Este componente mantiene un nivel de medio de confianza y de riesgo, puesto que no se realizan estadísticas de control para evaluación de los procesos pues muy pocas veces se efectúa un seguimiento continuo de las diferentes tareas a realizarse.

Finalmente, al evaluar la situación actual del sistema de control interno se obtuvo una calificación de baja confianza y de alto riesgo, por lo que se deberán proponer alternativas de solución válidas que generen seguridad institucional en la Dirección Nacional Financiera.

Estructura organizacional

De acuerdo al organigrama de la Contraloría General del Estado (Anexo 4) se identifican cuatro niveles organizacionales entre las cuales están:

Tabla 6. Estructura organización

Niveles organizacionales	Puestos que lo conforman
Gobernante	Contralor General del Estado, Subcontralor General del Estado, Subcontralor de Gestión Interna
Desconcentrados	Directores Regionales (Guayaquil, Loja, Cuenca, Ambato, Portoviejo, Riobamba, Ibarra, Tena, Latacunga y Esmeraldas)
Agregadores de valor	Directores Nacionales de Auditoría, Director Nacional de Planificación Estratégica, Director Nacional de Tecnología, Director Nacional de Comunicación
Habilitantes – apoyo	Director Nacional Financiero (Gestión Contabilidad, Presupuesto, Tesorería)

Fuente: Elaboración propia

Es decir, que la Dirección Nacional Financiera pertenece a los niveles de apoyo dentro del organigrama que se detalla en la Contraloría General del Estado, que a la vez se

mantienen como áreas subordinadas la Gestión de Contabilidad, Gestión de Presupuestos, y Gestión de Tesorería.

3.1.3. Etapa 3. Diseño de los procesos internos

El mejoramiento de los procesos internos es indispensable en la Dirección Nacional Financiera, es por ello que se establecen diversas actividades consecutivas que al implementarse se estaría disminuyendo los niveles de riesgo generando una mayor confiabilidad en los sistemas de control interno.

Bajo esta perspectiva, se establecen las actividades de mejoramiento de acuerdo a cada una de las fases con las que se permite evaluar el control interno con sus correspondientes objetivos.

Las áreas de presupuesto, contabilidad y tesorería conforman la Dirección Nacional Financiera y se encuentran interrelacionadas entre sí por lo que las actividades a implementar facilitarían una mejora continua en estos tres departamentos:

Tabla 7. Mejoramiento en los componentes del sistema de control interno

No.	Comp.	Objetivos	Actividades del sistema	Áreas
1	Ambiente de Control	Generar un buen ambiente de trabajo propicio para la ejecución de actividades para la prestación de servicios en la dirección financiera	Reestructurar el manual de funciones con valores éticos	Presupuesto, Contabilidad, Tesorería
			Reestructurar el organigrama de la dirección financiera	Presupuesto, Contabilidad, Tesorería
			Diseñar un plan de capacitación de mejoramiento de los procesos en la dirección financiera	Presupuesto, Contabilidad, Tesorería
2	Evaluación de Riesgos	Establecer el nivel de riesgo en las acciones de la institución para un buen desenvolvimiento en la dirección financiera	Realizar diagnóstico situacional para establecer los principales factores internos y externos	Presupuesto, Contabilidad, Tesorería
			Revisar la misión organizacional de la institución enfocándose hacia los procesos operativos	Presupuesto, Contabilidad, Tesorería

			Revisar los objetivos específicos de la dirección financiera para el mejoramiento de los procesos	Presupuesto, Contabilidad, Tesorería
3	Actividades de Control	Generar confianza en las actividades de los procesos que conforman en la dirección financiera	Implementar un Manual de Procesos para la aplicación del Sistema ESIGEF	Presupuesto, Contabilidad, Tesorería
			Revisar de forma periódica los procesos que se estructuran en la dirección financiera	Presupuesto, Contabilidad, Tesorería
			Establecer parámetros de evaluación en las actividades de los servidores públicos	Presupuesto, Contabilidad, Tesorería
4	Información y Comunicación	Otorgar información suficiente a las autoridades y personal del área financiera cumpliendo con sus respectivas funciones de control en la dirección financiera	Elaborar informes periódicos sobre el funcionamiento de los procesos la dirección financiera	Presupuesto, Contabilidad, Tesorería
			Identificar medios de comunicación interna para dar a conocer los procesos implementados	Presupuesto, Contabilidad, Tesorería
			Comunicar la estructura de los procesos financieros de acuerdo al sistema ESIGEF	Presupuesto, Contabilidad, Tesorería
5	Supervisión y seguimiento	Evaluar periódicamente el sistema de control de la dirección financiera otorgando los informes correspondientes	Elaborar gráficos estadísticos efectuando comparativos sobre el mejoramiento de los procesos	Presupuesto, Contabilidad, Tesorería
			Evaluar los resultados obtenidos de los procesos de la dirección financiera	Presupuesto, Contabilidad, Tesorería
			Establecer conclusiones válidas para el mejoramiento de futuros procesos internos	Presupuesto, Contabilidad, Tesorería

Fuente: Elaboración propia

Manual de Procesos Internos de la Dirección Nacional Financiera de la Contraloría General del Estado

Objetivo

Optimizar los procesos internos de la Dirección Nacional Financiera de la Contraloría General del Estado

Alcance

Se incluyen a las áreas operativas de presupuestos, contabilidad y tesorería de la Dirección Nacional Financiera

Glosario de términos y definiciones

CGE: Contraloría General del Estado

SCI: Sistema de Control Interno

ESIGET: Sistema Integrado de Gestión Financiera (por sus siglas en inglés)

Políticas

Las actividades que se enlistan en el presente manual serán de cumplimiento bajo el carácter obligatorio para los servidores públicos y usuarios que requieran los servicios de la entidad. Por ende, las sugerencias que aporten al mejoramiento del sistema deberán ser revisadas previamente por las autoridades correspondientes como son el presidente de la Dirección Nacional Financiera y por los miembros titulares que conforman la comisión.

Las sesiones ordinarias de la Comisión de Control se realizarán una vez al mes y estará integrada por su presidente y por los miembros titulares o alternos que conforman la comisión. La ausencia de los representantes de este organismo estará sujeta a sanciones de acuerdo al reglamento interno de la Contraloría General del Estado, se considerará como falta justificada solamente cuando se haya solicitado el respectivo permiso al presidente del Comité y con la presentación respectiva de los documentos correspondientes.

Identificación del responsable del procedimiento

Presidente de la Dirección Nacional Financiera de la Contraloría General del Estado

Entradas del procedimiento

Ingreso de datos al sistema eSIGEF tanto de ingresos como de gastos de la entidad para la posterior elaboración del presupuesto.

Tabla 8. Descripción de actividades de la Dirección Nacional Financiera de la CGE

No.	Actividades del proceso	Responsables	Área
1	Realizar la planificación de la gestión de Presupuesto	Administradora de Gestión de Presupuesto	Presupuesto
2	Mantener en funcionamiento el sistema de control interno de la Dirección	Administradora de Gestión de Presupuesto	Presupuesto
3	Determinar la correspondiente proforma presupuestaria	Especialista de Presupuestos	Presupuesto
4	Establecer la evaluación del presupuesto institucional	Especialista de Presupuestos	Presupuesto
5	Diseñar el Plan anual de contratación que se coordina con la Dirección Administrativa	Especialista de Presupuestos	Presupuesto
6	Distribuir las remuneraciones anuales en coordinación con la Dirección de Talento Humano	Especialista de Presupuestos	Presupuesto
7	Establecer un control en la ejecución presupuestaria	Especialista de Presupuestos	Presupuesto
8	Realizar los trámites en las modificaciones presupuestarias	Especialista de Presupuestos	Presupuesto
9	Elaborar la planificación de la gestión de Contabilidad	Administradora de Gestión de Contabilidad	Contabilidad
10	Mantener en funcionamiento el sistema de control interno de la Dirección	Administradora de Gestión de Contabilidad	Contabilidad
11	Diseñar el cronograma de pagos para cada año por los diferentes conceptos:	Especialista de Contabilidad	Contabilidad

	remuneraciones, proveedores, viáticos, etc.		
12	Controlar contablemente el manejo de los activos fijos	Especialista de Contabilidad	Contabilidad
13	Participar activamente en remates, entrega y avalúos de bienes que se encuentren sujetos a control	Especialista de Contabilidad	Contabilidad
14	Realizar los registros en la etapa de devengo para efectos de ejecutar el presupuesto	Especialista de Contabilidad	Contabilidad
15	Supervisar y aprobar procesos contables de las Direcciones Regionales y Delegaciones Provinciales	Especialista de Contabilidad	Contabilidad
16	Realizar la planificación correspondiente en gestión de Tesorería	Administradora de Gestión de Tesorería	Tesorería.
17	Mantener en funcionamiento el sistema de control interno de la Dirección	Administradora de Gestión de Tesorería	Tesorería
18	Recaudar y registrar los ingresos	Especialista de Tesorería	Tesorería
19	Realizar conciliaciones bancarias de los estados de cuentas	Especialista de Tesorería	Tesorería
20	Recibir y custodiar documentos en garantía	Especialista de Tesorería	Tesorería
21	Supervisar y controlar el manejo de las cajas chicas de matriz como a nivel nacional	Especialista de Tesorería	Tesorería
22	Realizar el control previo a los desembolsos que se realizarán por medio de transferencias bancarias	Especialista de Tesorería	Tesorería

23	Realizar las retenciones de IVA y de la fuente de las adquisiciones efectuadas, y; declarar mensualmente los impuestos tributarios, con sus respectivos anexos (SRI).	Especialista de Tesorería	Tesorería
24	Mantener en forma ordena el archivo general de toda la documentación que genera la Dirección Financiera pertinente a pagos.	Asistente de Tesorería	Tesorería

Fuente: Elaboración propia

Salidas del procedimiento

Impresión de los reportes financieros del sistema informático e-SIGEF, donde se reflejan los ingresos y gastos que se registran en la Dirección Nacional Financiera

Registros y formularios

- Estados Financieros de la Contraloría General del Estado
- Reportes de Ejecución de Ingresos y Ejecución de Gastos
- Registros de operaciones económicas en el sistema informático e-SIGEF en las etapas de compromiso, devengado y solicitud de pago por varios conceptos, como por ejemplo: pago de proveedores, viáticos, nómina y demás obligaciones financieras.

Productos y Servicios

- Plan operativo de la Dirección, programación indicativa anual, programación financiera, reformas presupuestarias, informes presupuestarios, Registros contables, Reportes financieros, Inventario de insumos, materiales y suministros valorados, registro de garantías y valores, retenciones y declaraciones al SRI, transferencias de pagos, liquidación de haberes, rol de pagos, viáticos al interior y exterior.

A continuación se presenta el flujograma de los procesos internos de la Dirección Nacional Financiera y adicionalmente, se elabora una propuesta de control previo que permitirá agilizar la revisión de la documentación adjunta, para el caso de solicitud de pagos a proveedores, dicha propuesta está elaborada según el tipo de contratación pública que se haya ejecutado, el cual podrá ser utilizado por los departamentos de Presupuesto, Contabilidad y Tesorería, que conforman la Dirección; y, paralelamente fortalece y complementa a la propuesta del Sistema de Control Interno, dentro del componente de actividades de control.

Cabe mencionar, que uno de los factores críticos dentro de la Dirección, es el alto nivel de procesos de solicitud de pago devueltos a la Dirección Administrativa, por cuanto la documentación se encuentra incompleta, contiene errores, entre otros aspectos.

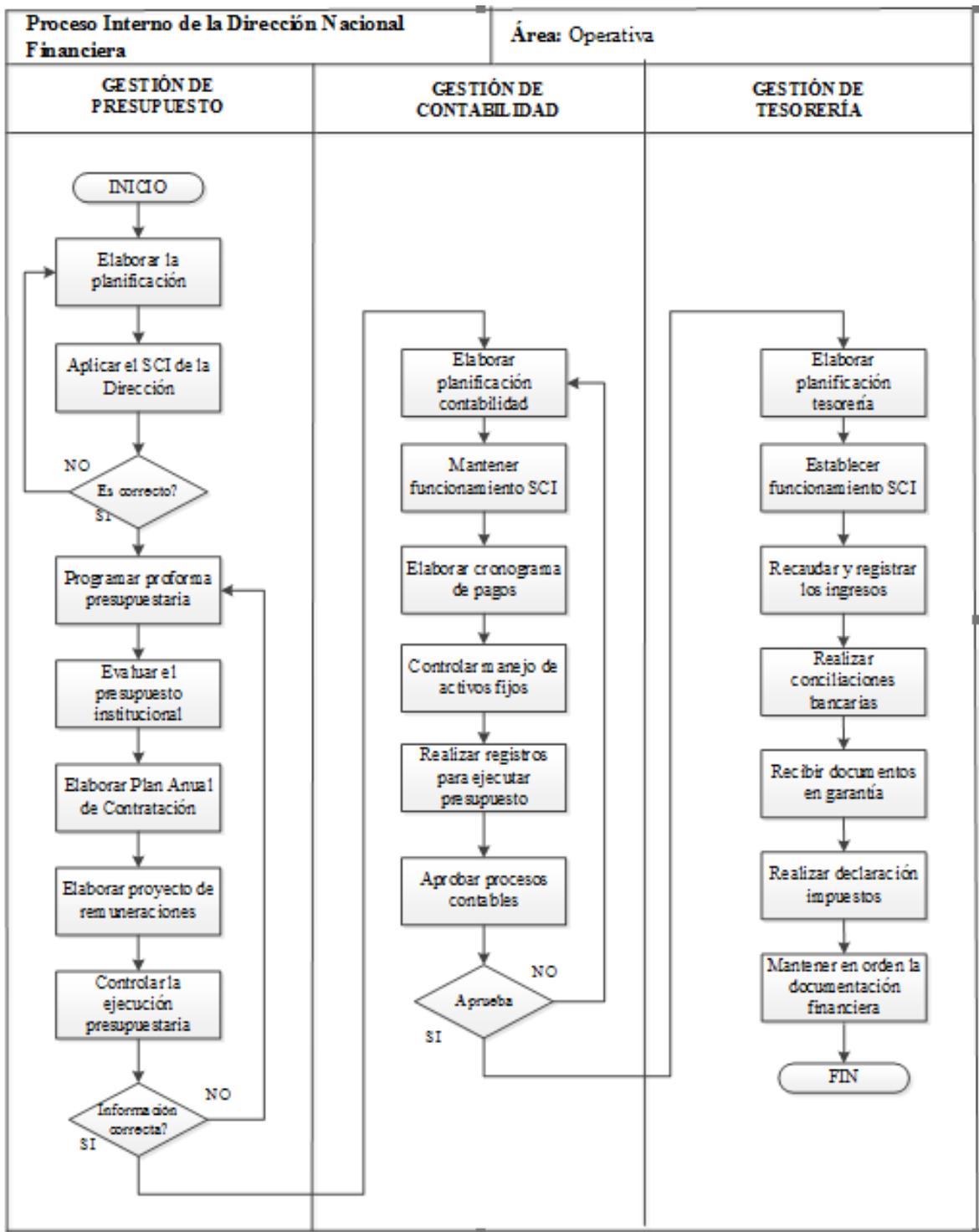


Figura 3. Flujoograma del proceso interno de la Dirección Nacional Financiera
Fuente: Elaboración propia

Tabla 9. Propuesta control previo proceso solicitud pago ínfima cuantía

 <p style="text-align: center;">CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO PROPUESTA DE CONTROL PREVIO ÍNFIMA CUANTÍA</p> <p style="text-align: center;">DOCUMENTOS PARA SOLICITAR PAGO EN PROCESOS DE CONTRATACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS POR ÍNTIMA CUANTÍA</p> <p style="text-align: center;">(Deberá considerarse los Art. 60 RGLOSNC y Resolución No. SERCOP -2016-0000072)</p>	
1	Formulario F14 para bienes y servicios, que incluyan especificaciones técnicas y/o Términos de Referencia (Documentos que deberán estar debidamente autorizados).
2	Informe Técnico (para bienes Informáticos, mantenimientos (maquinaria, equipos y edificios). (Documentos que deberán estar debidamente autorizados).
3	Certificación si el bien o servicio consta en los lineamientos, resolución y PAC respectivos.
4	Verificar si el bien o servicio consta o no en el Catálogo Electrónico (Art.46 LOSNCP).(Adjuntar print de pantalla SERCOP)
5	Estudio de mercado, en base a un mínimo de (2) proformas, (cotizaciones) para la contratación del bien o servicio, realizar cuadro comparativo de las proformas y/o cotizaciones.
6	Memorando solicitando autorización de certificación presupuestaria y económica, dirigido a la Dirección Nacional Financiera (conforme lo establecido en Acuerdo 053-CGE-2016) y justificación de las circunstancias para el uso del procedimiento de Ínfima Cuantía (Las cuales no deben ser concurrentes conforme lo establecido en el Art. 330 Resolución No. SERCOP-2016-0000072)
7	Certificación presupuestaria registrada y autorizada en el Sistema Esigef (La misma deberá contar con las respectivas firmas).
8	En la aplicación y cumplimiento del Acuerdo 053-CGE-2016 según sus competencias para:

	<p>a) DELEGADO/AS PROVINCIALES: Memorando solicitando autorización del inicio del proceso dirigido a los Directores/as Regionales.</p> <p>b) DIRECTORES/AS REGIONALES: Autorización del Inicio de Proceso y memorando de comunicación de este particular al Coordinador/a Administrativo y a Subcontraloría de Gestión Interna.</p> <p>c) COORDINADOR/A ADMINISTRATIVO: Memorando de comunicación del inicio de proceso dirigido a Subcontraloría de Gestión Interna.</p>
9	Orden de compra (para bienes y servicios).
10	En el caso de Servicio de Combustible adjuntar ordenes de despacho, y o comprobantes de despacho emitidos por cada estación de Servicio.
11	Acta de Entrega recepción de acuerdo a lo que estipula el Art. 124 del Reglamento de Contratación Pública y el Artículo 3 literal a) del Reglamento para la Administración, utilización y control de los bienes y existencias del sector Público. (Firmará Administrador del Contrato, Técnico Afín, Bodeguero y la empresa). En el caso de servicios, el área requirente verificará que se cumpla con las especificaciones establecidas, recibe el servicio con un informe por parte del proveedor y suscribe el Acta de Entrega- Recepción.
12	Garantía Técnica en caso de adquisición y mantenimientos de bienes según corresponda.
13	Factura respectiva (Art. 60 inciso primero RGLOSNC).
14	Memorando de Autorización para continuar con proceso de Pago (conforme lo establecido en Acuerdo 053-CGE-2016).
15	Compromiso en estado Solicitado (En el caso de las Direcciones Regionales y Delegaciones Provinciales).
16	Devengado en estado Registrado (En el caso de las Direcciones Regionales y Delegaciones Provinciales).
17	Registro en el Fincon.
18	En casos de que el Proveedor sea nuevo adjuntar Copia RUC y Certificación Bancaria.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10. Propuesta control previo proceso solicitud pago catálogo electrónico

 <p style="text-align: center;">CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO PROPUESTA DE CONTROL PREVIO CATÁLOGO ELECTRÓNICO</p> <p style="text-align: center;">DOCUMENTOS PARA PAGO DE PROCESO DE CONTRATACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS NORMALIZADOS CATÁLOGO ELECTRÓNICO.</p> <p style="text-align: center;">Art (43 RLOSNC)</p>	
1	Formulario F14 para bienes y servicios (Especificaciones técnicas y términos de referencia con condiciones, plazo, presupuesto referencial. (Documentos que deberán estar debidamente autorizados).
2	Informe Técnico (para bienes Informáticos, mantenimientos (maquinaria, equipos y edificios). (Documentos que deberán estar debidamente autorizados).
3	Certificación si el bien o servicio consta en los lineamientos, resolución y PAC respectivos.
4	Estudio del presupuesto referencial en base a catálogo electrónico. (Print pantalla resumen detalle compra- catálogo).
5	Memorando solicitando autorización de certificación presupuestaria y económica, dirigido a la Dirección Nacional Financiera (conforme lo establecido en Acuerdo 053-CGE-2016)
6	Certificación presupuestaria registrada y autorizada en el Sistema Esigef (La misma deberá contar con las respectivas firmas).
7	En la aplicación y cumplimiento del Acuerdo 053-CGE-2016 según sus competencias para: <ul style="list-style-type: none"> d) DELEGADO/AS PROVINCIALES: Memorando solicitando autorización del inicio del proceso dirigido a los Directores/as Regionales. e) DIRECTORES/AS REGIONALES: Autorización del Inicio de Proceso y memorando de comunicación de este particular al Coordinador/a Administrativo y a Subcontraloría de Gestión Interna. f) COORDINADOR/A ADMINISTRATIVO: Memorando de comunicación del inicio de proceso dirigido a Subcontraloría de Gestión Interna.
8	Pliegos.

9	Resolución por parte de la Máxima Autoridad o su delegado de aprobación de los pliegos e inicio de proceso.
10	Memorando de Notificación al Administrador de acuerdo a lo estipula la resolución de Aprobación de pliegos e inicio de proceso.
11	Orden u órdenes de Compra del Catálogo Electrónico. (La misma deberá contar con las respectivas firmas).
12	Convenio Marco.
13	Garantía Técnica en caso de adquisición y mantenimientos de bienes según corresponda.
14	Acta de Entrega recepción de acuerdo a lo que estipula el Art. 124 del Reglamento de Contratación Pública y el Artículo 3 literal a) del Reglamento para la Administración, utilización y control de los bienes y existencias del sector Público. (Firmará Administrador del Contrato, Técnico Afín, Bodeguero y la empresa). En el caso de Servicios se firmara el Acta de entrega recepción del Servicio Firmada por Administrador del contrato, el Técnico Afín y el Proveedor. En el caso de servicios de limpieza se adjuntará un informe del proveedor aprobado por Administrador del contrato en donde se adjuntará roles de pago de los empleadores de la Empresa contratada y Certificado de Cumplimiento del IESS.
15	Factura respectiva (Art. 60 inciso primero RGLOSNC).P).
16	Memorando de Autorización para continuar con proceso de Pago (conforme lo establecido en Acuerdo 053-CGE-2016).
17	Compromiso en estado Solicitado (En el caso de las Direcciones Regionales y Delegaciones Provinciales).
18	Devengado en estado Registrado (En el caso de las Direcciones Regionales y Delegaciones Provinciales).
19	Registro en el Fincon.
20	En casos de que el Proveedor sea nuevo adjuntar Copia RUC y Certificación Bancaria.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11. Propuesta control previo proceso solicitud pago subasta inversa electrónica

 <p style="text-align: center;">CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO PROPUESTA DE CONTROL PREVIO SUBASTA INVERSA ELECTRÓNICA</p> <p style="text-align: center;">DOCUMENTOS PARA SOLICITAR PAGO DE PROCESOS DE CONTRATACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS NORMALIZADOS SUBASTA INVERSA ELECTRÓNICA.</p>	
1	Memorando del área Requirente.
2	Especificaciones técnicas y términos de referencia con condiciones, estudio de cálculo del presupuesto referencial. (Resolución 072- Capítulo IV). (Documentos que deberán estar debidamente autorizados).
3	Informe Técnico (para bienes informáticos, mantenimientos (maquinaria, equipos y edificios)). (Documentos que deberán estar debidamente autorizados).
4	Certificación si el bien o servicio consta en los lineamientos, resolución y PAC respectivos.
5	Memorando solicitando autorización de certificación presupuestaria y económica, dirigido a la Dirección Nacional Financiera (conforme lo establecido en Acuerdo 053-CGE-2016)
6	Certificación presupuestaria registrada y autorizada en el Sistema Esigef (La misma deberá contar con las respectivas firmas).
7	En la aplicación y cumplimiento del Acuerdo 053-CGE-2016 según sus competencias para: a) COORDINADOR/A ADMINISTRATIVO: Memorando de comunicación del inicio de proceso dirigido a Subcontraloría de Gestión Interna.
8	Pliegos de Subasta Inversa Electrónica de acuerdo a los modelos establecidos (Resolución SERCOP 0000001-2013).
9	Resolución por parte de la Máxima Autoridad o su delegado de aprobación de los pliegos e inicio de proceso.

10	Memorando de Notificación por parte de la Máxima Autoridad o su delegado notificando a las personas que conforman la comisión técnica.
11	Memorando de notificación al Administrador de Contrato.
12	Acta de preguntas y aclaraciones.
13	Acta de recepción de ofertas.
14	Ofertas técnicas y financieras.
15	Acta de apertura y análisis de ofertas.
16	Acta de Convalidación de errores.
17	Acta de calificación de ofertas.
18	Acta del resultado de la Puja En caso de existir una sola oferta calificada o que un solo ofertante habilitado haya subido su oferta económica inicial en el Portal de Compras Públicas hasta el día y hora señalados, existirá el Acta la Audiencia de Negociación conforme al Art. 47 reformado del RGLOSNCNP.
19	Resolución de Adjudicación por parte de la Máxima Autoridad o su Delegado.
20	Contrato.
21	Garantías técnicas, del buen uso de anticipo y fiel cumplimiento del contrato según corresponda.
22	En el caso de Servicios el proveedor remitirá un oficio entregando el servicio en el caso de seguridad y limpieza a este informe adjuntarán certificado mensual de cumplimiento del IESS, roles de pago de los empleados y listas de asistencia.
23	Acta de Entrega recepción de acuerdo a lo que estipula el Art. 124 del Reglamento de Contratación Pública y el Artículo 3 literal a) del Reglamento para la Administración, utilización y control de los bienes y existencias del sector Público. (Firmará Administrador del Contrato, Técnico Afín, Bodeguero y la empresa). En el caso de Servicios se firmara el Acta de entrega recepción del Servicio Firmada por Administrador del contrato, el Técnico Afín y el Proveedor
24	Informe de Satisfacción por parte del Administrador del Contrato.
25	Factura respectiva (Art. 60 inciso primero RGLOSNCNP).

26	Memorando de Autorización para continuar con proceso de Pago (conforme lo establecido en Acuerdo 053-CGE-2016).
27	Compromiso en estado Solicitado (En el caso de las Direcciones Regionales y Delegaciones Provinciales).
28	Devengado en estado Registrado (En el caso de las Direcciones Regionales y Delegaciones Provinciales).
29	Registro en el Fincon (En el caso de las Direcciones Regionales y Delegaciones Provinciales).
30	En casos de que el Proveedor sea nuevo adjuntar Copia RUC y Certificación Bancaria.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12. Propuesta control previo proceso solicitud pago menor cuantía

 <p style="text-align: center;">CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO PROPUESTA DE CONTROL PREVIO MENOR CUANTÍA</p> <p style="text-align: center;">DOCUMENTOS PARA SOLICITAR PAGO DE PROCESOS DE CONTRATACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS MENOR CUANTIA.</p> <p style="text-align: center;">ART. 51 LOSNCP</p>	
1	Formulario F14 para bienes y/o Memorando para servicios.
2	Especificaciones técnicas y términos de referencia con condiciones, estudio de cálculo del presupuesto referencial. (Resolución 072- Capítulo IV). (Documentos que deberán estar debidamente autorizados).
3	Informe Técnico (para bienes informáticos, mantenimientos (maquinaria, equipos y edificios)). (Documentos que deberán estar debidamente autorizados).
4	Certificación si el bien o servicio consta en los lineamientos, resolución y PAC respectivos.
5	Se verificación si el bien o servicio consta en el Catálogo Electrónico. (Art.46 LOSNCP).
6	Memorando solicitando autorización de certificación presupuestaria y económica, dirigido a la Dirección Nacional Financiera (conforme lo establecido en Acuerdo 053-CGE-2016)
7	Certificación presupuestaria registrada y autorizada en el Sistema Esigef (La misma deberá contar con las respectivas firmas).
8	En la aplicación y cumplimiento del Acuerdo 053-CGE-2016 según sus competencias para: a) COORDINADOR/A ADMINISTRATIVO: Memorando de comunicación del inicio de proceso dirigido a Subcontraloría de Gestión Interna.
9	Pliegos.
10	Resolución por parte de la Máxima Autoridad o su delegado de aprobación de los pliegos e inicio de proceso.
11	Memorando de notificación de la conformación técnica.

12	Memorando de notificación al Administrador de Contrato.
13	Invitación a proveedores.
14	Aceptación de proveedores.
15	Acta de preguntas y aclaraciones.
16	Ofertas técnicas y financieras.
17	Acta de apertura y análisis de ofertas.
18	Acta de Convalidación de errores.
19	Acta de calificación de ofertas.
20	Resolución de Adjudicación por parte de la Máxima Autoridad o su Delegado.
21	Contrato.
22	Garantías técnicas, del buen uso de anticipo y fiel cumplimiento del contrato según corresponda.
23	En el caso de Servicios el proveedor remitirá un oficio entregando el servicio en el caso de seguridad y limpieza a este informe adjuntarán certificado mensual de cumplimiento del IESS, roles de pago de los empleados y listas de asistencia.
24	Acta de Entrega recepción de acuerdo a lo que estipula el Art. 124 del Reglamento de Contratación Pública y el Artículo 3 literal a) del Reglamento para la Administración, utilización y control de los bienes y existencias del sector Público. (Firmará Administrador del Contrato, Técnico Afín, Bodeguero y la empresa). En el caso de Servicios se firmara el Acta de entrega recepción del Servicio Firmada por Administrador del contrato, el Técnico Afín y el Proveedor
25	Informe de Satisfacción por parte del Administrador del Contrato.
26	Factura respectiva (Art. 60 inciso primero RGLOSNC).
27	Memorando de Autorización para continuar con proceso de Pago (conforme lo establecido en Acuerdo 053-CGE-2016).
28	En casos de que el Proveedor sea nuevo adjuntar Copia RUC y Certificación Bancaria.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13. Propuesta control previo proceso solicitud pago contratación directa

 <p style="text-align: center;">CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO PROPUESTA DE CONTROL PREVIO CONTRATACIÓN DIRECTA</p> <p style="text-align: center;">DOCUMENTOS PARA SOLICITAR PAGOS PARA PROCESO DE CONSULTORÍA CONTRATACIÓN DIRECTA.</p>	
1	Memorando del área Requirente.
2	Especificaciones técnicas y términos de referencia con condiciones, estudio de cálculo del presupuesto referencial. (Resolución 072- Capítulo IV). (Documentos que deberán estar debidamente autorizados).
3	Informe Técnico (para bienes informáticos, mantenimientos (maquinaria, equipos y edificios)). (Documentos que deberán estar debidamente autorizados).
4	Certificación si el bien o servicio consta en los lineamientos, resolución y PAC respectivos.
5	Memorando solicitando autorización de certificación presupuestaria y económica, dirigido a la Dirección Nacional Financiera (conforme lo establecido en Acuerdo 053-CGE-2016)
6	Certificación presupuestaria registrada y autorizada en el Sistema Esigef (La misma deberá contar con las respectivas firmas).
7	En la aplicación y cumplimiento del Acuerdo 053-CGE-2016 según sus competencias para: a) COORDINADOR/A ADMINISTRATIVO: Memorando de comunicación del inicio de proceso dirigido a Subcontraloría de Gestión Interna.
8	Pliegos.
9	Resolución por parte de la Máxima Autoridad o su delegado de aprobación de los pliegos e inicio de proceso.
10	Memorando de conformación de la comisión técnica.
11	Invitación a través del portal al Proveedor.

12	Oferta al proveedor.
13	Calificación de la oferta.
14	Resolución de Adjudicación por parte de la Máxima Autoridad o su Delegado.
15	Contrato.
16	Memorando de Notificación al Administrador o su Delegado.
17	Garantías técnicas, del buen uso de anticipo y fiel cumplimiento del contrato según corresponda.
18	En el caso de Servicios el proveedor remitirá un oficio entregando el servicio.
19	En el caso de Servicios se firmara el Acta de entrega recepción del Servicio Firmada por Administrador del Contrato, el Técnico Afín y el proveedor.
20	Informe de Satisfacción por parte del Administrador del Contrato.
21	Factura respectiva (Art. 60 inciso primero RGLOSNC).
22	Memorando de Autorización para continuar con proceso de Pago (conforme lo establecido en Acuerdo 053-CGE-2016).
23	En casos de que el Proveedor sea nuevo adjuntar Copia RUC y Certificación Bancaria.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14. Propuesta control previo proceso solicitud pago régimen especial

 <p style="text-align: center;">CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO PROPUESTA DE CONTROL PREVIO RÉGIMEN ESPECIAL</p> <p style="text-align: center;">DOCUMENTOS PARA SOLICITAR PAGOS PARA PROCESO DE RÉGIMEN ESPECIAL.</p>	
1	Memorando del área Requirente.
2	Especificaciones técnicas y términos de referencia con condiciones, estudio de cálculo del presupuesto referencial. (Resolución 072- Capítulo IV). (Documentos que deberán estar debidamente autorizados).
3	Informe Técnico (para bienes informáticos, mantenimientos (maquinaria, equipos y edificios)). (Documentos que deberán estar debidamente autorizados).
4	Certificación si el bien o servicio consta en los lineamientos, resolución y PAC respectivos.
5	Memorando solicitando autorización de certificación presupuestaria y económica, dirigido a la Dirección Nacional Financiera (conforme lo establecido en Acuerdo 053-CGE-2016)
6	Certificación presupuestaria registrada y autorizada en el Sistema Esigef (La misma deberá contar con las respectivas firmas).
7	En la aplicación y cumplimiento del Acuerdo 053-CGE-2016 según sus competencias para: a) COORDINADOR/A ADMINISTRATIVO: Memorando de comunicación del inicio de proceso dirigido a Subcontraloría de Gestión Interna
8	Certificado de ser proveedor exclusivo.
9	Pliegos
10	Resolución por parte de la Máxima Autoridad o su delegado de aprobación de los pliegos e inicio de proceso.
11	Memorando de notificación de la conformación de la comisión técnica.
12	Memorando de notificación al Administrador de Contrato.

13	Ofertas técnicas y financieras.
14	Resolución de Adjudicación por parte de la Máxima Autoridad o su Delegado.
15	Contrato.
16	Garantías técnicas, del buen uso de anticipo y fiel cumplimiento del contrato según corresponda.
17	En el caso de Servicios el proveedor remitirá un oficio entregando el servicio en el caso de seguridad y limpieza a este informe adjuntarán certificado mensual de cumplimiento del IESS, roles de pago de los empleados y listas de asistencia.
18	Acta de Entrega recepción de acuerdo a lo que estipula el Art. 124 del Reglamento de Contratación Pública y el Artículo 3 literal a) del Reglamento para la Administración, utilización y control de los bienes y existencias del sector Público. (Firmará Administrador del Contrato, Técnico Afín, Bodeguero y la empresa). En el caso de Servicios se firmara el Acta de entrega recepción del Servicio Firmada por Administrador del contrato, el Técnico Afín y el Proveedor
19	Informe de Satisfacción por parte del Administrador del Contrato.
20	Factura respectiva (Art. 60 inciso primero RGLOSNC).)
21	Memorando de Autorización para continuar con proceso de Pago (conforme lo establecido en Acuerdo 053-CGE-2016).
22	En casos de que el Proveedor sea nuevo adjuntar Copia RUC y Certificación Bancaria.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15. Propuesta control previo proceso solicitud pago cotización

 <p>CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO PROPUESTA DE CONTROL PREVIO COTIZACIÓN</p> <p>DOCUMENTOS PARA SOLICITAR PAGO PARA PROCESO DE COTIZACIÓN</p>	
1	Memorando del área Requirente.
2	Especificaciones técnicas y términos de referencia de condiciones, plazos, presupuesto referencial. (Documentos que deberán estar debidamente autorizados).
3	Informe Técnico (para bienes informáticos, mantenimientos). (Documentos que deberán estar debidamente autorizados).
4	Certificación si el bien o servicio consta en los lineamientos, resolución y PAC respectivos.
5	Estudio del presupuesto referencial. Art.6 núm. 27 LOSNCP), en base a un mínimo de (2) proformas, (cotizaciones) para la contratación del bien o servicio.
6	Memorando solicitando autorización de certificación presupuestaria y económica, dirigido a la Dirección Nacional Financiera (conforme lo establecido en Acuerdo 053-CGE-2016)
7	Certificación presupuestaria registrada y autorizada en el Sistema Esigef (La misma deberá contar con las respectivas firmas).
8	En la aplicación y cumplimiento del Acuerdo 053-CGE-2016 según sus competencias para: a) COORDINADOR/A ADMINISTRATIVO: Memorando de comunicación del inicio de proceso dirigido a Subcontraloría de Gestión Interna.
9	Pliegos.
10	Resolución de Adjudicación por parte de la Máxima Autoridad o su Delegado.
11	Mínimo 5 ofertas e invitados a todos los proveedores inscritos en el RUP.
12	Aceptación de proveedores.
13	Acta de preguntas y aclaraciones.

14	Ofertas técnicas y financieras.
15	Acta de apertura y análisis de ofertas.
16	Acta de Convalidación de errores.
17	Acta de calificación de ofertas.
18	Resolución de Adjudicación.
19	Contrato.
20	Memorando de notificación al Administrador de Contrato.
21	Garantías técnicas, del buen uso de anticipo y fiel cumplimiento del contrato según corresponda.
22	En el caso de Servicios el proveedor remitirá un oficio entregando el servicio.
23	En el caso de Servicios se firmara el Acta de entrega recepción del Servicio Firmada por Administrador del Contrato, el Técnico Afín y el proveedor.
24	Informe de Satisfacción por parte del Administrador del Contrato.
25	Factura respectiva (Art. 60 inciso primero RGLOSNC).)
26	Memorando de Autorización para continuar con proceso de Pago (conforme lo establecido en Acuerdo 053-CGE-2016).
27	En casos de que el Proveedor sea nuevo adjuntar Copia RUC y Certificación Bancaria.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16. Propuesta control previo proceso solicitud pago licitación

 <p style="text-align: center;">CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO PROPUESTA DE CONTROL PREVIO LICITACIÓN</p> <p style="text-align: center;">DOCUMENTOS PARA SOLICITAR PAGOS PARA PROCESO LICITACIÓN</p>	
1	Memorando del área Requirente.
2	Especificaciones técnicas y términos de referencia con condiciones, estudio de cálculo del presupuesto referencial. (Resolución 072- Capítulo IV). (Documentos que deberán estar debidamente autorizados).
3	Informe Técnico (para bienes informáticos, mantenimientos (maquinaria, equipos y edificios)). (Documentos que deberán estar debidamente autorizados).
4	Certificación si el bien o servicio consta en los lineamientos, resolución y PAC respectivos.
5	Memorando solicitando autorización de certificación presupuestaria y económica, dirigido a la Dirección Nacional Financiera (conforme lo establecido en Acuerdo 053-CGE-2016)
6	Certificación presupuestaria registrada y autorizada en el Sistema Esigef (La misma deberá contar con las respectivas firmas).
7	En la aplicación y cumplimiento del Acuerdo 053-CGE-2016 según sus competencias para: a) COORDINADOR/A ADMINISTRATIVO: Memorando de comunicación del inicio de proceso dirigido a Subcontraloría de Gestión Interna.
8	Pliegos.
9	Resolución por parte de la Máxima Autoridad o su delegado de aprobación de los pliegos e inicio de proceso.
10	Invitación a proveedores.
11	Aceptación de proveedores.
12	Acta de preguntas y aclaraciones.

13	Ofertas técnicas y financieras.
14	Acta de apertura y análisis de ofertas
15	Acta de Convalidación de errores.
16	Acta de calificación de ofertas.
17	Resolución de Adjudicación por parte de la Máxima Autoridad o su Delegado.
18	Contrato.
19	Memorando de notificación al Administrador de Contrato.
20	Garantías técnicas, del buen uso de anticipo y fiel cumplimiento del contrato según corresponda
21	En el caso de Servicios el proveedor remitirá un oficio entregando el servicio.
22	En el caso de Servicios se firmara el Acta de entrega recepción del Servicio Firmada por Administrador del Contrato, el Técnico Afín y el proveedor.
23	Informe de Satisfacción por parte del Administrador del Contrato.
24	Factura respectiva (Art. 60 inciso primero RGLOSNC).)
25	Memorando de Autorización para continuar con proceso de Pago (conforme lo establecido en Acuerdo 053-CGE-2016).
26	En casos de que el Proveedor sea nuevo adjuntar Copia RUC y Certificación Bancaria.

Fuente: Elaboración propia

3.2. Fase de ejecución

3.2.1. Etapa 4. Implementación del plan de trabajo

En las actividades que buscan ejecutarse dentro del plan de trabajo, es necesario establecer tiempos y fechas para su ejecución diseñando un cronograma en el que se observen la relación y la dependencia de todas ellas. Las fases que conforman la implementación del sistema de control interno agrupando a diversas actividades, las mismas que al ejecutarse dentro del tiempo estipulado se pretendería alcanzar las metas y objetivos que se hayan propuesto inicialmente por la Dirección Nacional Financiera.

Tabla 16. Cronograma de actividades del sistema de control interno

Actividades	Fecha inicio	Fecha fin	Tiempos (semanas)	Enero / 2019				Febrero / 2019				Marzo / 2019				Abril / 2019			
				Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4
Reestructurar el manual de funciones con valores éticos	2-ene.-2019	6-ene.-2019	1	■															
Reestructurar el organigrama de la dirección financiera	2-ene.-2019	13-ene.-2019	2	■	■														
Diseñar un plan de capacitación de mejoramiento de los procesos en la dirección financiera	14-ene.-2019	20-ene.-2019	1			■													
Realizar diagnóstico situacional periódico para establecer los principales factores internos y externos	21-ene.-2019	27-ene.-2019	1				■												
Revisar la misión organizacional de la institución	28-ene.-2019	3-feb.-2019	1					■											
Revisar los objetivos específicos de la dirección financiera para el mejoramiento de los procesos	28-ene.-2019	3-feb.-2019	1					■											
Implementar un Manual de Procesos para la aplicación del Sistema ESIGEF	4-feb.-2019	17-feb.-2019	2						■	■									
Revisar de forma periódica los procesos que se estructuran en la dirección financiera	11-feb.-2019	17-feb.-2019	1							■									
Establecer parámetros de evaluación en las actividades de los servidores públicos	18-feb.-2019	3-mar.-2019	2								■	■							
Elaborar informes periódicos sobre el funcionamiento de los procesos la dirección financiera	4-mar.-2019	10-mar.-2019	1									■							
Identificar medios de comunicación interna para dar a conocer los procesos implementados	11-mar.-2019	31-mar.-2019	2										■	■					

3.3. Fase de evaluación

3.3.1. Etapa 5. Verificación y cumplimiento y mejora continua

3.3.1.1. Indicadores de medición

En las actividades que conforman el sistema de control interno deberá registrar indicadores con los que se permitan realizar una evaluación para verificar su cumplimiento, a más de ello, se designarán responsabilidades para todas ellas que garanticen su ejecución de acuerdo al tiempo y plazo previsto en la planificación:

Tabla 17. Indicador de medición de los componentes del sistema de control interno

Fase	Actividades del sistema	Indicador
Ambiente de Control	Reestructurar el manual de funciones con valores éticos	Nivel de principios de valores
	Reestructurar el organigrama de la dirección financiera	Nivel de organización
	Diseñar un plan de capacitación de mejora en los procesos en la dirección financiera	Nivel de capacitación y logros profesionales
Evaluación de Riesgos	Realizar diagnóstico situacional periódico para establecer los principales factores internos y externos	Nivel de factores internos y externos
	Revisar la misión organizacional de la institución	Nivel de cumplimiento organizacional
	Revisar los objetivos específicos de la dirección financiera	Nivel de alcance de logros y objetivos
Actividades de Control	Implementar un Manual de Procesos para la aplicación del Sistema ESIGEF	Nivel de implementación de procesos
	Revisar de forma periódica los procesos que se estructuran en la dirección financiera	Nivel de estructuración de procesos
	Establecer parámetros de verificación de actividades para los servidores públicos	Nivel de evaluación de trabajadores
Información y Comunicación	Elaborar informes periódicos sobre el funcionamiento de los procesos la dirección financiera	Nivel de información de los procesos
	Identificar medios de comunicación interna para dar a conocer los procesos implementados	Nivel de comunicación interna
	Comunicar la estructura de los procesos financieros que se hayan implementado	Nivel de comunicación de los procesos

Supervisión y seguimiento	Elaborar gráficos estadísticos efectuando comparativos sobre el mejoramiento de los procesos	Nivel de evaluación estadística en procesos
	Evaluar los resultados que se obtengan de los procesos de la dirección financiera	Nivel de interpretación de resultados
	Establecer conclusiones válidas para el mejoramiento de futuros procesos internos	Nivel de evaluación de resultados finales

Fuente: Elaboración propia

3.3.1.2. Descripción de los indicadores de medición

Ambiente de control

Las actividades que conforman el Ambiente de Control se establecen indicadores para cada uno de ellos entre los cuales se encuentran:

Tabla 17. Actividad 1 del componente Ambiente de Control

Actividad del sistema:	Reestructurar el manual de funciones con valores éticos
Indicador:	Nivel de principios de valores
Descripción:	Permite rediseñar los manuales de funciones para cada puesto de trabajo en los que se relacione las competencias genéricas con los valores éticos
Meta:	Alcanzar un 90% de los manuales de funciones reestructurados
Fórmula:	$\frac{\text{Cantidad de manuales de funciones reestructurados}}{\text{Cantidad total de manuales de funciones}}$
Frecuencia de medición:	Anual
Fuente de datos:	Información del área de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18. Actividad 2 del componente Ambiente de Control

Actividades del sistema:	Reestructurar el organigrama de la dirección financiera
Indicador:	Nivel de organización

Descripción:	Permite identificar con mayor facilidad los niveles de jerarquía dándose a conocer el nivel de autoridad para toda la Dirección Nacional Financiera
Meta:	Alcanzar un 80% de puesto de trabajo reestructurados en el organigrama
Fórmula:	Cantidad de puestos de trabajo reestructurados en el organigrama / Cantidad total de puestos de trabajo
Frecuencia de medición:	Anual
Fuente de datos:	Información del Departamento Administrativo

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19. Actividad 3 del componente Ambiente de Control

Actividades del sistema:	Diseñar un plan de capacitación de mejora en los procesos en la dirección financiera
Indicador:	Nivel de capacitación y logros profesionales
Descripción:	Determina la optimización de tiempos de los procesos de la dirección financiera mediante una mayor capacitación a los servidores públicos
Meta:	Alcanzar un 80% de eficiencia en los procesos de de la Dirección Nacional Financiera
Fórmula:	Número de horas de ejecución del nuevo proceso / Número de horas de ejecución del proceso anterior
Frecuencia de medición:	Semestral
Fuente de datos:	Registro de los procesos de la Dirección Nacional Financiera

Fuente: Elaboración propia

Evaluación de riesgos

En la Evaluación de Riesgos se estructura por tres actividades en las cuales se determinan parámetros de medición con los que se permite evaluar la ejecución de lo que se haya planificado:

Tabla 20. Actividad 1 del componente de Evaluación de Riesgos

Actividades del sistema:	Realizar diagnóstico situacional periódico para establecer los principales factores internos y externos
Indicador:	Nivel de factores internos y externos
Descripción:	Analiza los factores internos y externos que conforman el diagnóstico situacional y que favorecen o impiden el logro de objetivos de la Dirección Nacional Financiera
Meta:	Analizar el 80% de los factores internos y externos que se hayan identificado
Fórmula:	$\text{Cantidad de factores evaluados} / \text{Cantidad total de factores identificados}$
Frecuencia de medición:	Semestral
Fuente de datos:	Archivos de la Dirección Nacional Financiera y páginas web de indicadores social económicos

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21. Actividad 2 del componente de Evaluación de Riesgos

Actividades del sistema:	Revisar la misión organizacional de la institución
Indicador:	Nivel de cumplimiento organizacional
Descripción:	Permite identificar que las actividades de los servicios públicos se encaminen hacia el cumplimiento de la misión
Meta:	Alcanzar un 70% de los servidores públicos que cumplan con la misión de la organización
Fórmula:	$\text{Cantidad de servidores públicos que cumplen la misión} / \text{Cantidad total de servidores públicos}$
Frecuencia de medición:	Trimestral
Fuente de datos:	Registro de actividades de cumplimiento de los servidores públicos

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22. Actividad 3 del componente de Evaluación de Riesgos

Actividades del sistema:	Revisar los objetivos específicos de la dirección financiera
Indicador:	Nivel de alcance de logros y objetivos
Descripción:	Determina el logro de los objetivos que se hayan planteado para la Dirección Nacional Financiera
Meta:	Alcanzar el 80% de los objetivos específicos de la Dirección Nacional Financiera
Fórmula:	Cantidad de objetivos específicos alcanzados / Cantidad total de objetivos específicos propuestos
Frecuencia de medición:	Trimestral
Fuente de datos:	Registro de cumplimiento de la planificación operativa

Fuente: Elaboración propia

Actividades de control

Para las Actividades de Control se establecen indicadores o parámetros de medición que se han considerado para su cumplimiento de los procesos internos de la Dirección Nacional Financiera:

Tabla 23. Actividad 1 del componente Actividades de Control

Actividades del sistema:	Implementar un Manual de Procesos para la aplicación del Sistema ESIGEF
Indicador:	Nivel de implementación de procesos
Descripción:	Establece las actividades necesarias en el proceso de la aplicación del sistema ESIGEF
Meta:	Lograr la aplicación del 90% de las actividades conforme se detallan en el Manual de Procesos
Fórmula:	Número de actividades implementadas del Manual de Procesos / Número total de actividades del Manual de Procesos
Frecuencia de medición:	Mensual
Fuente de datos:	Manual de Procesos del Sistema ESIGEF

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24. Actividad 2 del componente Actividades de Control

Actividades del sistema:	Revisar de forma periódica los procesos que se estructuran en la dirección financiera
Indicador:	Nivel de estructuración de procesos
Descripción:	Permite revisar el cumplimiento de los tiempos en los procesos de la Dirección Nacional Financiera
Meta:	Lograr una optimización de los tiempos en un 25% en la aplicación de los procesos de la Dirección Nacional Financiera
Fórmula:	Cantidad de horas utilizadas para aplicar el proceso de la Dirección Nacional Financiera / Cantidad de horas planificadas del proceso de la Dirección Nacional Financiera
Frecuencia de medición:	Trimestral
Fuente de datos:	Registro del proceso de la Dirección Nacional Financiera

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25. Actividad 3 del componente Actividades de Control

Actividades del sistema:	Establecer parámetros de verificación de actividades para los servidores públicos
Indicador:	Nivel de evaluación de trabajadores
Descripción:	Establece indicadores de control para el cumplimiento de las actividades de los servidores públicos
Meta:	Lograr un 80% de cumplimiento de las actividades por parte de los servidores públicos
Fórmula:	Cantidad de servidores públicos que cumplen con las actividades planificadas / Cantidad total de servidores públicos de la Dirección Nacional Financiera
Frecuencia de medición:	Mensual
Fuente de datos:	Registro de cumplimiento de actividades

Fuente: Elaboración propia

Información y Comunicación

Las actividades que se establecen en la Información y Comunicación como componente de control interno, es fundamental determinar indicadores de medición con los cuales se facilite evaluar la implementación de acuerdo a lo que se haya planificado:

Tabla 26. Actividad 1 del componente de Información y Comunicación

Actividades del sistema:	Elaborar informes periódicos sobre el funcionamiento de los procesos la dirección financiera
Indicador:	Nivel de información de los procesos
Descripción:	Dar a conocer con transparencia el funcionamiento de los procesos de la Dirección Nacional Financiera
Meta:	Lograr el 95% de confiabilidad en el procesos de la Dirección Nacional Financiera
Fórmula:	Cantidad de informes que aprueben la transparencia de la Dirección Nacional Financiera / Cantidad total de informes presentados
Frecuencia de medición:	Semestral
Fuente de datos:	Registro de los movimientos de las transacciones comerciales y financieras realizadas

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27. Actividad 2 del componente de Información y Comunicación

Actividades del sistema:	Identificar medios de comunicación interna para dar a conocer los procesos implementados
Indicador:	Nivel de comunicación interna
Descripción:	Determina a través de qué medios de comunicación se proporcionará información sobre los procesos que se planificado y se implementaron
Meta:	Identificar un 80% de medios de comunicación con los que se otorgue información sobre los procesos

Fórmula:	Cantidad de medios de comunicación identificados para dar a conocer los procesos / Cantidad total de medios de comunicación de la Dirección Nacional Financiera
Frecuencia de medición:	Trimestral
Fuente de datos:	Registro de información de los procesos de la Dirección Nacional Financiera

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28. Actividades 3 del componente de Información y Comunicación

Actividades del sistema:	Comunicar la estructura de los procesos financieros que se hayan implementado
Indicador:	Nivel de comunicación de los procesos
Descripción:	Otorgar información sobre la conformación de los procesos financieros que se planifiquen y se hayan implementado de la Dirección Nacional Financiera
Meta:	Dar a conocer el 80% de los procesos mediante medios de comunicación preestablecidos
Fórmula:	Número de procesos que se dan a conocer en los medios de comunicación / Número total de procesos
Frecuencia de medición:	Trimestral
Fuente de datos:	Registro de información de los procesos de la Dirección Nacional Financiera

Fuente: Elaboración propia

Supervisión y Seguimiento

En el componente de Supervisión y Seguimiento se establecen parámetros de control con la finalidad de cuantificar si efectivamente se estaría realizando el control adecuado dentro de los procesos de la Dirección Nacional Financiera:

Tabla 29. Actividad 1 del componente de Supervisión y Seguimiento

Actividades del sistema:	Elaborar gráficos estadísticos efectuando comparativos sobre el mejoramiento de los procesos
Indicador:	Nivel de evaluación estadística en procesos
Descripción:	Se realiza la elaboración de tablas y gráficos con los que se permitan proporcionar información estadística sobre los procesos planificados e implementados
Meta:	Realizar un 80% de gráficos estadísticos sobre los procesos planificados e implementados
Fórmula:	Cantidad de gráficos estadísticos realizados de los procesos implementados / Cantidad total de procesos planificados
Frecuencia de medición:	Mensual
Fuente de datos:	Registro de actividades diarias de los procesos

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30. Actividad 2 del componente de Información y Comunicación

Actividades del sistema:	Evaluar los resultados que se obtengan de los procesos de la dirección financiera
Indicador:	Nivel de interpretación de resultados
Descripción:	Se permite efectuar una interpretación por escrito de los resultados alcanzados en relación a los objetivos que se hayan planteado inicialmente
Meta:	Evaluar un 80% de los resultados obtenidos en los procesos de la Dirección Nacional Financiera
Fórmula:	Cantidad de informes de interpretación en los resultados de los procesos / Cantidad total de resultados presentados
Frecuencia de medición:	Trimestral
Fuente de datos:	Registro estadístico de datos

Fuente: Elaboración propia

Tabla 31. Actividad 3 del componente de Información y Comunicación

Actividades del sistema:	Establecer conclusiones válidas para el mejoramiento de futuros procesos internos
Indicador:	Nivel de evaluación de resultados finales
Descripción:	Determina conclusiones por escrito de los resultados que se obtengan de los procesos actuales para que se permita mejorar los procesos futuros
Meta:	Establecer un 80% como conclusiones válidas para mejorar los futuros procesos internos
Fórmula:	Cantidad de conclusiones válidas que mejoren los procesos internos / Cantidad total de conclusiones presentadas
Frecuencia de medición:	Trimestral
Fuente de datos:	Registro de control de los procesos internos

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

- El Sistema de Control Interno se estructura por el Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, Supervisión y Seguimiento, estos cinco componentes se enlazan entre sí con el propósito de evaluar los procesos para el logro de los objetivos departamentales, institucionales o empresariales que puede ser aplicable tanto para las entidades públicas como privadas, así como además se permite verificar el correcto uso de los recursos de la organización enfocándose hacia la optimización de sus costos y gastos.
- La Dirección Nacional Financiera de la Contraloría General del Estado, se conforma por los departamentos de gestión en presupuesto, contabilidad y tesorería, por lo que al realizar el diagnóstico situacional de la institución se evidencia que no existe un sistema de control interno con el que se verifique y evalúe el proceso sobre el manejo de los recursos financieros y el logro de sus objetivos departamentales.
- Entre los factores que componen el sistema de control interno se encuentran el ambiente de control, la evaluación de riesgos, actividades de control, información, supervisión y seguimiento, por lo que al analizar la situación actual de la Dirección Nacional Financiera, se determina que no se han identificado sus principales competencias laborales lo que afecta el clima organizacional, esto en realidad incrementa el riesgo del cumplimiento de sus objetivos. Adicionalmente, la ausencia de un manual de procesos dificulta también el control interno pues los servidores públicos departamentales consideran que no hay información suficiente para mejorar sus actividades laborales.
- La propuesta del Sistema de Control Interno, permitirá establecer un mejor control sobre las actividades desarrolladas en cada una de las diferentes áreas de la Dirección Nacional Financiera, como son: presupuesto, contabilidad y tesorería, mejorando así su gestión y paralelamente sea posible alcanzar los objetivos institucionales.

Recomendaciones

- Es aconsejable que al menos una vez cada seis meses se realice un diagnóstico situacional de acuerdo a la aprobación Coordinador Nacional Financiero de la Contraloría General del Estado, en el que se evalúe el control interno no solamente al interior de la dirección sino también en otras áreas que se encuentran interconectadas con la institución. Con ello se estaría facilitando el alcance de los objetivos tanto en el corto, mediano y largo plazo.
- A más de los riesgos de control que se consideran en la presente investigación, es recomendable que con el Coordinador Nacional Financiero se evalúen riesgos adicionales que podrían afectar a la Dirección Financiera, para que posteriormente se permitan planificar acciones correctivas que disminuya los niveles de incertidumbre y por ende, se permita el buen desempeño de las actividades a realizarse dentro y fuera de las instalaciones de la Contraloría General del Estado.
- Para la implementación de las actividades se han establecido fechas y cronogramas, sin embargo, es aconsejable que el tiempo de ejecución podría modificarse por parte de las autoridades del Comité de Control Interno de la Dirección Nacional Financiera sujetándose a las necesidades departamentales y de toda la institución. En caso de que se requiera un tiempo adicional para el cumplimiento de las actividades planificadas se deberá aprobar por las autoridades del comité, por el Coordinador Nacional Financiero y de ser necesario por el Contralor General del Estado o su representante.

REFERENCIAS

- Benjamín, E., & Fincowsky, F. (2013). *Organización de Empresas 3ra ed.* México: Mc Graw Hill Educación.
- Bernal, C. (2011). *Metología de la Investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales 3ra ed.* Quito: Pearson Educación.
- Comité de Riesgos de Estronorte S.A. (12 de diciembre de 2016). *Programa para la elaboración del diagnóstico del sistema de control interno.* Obtenido de <http://www.distriluz.com.pe/transp/ftp/ensa/otros/SCI/5-Diagnostico/ProgramaElaboraciondelDiagnosticodeelSCI.pdf>
- Constitución Política de la República del Ecuador. (13 de julio de 2011). Quito, Ecuador: Asamblea Nacional.
- Contraloría General del Estado. (05 de julio de 2014). *Diario El Telégrafo.* Obtenido de El control posterior: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/cartas-al-director/1/el-control-posterior>
- Contraloría General del Estado.* (10 de septiembre de 2016). Obtenido de Historia de la entidad: <http://www.contraloria.gob.ec/LaInstitucion/FundamentoLegal>
- Contraloría General del Estado.* (27 de abril de 2018). Obtenido de Misión, Visión y Valores Corporativos: <http://www.contraloria.gob.ec/LaInstitucion/FundamentoLegal>
- De la Guerra, L. (30 de julio de 2013). *Sistema de Control Interno.* Obtenido de Centros de Estudios Latinoamericanos: <http://www.cemla.org/actividades/2013/2013-06-cooperativas/2013-06-cooperativas-12.pdf>
- Del Cid, A., Méndez, R., & Sandoval, F. (2013). *Investigación, Fundamentos y Metodología 2da ed.* México: Pearson Educación.

Desarrollos Industriales S.A. (20 de octubre de 2016). Obtenido de Procesos Operativos:
http://www.deinsa.com/cmi/module_2_3_1_2.htm

Díaz, A. (2013). *Estadísticas Aplicada a la Administración y Economía*. México: Mc Graw Hill Educación.

Endara, G. (22 de diciembre de 2017). *EAE Business School*. Obtenido de Mapa de procesos: tipos, definición y desarrollo: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/tipos-definicion-y-desarrollo-de-un-mapa-de-procesos/>

Espejo Jaramillo, L. B. (2012). *Contabilidad General 4ta ed.* México: Universidad Técnica Particular de Loja.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación 6ta ed.* México: Mc Graw Hill Educacion.

Internal Control Integrated Framework. (05 de junio de 2013). Obtenido de http://www.consejo.org.ar/comisiones/com_43/files/coso_2.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas del Perú. (12 de abril de 2018). Obtenido de Sistema de Control Interno: <http://www.minam.gob.pe/sistema-de-control-interno/etapa-v/>

Moràn, G., & Alvarado, D. (2011). *Mètodos de Investigaciòn*. México: Pearson Educacion.

Pérez, J. A. (2014). *Gestión por Procesos*. Madrid: ESIC Editorial.

Presidencia del Consejo de Ministros del Perú. (04 de octubre de 2016). Obtenido de Se ha aprobado nueva directiva sobre el control simultáneo: <https://municipioaldia.com/normaslegales/se-ha-aprobado-nueva-directiva-sobre-el-control-simultaneo/>

R&C Consulting S.A. (21 de marzo de 2018). Obtenido de ¿Qué es control previo?: <https://rc-consulting.org/blog/2017/07/que-es-control-previo/>

Red Global de Conocimientos en Auditoria y Control Interno. (15 de marzo de 2015). Obtenido de Supervisión del Sistema de Control Interno - Monitoreo:

<https://www.auditool.org/blog/control-interno/3270-supervision-del-sistema-de-control-interno-monitoreo-principio-16-de-coso-iii>

Red Global de Conocimientos en Auditoría y Control Interno. (18 de mayo de 2018). Obtenido de Sistema de Información y Comunicación. Coso III: <https://www.auditool.org/blog/control-interno/3194-sistema-de-informacion-y-comunicacion-coso-iii-principio-13>

Romero, J. (31 de agosto de 2012). *Contabilidad y Finanzas.* Obtenido de Control interno y sus 5 componentes según COSO: http://www.consejo.org.ar/comisiones/com_43/files/coso_2.pdf

Secretaría Jurídica Distrital de la Alcaldía de Bogotá. (10 de septiembre de 2015). Obtenido de Regimen legal de Bogotá D.C: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=300>

Sistema Integrado de Gestión de Calidad. (18 de enero de 2016). Obtenido de Procesos de Apoyo: http://calidad.udenar.edu.co/?page_id=494

Soluciones de Gestión para la Gerencia Empresarial. (21 de septiembre de 2017). Obtenido de Las 8 fases para implementar un sistema de control interno: <https://www.isotools.org/2017/09/21/fases-sistema-de-control-interno/>

Universidad Central del Ecuador. (24 de octubre de 2017). Obtenido de Departamento de Tesorería: <http://www.ucentral.edu.co/la-universidad/vicerrectoria-administrativa-y-financiera/tesoreria>

Welsh, G., Hilton, R., & Gordon, P. (2015). *Presupuestos, Planificación y Control 6ta ed.* México: Pearson Educación.

ANEXOS

ANEXO # 1 Formato de la encuesta

ENCUESTA APLICADA A LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO

Objetivo de la encuesta:

- Conocer las actitudes laborales de los servidores públicos en los procesos internos de las áreas de trabajo de la dirección financiera de la Contraloría General del Estado

Datos generales:

Tiempo que usted labora en el puesto de trabajo actual:

- | | |
|-------------------|------------------|
| 1. Menos de 1 año | 3. De 3 a 5 años |
| 2. De 1 a 3 años | 4. Más de 5 años |

Identifique el área a la que pertenece

- | | |
|-------------------------|-----------------------------|
| 1. Área de contabilidad | 3. Área de tesorería |
| 2. Área de presupuesto | 4. Otro (especifique) |

Preguntas de investigación:

Ambiente de Control

1. ¿Existen manuales de funciones por cada puesto de trabajo en el que se incluyan valores éticos a cumplirse?.

- | | |
|-------|-------|
| 1. Si | 2. No |
|-------|-------|

2. ¿Posee una estructura adecuada el organigrama que corresponde a la dirección financiera nacional?

- | | |
|-------|-------|
| 1. Si | 2. No |
|-------|-------|

3. ¿Las capacitaciones realizadas han permitido mejorar los procesos que conforman la Dirección Nacional Financiera?

1. Si

2. No

Evaluación de Riesgos

4. Se han identificado los factores externos e internos de la Dirección Nacional Financiera que inciden en el riesgo de la institución?

1. Si

2. No

5. ¿Se realizan procedimientos específicos para identificar los riesgos que afectan la Dirección Nacional Financiera?

1. Si

2. No

6. ¿Se realiza un seguimiento de los objetivos en la Dirección Nacional Financiera para disminuir el riesgo de no alcanzarlas?

1. Si

2. No

Actividades de Control

7. ¿Se dispone de un manual en el que se detallen los procesos y actividades del Sistema ESIGEF?

1. Si

2. No

8. ¿Se cuenta con los respaldos suficientes de las actividades de los procesos de la Dirección Nacional Financiera?

1. Si

2. No

9. ¿Existen indicadores de evaluación con los que se permita cumplir las actividades de los procesos de la Dirección Nacional Financiera?

1. Si

2. No

Información y Comunicación

10. ¿Se presentan informes periódicos sobre el control de los procesos que conforman la Dirección Nacional Financiera?

1. Si

2. No

11. ¿Es confiable para usted la información que proporciona el sistema ESIGEF en los procesos de la Dirección Nacional Financiera?

1. Si

2. No

12. ¿Existe una adecuada comunicación entre su área de trabajo con otros departamentos de la Dirección Nacional Financiera?

1. Si

2. No

Supervisión y Seguimiento

13. ¿Se realizan estadísticas de control sobre la evaluación de los procesos?

1. Si

2. No

14. ¿Se supervisa el sistema ESIGEF verificando el cumplimiento de los objetivos de la Dirección Nacional Financiera?

1. Si

2. No

15. ¿Se realiza seguimiento continuo de los procesos para que se cumplan con los parámetros previamente establecidos?

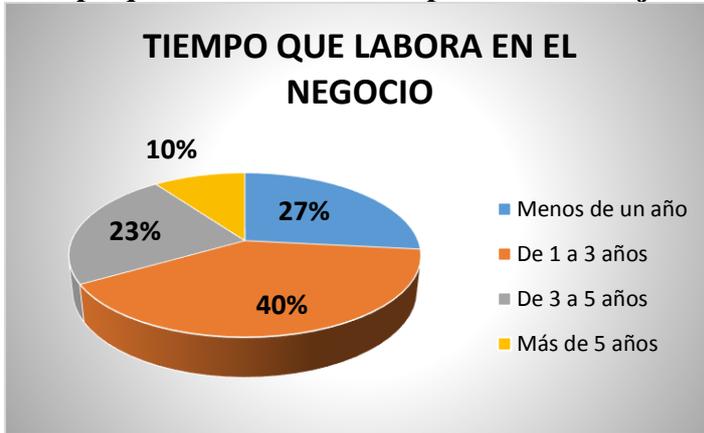
1. Si

2. No

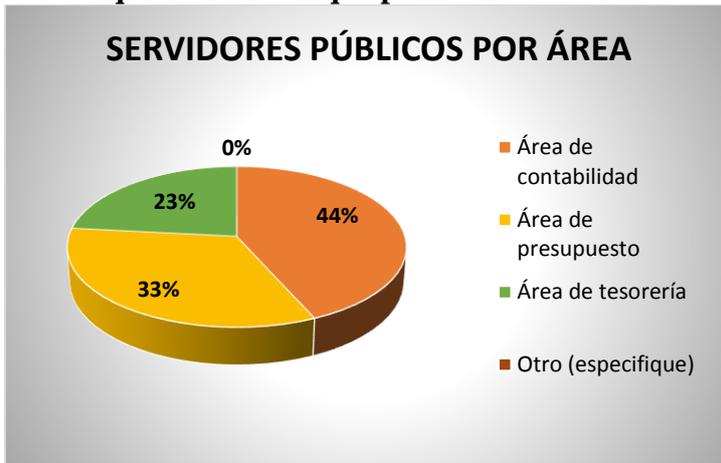
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO # 2 Tabulación de los datos de la encuesta

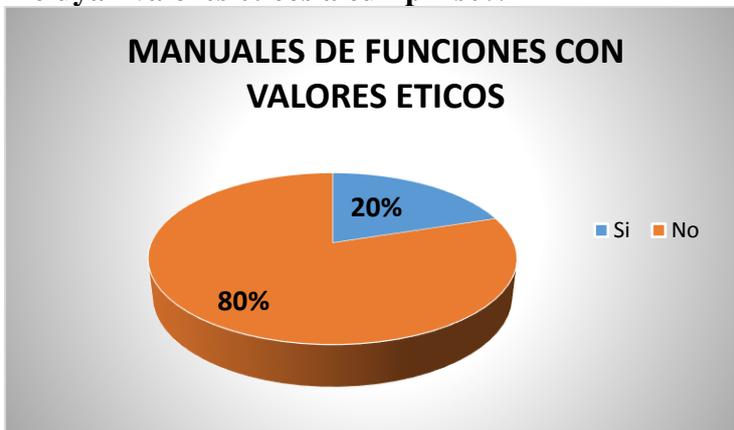
Tiempo que usted labora en el puesto de trabajo actual



Identifique el área a la que pertenece



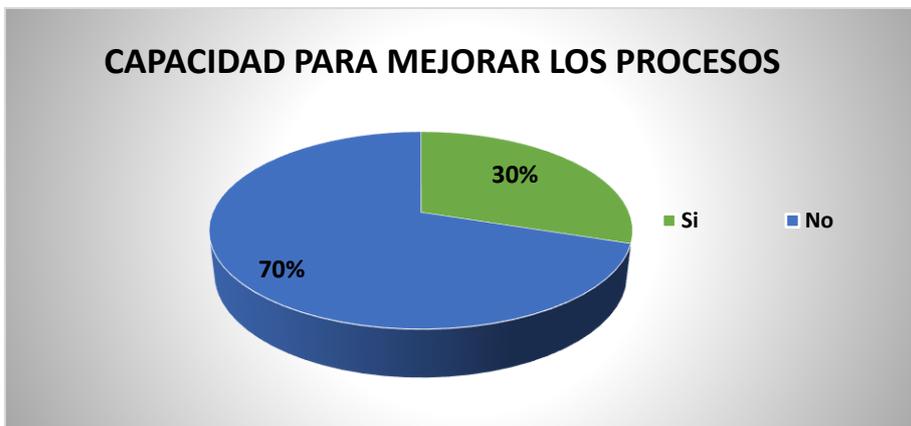
Pregunta 1. ¿Existen manuales de funciones por cada puesto de trabajo en el que se incluyan valores éticos a cumplirse?.



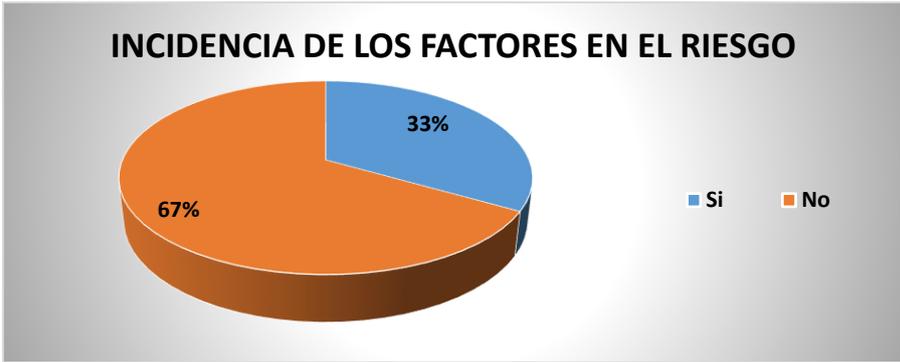
Pregunta 2. Considera usted que se debe reestructura el organigrama que corresponde a la dirección financiera nacional?



Pregunta 3. Las capacitaciones realizadas han permitido mejorar los procesos que conforman la Dirección Nacional Financiera?



Pregunta 4. Se han identificado los factores externos e internos de la Dirección Nacional Financiera que inciden en el riesgo de la institución?



Pregunta 5. ¿Se realizan procedimientos específicos para identificar los riesgos que afectan la Dirección Nacional Financiera?



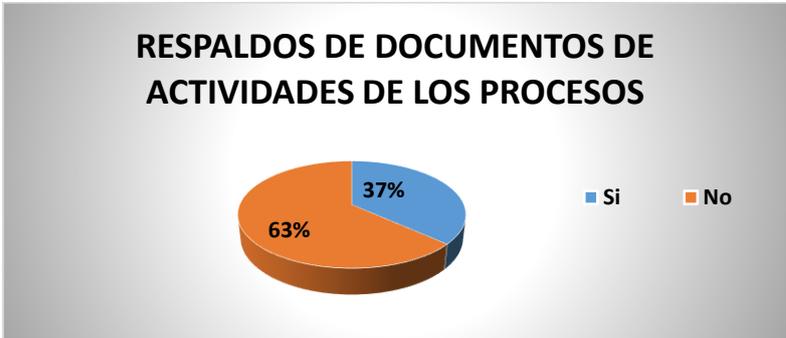
Pregunta 6 ¿Se realiza un seguimiento de los objetivos en la Dirección Nacional Financiera para disminuir el riesgo de no alcanzarlas?



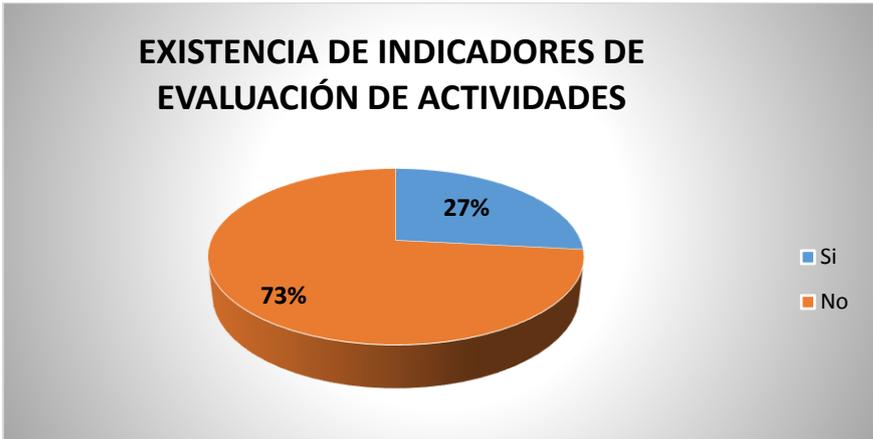
Pregunta 7. ¿Se dispone de un manual en el que se detallen los procesos y actividades del Sistema ESIGEF?



Pregunta 8. ¿Se cuenta con los respaldos suficientes de las actividades de los procesos de la Dirección Nacional Financiera?

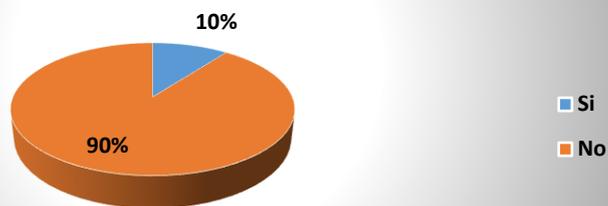


Pregunta 9. ¿Existen indicadores de evaluación con los que se permita cumplir las actividades de los procesos de la Dirección Nacional Financiera?



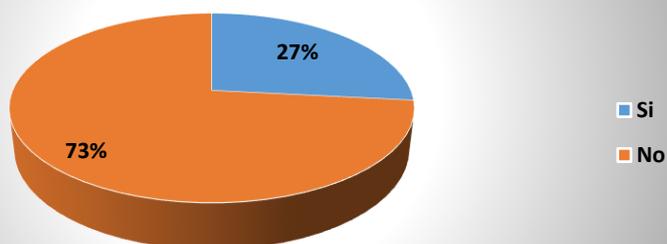
Pregunta 10. ¿Se presentan informes periódicos sobre el control de los procesos que conforman la Dirección Nacional Financiera?

PRESENTACIÓN DE INFORMES PARA EL CONTROL DE PROCESOS



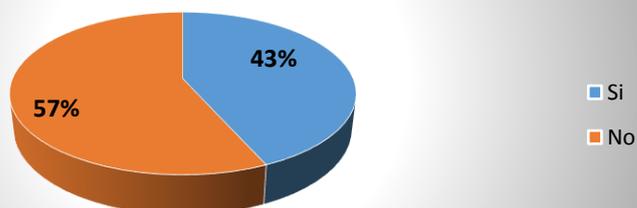
Pregunta 11. ¿Es confiable para usted la información que proporciona el sistema ESIGEF en los procesos de la Dirección Nacional Financiera?

CONFIABILIDAD DEL SISTEMA ESIGEF



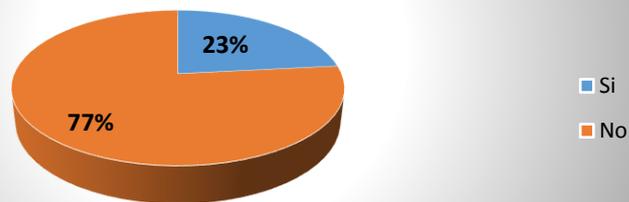
Pregunta 12. ¿Existe una adecuada comunicación entre su área de trabajo con otros departamentos de la Dirección Nacional Financiera?

COMUNICACIÓN DEPARTAMENTAL



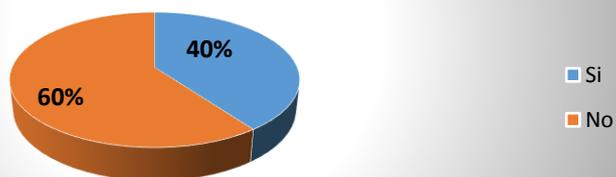
Pregunta 13. ¿Se realizan estadísticas de control sobre la evaluación de los procesos?

ELABORACIÓN DE ESTADÍSTICAS DE CONTROL



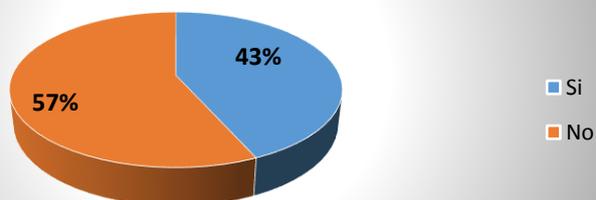
Pregunta 14. ¿Se supervisa el sistema ESIGEF verificando el cumplimiento de los objetivos de la Dirección Nacional Financiero?

SUPERVISIÓN DEL SISTEMA ESIGEF Y ALCANCE DE OBJETIVOS



Pregunta 15. ¿Se realiza seguimiento continuo de los procesos para que se cumplan con los parámetros previamente establecidos?

SEGUIMIENTO DE LOS PROCESOS



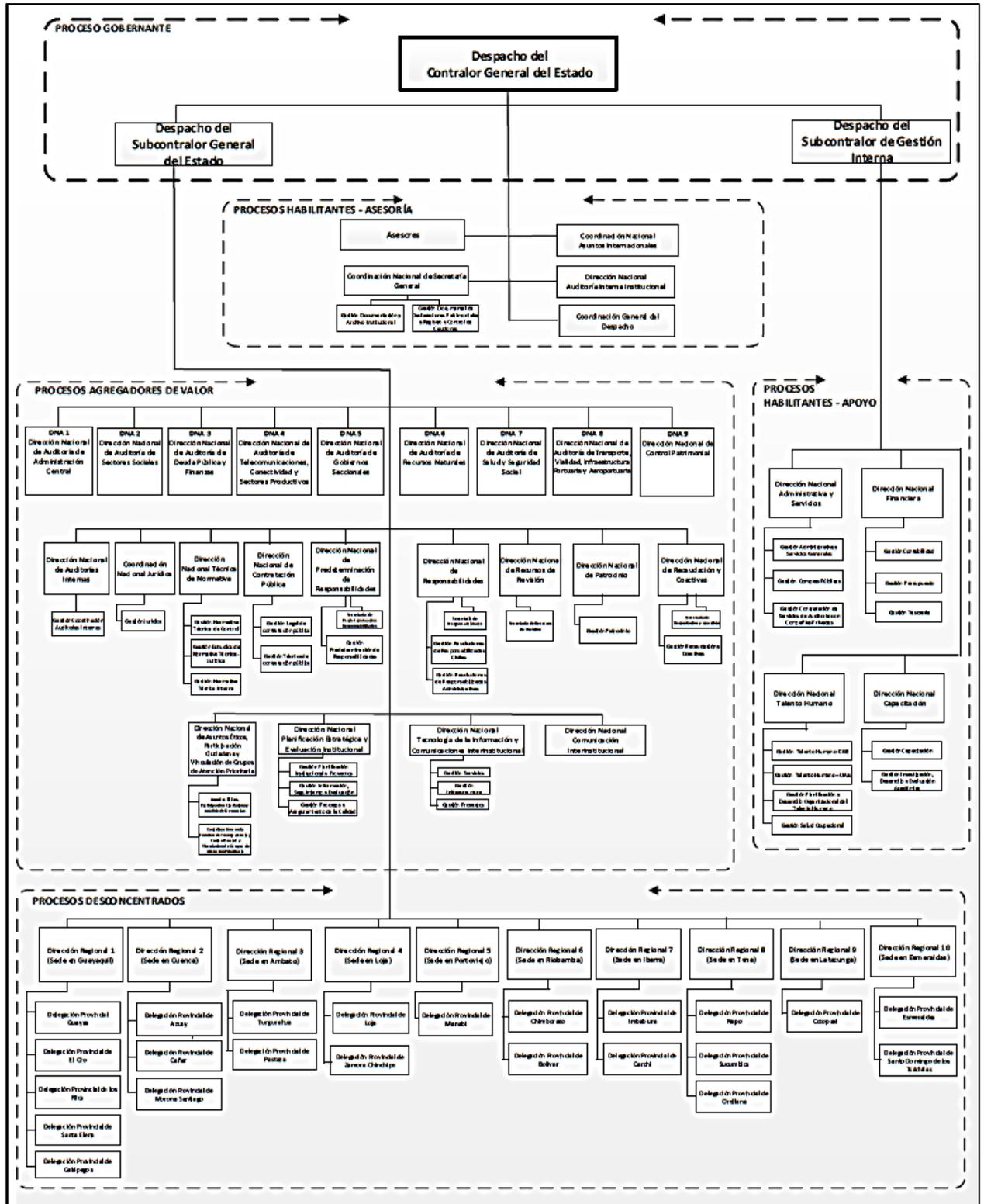
ANEXO # 3 Matriz de confianza y riesgo de control

COMPONENTES	PUNTAJE OPTIMO	PUNTAJE OBTENIDO	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO
Ambiente de Control				
1. ¿Existen manuales de funciones por cada puesto de trabajo en el que se incluyan valores éticos a cumplirse?	30	6	20%	80%
2. Considera usted que se debe reestructura el organigrama que corresponde a la dirección financiera nacional?	30	12	40%	60%
3. Las capacitaciones realizadas han permitido mejorar los procesos que conforman la Dirección Nacional Financiera?	30	9	30%	70%
Evaluación de Riesgos				
4. Se han identificado los factores externos e internos de la Dirección Nacional Financiera que inciden en el riesgo de la institución?	30	10	33%	67%
5. ¿Se realizan procedimientos específicos para identificar los riesgos que afectan la Dirección Nacional Financiera?	30	13	43%	57%
6 ¿Se realiza un seguimiento de los objetivos en la Dirección Nacional Financiera para disminuir el riesgo de no alcanzarlas?	30	9	30%	70%
Actividades de Control				
7. ¿Se dispone de un manual en el que se detallan los procesos y actividades del Sistema ESIGEF?	30	4	13%	87%
8. ¿Se cuenta con los respaldos suficientes de las actividades de los procesos de la Dirección Nacional Financiera?	30	11	37%	63%
9. ¿Existen indicadores de evaluación con los que se permita cumplir las actividades de los procesos de la Dirección Nacional Financiera?	30	8	27%	73%
Información y Comunicación				
10. ¿Se presentan informes periódicos sobre el control de los procesos que conforman la Dirección Nacional Financiera?	30	9	30%	70%

11. ¿Es confiable para usted la información que proporciona el sistema ESIGEF en los procesos de la Dirección Nacional Financiera?	30	8	27%	73%
12. ¿Existe una adecuada comunicación entre su área de trabajo con otros departamentos de la Dirección Nacional Financiera?	30	13	43%	57%
Supervisión y seguimiento				
13. ¿Se realizan estadísticas de control sobre la evaluación de los procesos?	30	7	23%	77%
14. ¿Se supervisa el sistema ESIGEF verificando el cumplimiento de los objetivos de la Dirección Nacional Financiera?	30	12	40%	60%
15. ¿Se realiza seguimiento continuo de los procesos para que se cumplan con los parámetros previamente establecidos?	30	13	43%	57%
SUMATORIA	450	144	32%	68%

Fuente: Elaboración propia

ANEXO # 4 Organigrama de la Contraloría General del Estado



ARTÍCULO CIENTÍFICO

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA DIRECCIÓN FINANCIERA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO

Autora: Ana Padilla

Resumen ejecutivo

La Contraloría General del Estado (CTG) se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, la misma que como entidad pública dispone de la Dirección Nacional Financiera, lugar donde se realizará la presente investigación y se ha evidenciado como problemática principal el inadecuado manejo y utilización de los recursos financieros lo que genera deficiencias en los procesos internos, esto se origina ante la escases de control lo que dificulta el alcance de las objetivos departamentales, es por ello que a través de la actual investigación se pretende mejorar el sistema de control interno de la Dirección Nacional Financiera en la Contraloría General del Estado, con la finalidad de depurar los procesos financieros tanto de la gestión de presupuestos y contabilidad así como también de tesorería. Para efectuar el diagnóstico actual se ha aplicado como metodología una encuesta dirigida a los trabajadores de la Dirección Nacional Financiera de la Contraloría General del Estado, considerando los cinco componentes de sistema de control interno como son el Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información - Comunicación, y Supervisión - Seguimiento. Los resultados obtenidos más relevantes y que afectan a la Dirección Financiera están dados en la ausencia de valores éticos que no se identifican en la implementación de los puestos de trabajo lo que influye en el comportamiento organizacional, es por ello que se ha planteado reestructurar el Manual de Funciones y mejorar los procesos del sistema eSIGEF aplicando el correspondiente sistema de control interno.

Palabras claves: procesos, objetivos departamentales, control interno, riesgo, valores éticos

Abstract

The Comptroller General of the State (CTG) is located in the city of Quito, province of Pichincha, the same as the public entity has the National Financial Directorate, where the present investigation will be conducted and has shown as the main problem the inadequate management and use of financial resources which generates deficiencies in internal processes, this originates from the lack of control which hinders the achievement of departmental objectives, which is why through the current research is intended to improve the system of internal control of the National Financial Directorate in the Comptroller General of the State, in order to purify the financial processes of both budget management and accounting as well as treasury. To carry out the current diagnosis, a survey has been applied to the workers of the National Financial Office of the Comptroller General of the State, considering the five components of the internal control system such as the Control Environment, Risk Assessment, Activities of Control, Information - Communication, and Supervision - Monitoring. The most relevant results obtained that affect the Financial Management are given in the absence of ethical values that are not identified in the implementation of the work positions which influences the organizational behavior, that is why the Restructuring of the Manual has been proposed. of Functions and improve the processes of the eSIGEF system by applying the corresponding internal control system.

Keywords: processes, departmental objectives, internal control, risk, ethical values,

2.1. Introducción

Al realizar un estudio de control interno en la Dirección Nacional Financiera de la Contraloría General del Estado, se estaría alcanzando un gran conocimiento sobre el manejo de los recursos financieros por parte de las entidades públicas buscando la optimización de sus procesos de control, pues se sabe que en la Dirección Financiera no se han realizado estudios anteriores sobre este tipo de investigaciones desde su creación, sin embargo, se conoce actualmente que existen dificultades para el cabal cumplimiento de sus actividades departamentales por lo que es necesario aplicar los componentes del sistema de control interno.

2.2. Metodología

2.2.1. Enfoque metodológico

Para el desarrollo del estudio actual se ha considerado que es de tipo cuantitativa pues se utilizan técnicas de recolección de datos cuyos resultados se posibilitan para una evaluación numérica y con ello se identifican el escenario de los procesos en el que se encuentra la Dirección Nacional Financiera de la Contraloría General del Estado.

A más de ello, se han determinado dos diseños de investigación las cuales se aplican específicamente en el análisis de índole administrativo, las cuales se explican a continuación:

- **Investigación descriptiva.** Es aquella en la que se “reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio” (Bernal, 2011, pág. 113), por lo tanto, la investigación actual al ser descriptiva se identifican las características más sobresalientes en su estructura para cada uno de los procesos de la dirección financiera de la Contraloría General del Estado, Es decir, que se reconoce la realidad del objeto de estudio y se describe su problemática de acuerdo como ha sucedido sin establecer una relación causal entre los factores que involucran en la entidad pública que se analiza.
- **Investigación exploratoria.** Se caracterizan por emplearse “cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado o novedoso” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 91). En la Contraloría General del Estado se han realizado diversos estudios que incentiven a mejorar el funcionamiento de la entidad, sin embargo, no se han desarrollado investigaciones a profundidad sobre el funcionamiento de los procesos en la dirección financiera, por lo que este tipo de estudio es poco conocido para este departamento pero que busca implementarse disminuyendo los tiempos de ejecución de las actividades identificadas y con ello una optimización de sus recursos humanos y financieros que se hayan utilizado.

En definitiva, en la investigación que se desarrolla se aplicarán estudios descriptivos y exploratorios, el primero de ellos pretende determinar los rasgos más sobresalientes que se reconocen en la dirección financiera de la Contraloría General del Estado de acuerdo a su estructura sobre el desenvolvimiento de sus procesos internos, mientras que el estudio exploratorio hace énfasis pues no se han propuesto investigaciones similares con el que se permita diseñar un sistema de control específicamente para esta área de trabajo.

2.2.2. Métodos de investigación

La presente investigación se aplica como método inductivo – deductivo que se caracteriza por:

Utilizar el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general, este método en un principio parte de lo general a lo particular pero posteriormente pasa de lo particular a lo general. (Bernal, 2011, pág. 59).

Por consiguiente, el método es deductivo cuando se identifica el problema existente en los procesos de la dirección financiera para que luego se identifiquen sus causas y consecuencias, por lo que partiendo desde un diagnóstico situacional se asimila la realidad actual del objeto de estudio y después se proponen alternativas de mejora, en este último caso se estaría considerando el desarrollo de un análisis exhaustivo encaminándose desde lo particular a lo general aplicando el método inductivo.

2.2.3. Fuentes, técnicas e instrumentos de investigación

Las fuentes de información son aquellas con las que se permite obtener los datos suficientes con los que se evidencian la realidad en el funcionamiento de los procesos internos en la dirección financiera de la Contraloría General del Estado, entre las cuales se destacan a continuación:

- **Fuentes primarias.** Son las que proporcionan información de primera mano, son fuentes directas. Su utilización permite conocer los fenómenos tal y como suceden en la realidad. (Del Cid, Méndez, & Sandoval, 2013, pág. 84). Dentro de este grupo se destacan las encuestas que se aplican a los trabajadores públicos que intervienen en los procesos de la dirección financiera con la intencionalidad de evaluar la problemática existente previo al diseño del sistema de control interno.
- **Fuentes secundarias.** Son compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas en un área del conocimiento en particular, donde se mencionan y comentan brevemente artículos, libros (Morán & Alvarado, 2011, pág. 30). Por ende, se destacan los informes detallados de cada uno de los procesos en las áreas de contabilidad, presupuesto y tesorería de la dirección financiera. Como fuentes

secundarias también se utilizan libros de planificación de procesos, periódicos de la ciudad, revistas digitales y páginas web de entidades públicas.

Es decir, que como fuentes primarias y secundarias se permite recopilar la información en las que se identifican técnicas utilizando instrumentos adecuados para su posterior análisis de los resultados obtenidos:

Tabla 32. Fuentes, técnicas e instrumentos de información

Fuentes	Técnicas	Instrumentos
Fuentes primarias	Encuesta	Cuestionario de la encuesta
Fuentes secundarias	Libros	Organización y Sistemas Diseño e Implementación de Procesos Planificación y Control Empresarial
	Periódicos	El Comercio El Universo
	Revistas	Revistas Líderes, Ekos
	Páginas web	www.contraloria.gob.ec

Fuente: Investigación propia

Nota: Se detallan las fuentes primarias y secundarias utilizadas en la investigación

2.2.4. Población y muestra

En términos estadísticos, se denomina como población al “conjunto de todos los elementos o unidades de interés para un estudio determinado” (Díaz, 2013, pág. 3), por lo tanto, en el desarrollo del presente trabajo de investigación el universo poblacional se conforma por el número de servidores públicos que laboran en el área de contabilidad, presupuestos y tesorería de la Dirección Nacional Financiera de la Contraloría General del Estado.

En total existen 30 servidores públicos lo que se demuestra que el universo poblacional es muy pequeño, es por ello que no es necesario efectuar el cálculo de la muestra pues se establecido que el estudio se aplica a totalidad de los trabajadores de la dirección financiera.

2.2.5. Formas de procesamiento de la información

El procesamiento de los datos que han sido recopilados se verificará que cada encuesta haya sido contestada todas sus interrogantes cuya información proporcionada aporte a la investigación que se realiza, para que después se efectúe su correspondiente tabulación en el software Microsoft Excel y en base a los resultados obtenidos se proceden a la elaboración de las tablas y gráficos estadísticos para que con ello se análisis se facilite su análisis e interpretación.

2.3. Resultados y discusión

2.3.1. Resultados

El sistema de control interno se conforma por cinco componentes, los cuales al realizar el análisis de la encuesta se evalúan cada uno de ellos obteniendo resultados válidos que requieren una explicación detallada:

- **Ambiente de control.** Los manuales de funciones son necesarios para el cumplimiento de las actividades laborales, sin embargo, en la Dirección Financiera se conoce que el 80% de los servidores públicos menciona que no conocen por escrito los valores éticos que se aplican dentro de su puesto de trabajo, esto significa que no se han identificado con exactitud las competencias que se requieren en cada función a desempeñar lo que afecta al clima organizacional. Se sabe que la Contraloría General del Estado dispone de un organigrama en el que se observan los niveles de jerarquía, sin embargo, el 60% de los servidores públicos de la Dirección Financiera considera que se requiere una reestructuración organizacional, al menos dentro de este departamento, pues califican que sus jefes inmediatos requieren de mayor liderazgo para la designación de funciones. En cuanto a la capacitación para mejorar los procesos se tiene que el 70% de los encuestados reconocen que les faltaría capacitación por lo que la diferencia restante que equivale al 30% opinan que los conocimientos generados por la institución son suficientes para el desempeño de sus actividades, por ende, se deberá realizar retroalimentaciones sobre los procesos de la gestión de contabilidad, presupuesto y tesorería.
- **Evaluación de riesgos.** Se sabe que el 67% de los servidores públicos considera que el departamento no se han identificado factores externos e internos para disminuir el riesgo en la Dirección Financiera de la Contraloría General del Estado, esto en realidad afecta al logro de los objetivos departamentales y con ello en el buen cumplimiento de las actividades de la institución añadiendo además que no se

realizan procedimientos específicos para identificar los riesgos según el 57% de los encuestados. Tanto el riesgo como los objetivos se deberán considerar al diseñar un sistema de control interno, sin embargo, el 71% de los servidores públicos agregan que no se realiza un seguimiento de la objetivos con la intencionalidad de disminuir el riesgo, por lo que los resultados de los procesos de la Dirección Financiera no serían alentadores sino se maneja adecuadamente la incertidumbre dentro de un futuro próximo.

- **Actividades de control.** El sistema eSIGEF (Sistema Integrado de Gestión Financiera) se maneja como una herramienta informática por parte de las entidades públicas del país, entre ellas la Contraloría General del Estado, no obstante, el 87% de los encuestados alude que la Dirección Financiera no dispone de un manual de procesos lo que dificulta el realizar un control de sus actividades. El 63% de los servidores públicos reconoce que no se cuenta con los respaldos suficientes de lo que se realiza al ejecutar los procesos y el 73% señala que no se aplican adecuadamente los indicadores de evaluación de las actividades. Estos porcentajes evidencian que al no disponer de un sistema de control interno, las tareas no se realizan de la forma correcta y se podrían obtener resultados desfavorables para toda la institución.
- **Información y comunicación.** El 73% no confía en la información que proporciona el eSIGEF al registrar los procesos de la Dirección Financiera, añadiendo además que el 57% no se encuentra conforme con la comunicación departamental existente en cada una de las tres áreas de trabajo. Los porcentajes obtenidos demuestran que prevalece la desconfianza al desarrollar las actividades pues no existe una comunicación adecuada entre los participantes de los procesos de gestión.
- **Supervisión y seguimiento.** El diseñar tablas y gráficos estadísticos es necesario para evaluar los resultados que se hayan alcanzado, no obstante, el 77% de los encuestados informa que no se utilizan parámetros estadísticos y el 60% agrega que no se supervisa adecuadamente el sistema eSIGEF, por lo tanto, se estaría dificultando el alcance de los objetivos que se haya previsto lograr dentro de un tiempo previsto.

Los cinco componentes del sistema de control interno han sido evaluados de acuerdo a sus resultados que se obtuvieron en la Dirección Financiera de la Contraloría General del Estado, pero es necesario establecer parámetros de medición entre alto, medio y bajo considerando los niveles de confianza y de riesgo de control:

Tabla 33. Parámetros de medición de confianza y riesgo

		MINIMO	MAXIMO		
Confianza	Alto	66,66%	99,99%	Bajo	Riesgo
	Medio	33,33%	66,65%	Medio	
	Bajo	0,01%	33,32%	Alto	

Fuente: Elaboración propia

Nota: Los parámetros de medición están dados desde un 0,01% al 99,99%

Los componentes que se analizan forman parte del sistema de control interno, por lo que se otorga una calificación para todos ellos de acuerdo como se observa en la tabla siguiente:

Tabla 34. Resumen de la matriz confianza riesgo de control

COMPONENTES	CONFIANZA	RIESGO	CALIFICACION CONFIANZA RIESGO*
Ambiente de Control	30,00%	70,00%	Bajo - Alto
Evaluación de Riesgos	35,56%	64,44%	Medio - Medio
Actividades de Control	25,56%	74,44%	Bajo - Alto
Información y Comunicación	33,33%	66,67%	Medio - Alto
Supervisión y seguimiento	35,56%	64,44%	Medio - Medio
EVALUACION TOTAL	32,00%	68,00%	Bajo - Alto

Fuente: Elaboración propia

**Nota: Los resultados obtenidos se establecen de acuerdo a la aplicación de la encuesta*

Como se observa en la tabla anterior, se ha determinado una calificación para cada uno de los sistemas de control interno y que requieren ser analizados a nivel individual:

- **Ambiente de control.** Mantiene un nivel de baja confianza y de alto riesgo, esta calificación se obtuvo al considerar que no se incluyen valores éticos en el manual de puestos de trabajo lo que afecta el clima organizacional.
- **Evaluación de riesgos.** Se otorga un nivel medio de confianza y riesgo, pues no se identifican factores para realizar un análisis del riesgo de control agregando además que no se efectúa un seguimiento a los objetivos lo que se dificulta su logro en el tiempo fijado.
- **Actividades de control.** Se obtiene una baja confianza y un alto riesgo, la causa principal en esta problemática está centrado en la ausencia de un manual en el que se describan las actividades del proceso del sistema utilizado eSIGEF.
- **Información y comunicación.** La calificación para este componente es medio – alto y este resultado se explica al identificar que los servidores públicos de la Dirección Financiera no confían en el sistema eSIGEF, agregando además que no se presentan informes periódicos de control sobre los procesos utilizados.

- **Supervisión y seguimiento.** Este componente mantiene un nivel de medio de confianza y de riesgo, ya que no se realizan estadísticas de control para evaluación de los procesos pues muy pocas veces se efectúa un seguimiento continuo de las actividades de control a realizarse.

Finalmente, al evaluar la situación actual del sistema de control interno se obtuvo una calificación de baja confianza y de alto riesgo, por lo que se deberán proponer alternativas de solución válidas que generen seguridad institucional en la Dirección Nacional Financiera

2.3.2. Discusión y propuesta

Para el desarrollo de un excelente Control Interno, es fundamental que se cumplan tres fases las cuales se observan que en cada una de ellas se determinan etapas consecutivas entre sí, con ello se permitiría identificar las principales problemáticas existentes en los procesos internos organizacionales para que después se determinen alternativas de cumplimiento y de mejoramiento continuo:

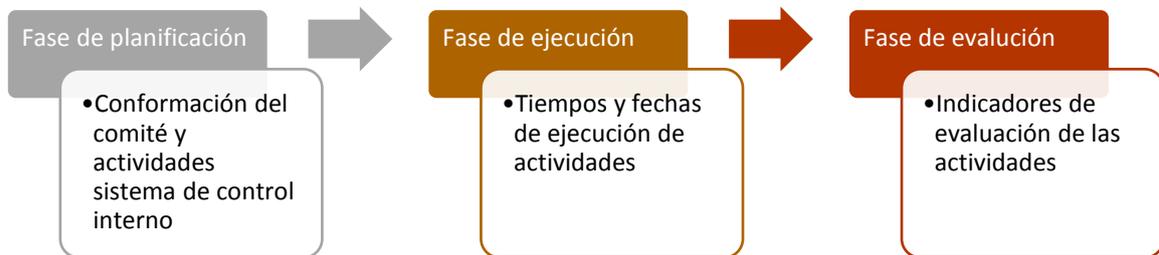


Figura 4. Fases del sistema de control interno

Fuente: Elaboración propia

2.3.1. Fase de planificación

El Sistema de Control Interno (SCI) se encargará de evaluar los procesos internos e implementar soluciones válidas en las que se permita lograr una mayor productividad por parte de los servidores públicos que conforman la dirección financiera de la Contraloría General del Estado.

Por lo tanto, en la Fase de Planificación es necesario que se conformen un conjunto de personas responsables que se encargarán de evaluar sus procesos por lo que se deberá

conformar un Comité de Control el cual se encargará de realizar un diagnóstico situacional sobre el cumplimiento de las actividades de la dirección financiera, para que en base a los resultados obtenidos se permita diseñar un plan de mejoramiento de sus procesos internos.

Para conformar el directorio del Comité de Control Interno se ha considerado designar como Presidente al Subcontralor (a) de Gestión Interna, mientras que a los jefes de las gestiones de contabilidad, de presupuestos y de tesorería deberán actuar como miembros titulares del comité, por lo que los expertos y especialistas se denominaran como miembros alternos.

Tabla 35. Conformación del Comité de Control

No.	Cargo en el Comité de Control Interno	Cargo en la entidad
1	Presidente	Subcontralor(a) de Gestión Interna
2	Miembro titular	Administradora de Gestión de Contabilidad
3	Miembro titular	Administradora de Gestión de Presupuesto
4	Miembro titular	Administradora de Gestión de Tesorería
5	Miembro alterno	Experta Supervisor de Contabilidad
6	Miembro alterno	Experta Supervisor de Presupuesto
7	Miembro alterno	Especialista Nacional de Tesorería

Fuente: Elaboración propia

Luego que se haya conformado el Comité de Control es necesario que se establezca una acta de compromiso con las firmas correspondiente de quienes pertenecen al nuevo organismo creado y de las autoridades de la Contraloría General del Estado otorgando así confianza y fiabilidad en las decisiones que se tomen por iniciativa de sus representantes y miembros que lo conforman.

El Comité de Control Interno se reunirá una vez al mes con todos sus miembros para evaluar los procesos internos de la dirección financiera, por lo que en cada sesión que se realice se identificarán actas por escrito, las mismas que deberán contener lugar de la sesión, fecha, hora de inicio y fin de la sesión, asistentes, agenda de la sesión, orden del día y acuerdos logrados.

El mejoramiento de los procesos internos es indispensable en la Dirección Nacional Financiera, es por ello que se establecen diversas actividades consecutivas que al implementarse se estaría disminuyendo los niveles de riesgo generando una mayor confiabilidad en los sistemas de control interno.

Bajo esta perspectiva, se establecen las actividades de mejoramiento de acuerdo a cada una de las fases con las que se permite evaluar el control interno con sus correspondientes objetivos.

Las áreas de presupuesto, contabilidad y tesorería conforman la Dirección Nacional Financiera y se encuentran interrelacionadas entre sí por lo que las actividades a implementar facilitarían una mejora continua en estos tres departamentos:

Tabla 36. Mejoramiento en los componentes del sistema de control interno

No.	Comp.	Objetivos	Actividades del sistema	Áreas
1	Ambiente de Control	Generar un buen ambiente de trabajo propicio para la ejecución de actividades para la prestación de servicios en la dirección financiera	Reestructurar el manual de funciones con valores éticos	Presupuesto, Contabilidad, Tesorería
			Reestructurar el organigrama de la dirección financiera	Presupuesto, Contabilidad, Tesorería
			Diseñar un plan de capacitación de mejoramiento de los procesos en la dirección financiera	Presupuesto, Contabilidad, Tesorería
2	Evaluación de Riesgos	Establecer el nivel de riesgo en las acciones de la institución para un buen desenvolvimiento en la dirección financiera	Realizar diagnóstico situacional para establecer los principales factores internos y externos	Presupuesto, Contabilidad, Tesorería
			Revisar la misión organizacional de la institución enfocándose hacia los procesos operativos	Presupuesto, Contabilidad, Tesorería
			Revisar los objetivos específicos de la dirección financiera para el mejoramiento de los procesos	Presupuesto, Contabilidad, Tesorería

3	Actividades de Control	Generar confianza en las actividades de los procesos que conforman en la dirección financiera	Implementar un Manual de Procesos para la aplicación del Sistema ESIGEF	Presupuesto, Contabilidad, Tesorería
			Revisar de forma periódica los procesos que se estructuran en la dirección financiera	Presupuesto, Contabilidad, Tesorería
			Establecer parámetros de evaluación en las actividades de los servidores públicos	Presupuesto, Contabilidad, Tesorería
4	Información y Comunicación	Otorgar información suficiente a las autoridades y personal del área financiera cumpliendo con sus respectivas funciones de control en la dirección financiera	Elaborar informes periódicos sobre el funcionamiento de los procesos la dirección financiera	Presupuesto, Contabilidad, Tesorería
			Identificar medios de comunicación interna para dar a conocer los procesos implementados	Presupuesto, Contabilidad, Tesorería
			Comunicar la estructura de los procesos financieros de acuerdo al sistema ESIGEF	Presupuesto, Contabilidad, Tesorería
5	Supervisión y seguimiento	Evaluar periódicamente el sistema de control de la dirección financiera otorgando los informes correspondientes	Elaborar gráficos estadísticos efectuando comparativos sobre el mejoramiento de los procesos	Presupuesto, Contabilidad, Tesorería
			Evaluar los resultados obtenidos de los procesos de la dirección financiera	Presupuesto, Contabilidad, Tesorería
			Establecer conclusiones válidas para el mejoramiento de futuros procesos internos	Presupuesto, Contabilidad, Tesorería

Fuente: Elaboración propia

2.3.2. Fase de ejecución

En las actividades que buscan ejecutarse dentro del plan de trabajo, es necesario establecer tiempos y fechas para su ejecución diseñando un cronograma en el que se observen la relación y la dependencia de todas ellas.

Las fases que conforman la implementación del sistema de control interno agrupando a diversas actividades, las mismas que al ejecutarse dentro del tiempo estipulado se pretendería alcanzar el mejoramiento de los objetivos y metas que se hayan propuesto inicialmente por la Dirección Nacional Financiera.

2.3.3. Fase de evaluación

En las actividades que conforman el sistema de control interno deberá registrar indicadores con los que se permitan realizar una evaluación para verificar su cumplimiento, a más de ello, se designarán responsabilidades para todas ellas con la finalidad de garantizar su ejecución de acuerdo al tiempo y plazo previsto dentro de la planificación:

Tabla 37. Indicador de medición de los componentes del sistema de control interno

Fase	Actividades del sistema	Indicador
Ambiente de Control	Reestructurar el manual de funciones con valores éticos	Nivel de principios de valores
	Reestructurar el organigrama de la dirección financiera	Nivel de organización
	Diseñar un plan de capacitación de mejoramiento de los procesos en la dirección financiera	Nivel de capacitación y logros profesionales
Evaluación de Riesgos	Realizar diagnóstico situacional periódico para establecer los principales factores internos y externos	Nivel de factores internos y externos
	Revisar la misión organizacional de la institución	Nivel de cumplimiento organizacional
	Revisar los objetivos específicos de la dirección financiera para el mejoramiento de los procesos	Nivel de alcance de logros y objetivos
Actividades de Control	Implementar un Manual de Procesos para la aplicación del Sistema ESIGEF	Nivel de implementación de procesos
	Revisar de forma periódica los procesos que se estructuran en la dirección financiera	Nivel de estructuración de procesos
	Establecer parámetros de evaluación en las actividades de los servidores públicos	Nivel de evaluación de trabajadores
Información y Comunicación	Elaborar informes periódicos sobre el funcionamiento de los procesos la dirección financiera	Nivel de información de los procesos
	Identificar medios de comunicación interna para dar a conocer los procesos implementados	Nivel de comunicación interna

	Comunicar la estructura de los procesos financieros que se hayan implementado	Nivel de comunicación de los procesos
Supervisión y seguimiento	Elaborar gráficos estadísticos efectuando comparativos sobre el mejoramiento de los procesos	Nivel de evaluación estadística en procesos
	Evaluar los resultados obtenidos de los procesos de la dirección financiera	Nivel de interpretación de resultados
	Establecer conclusiones válidas para el mejoramiento de futuros procesos internos	Nivel de evaluación de resultados finales

Fuente: Investigación propia

2.4. Conclusiones

- El Sistema de Control Interno se estructura por el Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, Supervisión y Seguimiento, estos cinco componentes se enlazan entre sí con el propósito de evaluar los procesos para el logro de los objetivos departamentales, institucionales o empresariales que puede ser aplicable tanto para las entidades públicas como privadas, así como además se permite verificar el correcto uso de los recursos de la organización enfocándose hacia la optimización de sus costos y gastos.
- La Dirección Nacional Financiera de la Contraloría General del Estado, se conforma por los departamentos de gestión en presupuesto, contabilidad y tesorería, por lo que al realizar el diagnóstico situacional de la institución se evidencia que no existe un sistema de control interno con el que se verifique y evalúe el proceso sobre el manejo de los recursos financieros y el logro de sus objetivos departamentales.
- Entre los factores que componen el sistema de control interno se encuentran el ambiente de control, la evaluación de riesgos, actividades de control, información, supervisión y seguimiento, por lo que al analizar la situación actual de la Dirección Nacional Financiera, se determina que no se han identificado sus principales competencias laborales lo que afecta el clima organizacional, esto en realidad incrementa el riesgo del cumplimiento de sus objetivos. Adicionalmente, la ausencia de un manual de procesos dificulta también el control interno pues los servidores públicos departamentales consideran que no hay información suficiente para mejorar sus actividades laborales.

- La propuesta del Sistema de Control Interno, permitirá establecer un mejor control sobre las actividades desarrolladas en cada una de las diferentes áreas de la Dirección Nacional Financiera, como son: presupuesto, contabilidad y tesorería, mejorando así su gestión y paralelamente sea posible alcanzar los objetivos institucionales.

2.5. Referencias bibliográficas

Bernal, C. (2011). *Metología de la Investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales 3ra ed.* Quito: Pearson Educación.

Contraloría General del Estado. (10 de septiembre de 2016). Obtenido de Historia de la entidad: <http://www.contraloria.gob.ec/LaInstitucion/FundamentoLegal>

Contraloría General del Estado. (27 de abril de 2018). Obtenido de Misión, Visión y Valores Corporativos: <http://www.contraloria.gob.ec/LaInstitucion/FundamentoLegal>

Del Cid, A., Méndez, R., & Sandoval, F. (2013). *Investigación, Fundamentos y Metodología 2da ed.* México: Pearson Educación.

Díaz, A. (2013). *Estadísticas Aplicada a la Administración y Economía.* México: Mc Graw Hill Educación.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación 6ta ed.* México: Mc Graw Hill Educacion.

Ministerio de Economía y Finanzas del Perú. (12 de abril de 2018). Obtenido de Sistema de Control Interno: <http://www.minam.gob.pe/sistema-de-control-interno/etapa-v/>

Moràn, G., & Alvarado, D. (2011). *Mètodos de Investigaciòn.* México: Pearson Educacion.