



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**TRABAJO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL**  
**TÍTULO DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y**  
**AUDITORIA C.P.A**

**TEMA:**

---

APLICACIÓN DE LAS NORMAS DE CONTROL INTERNO, EN LA  
OPTIMIZACIÓN Y APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS EN  
LA PASTORAL SOCIAL CARITAS DE LA DIÓCESIS DE AMBATO

---

**Autora:** Lilia Esther Pañora Sanizaca

**Tutor:** Dr. Lenyn Geovanny Vásquez Acuña

2015

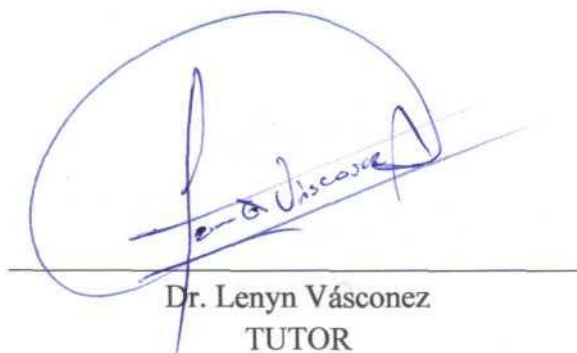
## APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo Dr. Lenyn Geovanny Vásconez Acuña, con C.I. # 180215010-0, en mi calidad de Tutor del trabajo de Graduación sobre el tema. “APLICACIÓN DE LAS NORMAS DE CONTROL INTERNO, EN LA OPTIMIZACIÓN Y APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS EN LA PASTORAL SOCIAL CARITAS DE LA DIÓCESIS DE AMBATO”, desarrollado por la Sra. Lilia Esther Pañora Sanizaca, egresada de la carrera de Contabilidad y Auditoría considero que dicho Trabajo de Graduación reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por la Comisión de Calificador designada por el H. Consejo Directivo.

Ambato, 15 de enero de 2015

Atentamente,



Dr. Lenyn Vásconez  
TUTOR

## **AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADO**

Yo, Lilia Esther Pañora Sanizaca, con C.I. 1802486603, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Trabajo de Graduación. “APLICACIÓN DE LAS NORMAS DE CONTROL INTERNO, EN LA OPTIMIZACIÓN Y APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS EN LA PASTORAL SOCIAL CARITAS DE LA DIÓCESIS DE AMBATO”, como también los contenidos presentados, las ideas, análisis, síntesis son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este trabajo de Investigación y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Técnica de Ambato, por lo que autorizo a la Biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría para que haga de esta tesis un documento disponible para la lectura y su publicación según Normas de la Universidad.

Ambato, 15 de enero de 2015

**AUTORA**



---

Lilia Esther Pañora Sanizaca

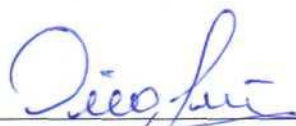
C.I. 180248660-3

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema. “APLICACIÓN DE LAS NORMAS DE CONTROL INTERNO, EN LA OPTIMIZACIÓN Y APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS EN LA PASTORAL SOCIAL CARITAS DE LA DIÓCESIS DE AMBATO”, elaborado por Sra. Lilia Esther Pañora Sanizaca, egresada de la Facultad de Contabilidad y Auditoría carrera Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 16 de marzo de 2015

Para constancia firma



Eco. Diego Proaño

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



Ing. Eduardo Paredes

PROFESOR CALIFICADOR



Dr. Marco Altamirano

PROFESOR CALIFICADOR

## **AGRADECIMIENTO**

*Agradezco a Dios por darme la vida y la fortaleza necesaria para culminar este objetivo planteado.*

*A la Universidad Técnica de Ambato, a la Facultad de Contabilidad y Auditoría, a los docentes quienes supieron inculcar en mi persona valores y conocimientos que se convertirán en base para desarrollarme como profesional y persona.*

*Mi agradecimiento infinito y afectuosa al Dr. Lenyn Vásquez, que con el mayor de los gustos impartió en mí, los inicios y pautas necesarias para el desarrollo del presente trabajo.*

*A quienes conforman el área administrativa de la Pastoral Social Caritas Ambato, de manera especial al Lic. Ángel Rodríguez y al Tlgo. Marco Mayorga, por el apoyo en el desarrollo del presente trabajo.*

*Lilia Pañora*

## **DEDICATORIA**

*A Dios y a la virgen María, por las bendiciones dadas en el transcurso de mi vida.*

*A mis padres, que con su enseñanza sembraron en mí, la virtud de la perseverancia.*

*A mis hermanos, María Francisca, María de los Ángeles y Marco, quienes me apoyaron todo el tiempo.*

*A mi esposo, por todo el amor, apoyo y comprensión brindados durante el proceso de mis estudios.*

*Y de manera especial a mis hijos: Kenny, Antony y Lando, que son el motivo y la razón que me ha impulsado a seguir superándome día a día, para alcanzar mis más apreciados ideales, quiero también dejar a cada uno de ellos, una enseñanza que cuando se quiere alcanzar algo en la vida, no hay tiempo ni obstáculo que lo impida.*

*“Para el caminante no hay camino, se hace camino al andar”.*

*Lilia Pañora*

## ÍNDICE GENERAL

<b>Índice de Contenido</b>	<b>pp.</b>
Portada	i
Aprobación por el tutor	ii
Autoría del Trabajo de Graduación	iii
Aprobación del Tribunal de Grado	iv
Agradecimiento	v
Dedicatoria	vi
Índice General de Contenidos	vii
Índice de Cuadros	xi
Índice de Figuras	xii
Índice de Tablas	xiii
Índice de Gráficos	xiv
Resumen Ejecutivo	xv
Introducción	xvi

### **CAPÍTULO I**

#### **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

1.1 Tema 1	
1.2 Planteamiento del Problema	1
1.2.1 Contextualización	1
1.2.2 Análisis Crítico	4
1.2.3 Prognosis	6
1.2.4 Formulación del Problema	7
1.2.5 Interrogantes	7
1.2.6 Delimitación del Problema	7
1.3 Justificación	8
1.4 Objetivos de la Investigación	8
1.4.1 General	8
1.4.2 Específicos	8

## **CAPÍTULO II**

<b>2. MARCO TEÓRICO</b>	<b>10</b>
2.1 Antecedentes Investigativos	10
2.2 Fundamentación Filosófica	11
2.3 Fundamentación Legal	12
2.4 Categorías Fundamentales	15
2.4.1 Gráficos de inclusión interrelacionados	15
2.4.2. Marco conceptual variable independiente	18
2.4.3. Marco conceptual variable dependiente	49
2.5 Hipótesis	67
2.6 Señalamiento de la variables	67
2.6.1 Variable Independiente	67
2.6.2 Variable Dependiente	67

## **CAPÍTULO III**

### **3. METODOLOGÍA**

3.1 Enfoque de la Investigación	68
3.2 Modalidad Básica de la Investigación	68
3.3 Nivel o Tipo de la Investigación	70
3.4 Población y Muestra	73
3.5 Operacionalización de Variables	75
3.6 Recolección de la Información	78
3.6.1 Plan para la recolección de información	78
3.6.2 Técnicas e instrumentos básicos de recolección de información	79
3.7 Plan de procesamiento de la información	81
3.7.1 Plan de procesamiento de información	81
3.7.2 Representaciones graficas	82
3.7.3 Análisis e interpretación de resultados	82
3.7.4 Hipótesis	83



## **CAPÍTULO IV**

### **4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

4.1 Análisis de Resultados	84
4.2 Verificación de Hipótesis	109
4.2.1. Método de verificación	109
4.2.2. Planteamiento de la Hipótesis	110
4.2.3. Nivel de significación	111
4.2.4 Estadístico de prueba "T" Student	112
4.2.5. Regla de Decisión	113
4.2.6. Interpretación	113

## **CAPÍTULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1 Conclusiones	114
5.2 Recomendaciones	115

## **CAPÍTULO VI**

### **6. PROPUESTA**

6.1 Datos Informativos	116
6.2 Antecedentes de la Propuesta	118
6.3 Justificación	119
6.4 Objetivos de la Propuesta	120
6.4.1 Objetivo General	120
6.4.2 Objetivos Específicos	120
6.5 Análisis de Factibilidad	121
6.6 Fundamentación	123
6.7 Modelo Operativo	139
6.7.1 Diagnóstico del Control Interno según el enfoque COSO II	143
6.7.2.1 Archivo Permanente	147
6.7.2.2 Evaluación del control interno	182
6.7.2.3 Hoja de Hallazgos	203
6.7.3 Informe de Evaluación de Control Interno	214
6.7.4 Matriz de seguimiento a recomendaciones	237

BIBLIOGRAFÍA	241
ANEXOS	245

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>CUADROS</b>	<b>pp.</b>
1. Población y Muestra	73
2. Variable independiente Aplicación de Normas de Control Interno	75
3. Variable dependiente Optimización en la Utilización de los recursos	76
4. Aplicación de la técnica de investigación	80

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA</b>	<b>pp.</b>
1. Árbol del Problema	5
2. Superordenación de las variables	15
3. Subordinación de la variable independiente	16
4. Subordinación de la variable dependiente	17
5. Subcomponentes del Ambiente de Control	125
6. Elementos relacionados con Integridad y valores éticos	126
7. Elementos del Compromiso por la competencia Profesional	127
8. Subcomponentes de las Actividades de Control	131

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>TABLAS</b>	<b>pp.</b>
1. Existencia de herramientas de Control Interno	84
2. Existencia de descripciones de trabajos específicos	85
3. Análisis el desempeño de las actividades operativas y administrativas	86
4. Existencia de políticas y procedimientos para contratación del personal	87
5. Definición del organigrama estructural	88
6. Delegación de autoridad	89
7. Definición de Objetivos	90
8. Suministro de información	91
9. Valoración del riesgo	92
10. Existencia de mecanismos para identificación de riesgos	93
11. Existencia de segregación de funciones	94
12. Existencia de indicadores de gestión	95
13. Realización de constataciones físicas	96
14. Adquisiciones mediante planificación	97
15. Registros de bienes y custodios	98
16. Existencia y socialización de medidas preventivas	99
17. Existencia de medidas de salvaguarda de bienes	100
18. Existencia de seguridades del sistema contable	101
19. Oportunidad de extracción de la información financiera	102
20. Utilización de reportes para información	103
21. Socialización de normativas internas	104
22. Socialización de mecanismos de control interno	105
23. Evaluaciones de Efectividad de los controles internos	106
24. Evaluaciones del diseño de los controles internos	107
25. Frecuencias observadas (Aplicación de Normas de Control Interno)	108
26. Frecuencias observadas(Optimización en la Utilización de los recursos)	109
27. Costo de la propuesta Investigador	116
28. Costo de la propuesta Materiales	116
29. Fases de ejecución de la propuesta	138

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICOS</b>	<b>pp.</b>
1. Existencia de herramientas de Control Interno	84
2. Existencia de descripciones de trabajos específicos	85
3. Análisis el desempeño de las actividades operativas y administrativas	86
4. Existencia de políticas y procedimientos para contratación del personal	87
5. Definición del organigrama estructural	88
6. Delegación de autoridad	89
7. Definición de Objetivos	90
8. Suministro de información	91
9. Valoración del riesgo	92
10. Existencia de mecanismos para identificación de riesgos	93
11. Existencia de segregación de funciones	94
12. Existencia de indicadores de gestión	95
13. Realización de constataciones físicas	96
14. Adquisiciones mediante planificación	97
15. Registros de bienes y custodios	98
16. Existencia y socialización de medidas preventivas	99
17. Existencia de medidas de salvaguarda de bienes	100
18. Existencia de seguridades del sistema contable	101
19. Oportunidad de extracción de la información financiera	102
20. Utilización de reportes para información	103
21. Socialización de normativas internas	104
22. Socialización de mecanismos de control interno	105
23. Evaluaciones de Efectividad de los controles internos	106
24. Evaluaciones del diseño de los controles internos	107
25. Verificación de hipótesis	111

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación desarrolla el tema sobre la “Aplicación de las Normas de Control Interno, en la optimización y aprovechamiento de los recursos de la Pastoral Social Caritas de Ambato”, entidad dependiente de la Diócesis de Ambato, su actividad económica es de carácter social, promueve el desarrollo económico, humano y el mejoramiento de estilos de vida de los más necesitados, mediante la gestión de varios proyectos y programas, como son: el Programa de Microcrédito, opera bajo la metodología de banca comunal. El programa de salud que incluye atención tanto preventiva como directa en el centro médico y en la clínica de especialidades médicas, que cuenta con hospitalización y emergencias. Los Proyectos de infraestructura, cuyo aporte es destinado a la construcción de aulas escolares, canchas deportivas, sistemas de agua potable. Esta además la Promoción de la mujer que fomenta la microempresa brindando formación y capacitación de talleres de manualidades, artesanías, cocina, entre otras y por último el programa de Emergencias que se activa en caso de desastres naturales.

Siendo el control interno un factor relevante dentro de cualquier organización y que su presencia transparenta la gestión, se creyó imprescindible realizar un examen al sistema de Control Interno ejercido en la entidad, en forma específica al área administrativa, la evaluación está enmarcada bajo la metodología del COSO II, y sus ocho componentes, mediante la utilización del cuestionario, identificándose falencias tanto en la existencia como en el diseño de los controles y en algunos casos la inaplicación de los ya establecidos, observaciones que han sido presentadas en un informe de evaluación de control interno con las respectivas recomendaciones, que contribuirán a prevenir la ocurrencia de eventos adversos que afecten la consecución de los objetivos entre ellos la optimización en la utilización de los recursos.

Adicional se presentan como anexos algunos de los formularios Y fichas, que se recomienda en el informe de evaluación de control interno.

## INTRODUCCIÓN

El contenido del presente trabajo se ha estructurado en seis capítulos: en el primer capítulo se presenta la identificación del problema, posteriormente describe el análisis crítico de las causas y se prevé sus efectos, la prognosis, delimitación del problema, los interrogantes, la justificación y los objetivos de la investigación.

En el segundo capítulo se desarrolla el Marco Teórico, iniciando con los antecedentes de la investigación, las fundamentaciones, la categorización de las variables y finalmente la hipótesis y el señalamiento de las variables.

El tercer capítulo describe la Metodología, dentro de la cual consta: La modalidad de la investigación, tipos de investigación, población y muestra, operacionalización de las variables, técnicas e instrumentos de recolección de datos, recolección de la información procesamiento y análisis de resultados.

En el cuarto capítulo se encuentra el análisis e interpretación de resultados obtenidos de la encuesta realizada al personal administrativo de la entidad y la comprobación de la hipótesis.

El quinto capítulo contempla las conclusiones y recomendaciones, que constituyen el aporte personal que se proporciona a sus lectores.

En el sexto capítulo se encuentra la propuesta con los datos informativos, los antecedentes de la propuesta, la justificación, los objetivos, fundamentación científica, el plan de acción, y el desarrollo del mismo. Finalmente se encuentran la bibliografía y los anexos: Formularios, fichas, referentes a control interno.

Finalmente se encuentran la bibliografía y los anexos.



# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN**

“Aplicación de las Normas de Control Interno, en la optimización y aprovechamiento de los recursos en la Pastoral Social Caritas de la Diócesis de Ambato”

### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.2.1 Contextualización**

##### **1.2.1.1 Contexto Macro**

Las empresas de acuerdo al movimiento económico que generan, se ven en la obligación de presentar la información contable auditada ante los organismos de control, pese a dichos exámenes a los que se vieron sometidas, por los años 2001 y 2003, se desato el escándalo de quiebra de dos empresas de renombre internacional, Enron en Estados Unidos y Parmalat en Italia, determinándose finalmente que existió fraude.

La actividad económica se ha visto incrementada en proporción directa con el desarrollo industrial y tecnológico, la complejidad de los negocios se amplía notablemente, al aumentar en tamaño las entidades emplearon mayor número de personas y sus sistemas contables se volvieron mucho más desarrollados, ante lo cual la profesión contable, se ha visto en la necesidad de pronunciarse con normativas, que permitan generar controles internos efectivos para proteger los activos, prevenir y detectar desfalcos.

Por su parte los gobiernos de las naciones, crean instituciones para efectuar la actividad de control, en el Ecuador según lo establece la Constitución de la

República, la actividad económica, es controlada por las Superintendencias, según la actividad económica y en ciertos casos a la cuantía, la Superintendencia de Bancos y Seguros controla la actividad financiera, la Superintendencia de Compañías regula a las personas jurídicas de derecho privado, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria al sector Popular y Solidario, la gestión pública está garantizada por la Contraloría General del Estado, la Administración Tributaria por su parte, constituye un apoyo a las anteriores, con la imposición de medidas que dan indicios de malos manejos.

### **1.2.1.2 Contexto Meso**

La Diócesis de Ambato, cuya responsabilidad social implica la administración de la solidaridad, está dentro de las organizaciones sin fines de lucro, denominado el tercer sector que lo componen las microempresas de autogestión económica, y organizaciones de iniciativas comunitarias y no gubernamentales, así como agrupaciones culturales, religiosas, recreativas, educativas y cooperativas, regida por el Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos, al igual que cualquier otra sociedad de derecho conformada, da cumplimiento con sus obligaciones tributarias.

A inicios del año 2010, la Diócesis de Ambato se acogió a una nueva organización operacional y administrativa, mediante la reestructuración de funciones y procedimientos, en la cual su objetivo primordial, es manejar la administración de la Diócesis, bajo jefaturas y departamentos con líneas de mando definidas, como producto de esta aplicación, se forma la Pastoral Social Caritas de la Diócesis de Ambato.

La Pastoral Social Caritas Ambato, basada en la Doctrina de la Iglesia, promueve el desarrollo económico, humano y el mejoramiento de estilos de vida de los más necesitados, que no tienen fácil acceso al mercado financiero, a los servicios básicos de infraestructura y de salud preventiva - curativa en la provincia de Tungurahua.

La función de los directivos y administradores de la Pastoral Social Caritas Ambato, es la de canalizar los recursos económicos, que en su mayor parte provienen de los intereses de los préstamos de los bancos comunales, así como de la atención médica, la autogestión realizada por la Diócesis, esto se direcciona hacia los diferentes programas, los proyectos en los que incursiona (Microcrédito, Salud, Infraestructura, Promoción de la Mujer, Emergencias), por lo que reflejar: transparencia de las operaciones y eficiencia en la utilización de los recursos financieros, humanos, tecnológicos y materiales, es imperativo, puesto que esto va a ser un índice generador de confianza, tanto por parte de los organismos de control, los usuarios de los servicios, más aún de los aportantes de las donaciones y préstamos.

### **1.2.1.3 Contexto Micro**

La Gestión de los recursos en la Pastoral Social Caritas de la Diócesis de Ambato, se ve expuesta a eventos de riesgos, traducido en una estructura administrativa carente de controles internos apropiados, que constituye uno de los elementos más eficaces para identificar errores, omisiones o fraudes, que pudieran ocurrir en el ejecución de las actividades, lo cual ubica a esta entidad en una situación de desventaja, vulnerable a la ejecución de prácticas ineficientes, que afectan al uso adecuado de los recursos, por sus características inherentes como son: ambiente de extrema confianza en la labor realizada del talento humano, así como la ausencia de personal con experiencia financiera, para su administración, por asignación limitada de fondos para áreas administrativas, operacionales y de contabilidad, presenta una carencia de seguridad en la información emitida por los diferentes departamentos.

En la Pastoral Social Caritas Ambato, ciertos recursos existentes, no están bien aprovechados, presentándose un deficiente control en los recursos financieros, materiales, humanos y tecnológicos, por lo tanto la reputación de la entidad estaría expuesta al declive.

En la entidad, los jefes departamentales presentan informes de revisiones efectuadas, a los diferentes procesos, emitiendo las respectivas recomendaciones de mejora, muchas de ellas quedan en letra muerta o en hojas, porque no hay una debida planificación de seguimiento, o un plan de acción correctivo inmediato.

En la ejecución de las diferentes actividades que se desarrollan en la Pastoral Social Caritas Ambato, el abuso de confianza en el manejo de los bienes materiales dentro de la entidad da como resultado, un deterioro físico e incluso imposibilidad de la continuidad del uso de los mismos, por lo tanto, esto amerita una reposición del bien, lo que ocasiona un empleo adicional, de recursos económicos innecesarios.

### **1.2.2 Análisis Crítico**

A través de esta metodología (árbol de problemas), se ha logrado identificar el problema motivo de estudio a investigarse, establece las principales causas del problema, determinando los efectos que ocasiona en la entidad.

### 1.2.2.1 Árbol de Problemas

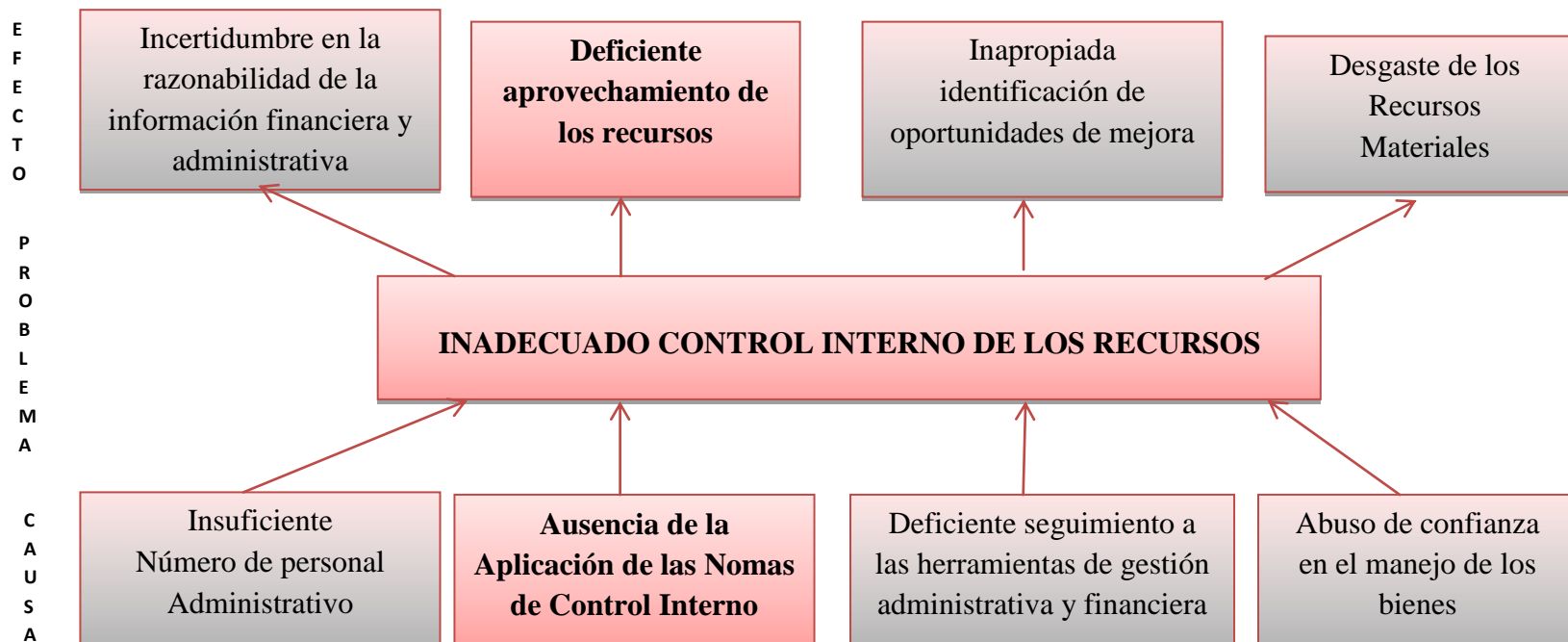


Figura N° 1 Árbol de problemas

Elaborado por Lilia Pañora

### **1.2.2.2 Relación Causa - Efecto**

Se ha observado que el insuficiente número de personal administrativo, ha ocasionado una escasa confianza en la razonabilidad de la información financiera y administrativa.

Otro factor que influye es la ausencia de la Aplicación de las Normas de Control Interno que genera el deficiente aprovechamiento de los recursos.

Se determina también que el deficiente seguimiento a las herramientas de gestión administrativa y financiera, ocasiona una inapropiada identificación de oportunidades de mejora.

Finalmente se observa que el abuso de confianza en el manejo de los bienes, provoca el desgaste de los Recursos Materiales

### **1.2.3 Prognosis**

Es más fácil hoy en día, ejercer un Control Interno técnico, dentro de las organizaciones, pero a la vez la utilización de prácticas indebidas, también están en auge, se perfeccionan aún más que el mismo control, por esta razón es que empresas han dejado de existir como consecuencia de sus falencias en el Control Interno, y en la falta de una metodología que evalúe su funcionalidad. Controles Internos no meramente normativos, sino aplicados, han dado lugar a estafas o defraudaciones, sea esta por parte de ejecutivos, empleados o clientes.

La Pastoral Social Caritas Ambato, debe establecer controles internos acordes a su actividad y condiciones, esto es la administración de la solidaridad, siendo importante su participación, en la sociedad al brindar apoyo a la clase más vulnerable. Por ello es fundamental, la implementación de metodologías administrativas que mitiguen el riesgo de pérdidas económicas, en lo laboral, como en lo social, sobre todo en la imagen de la Pastoral Social Caritas Ambato.

#### **1.2.4 Formulación del Problema**

¿Cómo la Aplicación de las Normas de Control Interno en la Pastoral Social Caritas Ambato influye en la optimización y aprovechamiento de los recursos?

**Variable Independiente:** Aplicación de las Normas de Control Interno.

**Variable Dependiente:** Optimización y aprovechamiento de los recursos

#### **1.2.5 Interrogantes**

¿De qué manera la Aplicación de las Normas de Control Interno, incide en la efectividad de la gestión, de la Pastoral Social Caritas Ambato?

¿Cómo la optimización y aprovechamiento de los recursos materiales, maximizará la confianza en las gestiones interinstitucionales?

¿Es necesario efectuar la evaluación del Sistema de Control Interno, mediante la aplicación del método COSO II, para identificar factores de riesgo?

#### **1.2.6 Delimitación del objeto de Estudio**

Campo: Auditoría Integral

Área: Control Interno

Aspecto: Gestión de los recursos

**Delimitación Espacial:** Esta investigación, se va a realizar en la Pastoral Social Caritas de la ciudad de Ambato, provincia del Tungurahua.

**Delimitación Temporal:** Este problema va a ser estudiado, del mes de julio hasta el mes de noviembre del 2014.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

La presente investigación está basada en información real de la entidad, donde tuve la oportunidad de dialogar, con personal inmerso directamente en el Control Interno, preocupados ante la necesidad de evidenciar y tener la certeza de un manejo adecuado, donde si bien es cierto no está regida por los organismos fiscalizadores, es la sociedad la que depende de su permanencia, por la labor que presta a personas que no tienen acceso a la banca formal, en el caso de créditos, la mujer también tiene su espacio, con la posibilidad de emprender, en el aspecto de salud, la prestación de atención médica, quirúrgica, hospitalización y rehabilitación, está además la coordinación de proyectos de infraestructura destinados a la construcción de aulas escolares, canchas deportivas, sistemas de agua potable entre otros.

La Pastoral Social Caritas Ambato, será la principal beneficiaria de la presente investigación, con ello se podrá determinar el grado de eficiencia del Sistema de Control Interno, que se ha venido gestionando en la entidad, investigación que revelará la suficiencia de controles internos claves, así como duplicidad de algunos o controles aplicados que no han sido formalizados en documentos, se determinara además el grado de confianza o riesgo de ser el caso, información que asistirá a la administración para una adecuada toma de decisiones, en el afán de reflejar razonabilidad en la utilización de los recursos tanto humanos, financieros, materiales y tecnológicos.

Se desarrollará una evaluación al Sistema de Control Interno, mediante la metodología COSO II, proceso que emitirá recomendaciones, tendientes a contribuir con la entidad para que esta se fortalezca, evidencie transparencia y asegure su permanencia, que es vital para la sociedad.

### **1.4 OBJETIVOS**

#### **1.4.1 Objetivo General**

Analizar el grado de aplicación de las Normas de Control Interno y su incidencia en la optimización o aprovechamiento de los recursos utilizados, en las actividades que desarrolla la Pastoral Social Caritas Ambato.



#### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Determinar la Aplicación de las Normas de Control Interno, para establecer la efectividad de la gestión administrativa realizada en la Pastoral Social Caritas Ambato.
- Establecer la optimización y aprovechamiento de los recursos materiales, para generar confianza en las gestiones interinstitucionales.
- Proponer la evaluación del Sistema de Control Interno, mediante la aplicación del método COSO II, para identificar factores de riesgo y fortalecer el nivel de confianza de la información.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes Investigativos**

Luego de revisar trabajos relacionados al tema se encontraron las siguientes Conclusiones y Recomendaciones:

Según Armas, P. (2005:163) en su informe final previa la Obtención del Título de Doctora en Contabilidad y Auditoría: Implantación de un Sistema de Control Interno aplicando la metodología C.O.S.O. en el Comité Permanente de la Fiesta de las Flores y las Frutas, expresa la siguiente conclusión:

El Sistema de Control Interno en el Comité Permanente de la Fiesta de las Flores y las Frutas, utilizando el método C.O.S.O. permite el aprovechamiento eficiente y eficaz de los recursos de la entidad tanto materiales como humanos, dirigiendo al logro de los objetivos globales y por actividades.

Al tomar el criterio de Armas, P. Se puede manifestar que la presente investigación se justifica ya que con el Sistema de Control Interno utilizando el método COSO, la alta gerencia es capaz de controlar toda la estructura organizacional y administrativa.

Según Peñaloza, G. (2004:193) en su informe final previa la Obtención del Título de Doctora en Contabilidad y Auditoría: Diseño y aplicación de un Sistema de Control Interno para la optimización de los recursos en el departamento de Fondos de Terceros en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, expresa la siguiente conclusión:

“En base al análisis y evaluación del Control Interno realizado al departamento, fundamentado en cuestionarios y flujogramas se ha determinado las principales falencias en la optimización de procesos, recursos y tiempo”

Tomando en consideración lo dicho por Peñaloza, G. En su conclusión se establece que mediante la evaluación del sistema de Control Interno, es posible

determinar los puntos vulnerables de la aplicación del sistema de control interno que evita la optimización de los recursos.

Según Guaypatín, L. (2004:141) en su informe final previa la Obtención del Título de Doctora en Contabilidad y Auditoría: Implantación de un Sistema de Control Interno de productos terminados en la fábrica San Francisco utilizando la metodología C.O.S.O., expresa la siguiente conclusión:

“El establecimiento de un buen Sistema de Control Interno en la organización, contribuirá al crecimiento económico, ya que evitara pérdidas de los recursos”

Si se considera lo dicho por Guaypatín, L. En su conclusión se puede establecer que la adecuada aplicación del Sistema de Control Interno, proporciona una seguridad razonable de que los recursos están siendo utilizados en forma adecuada y que están protegidos.

## **2.2. Fundamentación Filosófica**

La presente investigación está enmarcada en un paradigma crítico propositivo ya que se basara en el descubrimiento del problema, el conocimiento de la realidad que permitirá establecer las causas y principalmente los efectos, con la única finalidad de proponer una solución en beneficio de la entidad a ser investigada.

La Pastoral Social Caritas de la Diócesis de Ambato, es una entidad parte de una red-confederación nacional de las Pastorales Sociales diocesanas y parroquiales, con el mandato de los obispos para llevar a cabo la acción social y caritativa de la Iglesia y hacerlo de modo ordenado, disciplinado y planificado, a fin de transformar eficazmente las situaciones de dolor y de pobreza. Su accionar prioriza la evangelización y siendo el financiamiento proveniente de donativos, sea de entidades o de los feligreses, es menester transparentar su gestión evitando el desperdicio de los recursos. En lo que aplicar técnicas que contribuyan a determinar una razonabilidad de la utilización de los recursos es imprescindible.

El conocimiento del desempeño de los procesos Administrativos y Financieros de la institución permitirá establecer parámetros de medición que contribuirá a una evaluación de los sistemas de control impuestos por los directivos y determinar

falencias, a su vez recomendar la potenciación de controles existentes y la implementación de medidas de mejora.

### **2.3. Fundamentación Legal**

Según la Norma Internacional de Auditoría 6, Evaluación de Riesgo y Control Interno, párrafo 8, menciona:

El término “Sistema de control interno” significa todas las políticas y procedimientos (controles internos) adaptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integridad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable. El sistema de control interno va más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones del sistema de contabilidad.

Según la Declaración Sobre **Normas de Auditoría 78, Codificación de Normas y Procedimientos de Auditoría. SAS 78 – Actividades de Control – numeral 32**, menciona que las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las actividades de la gerencia, se estén llevando a cabo. Ellas ayudan a asegurar que las acciones de la gerencia, son tomadas para dirigir los riesgos, para la realización de los objetivos de la entidad.

El control de actividades tiene varios objetivos y estos son aplicados a varios niveles organizacionales y funcionales. Generalmente, las actividades de control que pudieran ser importantes para una entidad, pueden ser catalogadas como políticas y procedimientos que corresponden a lo siguiente:

- Desarrollo de revisiones
- Procesamiento de información

- Controles físicos
- Segregación de deberes.

**Según la Ley de la Contraloría General del Estado**, en el **Art. 5**, cuarto párrafo menciona: “Cada institución del estado asuma la responsabilidad por la existencia y mantenimiento de su propio sistema de Control Interno”, mientras que el **Art. 6**, numeral 1, expone: “el control Interno, es responsabilidad administrativa de cada una de las instituciones del Estado a las que se refiere el artículo 2 de esta Ley”

**Según las Normas de Control Interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos** de la Contraloría General del Estado, manifiesta:

#### 100-01 Control Interno

El control interno será responsabilidad de cada institución del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos y tendrá como finalidad crear las condiciones para el ejercicio del control.

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

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

#### 100-02 Objetivos del control interno

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

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

Garantizar la confiabilidad, integridad y oportunidad de la información.

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

Proteger y conservar el patrimonio público contra pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.

## 2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

### 2.4.1. Gráficos de inclusión interrelacionados

#### 2.4.1.1 Superordinación conceptual

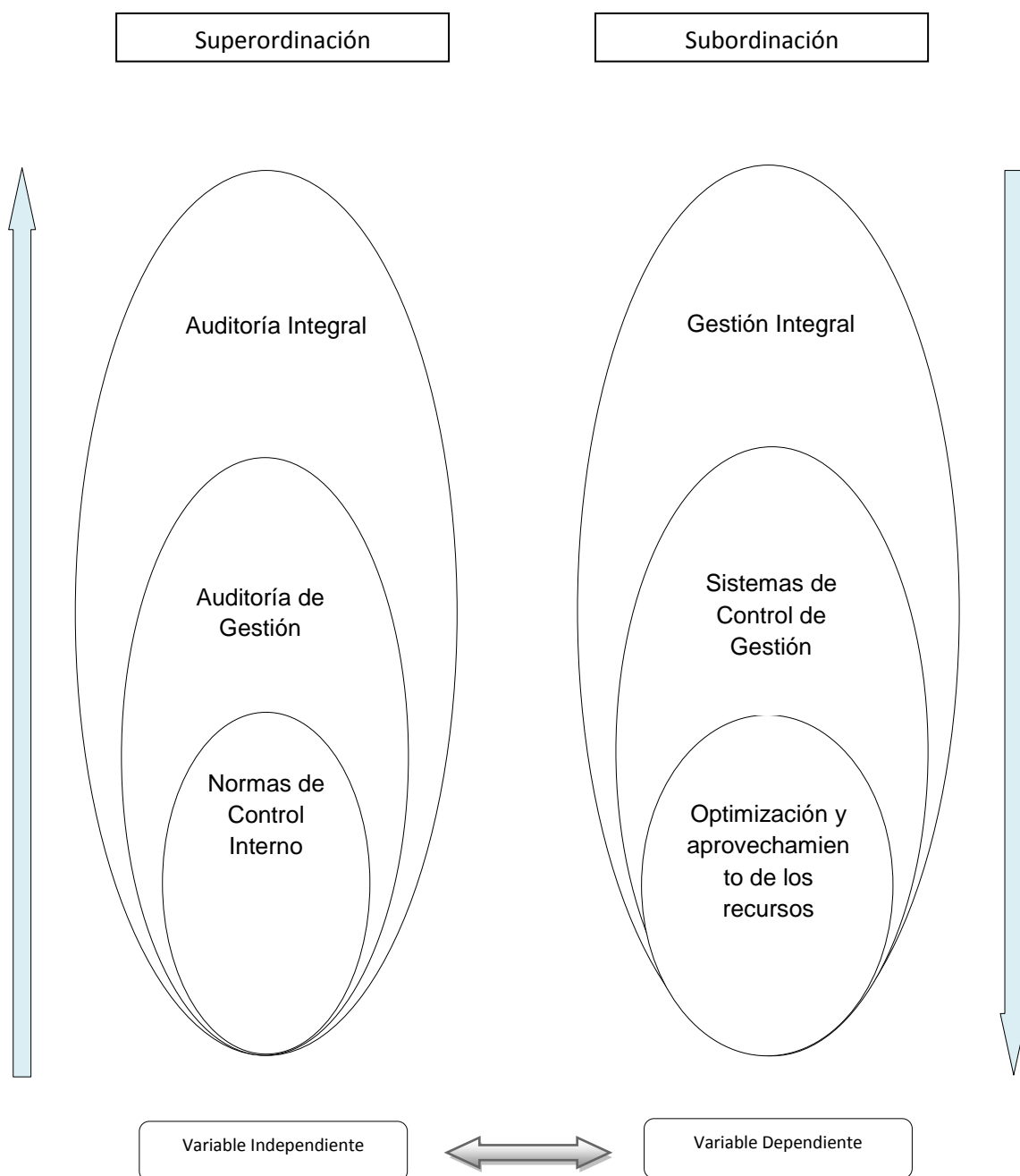
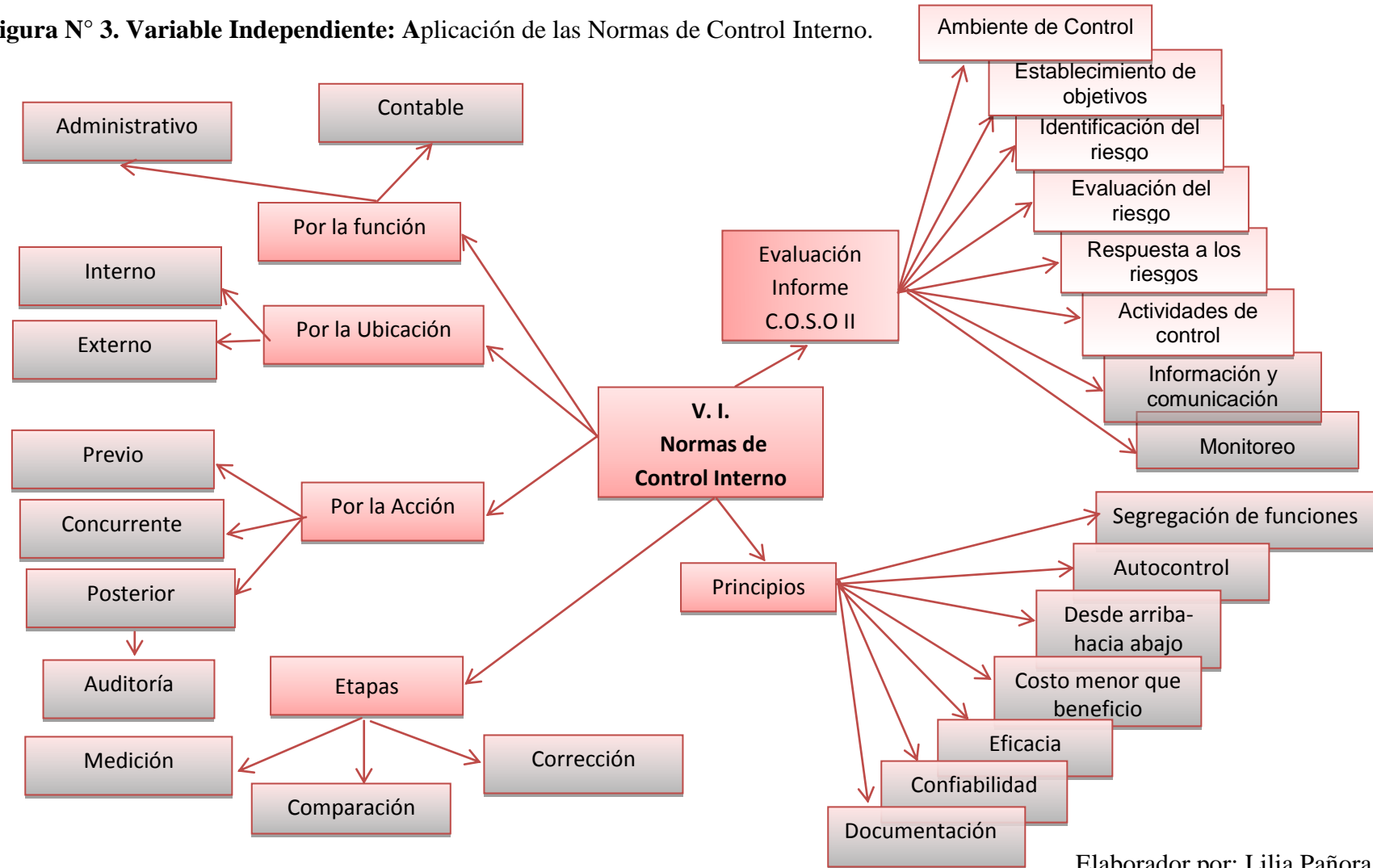


Figura N° 2. Superordinación de las variables

Elaborador por: Lilia Pañora

### 2.4.1.2 Subordinación

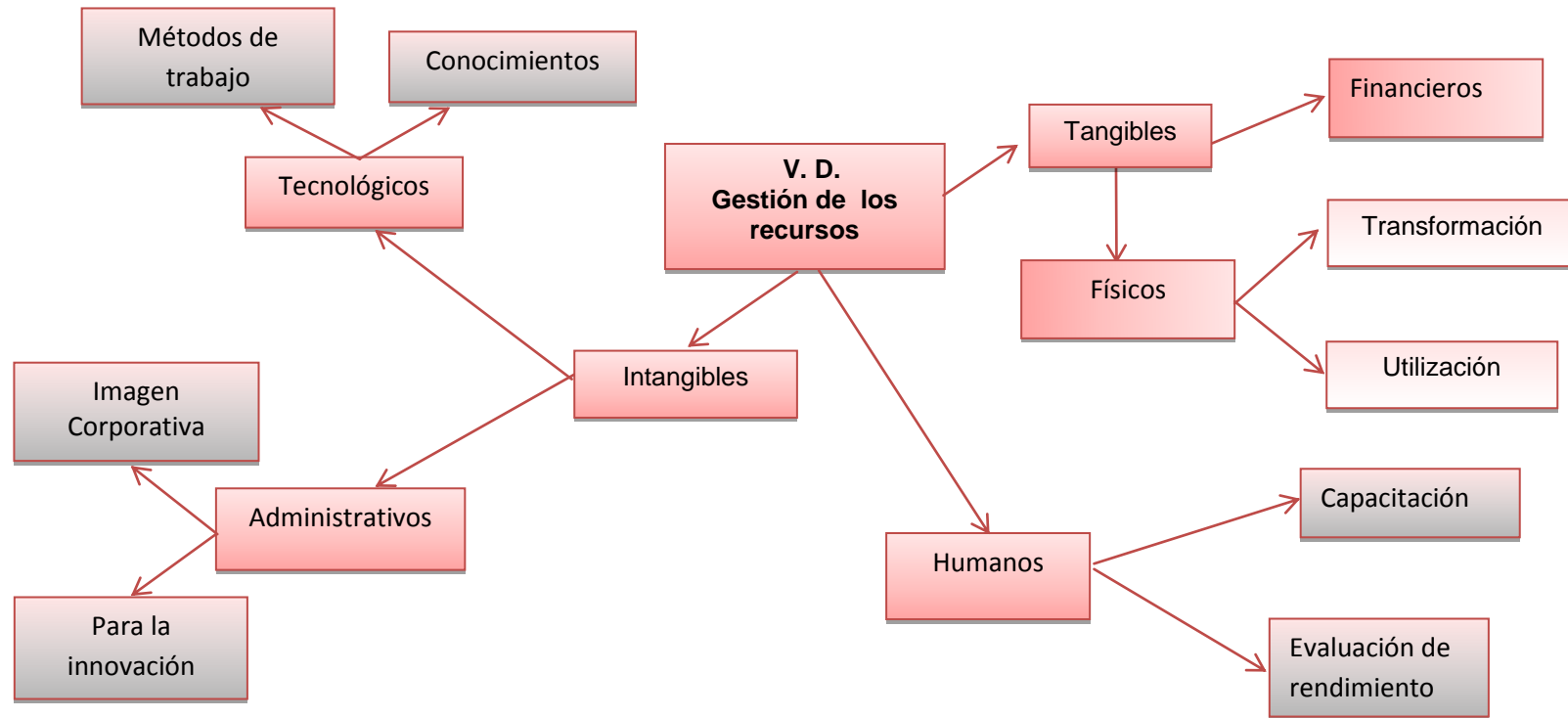
Figura N° 3. Variable Independiente: Aplicación de las Normas de Control Interno.



Elaborador por: Lilia Pañora



**Figura N° 4. Variable Independiente: Optimización y aprovechamiento de los recursos**



Elaborador por: Lilia Pañora

## **2.4.2 Marco Conceptual variable Independiente**

### **AUDITORÍA INTEGRAL**

Según, Waterhouse, P. (2003, pág. 3)

Auditoría Integral es la ejecución de exámenes estructurados de programas, organizaciones, actividades o segmentos operativos de una entidad pública o privada, con el propósito de medir e informar sobre la utilización, de manera económica y eficiente, de sus recursos y el logro de sus objetivos.

Según, Blanco, Y. (2012, pág. 31)

La Auditoría integral es el proceso de obtener y evaluar objetivamente, en un periodo determinado, evidencia relativa a la siguiente temática: la información financiera, la estructura de control interno financiero, el cumplimiento de las leyes y regulaciones pertinentes y la conducción ordenada en el logro de las metas y objetivos propuestos; con el propósito de informar sobre el grado de correspondencia entre estos temas y los criterios o indicadores establecidos para su evaluación.

De acuerdo a lo expuesto, se puede determinar que Auditoría Integral, abarca una evaluación total de una entidad, en todos sus aspectos, administrativo, financiero, de cumplimiento legislativo a nivel interno como externo, con el objetivo de precisar su nivel de desempeño

### **AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Según, Blanco, Y. (2012, pág. 41)

La Auditoría de gestión es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión en relación con los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección.

“La Auditoría de Gestión está orientada a dar fe sobre las operaciones pasadas, pretende mejorar las operaciones futuras a través de la presentación de recomendaciones constructivas tendientes a aumentar la economía, eficiencia y eficacia de la entidad” (Maldonado, 2006, pág. 16).

Considerando lo manifestado se puede definir como Auditoría de Gestión, al examen que tiene por objeto el análisis, para determinar recomendaciones de mejora, de todos los componentes de la organización excepto en aspectos contables y financieros

## **NORMAS DE CONTROL INTERNO**

Según, Mantilla, A. (2009, pág. 43)

El control interno es un proceso, efectuado por el directorio de una compañía, la administración y todo el personal, diseñado para proporcionar seguridad razonable respecto a la consecución de los siguientes objetivos:

- Eficacia y Eficiencia de las Operaciones.
- Cumplimiento de leyes y Regulaciones aplicables.
- Confiabilidad de la Información Financiera.

Según, Arens, A., Elder, R., Beasley, M., Jenkins, G. y Tech, V., (2007, pág. 270) definen el control Interno de la siguiente manera:

Un Sistema de Control Interno consiste en políticas y procedimientos diseñados para proporcionar una seguridad razonable a la administración de que la compañía va a cumplir con sus objetivos y metas. A estas políticas y procedimientos a menudo se les denomina controles, y en conjunto estos comprenden el control interno. Por lo general, la administración cuenta con tres objetivos amplios para el diseño de un sistema de control interno efectivo:

- Confiabilidad de los Estados Financieros. El objetivo del control interno efectivo sobre los informes financieros es cumplir con las responsabilidades de los informes financieros.
- Eficacia y eficiencia de las operaciones. Los controles dentro de una empresa tienen como objetivo invitar al uso eficaz y eficiente de sus recursos con el fin de optimizar las metas de la compañía. Un objetivo importante de estos controles es la información financiera y no financiera precisa de las operaciones de la empresa para tomar decisiones.
- Cumplimiento con las Leyes y Reglamentos. La Sección 404 requiere que todas las compañías públicas emitan un informe referente a la eficacia de la operación de control interno sobre los estados financieros. Además de las disposiciones legales de la sección 404, se requiere que las organizaciones públicas y sin fines de lucro sigan varias leyes y reglamentaciones. Algunas solo tienen una relación indirecta con la contabilidad, como las leyes de protección ambiental y derechos civiles. Otras tienen relación con la contabilidad, como las reglamentaciones de impuesto sobre la renta y fraude.

Esta definición refleja ciertos conceptos fundamentales:

- El control interno es un proceso-. Constituye un medio para un fin, no es un fin en sí mismo.

- El control interno es ejecutado por personas. No son solamente manuales de políticas y formas, sino personas en cada nivel de la organización.
- Del control interno puede esperarse que proporcione solamente seguridad razonable, no seguridad absoluta, a la administración y al consejo de una entidad.
- El control interno esta engranado para la consecución de los objetivos en una o más categorías separadas e interrelacionadas.

Otro autor, define al Sistema de Control Interno de la siguiente manera: “Plan de organización entre la contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que adopta una empresa pública, privada o mixta, para obtener información contable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y adhesión a su política administrativa.” . (Perdomo, 2000)

En base a los criterios citados, el control Interno se define como las actividades preestablecidas por parte de la dirección de las entidades, con el propósito de asegurar la consecución de los objetivos.

Por otra parte el control interno no es una forma de asegurar el cumplimiento de los objetivos de las entidades, únicamente da una seguridad razonable.

## **PRINCIPIOS DEL CONTROL INTERNO**

Según (Mantilla A. , 2009), los principios de Control Interno, comprenden:

- Segregación de funciones
- Autocontrol
- Desde arriba – hacia abajo
- Costo menor que beneficio
- Eficacia
- Confiabilidad
- Documentación

## SEGREGACIÓN DE FUNCIONES

Según, Mantilla, A. (2009, pág. 44)

La Segregación de las funciones no se trata únicamente de segregación de las funciones entre quien maneja los dineros y quien elabora y custodia los registros contables. En la actualidad tiene dos connotaciones particularmente importantes en cuanto a la segregación de funciones:

- a) Segregación de las funciones relacionadas con los distintos roles vinculados con el control interno: diseño, implementación, mejoramiento, evaluación y auditoría. O si se quiere expresar de una mejor manera: los papeles que desempeñan directivos (administradores) principales, personal de apoyo (incluye directores de auditoría / control interno) y auditores (especialmente independientes). El principio se base en la diferenciación fundamental en las funciones/roles en la búsqueda del logro de objetivos compartidos.
- b) Por niveles. Conlleva diferenciar las funciones de control interno según el nivel organizacional (estratégico, táctico, operativo y específico). O mejor aún, diferenciar entre controles contables y administrativos, sistema de control interno, comités de auditoría, gobierno corporativo y control interno a las transacciones con partes relacionadas (grupos económicos, combinaciones de negocios). En la base de esto están las teorías administrativas y organizacionales líderes en el presente.

Según, Fonseca, O. (2011, pág. 99)

La segregación de funciones está relacionada con la asignación a personas distintas las responsabilidades de autorizar transacciones, registrar operaciones y mantener la custodia de activos que podría reducir las oportunidades de que cualquier empleado desde su posición oculte errores o perpetre fraudes en el desarrollo de sus actividades. Para reducir la ocurrencia de errores o fraude en el manejo de activos. La entidad debería separar las tareas que desempeñan sus empleados que son catalogadas como incompatibles, en cuya virtud, las funciones de autorizar y registrar transacciones y administrar activos deberían estar convenientemente separadas. Por ejemplo, la persona que tiene a su cargo la contabilidad, no podría ser responsable del manejo de los activos líquidos de la compañía. Del mismo modo quien autoriza ventas al crédito no podría ser al mismo tiempo, responsable de los registros de la cuenta corriente de clientes y del cobro de facturas y depósito del dinero en bancos, cuando existen conflictos en la segregación de funciones la entidad se encuentra expuesta a riesgos significativos que podrían culminar en actos de fraude.

La segregación de funciones es muy importante, por cuanto debe mantenerse en forma independiente las actividades de: autorización, ejecución, registro y comprobación de transacciones, para evitar la tentación de cometimiento de actividades ilícitas por parte del personal de las empresas, esto permitirá que la información sea más confiable y se cumplan los objetivos de la organización

## **AUTOCONTROL**

Según Mantilla, A. (2009, pág. 45)

La dirección, gestión, supervisión y evaluación/valoración del control interno son resorte de la administración principal (alta gerencia). El sistema, a través del subsistema (o mejor: el proceso) de control interno, se controla a sí mismo. El mejor de todos los controles internos es que los procesos sean desempeñados por gente capaz apoyada con tecnología.

Claro está, la evaluación y la auditoría del control interno sí tienen que ser externas: el auditor tiene que ser independiente. En dos formas distintas: el auditor interno tiene que ser externo a la administración, y el auditor externo (de estados financieros) tiene que ser externo a toda la organización.

Para, Fernandez, M. (2003, pág. 70)

El autocontrol se basa en unos objetivos aceptados y asumidos por el trabajador que, sabiendo qué se espera de él, no tiene que estar continuamente tratando de adivinar, por los signos del carácter de su jefe, si está haciendo bien o mal.

Indiscutiblemente no basta con los objetivos asumidos, tiene que haber una información y retroinformación adecuadas. Es decir, cada cual debe proporcionar y recibir la información necesaria sobre el ejercicio de su actividad y tener unos elementos de comparación, unos indicadores que le permitan auto valorar su propio desempeño. La oportunidad de ejercer acciones correctoras, cuando sea necesario, contribuye también al éxito del autocontrol.

El autocontrol es de vital importancia en el control interno, por cuanto la dirección al tener predefinido la forma de evaluar los controles diseñados, está optimizando recursos.

## DESDE ARRIBA – HACIA ABAJO

Según, Mantilla, A. (2009, pág. 44)

El control interno es una 'presión' o 'influencia' ejercida por los máximos niveles administrativos (alta gerencia), desde arriba hacia abajo. Técnicamente se denomina el tono desde lo alto! Ningún control interno puede funcionar desde abajo-hacia-arriba, esto es un empleado de nivel bajo no puede controlar a los directivos principales.

La forma más primitiva de este principio se denominó 'autorización': las transacciones deben ser autorizadas y ejecutadas por personas que actúan dentro del rango de autoridad.

Pero este principio se mantiene, ahora en forma ampliada: las transacciones, los eventos (riesgos) y las condiciones (contratos) tienen que ser autorizados y ejecutados por personas que actúan dentro del rango de autoridad y con seguimiento estricto del debido proceso. Ello está en la raíz de las prácticas contemporáneas de gobierno corporativo.

En la actualidad, a partir de enfoques de procesos y con uso intensivo de tecnologías de la información, las autorizaciones se convierten en simples password (claves para las autorizaciones de acceso).

En una perspectiva estratégica, la presión proveniente desde lo alto señala diversos aspectos entre los cuales se destacan:

Los procesos de mayor nivel (macro-procesos) abarcan los procesos de menor nivel (sub-procesos, tareas, actividades);

El direccionamiento proviene de la alta gerencia (visión, misión) y se traslada a la acción por mecanismos operativos que es preciso alinear; y,

El tono desde lo alto es fundamentalmente de carácter ético (de negocios) que se convierte en algo de forzoso cumplimiento vía estrategias, planes, o en últimas, por mecanismos de carácter legal.

La estructura conceptual integrada que ofrece COSO sobre el control interno depende en gran medida de esto y para ello emplea la denominación 'tono desde lo alto':

Para esta estructura el final ('logro del objetivo') es lo más importante. Lo refuerza con la estructura organizacional (filosofía y estilo de administración)/ con los controles ('actividades de control', entendidas como 'políticas y procedimientos') y los valores éticos de la organización (tono desde lo alto'). E igualmente, con sus distintas políticas y el nivel competitivo de sus integrantes.

Para, Reyes, A. (2004, pág. 284)

La autoridad se ejerce de arriba hacia abajo; la responsabilidad va en la misma línea, pero de abajo hacia arriba.

Como elemento esencial en la jerarquía de una empresa (y consiguientemente en su organización), cada nivel jerárquico debe tener señalado de manera perfecta el grado de responsabilidad que en la función de la línea respectiva corresponde a cada jefe. Esa responsabilidad constituye a su vez, el fundamento de la autoridad que debe concedérsele la autoridad sin responsabilidad es no sólo odioso, sino que trastorna gravemente la organización. Pero es quizás peor la responsabilidad conferida sin dar la autoridad respectiva a los jefes de ese nivel; un jefe que recibe la responsabilidad de realizar ciertas funciones debe estar dotado de la autoridad para poder decidir en aquello que le ha sido encomendado como responsabilidad suya.,

La responsabilidad de administración en general, recae sobre la alta dirección, por lo tanto existen algunas actividades que necesariamente requieren de su autorización así por ejemplo está la firma en los cheques, al depender de esa rubrica, los egresos serán revisados por la dirección antes de que se realicen las erogaciones de dinero, otra autorización necesaria se desarrolla, en el departamento de adquisiciones entre otras.

## **COSTO MENOR QUE BENEFICIO**

Según, Mantilla, A. (2009, pág. 46)

Este principio afianza el hecho de que el control interno genera valor para la organización (generación de valor para el cliente y agregación de valor para el accionista).

Ello implica que los controles internos no pueden ser más costosos que las actividades que controlan ni que los beneficios que proveen. Si el control interno genera sobre-costos o duplicidades, es mejor eliminarlo.

La otra cara de ello es que el control interno constituye un costo, no es gratis. Si bien el costo tiene que ser considerablemente menor que el beneficio, no es gratis.

Esto es asunto clave cuando se va a implementar un sistema de control interno, y mucho más aún cuando se va a evaluar (valorar) o auditar.

Este principio lleva implícito entender que el control interno es un proceso (COSO) o un sistema (COCO). Como proceso, se inserta dentro del sistema



organizacional y hace parte de la cadena de valor del negocio. En otras palabras, hace parte del ciclo financiero de agregación de valor para el cliente y de generación de valor para el accionista.

Lo que sí definitivamente no se admite es que el control interno sea gasto. Si es gasto, no tiene poder de recuperación de la inversión que conlleva y es mejor eliminarlo.

Y en últimas, para que aporte valor, el beneficio que genera tiene que ser sustancialmente mayor que el costo que conlleva.

Al momento de implementar controles internos es imprescindible, que la dirección realice un análisis del costo - beneficio de su implementación, los controles a implementarse no deben duplicar el trabajo, los mismos deben facilitar las labores, contribuir a la consecución de los objetivos.

## **EFICACIA**

Según, Mantilla, A. (2009, pág. 46)

El control interno depende de los resultados que ofrece. Si no asegura el logro de los objetivos organizacionales, no sirve. De ahí que la evaluación básica del control interno sea siempre una evaluación/valoración de su eficacia

El entendimiento de este principio es una de las grandes fortalezas de COSO. La eficacia del control interno depende directamente del logro de los objetivos de negocio que tiene el sistema: eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad del proceso de presentación de reportes financieros, cumplimiento de normas y obligaciones, salvaguarda de activos, direccionamiento estratégico.

La Ley Sarbanes-Oxley de 2002 (Estados Unidos) le ha dado mayor importancia a este principio al condicionar tanto la valoración que hace la administración como el dictamen que hace el auditor en términos de la eficacia del control interno. (Mantilla A. , 2009),

La administración debe evaluar la efectividad de los controles implantados de manera permanente, así establecer mecanismos que comprueben su cumplimiento, para asegurar el logro de los objetivos.

## **CONFIABILIDAD**

“La relación que existe entre la efectividad del diseño y operación del sistema de control interno y la extensión de la documentación, conciencia y monitoreo del control interno.” (Mantilla A. , 2009, pág. 47),

Considerando lo expresado por el autor, el principio de confiabilidad se refiere a que un control debe ser diseñado en forma adecuada, es decir que facilite y no cuse dificultades a la hora de desarrollar las actividades, la documentación debe ser suficiente y competente, es decir que cubra todos los aspectos, además que brinde información de calidad, por último es necesario monitorear en forma permanente dichos controles.

## **DOCUMENTACIÓN**

Según, Mantilla, A. (2009, pág. 48)

Toda la información relacionada con el control interno debe estar debidamente documentada, de manera tal que pueda ser analizada por cualquier stakeholder interesado, ya se trate de la administración (para efectos de su propia valoración), de los auditores (para efectos de su evaluación o de su dictamen), o de los reguladores (para efectos derivados de las acciones de supervisión, inspección, vigilancia y control).

Dos entendimientos tradicionales sobre el particular han sido superados. El primero, hace referencia a que sólo las transacciones deben estar clara y completamente documentadas y disponibles para revisión. El segundo, tiene que ver con los papeles de trabajo.

El entendimiento actual sobre la documentación es mucho más amplio y hace referencia a toda la información sobre el control interno, incluidos el criterio de control, el diseño seleccionado y las acciones emprendidas. Abarca no solo a la administración sino también a los auditores. Y, por efecto de la Ley Sarbanes-Oxley de 2002 (Estados Unidos), conlleva la conservación de la misma.

Haciendo referencia a lo manifestado, se puede argumentar que la evidencia de los controles implantados debe presentarse por escrito y con las respectivas firmas de responsabilidad, sin que se limite al control contable, está además por ejemplo los permisos a los empleados, los mismos que serán con la debida autorización, previa la presentación de un justificativo.

## **CLASIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

El Control Interno se clasifica de acuerdo a varios aspectos:

- Por la función
- Por la Ubicación
- Por la Acción

## **POR LA FUNCIÓN**

### **CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO**

“Los controles administrativos se relacionan con la normativa y los procedimientos existentes en una empresa vinculados a la eficiencia operativa y el acatamiento de las políticas de la Dirección y normalmente sólo influyen indirectamente en los registros contables” (Mira, 2006, pág. 11)

Según, Horngren, Sundem, Elliott (2000, pág. 189)

Los controles administrativos incluyen el plan de la organización (por ejemplo, el organigrama oficial que describe las relaciones jerárquicas), así como los métodos y procedimientos que facilitan la planeación de la administración y el control de las operaciones. He aquí algunos ejemplos: los procedimientos de presupuestación departamental, los informes sobre el desempeño y los procedimientos para otorgar crédito a los clientes.

Controlar la gestión es parte importante de sistema de control interno de las organizaciones, a más de los enunciados por el autor, están los manuales de funciones, instructivos de uso de maquinarias, entre otros, que deben ser socializados con la respectiva oportunidad.

### **CONTROL INTERNO CONTABLE**

Según, Horngren, Sundem, Elliott (2000, pág. 189)

Los controles contables abarcan los métodos y procedimientos gracias a los cuales se autorizan las transacciones. se salvaguardan los activos y se garantiza la exactitud de los registros financieros. Los controles contables eficientes contribuyen a aumentar al máximo la eficiencia, además de que sirven para reducir al mínimo el desperdicio. Los errores involuntarios y los fraudes.

“Los controles contables comprenden el plan de organización y los métodos y procedimientos cuya misión es la salvaguarda de los bienes activos y la fiabilidad de los registros contables” (Mira, 2006, pág. 11)

Considerando lo manifestado por los autores, se establece que, siendo la posesión del efectivo la motivación de cometimiento de fraudes, es importante establecer controles adecuados en el manejo contable, así por ejemplo están comprobantes de egreso prenumerados, donde se exija la rubricas de por lo menos dos personas que autoricen la erogación del dinero, esto es el gerente, contador, auxiliar contable de ser el caso, y el beneficiario.

## **POR LA UBICACIÓN**

### **CONTROL INTERNO**

Según, Tamayo, A. (2003, pág. 15)

Control Interno Es aquel proceso que se ejerce internamente en las organizaciones y es impulsado por las directivas, administradores y demás personal que está vinculado a ella, el cual posee la suficiente ética y moral, así como formación académica, que le amerite credibilidad a sus hallazgos y conclusiones y tiene como propósito lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Según, Bernal, M. (2004, pág. 160)

Auditoría interna es una actividad de evaluación interna, relativamente independiente, responsable de la revisión de la efectividad de los registros de los controles y de las operaciones contables, generalmente dentro de una organización que sirven a la gerencia como un servicio protector y constructivo, que es ejecutado como una función “staff”.

Basado en los criterios mencionados, se puede establecer que en las organizaciones es importante que exista personal capacitado, para evaluar la efectividad de los controles, personal que realice dichos exámenes en forma frecuente, de tal manera que se corrijan los errores a tiempo.

## **CONTROL EXTERNO**

“Control realizado desde el exterior hacia la empresa, bien sea desde instituciones supervisoras y reguladoras, bien del resto de los agentes económicos y sociales.”  
(Eslava, 2013, pág. 32)

Según, Tamayo, A. (2003, pág. 15)

Es aquel ejercido por personal ajeno a la organización y su propósito es establecer en qué medida, los resultados alcanzados por las entidades o personas sujetas al control, satisfacen las metas y objetivos trazados en las políticas, planes, programas y propósitos fijados por la administración. Considerando lo expuesto por los autores se determina que, es necesario que personal independiente de las organizaciones, realice evaluaciones a los controles implantados, personal que desde un punto de vista neutral podrá emitir su opinión acerca de la efectividad de los controles, debiendo además proponer recomendaciones de mejora.

## **POR LA ACCIÓN**

### **CONTROL INTERNO PREVIO**

Según, Cardoso, H. (2006, pág. 38)

Los controles para detección incluye: conciliaciones, revisiones y comparaciones hechas por individuos que no estén involucrados en la actividad que se controla. Desde el punto de vista de la gerencia, en muchos casos un control preventivo es más efectivo porque es más oportuno.

Según, Gómez, M., Balkin, y Cardy. (2001, pág. 260)

El control preliminar se enfoca en la prevención de las desviaciones en la calidad y cantidad de los recursos utilizados en la organización. Los recursos humanos deben poseer los requerimientos para el trabajo definidos por la organización: los empleados deben poseer las capacidades físicas e intelectuales para realizar las tareas asignadas. Los materiales deben tener niveles aceptables de calidad y estar disponibles en el momento y lugar apropiados. Además debe existir capital disponible que asegure su suministro adecuado de planta y equipo. Por último, es necesaria la disponibilidad de recursos financieros en la cantidad precisa y en el momento oportuno.

Acogiendo el criterio de los autores se determina que: el diseño de los controles deben estar enfocados a una prevención de posibles desviaciones, como lo sugiere

las conciliaciones bancarias permiten detectar diferencias con los registros contables, a su vez también en el reclutamiento del personal, este debe ser de manera imparcial, en bien de la organización.

## **CONTROL INTERNO CONCURRENTE**

Según, Gómez, M., Balkin, y Cardy. (2001, pág. 260)

El control concurrente vigila las operaciones en funcionamiento para asegurar que los objetivos se están alcanzando. Los estándares que guían a la actividad en funcionamiento se derivan de las descripciones del trabajo y de las políticas que surgen de la función de la planificación. El control concurrente se efectúa principalmente por medio de las actividades de supervisión de la gerencia, mediante la observación personal y sobre la marcha para determinar si los demás trabajan de la manera definida por las políticas y los procedimientos. La delegación de autoridad proporciona a la gerencia el poder para utilizar incentivos financieros y no financieros para modificar el control concurrente.

En algunas actividades es mejor aplicar controles en la marcha, que esperar a un control posterior, de esta manera se estará asegurando el cumplimiento de los objetivos en los tiempos esperados.

## **CONTROL INTERNO POSTERIOR**

Según, Gómez, M., Balkin, y Cardy. (2001, pág. 260)

Los métodos del control de retroalimentación se centran en los resultados finales. Las medidas correctivas se orientan hacia la mejora del proceso para la adquisición de recursos o hacia las operaciones en sí. Este tipo de control toma su nombre del hecho de que los resultados históricos guían a las acciones futuras. Los métodos de retroalimentación utilizados en las empresas comprenden los presupuestos, los costos estándar, los estados financieros, el control de calidad y la evaluación del rendimiento.

Haciendo referencia a lo expresado por el autor se determina que existen actividades, en las que necesariamente tiene que efectuarse un control posterior, es el caso de la auditoria externa que se basa en dar una opinión de los Estado Financieros del año concluido, de manera tal que las correcciones serán de mayor dificultad.

## **METODO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

### **C.O.S.O.**

Según, Mantilla, A. (2009, pág. 65)

COSO (Comité de organizaciones patrocinadoras de la Comisión Treadway) es una organización voluntaria (sin ánimo de lucro), compuesta por cinco organizaciones profesionales con sede en Estado Unidos:

- American Accounting Association (AAA)
- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)
- Financial Executives International (FEI)
- Institute of Management Accountants (IMA)
- The Institute of International Auditors (IIA)

Fue constituido en 1985, estudia los factores causales que pueden conducir a la información financiera fraudulenta, el comité publica varios documentos que se clasifican en tres bloques: (1) fraudes, (2) controles internos y (3) administración de riesgos del emprendimiento. (Mantilla A. , 2009)

Para, Whittington, O., Pany, K. (2004, pág. 212)

Por las décadas de 1870 y a comienzos de 1980, en Estados Unidos se dieron varios casos de informes financieros fraudulentos, como respuesta a ello, las principales organizaciones contables patrocinaron la Comisión Nacional sobre Reportes financieros fraudulentos conocida como (la Treadway Commission), para que identificara los factores causales de esos informes. Se hizo varias recomendaciones que se centran directamente en el control interno. De ahí que parece el Committee of Sponsoring Organizations (COSO), que es un marco de referencia integrado que busca establecer criterios comunes, es decir un estándar internacional de control interno referente a: conceptos, definiciones, formas de evaluar el control interno y determinar la manera de mejorarlo.

El control interno varía mucho de una organización a otra, esto según aspectos como el tamaño, la naturaleza de las operaciones y los objetivos. No obstante, ciertas características son esenciales para un buen control interno en las grandes empresas. Lo cual esta expresado en cinco componentes: 1) ambiente de control, 2) proceso de evaluación del riesgo, 3) actividades de control, 4) sistema de información y comunicación y 5) monitoreo de los controles.

De lo expuesto se puede determinar que el sistema C.O.S.O. es un modelo de sistema de control interno estandarizado que abarca contenidos de otros métodos que buscan objetivos parciales, en relación al compendio de COSO.

## **C.O.S.O II**

Según, Lara, A. (2013, pág. 5)

El marco conceptual de COSO Enterprise Risk Management (ERM), al que podemos llamar en español administración de riesgos corporativos, fue un proyecto que inició en 2001, y fue lanzado a la comunidad de negocios en septiembre de 2004. Está orientado, a diferencia de su predecesor, a la administración de riesgos, incluso los estratégicos; esta adición generó un marco conceptual más amplio, llevando el control interno al enfoque de administración de riesgos. COSO II, como también lo han llamado, cuenta con ocho componentes, de los cuales la mitad están orientados al manejo del riesgo. De cierta forma, admite que el primer modelo estaba orientado a objetivos de control para reportes financieros, lo que generó críticas cuando se hizo público COSO I en 1992.

### **Componentes del C.O.S.O II**

- Ambiente de control;
- Establecimiento de Objetivos;
- Identificación del riesgo;
- Proceso de evaluación del riesgo;
- Respuesta al riesgo;
- Actividades de control;
- Sistema de información y comunicación;
- Monitoreo de los controles.

### **AMBIENTE DE CONTROL**

Según, Arens, A., Elder, R., Beasley, M., Jenkins, G. y Tech, V. (2007, pág. 275)

El ambiente de control consiste en acciones, políticas y procedimientos que orientan la conducta del personal de las organizaciones, debiendo ser los altos directivos quienes las diseñan, establecen parámetros, sanciones en caso de incumplimiento e implantación de técnicas tendientes a influenciar en la conciencia de los subordinados sobre la importancia que tiene el control interno establecido

Según, Coopers, L. (1997, pág. 178)

La sección ‘Marco general’ identifica siete factores que deben formar parte integrante del entorno de control. Una evaluación del grado en que el entorno de control de una entidad favorece sus objetivos de información



financiera seguramente se centraría en algunos aspectos concretos de dichos factores.

El ambiente de control comprende, esquemas de conducta impuesta por la administración, para fomentar disciplina en el comportamiento del personal, esto facilita el control del accionar de la organización.

### **Los factores del ambiente de control son:**

#### **Integridad y valores éticos**

Para, Whittington, O., Pany, K. (2004, pág. 214)

La Integridad y valores éticos, o también llamado cultura corporativa se refiere a estándares de conducta y al compromiso con los valores éticos, que dependen directamente de la comunicación e imposición de la integridad y valores éticos del personal encargado de crear, administrar y vigilar los controles. Las normas conductuales establecidas deben ser tendientes a desalentar la realización de actos deshonestos, inmorales o ilegales. Para que sean eficaces deben ser comunicados a través de medios como: políticas oficiales, códigos de conducta y especialmente con el ejemplo, el subordinado debe percibir el cumplimiento y la importancia que da su superior a tales disposiciones.

Según Coopers, L. (1997, pág. 178)

Integridad y valores éticos. Los indicios de falta de integridad o valores éticos en cualquier acción de los altos ejecutivos, ya sea en relación con la dirección ejecutiva, operativa o financiera, ponen en entredicho la fiabilidad del proceso de formulación de información financiera. Es difícil, si no imposible, distinguir claramente entre los aspectos de la integridad y los valores éticos que están relacionados con la formulación de la información financiera y aquellos que no lo están. Las dudas sobre la integridad o la ética del personal de una entidad deberían, como mínimo, causar preocupación por la posibilidad de que tales defectos repercutan en la fiabilidad de la información financiera.

Los factores siguientes, entre otros, tienen impacto sobre la fiabilidad de los estados financieros:

La actitud de la dirección hacia el incumplimiento de los controles establecidos principalmente para la consecución de objetivos de información financiera.

El acuerdo de la dirección con los auditores internos, externos y asesores externos sobre asuntos relacionados con la información financiera, sobre la información financiera. En aquellas áreas en las que tal actuación sea clave

para mantener controles eficaces sobre la información financiera, las deficiencias potenciales en las políticas y prácticas de recursos humanos han de tenerse en cuenta.

La dirección a más de implantar normativas relacionadas con la moral, debe procurar, incentivar, difundir y vigilar el cumplimiento de los valores éticos preestablecidos, procurando que el subordinado perciba la importancia que da su superior a tales disposiciones.

### **Consejo de directores o comité de auditoría**

Para, Whittington, O., Pany, K. (2004, pág. 215)

La eficacia del ambiente de control depende de factores como: el grado de independencia de la gerencia, experiencia y prestigio de sus miembros, interacción con los auditores internos y externos, estos últimos encargados de dictaminar la suficiencia y competencia de los controles.

Según Coopers, L. (1997, pág. 179)

Consejo de administración y comité de auditoría. La composición del consejo de administración y del comité de auditoría así como la forma en que sus miembros cumplen sus responsabilidades en cuanto a control del proceso de formulación de estados financieros son aspectos fundamentales del entorno de control. La participación del consejo y del comité de auditoría en la supervisión del proceso de formulación de la información financiera, tarea que incluye la evaluación de la razonabilidad de las decisiones contables tomadas por la dirección y sus estimaciones así como la revisión de las principales declaraciones o cuentas presentadas ante los organismos de control, es de particular interés para los controles sobre la información financiera.

Considerando los criterios enunciados, se establece que el Consejo de directores, debe poseer ciertas características, para direccionar como: competencia profesional, ser objetivos, ejercer liderazgo positivo que motive al personal a cumplir con agrado.

### **Estilo de la dirección**

Para, Whittington, O., Pany, K. (2004, pág. 215)

La filosofía de los directivos y sus actitudes ante la aceptación de los riesgos de negocios son diferentes, algunos son extremadamente agresivos en el cumplimiento de sus proyecciones, que emprenden actividades de alto

riesgo. Otros son en extremo conservadores y evitan los riesgos, los dos estilos de operación van a afectar a los resultados de las organizaciones.

Para, Mantilla, A. (2005, pág. 31)

La filosofía y el estilo de operaciones de la administración afecta la manera como la empresa es manejada, incluyendo el conjunto de riesgos normales de los negocios. Una entidad que ha tenido éxito asumiendo riesgos significativos puede tener una percepción diferente sobre el control interno que otra que ha tenido austeridad económica o consecuencias reguladoras como resultado de sus incursiones en negocios de alto riesgo.

La dirección debe darse el tiempo para conocer, lo que motiva al personal, de manera tal, que los empleados realicen su labor con esmero y diligencia, lo cual incidirá no solo en la consecución de los objetivos organizacionales sino además, contribuirá a la estabilidad de la fuerza laboral.

### **Estructura Organizacional**

Para, Whittington, O., Pany, K. (2004, pág. 215)

Una estructura bien diseñada ofrece una base confiable para planear, dirigir y controlar las operaciones, donde está claramente establecido los niveles de autoridad, las responsabilidades y obligaciones entre los miembros, la toma de decisiones centralizada o descentralizada, la división apropiada de actividades entre departamentos.

Según, Coopers, L. (1997, pág. 180)

Estructura organizativa. Entre los aspectos de la estructura organizativa que tienen una relación específica con los objetivos de información financiera hay factores relacionados con el personal de contabilidad, tales como:

- Adecuación de las vías de comunicación existentes.
- Número suficiente de personal con experiencia adecuada.
- Claridad en la delegación de autoridad y tareas.
- El grado en que la estructura organizativa permite al personal contable colaborar con otros departamentos y actividades de la organización, tener acceso a datos clave y contabilizar correctamente las conclusiones resultantes.

Un aspecto importante en la organización es, tener claramente establecidos los niveles de autoridad y responsabilidad, de manera tal que la información fluya en

forma adecuada, evitando malestares en el personal a no saber a quién tiene que reportarse o a quien debe dirigirse en cada caso específico, debe plasmarse por escrito en organigramas.

### **Compromiso con la competencia**

“La competencia debe reflejar el conocimiento y las habilidades necesarios para realizar las tareas que definen los trabajos individuales” (Mantilla S. y., 2005, pág. 29)

Para, Whittington, O., Pany, K. (2004, pág. 215)

Los empleados deberán dominar las técnicas y los conocimientos necesarios para cumplir con sus obligaciones, es responsabilidad de la dirección el reclutamiento del personal idóneo, que contribuya en forma eficiente con la entidad, siendo además imperativo la implementación de actividades de capacitación continuas.

El compromiso con la competencia, constituye de gran importancia en función a que la capacidad del personal debe ajustarse a la responsabilidad a él encomendada, por lo tanto la selección del personal es un aspecto clave, para el buen desarrollo de las organizaciones.

### **Asignación de autoridad y responsabilidad**

Para, Whittington, O., Pany, K. (2004, pág. 216)

Los directivos deben preparar la descripción de puestos y definir claramente la autoridad y la responsabilidad dentro de la organización, además debe establecer políticas que describen las prácticas correctas, los conocimientos y la experiencia del personal clave, así como la custodia de los recursos.

Según, Mantilla, S. y Cante, S. (2005, pág. 32)

Esto incluye Asignación de autoridad y responsabilidad para actividades de operación, y el establecimiento de relaciones de información y de protocolos de autorización, involucra el grado en el cual los individuos y los equipos son animados a usar la iniciativa en la orientación y en la solución

de problemas, así como los límites de su autoridad. También se refiere a las políticas que describen las prácticas apropiadas para el tipo de negocio, el conocimiento y la experiencia del personal clave, y los recursos previstos para cumplir con sus deberes

La dirección debe establecer por escrito, manuales de funciones o a su vez, detallar los organigramas funcionales, donde se encuentre claramente identificados los niveles de jerarquía, para que el empleados no entre en confusión a la hora de tener que reportarse, así como también sirve de guía, cuando de asignar actividades extraordinarias se trate, de manera que la dirección tenga una base al momento de delegar responsabilidades y autoridad, la misma que será en consideración al perfil de los empleados para que éste, responda con lo encomendado.

### **Establecimiento de objetivos**

Según, Fonseca, O. (2011, pág. 79)

Los objetivos globales de una organización están representados por la misión y los alores que considera prioritarios. Estos elementos adecuadamente estructurados conducen al diseño de la estrategia global del negocio, articulada en el plan estratégico de mediano plazo (excede los dos periodos) que desarrolla la priorización de sus actividades en el nivel global y la asignación de recursos para las unidades de negocios. Los objetivos globales se encuentran integrados en objetivos específicos, diseñados para las diversas actividades que desarrolla la entidad, tales como: ventas, marketing y producción, que incluyen nietas que representan la expresión cuantificada de los objetivos y están directamente relacionadas con las actividades. La categorización de los objetivos en la evaluación del Riesgo podría agruparse de la siguiente forma:

Objetivos operaciones, Están relacionados con la efectividad y eficiencia de las operaciones ejecutadas por la organización, incluyendo los aspectos relativos a la evaluación del desempeño y la rentabilidad y la salvaguarda de recursos contra posibles pérdidas. Si los objetivos no están diseñados con claridad y tienen defectos en su concepción, es probable que la organización asuma el riesgo de que los recursos se encuentren mal orientados.

Objetivos de información, se refieren a la preparación de estados financieros n fiables y a la prevención de actos de manipulación o falsificación de la información financiera. El concepto de razonabilidad de los estados financieros se apoya en un conjunto de aseveraciones estándares de calidad de información - que sustentan su efectiva formulación, tales como: existencia u ocurrencia, integridad (totalidad), derechos y obligaciones (propiedad), valuación, y presentación y revelación

Objetivos de cumplimiento, Tienen relación con el cumplimiento de las leyes y normas a que está sujeta la organización, las que podrían estar referidas al mercado precios, impuestos, medioambiente y otros.

Según, Coopers, L. (1997, pág. 43)

El establecimiento de objetivos es una condición previa a la evaluación de los riesgos. La dirección debe fijar primero los objetivos antes de identificar los riesgos que pueden tener un impacto sobre su consecución y tomar las medidas oportunas. Por tanto, el establecimiento de unos objetivos es una fase clave de los procesos de gestión. Si bien no constituye un componente del control interno, es un requisito previo que permite garantizar el funcionamiento del mismo.

La tarea de establecer los objetivos es la primera actividad de los directivos de las organizaciones, a la hora de implantar controles internos, la idea es saber a dónde se quiere llegar, esto en forma clara y precisa, lo cual servirá de base para la estructuración de herramientas claves como el Plan de Operacional Anual, así como el respectivo Plan estratégico, herramientas claves, que conjuntamente con el control interno permitirán tener una seguridad razonable de conseguir los objetivos.

## **IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO**

Según, Fonseca, O. (2011, pág. 80)

La identificación y el análisis de los riesgos es un proceso esencial en un sistema de control interno, por cuyo motivo, la organización tiene la obligación de examinar con mayor detalle los riesgos existentes en todos los niveles, y adoptar las acciones para administrarlos. En determinados casos, no se reconoce la importancia de la identificación y análisis de riesgos hasta que es demasiado tarde el daño irreparable o la pérdida se ha producido. Este es un tema de tal importancia para el desempeño de la compañía debido a que podrá estar amenazada por factores externos o internos que impacten sobre sus objetivos. En este contexto, el nivel de riesgo tiende a incrementarse cuando los objetivos de la organización se apartan de las líneas de comportamiento establecidas en el pasado a diferencia de los objetivos diseñados en forma explícita, en algunos casos una entidad podría no tener la costumbre de fijar los objetivos explícitos en determinadas áreas de negocios, debido a que considera que su desempeño es satisfactorio.

Para, Whittington, O., Pany, K. (2004, pág. 214)

Consiste en identificar los riesgos relevantes, en estimar su importancia y seleccionar luego las medidas para enfrentarlos, entendiéndose por riesgo

todo lo que amenaza la consecución de los objetivos sean operacionales, financieros o cumplimiento de leyes y regulaciones, entre los eventos que representan mayor riesgo están:

- Cambios en el ambiente regulatorio u operativo de la organización
- Cambios de personal
- Sistemas de información nuevos o modernizados
- Crecimiento rápido de la organización
- Cambios de la tecnología que afectan los procesos de producción o los sistemas de información
- Nuevos modelos de negocios, productos o actividades
- Reestructuración corporativa

Según, Coopers, L. (Coopers L. , 1997, pág. 53)

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

Independientemente de que el objetivo sea explícito o implícito, el proceso de evaluación de riesgos de una entidad debería tener en cuenta los riesgos que puedan surgir. Es esencial que todos los riesgos sean identificados. Deben considerarse todas las interacciones significativas (referentes a bienes, servicios e información) que se producen entre una entidad y los terceros. Dichos terceros comprenden los suministradores, inversores, acreedores, accionistas, empleados, clientes, compradores, intermediarios y competidores, tanto los actuales como los potenciales, así como las instituciones públicas y los medios de comunicación.

La identificación de los riesgos es un proceso iterativo y suele estar integrada con el proceso de planificación. También es útil considerar los riesgos “desde cero”, en lugar simplemente de analizar su evolución a partir de un análisis anterior, de las actividades de alto riesgo. Adicionalmente se pueden destacar otras prácticas, tales como la revisión periódica de los factores económicos y sectoriales que afectan el negocio, las conferencias organizadas por la alta dirección sobre la planificación empresarial o las reuniones con analistas especializados. Los riesgos pueden identificarse en relación con las previsiones a corto y a largo plazo, y con la planificación

estratégica. La entidad puede elegir un método u otro para identificar los riesgos, pero no resulta especialmente importante. Lo que sí es importante es que la dirección analice cuidadosamente los factores que pueden contribuir a aumentar los riesgos. Algunos de los factores que merecen tal análisis son: el incumplimiento de los objetivos en el pasado, la calidad del personal, los cambios que repercutan en la entidad, tales como los cambios de competidores, de normas, de personal, etc., la dispersión geográfica de las actividades, particularmente cuando también las hay en el extranjero: la importancia de una actividad específica para el conjunto de la entidad, y la complejidad de una actividad concreta.

Los autores coinciden en que la forma de identificar los riesgos, radica en el cumplimiento de los objetivos, de manera externa se debe considerar: los cambios en las normativas, imposiciones de los entes de control entre otras,

## **VALORACIÓN DEL RIESGO**

Según, Coopers, L. (1997, pág. 56)

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

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

Según, Fonseca, O. (2011, pág. 93)

Un buen resultado en la evaluación del control interno se encuentra condicionado a la evaluación del riesgo que realice la gerencia. Un criterio básico para la evaluación del riesgo se enfoca en la probabilidad de que existan errores materiales en los estados financieros. Existen tres áreas que podría seleccionar la gerencia para la evaluación del riesgo:

- Identificar los controles a incluirse en la evaluación. Cuando el riesgo de que un control falle es bajo, ello podría llevar a un error material en el ámbito de la evaluación, por lo que, no se incluye en la documentación, pruebas, o la evaluación de los controles.



- Evaluar la declividad de los controles en las operaciones. Los procedimientos que podría usar la gerencia para la obtención de evidencia en torno a la efectividad del control interno en las operaciones, deberla sustentarse en la evaluación del riesgo. Cuando el riesgo de error material sobre algún de los controles es alto, los procedimientos a ejecutar deberían producir una evidencia altamente confiable, respecto a la efectividad de las operaciones. Si los controles tienen un riesgo menor, entonces, la evidencia no debería ser en extremo confiable
- Documentación de la evidencia relacionada con la pruebas de controles. Cuando el riesgo asociado con un control es alto, la documentación de las pruebas realizadas deberán ser más amplias En un sentido contrario, si el riesgo es bajo. Entonces, la documentación no requiere ser extensa.

En actividad de valorar los riesgos es importante, determinar la significación del impacto que puede originar dicho riesgo y de acuerdo a eso aplicar los correctivos necesarios.

## **RESPUESTA A LOS RIESGOS**

Según, Castillo, J. (2006, pág. 69)

Una vez evaluados los riesgos relevantes, la dirección determina cómo responder a ellos. Las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. Al considerar su respuesta, la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costes y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas. La dirección identifica cualquier oportunidad que pueda existir y asume una perspectiva del riesgo globalmente para la entidad o bien una perspectiva de la cartera de riesgos, determinando si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad.

La dirección debe estructurar un plan de contingencia, para sobrellevar los posibles riesgos que se presenten.

## **ACTIVIDADES DE CONTROL**

Para, Whittington, O., Pany, K. (2004, pág. 220)

Las actividades de control son políticas y procedimientos, que ayudan a asegurar que se implementen las acciones necesarias para abordar los

riesgos que están inmersos en el proceso del cumplimiento de los objetivos de la entidad.

Se puede mencionar varias clases de actividades de control incluye controles preventivos, controles para detectar, controles manuales, controles computarizados y controles administrativos.

Para, Mantilla, S. y Cante, S. (2005, pág. 59)

Las actividades de control son políticas y procedimientos, son acciones de las personas para implementar las políticas, para ayudar a asegurar que se están llevando a cabo las directivas administrativas identificadas como necesarias para manejar los riesgos. Las actividades de control se pueden dividir en tres categorías, basadas en la naturaleza de los objetivos de la entidad con los cuales se relaciona: operaciones, información financiera, o cumplimiento.

Constituye todo el gestionar de los directivos en la organización, con la finalidad de asegurar que la información resultante, sea confiable y se cumplan los objetivos institucionales.

### **Tipos de actividades de control**

Según algunos autores establecen los siguientes tipos de actividades de control:

### **Indicadores de desempeño**

“Pueden ser utilizados tanto para propósitos operacionales como de control de información financiera, mediante la relación entre diferentes conjuntos de datos, ayudan a analizar las interrelaciones e investigar y corregir las acciones.” (Whittington, 2004, pág. 220),

Según, Fonseca, O. (2011, pág. 98)

Los indicadores de rendimiento o desempeño son parte de las actividades de control, debido a que permiten el análisis combinado de datos operativos y financieros, conjuntamente, con la adopción de acciones correctivas para corregir las desviaciones identificadas, Estos indicadores deberían estar integrados y ser interdependientes, con el fin de proporcionar una perspectiva global sobre los objetivos de la entidad, estrategias del negocio,

y otros objetivos específicos que podrían clasificarse en: indicadores corporativos, indicadores de rendimiento financiero, indicadores de rendimiento de efectividad y eficiencia, e indicadores de rendimiento funcional. Por este motivo, el diseño de los indicadores podría considerar:

- Establecer objetivos estratégicos claros, con el fin de enfocar a la organización en su totalidad.
- Enlazar los procesos del negocio con los objetivos.
- Enfocarse en los factores críticos de exilo de cada proceso, reconociendo que podrían existir variables.
- Usar los indicadores para el seguimiento de las tendencias en el rendimiento y mostrar los avances y problemas potenciales
- Identificar posibles soluciones a los problemas.

Es fundamental que en las actividades de control se establezca indicadores de rendimiento, al medir la gestión se puede identificar riesgos para mitigarlos o eliminarlos.

### **Segregación de responsabilidad**

“Las responsabilidades se dividen o segregan, entre diferentes empleados para reducir el riesgo de error o de acciones inapropiadas. Así, ninguna persona deberá realizar más de una de las funciones de: autorizar, registrar o custodiar los activos.” (Whittington, 2004, pág. 220),

Según, Fonseca, O. (2011, pág. 99)

La segregación de funciones está relacionada con la asignación a personas distintas las responsabilidades de autorizar transacciones, registrar operaciones, y mantener la custodia de activos que, podría reducir las oportunidades de que cualquier empleado desde su posición oculte errores o perpetre fraudes en el desarrollo de sus actividades. Para reducir la ocurrencia de errores o fraude en el manejo de activos, la entidad debería separar las tareas que desempeñan sus empleados que son catalogadas como incompatibles, en cuya virtud, las funciones de autorizar y registrar transacciones y administrar activos deberían estar convenientemente se paradas. Por ejemplo, la persona que tiene a su cargo la contabilidad, no podría ser responsable del manejo de los activos líquidos de la compañía. Del mismo modo, quien autoriza ventas al crédito no podría ser, al mismo

tiempo, responsable de los registros de la cuenta corriente de clientes y del cobro de facturas y depósito del dinero en bancos. Cuando existen conflictos en la segregación de funciones, la entidad se encuentra expuesta a riesgos significativos que podrían culminar en actos de fraude.

Las funciones incompatibles no deben recaer sobre una misma persona, esto permitirá que la información sea más confiable y se cumplan los objetivos de la organización.

### **Procesamiento de la información**

Para, Whittington, O., Pany, K. (2004, pág. 221)

Se refiere a las actividades orientadas a comprobar la veracidad, integridad y autorización de las transacciones, esto mediante la utilización de formularios y documentos que por lo general deben utilizar números seriales, que permiten controlar la cantidad de documentos emitidos, por ejemplo: cheques, boletos facturas de venta, órdenes de compra, certificados de acciones.

Tanto las transacciones como las actividades de gestión deben seguir procedimientos preestablecidos por la dirección, con las respectivas autorizaciones y numeración de documentos que permita identificar la ausencia de un número en la secuencia.

### **Políticas y procedimientos**

“Esta actividad implica dos elementos: el establecimiento de una política que pueda cumplirse, y en forma posterior los procedimientos para cumplirla” (Whittington, 2004, pág. 220),

Para, Castillo, J. (2006, pág. 60)

Las políticas son elaboradas para que la toma de decisiones facilite el logro de los objetivos del programa de personal y por lo tanto deben ser acatadas por todos los integrantes de la organización. Sin embargo ocurre con alguna frecuencia que las empresas establecen sus políticas de personal sólo para cubrir los aspectos legales dejando de lado la verdadera misión que éstas deben cumplir al servir de directrices o marcos prácticos para que las decisiones se tomen dentro de los límites comunes.

Los procedimientos son prácticas estandarizadas que ordenan cronológicamente las actividades, sus responsables y el tiempo previsto, todo orientado a la realización de una tarea específica de la administración del personal.

Los procedimientos de cada una de las actividades cotidianas a realizarse en las organizaciones deben estar estructuradas de manera tal, que se economice los recursos, además deben ser socializadas entre todo el personal de manera que el empleado tenga claro, cuáles son sus funciones y labores a realizar.

### **Controles físicos**

Para, Whittington, O., Pany, K. (2004, pág. 220)

Se refiere a los controles que dan seguridad física respecto a los registros y otros activos, que están expuestos a riesgos como robo, daño o extravió. Mediante la utilización de dispositivos que permitan rastrearlos, en el caso de vehículos, la contratación de pólizas de seguros que cubran eventuales siniestros, como también el uso de cajas fuertes para el resguardo tanto de dinero, chequeras o documentos.

Según, Fonseca, O. (2011, pág. 99)

Los controles físicos forman parte de las actividades de control son específicos, dado que se encuentran dirigidos a prevenir o detectar operaciones no autorizadas, acceso no autorizado, o uso de activos sin las justificaciones y autorizaciones pertinentes, los que podrían afectar materialmente a los estados financieros. Por lo general, los rubros que conforman el activo fijo, efectivo, inversiones financieras y equipos de cómputo en las oficinas o en el centro de cómputo, son objeto de salvaguarda mediante arqueos e inventarios físicos periódicos, cuyos resultados son comparados con los saldos que figuran en las correspondientes cuentas de control en el balance general. En términos concretos los controles físicos se refieren a:

- Custodia, depósito de dinero y arqueos físicos de efectivo;
- Inspección física de inventarios en almacén;
- Inspección física de los bienes de activos fijo;
- Revisión de los procedimientos para la generación de copias de respaldo (back up);
- Revisión de los procedimientos para recuperación de la pérdida.

En el desarrollo de las actividades, la organización debe establecer controles periódicos, constataciones físicas de la existencia y cuantía de los recursos, tanto materiales como financieros y documentar dicha actividad.

### **Instrucciones por escrito**

Para, Whittington, O., Pany, K. (2004, pág. 220)

Se refiere al uso de: memorandos, cartas, correo electrónico, transmisiones de fax, publicaciones de las organizaciones, y cualquier otro medio de transmitir por escrito palabras o símbolos, así como es necesario transmitir en forma escrita las funciones de cada puesto al empleado que las vaya a desempeñar, para evitar malestares en cuanto a confusiones de actividades que estén relacionadas con otros cargos.

Las instrucciones en forma verbal pueden dar ocasión a malas interpretaciones, o al no cumplimiento de las mismas, por la falta de formalidad, es necesario que se documente, aquellas instrucciones que no están contempladas en los manuales de funciones, para evitar malestar tanto en el empleado como en los directivos.

### **INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

Para, Mantilla, S. y Cante, S. (2005, pág. 70)

Los sistemas de información se refieren a reportes, que contienen información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, que hace posible operar y controlar un negocio. Inherente a la información está la comunicación que debe darse en forma fluida hacia abajo, a lo largo y hacia arriba de la organización, todo el personal debe recibir un mensaje claro de parte de la gerencia de que las responsabilidades de control deben tomarse seriamente. Así como la importancia de su actividad dentro del engranaje de las operaciones de la organización.

Según, Fonseca, O. (2011, pág. 107)

El componente información y comunicación esta con formado por los métodos y procedimientos diseñados por la organización para registrar. Procesar, resumir e informar sobre las operaciones financieras que,

generalmente, se muestran en una estructura formalizada denominada estados financieros. La calidad de la información financiera que brinda el sistema de información de la organización, es una condición que podría afectar la capacidad de la gerencia para adoptar decisiones adecuadas y controlar con efectividad las operaciones, del mismo modo, una efectiva comunicación proporciona a las personas un apropiado vehículo para obtener un adecuado entendimiento sobre el rol y las responsabilidades de las personas involucradas en el control interno de la información financiera. Los factores que integran según el COSO este componente son:

- Calidad de la información, Proviene del sistema de información de la entidad infraestructura física y hardware. software, personas, procedimientos y data, y podría afectar la capacidad de la gerencia para tomar decisiones adecuadas, con respecto a la administración y control de las actividades y sus operaciones. La calidad de la información está referida a los criterios de: contenido, oportunidad, actualización, exactitud y accesibilidad.
- Efectividad de las comunicaciones. Proporciona a los empleados la información que necesitan para el cumplimiento de sus responsabilidades de control.

El componente de la información es importante, ya que el personal debe conocer todo el compendio de controles existentes en la organización, no sirve, si los controles no son socializados.

## **Tipos de información**

### **Interna**

Según, Fonseca, O. (2011, pág. 113)

Las comunicaciones internas y las coordinaciones entre las personas son necesarias para crear un adecuado ambiente de trabajo, esto, tiene el beneficio de prevenir los conflictos al realizar las tareas o la confusión en la aplicación de las instrucciones recibidas por los superiores. Cuando desde lo alto de la estructura organizacional se rompen los canales de comunicación, podrían crearse malos entendidos al desarrollar las actividades en determinadas áreas. La falta de una adecuada comunicación podría generar errores importantes en los montos a contabilizarse o efectuar revelaciones inapropiadas en los estados financieros. Sin embargo, cuando las comunicaciones internas se encuentran debidamente estructuradas y existen canales de comunicación de coordinación efectivos, los problemas podrían ser rápidamente identificados resueltos.

“La información debe identificarse, capturarse y comunicarse en forma pertinente y en un tiempo adecuado que permita a los empleados cumplir con sus responsabilidades” (Mantilla S. y., 2005, pág. 70)

La dirección debe buscar los mecanismos adecuados para una adecuada socialización de la información, la misma que deberá ser de manera formal esto es por escrito y con las respectivas firmas de responsabilidad, la persona que la reciba siempre deberá sumillar su recepción.

### **Externa**

“También es necesario comunicarse efectivamente con las partes externas, sean con clientes, proveedores y entes reguladores” (Mantilla S. y., 2005, pág. 70)

Según, Fonseca, O. (2011, pág. 113)

Por lo general, a través de comunicaciones externas remitidas por consultores o auditores llegan los reclamos de clientes y proveedores (suplidores), Si no se corrigen estas fallas en forma oportuna, podrían generar en el corto plazo pérdidas en ventas: pérdida de imagen: y, otras consecuencias para la organización.

Es necesario que la dirección establezca una comunicación por escrito, con los clientes externos, esto en forma oportuna y cordial, lo cual permitirá a la organización mantener buenas relaciones corporativas.

### **MONITOREO**

“Los sistemas de control interno deben monitorearse, proceso que valora la calidad del desempeño del sistema en el tiempo” (Mantilla S. y., 2005, pág. 70)

Según, Fonseca, O. (2011, pág. 115)

También denominado supervisión, es un proceso que evalúa la calidad del control interno en et tiempo. El monitoreo trabaja en conjunto con el resto de componentes del control interno, y proporciona seguridad razonable de que la organización está logrando sus objetivos de control. Ello, conlleva la búsqueda y corrección de las deficiencias de control identificadas, antes que afecten el logro los objetivos de control de la entidad. Si por ejemplo, seleccionamos el objetivo relativo a la información financiera, el monitoreo



debería estar en capacidad de identificar y corregir las deficiencias por fallas en los controles, lo cual, evitaría que los estados financieros incluyan errores materiales.

Al evaluar la calidad del control interno, el monitoreo permite a las personas reaccionar en forma rápida cuando se identifican controles débiles, controles insuficientes, o controles innecesarios. Generalmente, el monitoreo está orientado a las evaluaciones continuas o las evaluaciones separadas para conocer si los otros componentes del control interno funcionan con efectividad. El buen funcionamiento del monitoreo agrega valor a la organización de tres maneras:

- Permite a los ejecutivos a la junta de directores determinar si el sistema de control interno - que incluye a los cinco componentes — continúa operando con una efectividad en el tiempo. Por lo tanto, proporciona una evidencia valiosa para respaldar las aseveraciones, sobre la efectividad del control interno que realiza la organización.
- Mejora la efectividad, eficiencia global de la entidad al proporcionar en forma oportuna evidencia de los cambios ocurridos, o aquellos que podrían requerir se produzcan, en la forma en que el sistema de control interno aborda los riesgos significativos.
- Promueve la operación del buen control. Cuando las personas responsables del control interno en su trabajo están sujetas a la vigilancia del monitoreo, son más propensas cumplir con sus funciones adecuadamente en el tiempo.

La efectividad de los controles internos, debe ser monitoreada en forma permanente, esto contribuirá a la identificación de riesgos que pueden afectar a la organización.

### **2.4.3 Marco Conceptual Variable Dependiente**

#### **GESTIÓN INTEGRAL**

Para, Hernández, S. y Rodríguez (2005, pág. 2)

La gestión es el proceso intelectual creativo que permite a un individuo diseñar y ejecutar las directrices y procesos estratégicos y tácticos de una unidad productiva – empresa, negocio o corporación – mediante la comprensión, conceptualización y conocimiento de la esencia de su quehacer, y al mismo tiempo coordinar los recursos o capitales económicos, humanos, tecnológicos y de relaciones sociales, políticas y comerciales para alcanzar sus propósitos u objetivos

Según, Blanco, Y. (2012, pág. 394)

Gestión es la actuación de la dirección y abarca lo razonable de las políticas y objetivos propuestos, los medios establecidos para su implementación y los mecanismos de control que permitan el seguimiento de los resultados obtenidos. En el desarrollo de la dirección empresarial cada día adquiere más importancia el enfoque de la administración estratégica como elemento clave para el éxito de una empresa, lo cual, a su vez, ha facilitado el enfoque de la Auditoría de gestión al disponer de un marco conceptual de las características y el proceso de una buena dirección empresarial.

En un compendio de ideas se puede determinar que gestionar es distribuir los recursos en forma adecuada, en miras de cumplir objetivos, esto con eficacia y eficiencia.

## **SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN**

Según, Serra, V., Vercher, S. y Zamorano, V. (2005, pág. 32)

Sistema de control de la gestión es una técnica de dirección que consiste básicamente en:

- Establecer objetivos, a todos los niveles de responsabilidad de la empresa
- Cuantificar dichos objetivos, a través de un presupuesto económico.
- Controlar y evaluar periódicamente el grado de cumplimiento de los mismos
- Tomar las decisiones correctas oportunas.

Según, Gestión, Manual de control de la (2010, pág. 12)

El concepto de control de gestión engloba, además de la contabilidad de gestión, otras herramientas para la gestión de las organizaciones como pueden ser la planificación, la alineación y la implementación de la estrategia, el control, los sistemas & incentivos y la toma de decisiones correctoras. La información que maneja el control de gestión puede ser histórica o previsional, y también monetaria o no monetaria.

Un sistema de control de gestión es el conjunto de procedimientos y acciones para realizar el control de gestión. Este sistema:

- Ha de asegurar que los recursos se utilizarán adecuadamente. Para ello se diseñan manuales de procedimientos, se definen los puestos de trabajo y las responsabilidades de cada uno...).

- Efectúa revisiones y análisis periódicos para verificar que se cumplen los procedimientos y los activos están convenientemente protegidos (control interno y auditoría externa).
- Controla la marcha de la empresa (contabilidad analítica, indicadores...).
- Informa de la evolución y del nivel de cumplimiento de los objetivos previstos (control presupuestario, sistema de información con indicadores y cuadros de mando...).

Considerando los aportes enunciados se determina que: el Control de Gestión es un conjunto de mecanismos que dispone la dirección, para influenciar en el comportamiento de las personas que forman parte de la organización, con el objetivo de alcanzar los objetivos.

### **Elementos de la Gestión**

Según lo manifestado en el Manual de Auditoría de gestión de la Contraloría General del Estado (2014: Internet) se puede establecer que: La gestión se evalúa en función a las seis “E”, esto es:

- Economía
- Eficiencia
- Eficacia
- Ecología
- Equidad
- Ética

### **ECONOMÍA**

Según, Maldonado, M. (2006, pág. 22)

Por economía se entiende los términos y condiciones bajo los cuales la administración debería adquirir los insumos del proceso productivo (recursos financieros, humanos, materiales y tecnológicos). Economía significa obtener la cantidad y calidad justa de los recursos, en el tiempo, lugar y costo justo.

Al examinar la economía con que la entidad ha operado, los auditores analizan la adquisición y administración de los insumos utilizando el ‘Ciclo de la Economía’; referido fundamentalmente a:

- a) La Necesidad del Bien o Servicio;
- b) La Definición de los Requerimientos;
- c) El Método de Adquisición del Servicio;
- d) El Mantenimiento ¿el Bien o Contrato de Servicio; y
- c) El Desecho del Bien o Finiquito del Contrato de Servicio.

Según, Rendón, D. (1996, pág. 5)

La economía mide las condiciones en que una determinada empresa adquiere los recursos financieros, humanos y materiales. Para que una operación sea económica, la adquisición de recursos debe hacerse en tiempo oportuno y a un coste lo más bajo posible, en cantidad apropiada y en calidad aceptable, la economía se produce cuando se adquieren los recursos apropiados al más bajo coste posible, por tanto se trata de comparar unos inputs con otros inputs, teniendo en cuenta los factores de calidad, cantidad y precio.

Es importante cuidar la economía de la organización, los recursos necesarios para la actividad a desarrollarse, sea esta operacional o administrativa, debe cumplir con la calidad, cantidad y precio que favorezca a la organización, por lo cual el departamento de adquisiciones debe solicitar mínimo tres proformas, de los proveedores para identificar lo que le conviene a la organización.

## **EFICIENCIA**

Según, Maldonado, M. (2006, pág. 23)

Se refiere a la relación entre los insumos (recursos) consumidos y los productos obtenidos. La medida de eficiencia compara la relación (insumo/producto) con un estándar preestablecido. La eficiencia aumenta a medida que se produce un mayor número de unidades de producto para una unidad dada de insumo. Sin embargo, la eficiencia de una operación se encuentra influenciada no sólo por la cantidad de producción sino también por la calidad y otras características del producto o servicio ofrecido. En síntesis, es la relación entre los productos, en términos de bienes, servicios y otros resultados, y los recursos utilizados para producirlos.

Según, Rendón, D. (1996, pág. 6)

La eficiencia se mide por la relación entre los bienes adquiridos o producidos o los servicios prestados por un lado (outputs) y los recursos utilizados por otro (inputs), es decir, se mide por la comparación de unos inputs con unos outputs.

La evaluación de los niveles de eficiencia requiere la existencia de una determinada información y de una organización suficientemente preparada. Para valorar tanto los inputs como los outputs, éstos deben estar claramente definidos.

Dicha evaluación puede ser realizada en términos cuantitativos o cualitativos, y nos permite conocer:

- a) El rendimiento del servicio prestado o del bien adquirido o vendido, en relación con su coste.
- b) La comparación de dicho rendimiento con una norma establecida previamente.
- c) Las recomendaciones para mejorar los rendimientos estudiados, y en su caso, las críticas de los obtenidos.

Es tarea de la dirección, establecer parámetros de medición, de manera tal que se garantice la eficiencia en los procesos tanto operacionales como administrativos, esto es que se utilice un mínimo de recursos en cada uno de las actividades, sin que por esto se reste la calidad en los resultados obtenidos.

## **EFICACIA**

Según, Maldonado, M. (2006, pág. 23)

La eficacia es el grado en que son alcanzados, en forma continua, los objetivos de los programas y los efectos esperados de una entidad. Otros conceptos relacionados son eficacia operacional y eficacia organizacional.

Cuando se habla de eficacia operacional se refiere al logro de los resultados esperados pero relacionándolos con los sistemas de entrega de los bienes y servicios producidos y al rendimiento o eficiencia de dichos sistemas.

La eficacia organizacional es un concepto aún más amplio y se refiere a la capacidad total de la entidad y las interacciones dentro de la planificación estratégica, estructuras y procesos administrativos y los recursos humanos y financieros, todos en relación con las metas de la organización y el ambiente externo.

Según, Rendón, D. (1996, pág. 5)

La eficacia de una organización se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos contenidos en los programas de actuación de la misma, es decir, comparando los resultados realmente obtenidos con los resultados previstos y, por tanto, existe eficacia cuando una determinada actividad o servicio obtiene los resultados esperados, independientemente de los recursos que hayan sido utilizados para ello, por tanto se trata de la comparación de unos outputs con otros outputs.

La evaluación de la eficacia requiere siempre la existencia de objetivos claros, concretos y definidos, pudiéndose realizar la medición del nivel de eficacia sobre los hechos y sobre los resultados. Esta evaluación nos permite:

- a) Conocer si los programas implementados han conseguido los fines propuestos.
- b) Facilitar información para decidir si un programa debe ser continuado, modificado o suspendido controles de eficacia realizados durante el desarrollo del programa, medición en su caso, de los outputs intermedios.
- c) Suministrar bases empíricas para la evaluación de futuros programas.
- d) Descubrir la posible existencia de soluciones alternativas con mayor eficacia.
- e) Fomentar el establecimiento por parte de la alta dirección de la empresa de sus propios controles internos de gestión.

Los recursos deben ser utilizados de la manera más adecuada posible, mediante la implementación de controles que contribuyan a la consecución de los objetivos.

## **GESTIÓN DE LOS RECURSOS**

“La gestión de los recursos es la capacidad de decisión para dirigir los recursos humanos y administrar los recursos materiales de una determinada área.” (Serra, 2005, pág. 32)

“**Gestión de Recursos** es implementar de políticas de recursos humanos, financieros y de tecnología de información necesarias para que la Organización pueda llevar a cabo eficazmente sus actividades”. (Villasmil, 2012)

### Clases de recursos:

- Tangibles
- Intangibles
- Humanos

### RECURSOS TANGIBLES

Según, Sergi, M. (2008)

Los **recursos tangibles** son los más fáciles de identificar y evaluar: los estados contables identifican ya valoran los recursos financieros y los activos físicos. Con estos pretendemos comprender su potencial para crear una ventaja competitiva, para ello es necesario tener en cuenta dos cuestiones clave: ¿Qué oportunidades existen para economizar en el uso de estos recursos? ¿Cuáles son las posibilidades de emplear los activos existentes en usos más rentables?

Para, Sánchez, C. (2013)

Los recursos **tangibles** son aquellos que tienen una parte material, es decir, son cuantificables y medibles gracias a ese soporte físico. Existen diferentes tipos de recursos tangibles: el inmovilizado que remite al terreno, el edificio, las instalaciones... Las existencias remiten a las **materias** primas.

Para finalizar, los **activos** financieros tienen que ver con el capital y los derechos de cobro.

Gestionar de una forma positiva los recursos tangibles de una empresa significa hacer un uso óptimo de esos bienes. Lo importante es hacer un buen uso de estos recursos para poder alcanzar el éxito.

Considerando lo manifestado por los autores se puede determinar que los recursos tangibles son aquellos de fácil medición, por su presencia física, son susceptibles de cuantificación.

Los recursos tangibles se clasifican en:

- Financieros
- Físicos

## RECURSOS FINANCIEROS

“Los recursos financieros son los elementos monetarios de que dispone la empresa para ejecutar sus decisiones; estos provienen de las aportaciones de los socios, las utilidades, y las ventas, así como de préstamos, créditos y emisión de valores.” (Münch, 2010, pág. 195),

Según, Trejo, R. (2008)

Los recursos financieros garantizan los medios para la consecución de los demás recursos de la empresa y se refieren al dinero en diferentes formas: Efectivo, capital, ingresos, egresos, créditos, inversiones y, en general, a la disponibilidad de dinero que tiene la empresa para atender sus compromisos.

Para el funcionamiento de la empresa se necesita:

- Adquirir activos fijos: terrenos, edificios, maquinaria y equipo, vehículos, muebles y enseres, etc.
- Cancelar materias primas, combustibles y energía indispensables en el proceso de producción.
- Pagar sueldos, salarios y prestaciones a sus empleados.
- Cancelar alquileres, servicios públicos, impuestos, reparaciones, servicios de mantenimiento, etc.
- Financiar los créditos otorgados a sus clientes o usuarios.

El dinero que requiere la empresa para iniciar sus operaciones o ampliar su capacidad de producción, puede provenir de fuentes variadas entre las cuales citamos:

Patrimonio personal del dueño de la empresa.

- Aportes personales de varios individuos o familias que se asocian para constituir o ampliar la empresa.
- Emisión de acciones por parte de la empresa para ofrecerlas al público, las cuales se negocian a través de una bolsa de valores, la empresa efectúa sus operaciones independientemente de las actividades de los propietarios de las acciones.



- Aportes procedentes del Estado, Departamentos o Municipios, estas entidades se asocian con particulares para constituir o refinanciar la empresa, o facilitan los fondos en calidad de préstamo.
- Suscripción de acciones a favor de una empresa cooperativa, efectuada por socios de la misma.
- Préstamos recibidos de entidades financieras, organismos del Estado o personas naturales.

Para el funcionamiento normal de la empresa es necesario asignar los recursos financieros indispensables para la actividad productiva, para el pago de sus obligaciones como (salarios, impuestos, servicios, etc), por lo que debe recibir los ingresos necesarios que satisfagan esto y además produzcan la utilidad esperada.

La empresa se crea con el fin de obtener la mayor utilidad al capital invertido, si la empresa produce perjuicios o no produce la utilidad mínima lleva a la venta o liquidación de la misma.

También se habla de liquidez que es la capacidad de convertir activos a efectivo y a la disponibilidad de fondos para satisfacer sus necesidades.

Según, Sanchez, J. (2012)

La administración de recursos financieros supone un control presupuestal y significa llevar a cabo toda la función de tesorería (ingresos y egresos). Es decir, todas las salidas o entradas de efectivo deben estar previamente controladas por el presupuesto.

Para estar en condiciones de evitar fallas y de aplicar correcciones oportunamente, corresponde al área financiera realizar los registros contables necesarios. Estos registros contables deben corresponder al presupuesto efectuándose por unidad organizacional.

La administración financiera consiste en:

Obtener oportunamente y en las mejores condiciones de costo, recursos financieros para cada unidad orgánica de la empresa que se trate, con el propósito de que se ejecuten las tareas, se eleve la eficiencia en las operaciones y se satisfagan los intereses de quienes reciben los bienes o servicios.

El recurso financiero es la base para la adquisición de los otros recursos, que necesitan las organizaciones para laborar, el control que se debe ejercer al respecto es crucial, la dirección debe implantar mecanismos que aseguren su adecuada utilización.

## RECURSOS MATERIALES

Según, Sanchez, J. (2012)

Estos resultan fundamentales para el éxito o fracaso de una gestión administrativa, lo básico en su administración es lograr el equilibrio en su utilización. Tan negativo es para la empresa en su escasez como su abundancia. Cualquiera de las dos situaciones resulta antieconómica; de ahí que la administración de recursos materiales haya cobrado tanta importancia actualmente.

La administración de recursos materiales consiste en:

Obtener oportunamente, en el lugar preciso, en las mejores condiciones de costo, y en la cantidad y calidad requerida, los bienes y servicios para cada unidad orgánica de la empresa de que se trate, con el propósito de que se ejecuten las tareas y de elevar la eficiencia en las operaciones.

Según, Trejo, R. (2008)

Son los básicos para la producción de bienes y prestación de servicios. Se dividen en dos grupos:

- Recursos de transformación
- Recursos de utilización

### **Recursos de transformación.**

Son los que se utilizan para la producción de otros recursos. Unos se utilizan de forma directa, como máquinas, herramientas, equipos, y otros intervienen de forma indirecta como terrenos, edificios, muebles, vehículos, infraestructura en general.

### **Recursos de utilización.**

Son los procesados por los recursos de transformación. Unos forman parte del producto como materias primas, materiales que no son transformados pero forman parte esencial del producto.

Y otros que sirven de apoyo para las actividades de las empresas como: combustibles, elementos de aseo, papelería, etc.

“Los recursos materiales están constituidos por los bienes que permiten a la empresa realizar la producción de los bienes o servicios con los que satisface las necesidades de clientes o usuarios” (Hernández, 2005, pág. 152),

“Recursos materiales son aquellos bienes tangibles, propiedad de la empresa:

Instalaciones: edificios, terrenos.

Equipo: maquinaria, herramientas, vehículos.

Materias primas, materias auxiliares que forman parte del producto, productos en proceso, productos terminados, etc.” (Villasmil, 2012)

Los recursos materiales constituyen los bienes, necesarios para el desarrollo de las actividades en las organizaciones, tanto para actividades operacionales, como administrativas, estos son: suministros, activos fijos, inventarios entre otros.

## **RECURSOS INTANGIBLES**

Según, López, B. (2011)

La identificación, medición y evaluación de los intangibles es un campo de estudio cada vez más relevante desde el punto de vista de la dirección de empresas. La denominada teoría de recursos y capacidades ofrece una interesante explicación de este fenómeno, al analizar el papel que juegan los recursos intangibles en la consecución y mantenimiento de la ventaja competitiva empresarial.

Los recursos intangibles están basados, principalmente, en la información y el conocimiento, por lo que su identificación y cuantificación se hace difícil. Además, los intangibles suelen ganar valor a medida que son utilizados, por lo que se exige una actualización constante de los mismos, mientras que el valor de los activos tangibles es conocido desde el principio y tiende a depreciarse.

Según, Eusebi, N. (2011)

Los bienes intangibles, son activos no materiales que consisten en un recurso controlado por la empresa como resultado de eventos pasados y de los cuales se espera que generen beneficios futuros a las entidades o individuos que controlan su aplicación. He aquí un punto fundamental, ya que el valor de cualquier activo intangible, estará relacionado directamente a su aptitud para generar ingresos, ya sea por su explotación, ya por su venta. La característica distintiva de un activo intangible es la ausencia de propiedades físicas o normas legales que limiten cuantitativamente las utilidades percibidas en el activo.

Los recursos intangibles son de difícil medición, por lo que las organizaciones deben propender a su control, estos recursos contribuyen a la generación de otros

recursos, se ejemplifica como la imagen corporativa, posicionamiento en el mercado, entre otras.

### **Clasificación de los recursos intangibles**

- Recursos Tecnológicos
- Recursos Administrativos

### **TECNOLÓGICOS**

Según, Pérez, M. (1996, pág. 147)

La optimización de los recursos tecnológicos es otra de las funciones básicas de la gestión de la tecnología en la empresa.

Una empresa debe tener siempre como objetivo controlar todas sus tecnologías clave, preferiblemente, mediante su propiedad y, si esto no es posible, mediante relaciones privilegiadas. También debe estar presente de forma selectiva en algunas de las tecnologías que por haber dejado ya la fase puramente emergente, empieza a tener un impacto en el mercado y se vislumbran como posibles tecnologías clave.

Para, Villa, P. (2014, pág. 1)

Gestión de la Innovación Tecnológica significa que la organización debe ser capaz de diseñar y utilizar eficientemente estrategias basadas en el conocimiento de un conjunto de instrumentos de gestión de los recursos tecnológicos, propios o adquiridos, que le permitan conocer con la mayor exactitud posible cuáles son los avances tecnológicos de sus competidores para posicionarse de la mejor manera posible, mediante la incorporación de nuevas tecnologías a sus productos y procesos, en la batalla de la competitividad.

La gestión de la innovación tecnológica es el proceso orientado a organizar y dirigir los recursos disponibles tanto humanos como materiales y económicos con el objetivo de aumentar la creación de nuevos conocimientos, generar ideas que permitan obtener nuevos productos procesos y servicios o mejorar los existentes y transferir esas mismas ideas a las fases de fabricación y comercialización.

Para gestionar la innovación tecnológica se considera, ante todo, que se gestiona un proceso creador donde hay tres rasgos principales que lo distinguen:

1. Alcanzar una cultura de la innovación;

En una empresa que ha incorporado la gestión de la innovación tecnológica en su cultura, las actividades propias de ella están incorporadas en su cadena de valor y son realizadas de forma sistemática mediante unos procesos básicos que desarrollan funciones de la gestión de la innovación tecnológica. Procesos que integran competencias tecnológicas, de gestión y recursos disponibles para la empresa en el cumplimiento de sus propósitos, objetivos, estrategias y operaciones. Procesos que involucran también el uso de datos, información y conocimientos, y la interacción social de personas en la creación de conocimiento y la inteligencia tecno económica, la evaluación de alternativas tecnológicas, la negociación de tecnología, la transferencia de tecnología, la asimilación y adaptación, mejoramiento y la investigación y desarrollo.

2. La definición y realización de la estrategia de innovación tecnológica;

La Estrategia Tecnológica es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.

Según, Trejo, R. (2008)

Al conjunto de técnicas, procesos, procedimientos, métodos y sistemas que son utilizados por la empresa en las diferentes actividades relacionadas con la producción de bienes o servicios, le damos el nombre de recursos tecnológicos.

La tecnología se refiere al conocimiento acerca de la forma de llevar a cabo o ejecutar determinadas tareas o actividades, no se limita a las máquinas o equipos.

La tecnología aplicada influye de manera decisiva en el comportamiento y utilización de otros recursos de la organización:

Es un determinante de:

- La cantidad y Calidad de los recursos humanos que requiere la empresa.
- La Estructura organizativa y de algunos procedimientos organizacionales adoptados por la empresa.
- La planeación del trabajo individual y de grupo.

Según, Münch, L. (2010, pág. 195)

Los recursos tecnológicos son el conjunto de conocimientos, técnicas, procedimientos y métodos de trabajo utilizados en las organizaciones. Estos pueden ser: equipo, operación, producto, sistemas informáticos, producción, formulas, patentes y marcas. Sirve para incrementar la eficiencia en el trabajo, la racionalización y la especialización.

Recursos tecnológicos son considerados todas aquellas técnicas de innovación, que requiere las organizaciones tanto para automatizar procesos, así como procedimientos particulares propios de las entidades, están además la técnicas de automatización que surgen, en el medio y que deben ser aprovechadas para mantenerse como organización.

## **RECURSOS ADMINISTRATIVOS**

“Recursos administrativos son todos los sistemas de administración que permiten la coordinación y optimización de los demás recursos, que son indispensables para el funcionamiento, supervivencia, competitividad y éxito de cualquier organización” (Münch, 2010, pág. 195)

Los Recursos administrativos constituyen los recursos intangibles, que utiliza expresamente la administración en su gestión, los directivos tienen que afrontar situaciones complejas a la hora de realizar sus actividades, por lo que utilizan herramientas técnicas, que le ayudan en muchas ocasiones a la automatización.

Se enuncia como recursos administrativos a:

- Imagen Corporativa
- Innovación

## **IMAGEN CORPORATIVA**

Según, Mera, E. (2005, pág. 62)

La imagen corporativa de una organización es uno de sus más importantes elementos de ventas, u elemento definitivo de diferenciación y

posicionamiento, la maneras por la cual transmite quien es, que hace y como lo hace. Tiene que estar impreso en todo aquello que involucre a la empresa, para darle cuerpo, repetir su imagen y posicionarla en su mercado.

La imagen de empresa tiene una gran influencia en el éxito global de una compañía, abarca, como ya hemos señalado, desde un simple logotipo, hasta el estilo del edificio u oficinas, incluyendo, por supuesto, desde el diseño o decoración interior, hasta los uniformes de empresa.

Una empresa para sobrevivir no se puede limitar a vender productos, sino que debe crear y vender su imagen como tal empresa. Para ofrecer esta imagen es necesario prestar atención a todos aquellos detalles que permitan grabar en el cliente una impresión favorable; logotipos, catálogos, presentaciones, etc.

Existe un amplio repertorio de recursos para la creación de la identidad visual de una empresa o de una marca. El primero y más básico de los elementos identificadores es el nombre, logotipo, el símbolo, colores, la arquitectura corporativa y los objetivos identificadores.

Para, Díaz, Y. (2014, pág. 1)

La Imagen Corporativa representa la personalidad de la empresa, su simbología, es la manera por la cual trasmite, quién es, qué es, qué hace y como lo hace. Dicha imagen tiene que estar impresa de manera coherente en todas las acciones de la empresa para darle forma, generar recuerdos a partir de la repetición y posicionarla en su mercado. El diseño coordinado de los diferentes agentes de comunicación hará que la imagen sea correctamente transmitida al auditorio deseado.

Está compuesta por tres elementos:

1. Aplicación Interna (Identidad Corporativa): en términos de políticas de precios, de política de productos, de política distributiva, de comportamientos internos. Aquí caben tanto las políticas y estrategias que constituyen información, como el comportamiento de todos los integrantes de la institución que interactúan con el entorno.
2. Aplicación Externa (Diseño corporativo e imagen): define y materializa una determinada identidad visual de la institución y se transfiere al mercado a través de todos los soportes de comunicación, propios o de terceros, que utiliza. Surge del objetivo de identidad general y se materializa para dar una determinada personalidad que la separe e identifique de sus competidores. Se compone de logotipo, símbolo, colores corporativos, tipografía normalizada y estructuras formales de base con aplicaciones a todos los soportes. Debe ser continua y estable por un largo periodo de tiempo.

3. Comunicación corporativa (interna y externa): está integrada por todos los mensajes publicitarios o de relaciones públicas. Se hace cargo de necesidades coyunturales como son las campañas específicas y estratégicas para afianzar el posicionamiento de la empresa.

En un mercado tan competitivo y cambiante, la imagen corporativa es un elemento definitivo de diferenciación y posicionamiento. Así como las empresas deben adecuarse a los cambios con una velocidad y profundidad, de igual manera deberá adecuar su imagen, para transmitir los nuevos valores y su carácter innovador.

Generalmente su importancia estratégica ha sido relegada a un segundo plano como un aspecto meramente ornamental. Sin embargo las empresas ya son conscientes de que su imagen corporativa es una de sus más importantes herramientas de ventas.

La identidad corporativa de una empresa es su carta de presentación, su cara frente al público; de esta identidad dependerá la imagen que nos formaremos de esta organización. No son solos los logotipos y símbolos, estos son solo referentes visuales. Es un vehículo que da una proyección coherente y cohesionada, de una empresa u organización, una comunicación visual sin ambigüedades. Todo lo que una empresa tiene hace y dice es expresión de la Identidad Corporativa

#### Beneficios de la Identidad Corporativa

- Aumento del reconocimiento de la empresa u organización
- Mayor confianza de los empleados o voluntarios de la empresa u organización
- Ahorro de costos por estandarización
- Aumento del conocimiento público de una empresa o marca
- Aumentar reputación y prestigio: el pasaporte para la expansión
- Atraer a los clientes y fidelizarlos
- Lograr transmitir la imagen más apropiada acorde a nuestra personalidad como empresa

La imagen corporativa constituye el sello de las organizaciones, es imperante salvaguardar el prestigio, transparentando la gestión en todo aspecto, reflejando transparencia, esto mediante una adecuada administración.

## INNOVACIÓN

Según, Noriega, J. (2006, pág. 8)

La innovación es un instrumento fundamental dentro de las empresas que quieren seguir siendo competitivas, en un entorno cada vez más complejo y



cambiante. De esta forma, la innovación supone en algunos casos un factor ineludible para la propia supervivencia de la empresa. Sin embargo, muchas todavía desconocen su significado y cómo puede afectar a su evolución. Innovar no siempre significa crear algo nuevo, a veces observar, copiar e implementar algo que ya existe pero que en ámbito geográfico de nuestra empresa y su mercado no se aplica, ya es una innovación; siendo sus beneficios los mismos que los de la innovación tal y como habitualmente la entendemos.

El proceso innovador puede nacer de diversas fuentes.

Por iniciativa de cliente o distribuidor, ya que son estos quienes solicitan un producto exclusivo que se puede llegar a fabricar.

Por necesidad, como por ejemplo, para cumplir una normativa vigente.

Por iniciativa del departamento de investigación y desarrollo.

Por iniciativa del departamento comercial o de marketing al detectar una nueva necesidad en el mercado.

La innovación no supone únicamente algo nuevo, una invención o una nueva idea, sino que también implica la generación de la idea para un nuevo producto o proceso y todas las fases desde el diseño y evaluación de la eficiencia, hasta la implementación de la idea.

Según, Hamel, G. (2012, pág. 25)

La innovación importa, e importa tanto que quien no se la tome realmente en serio se va a quedar unos paradigmas atrás. Y eso es muy serio sobre todo si está en alguna empresa u organización, lo que se necesita son nuevas **METAINNOVACIONES** que faciliten la innovación a través de disciplinas, fronteras, instituciones e ideologías.

La innovación constituye, la aptitud que demuestran los directivos frente a la tendencia tecnológica, buscando de forma permanente el mejoramiento continuo.

## **RECURSOS HUMANOS**

Para, Münch, L. (2010, pág. 196)

El factor humano es el elemento clave para lograr los objetivos de cualquier organización. El personal debe reunir las cualidades, las competencias y los conocimientos necesarios para desempeñarse eficientemente en los puestos

y niveles jerárquicos de la empresa, ya sea en el nivel operativo, administrativo, técnico, gerencial o directivo.

Según, Sergi, M. (2008)

Los **recursos humanos** son los servicios productivos que las personas ofrecen a la empresa, relacionados con sus habilidades, conocimientos y capacidad para razonar y tomar decisiones. Identificar y evaluar los recursos humanos de una empresa es complejo y difícil. Las organizaciones confían menos en las calificaciones formales y más en la flexibilidad, potencial de aprendizaje y habilidad para trabajar en equipo. La cultura organizativa se relaciona con los valores, tradiciones y normas sociales de una organización, que afectan a la destreza y a la motivación de los empleados.

Según, Trejo, R. (2008)

Las personas constituyen el recurso más importante en toda organización, ya que son ellas quienes utilizan, diseñan, transforman y perfeccionan los demás recursos. Las cualidades del elemento humano como las actitudes, habilidades, conocimientos, experiencias y las relaciones tanto individuales como colectivas son muy importantes para las actividades de la empresa.

En todas las operaciones que se llevan a cabo en la empresa es fundamental el recurso humano.

Los hombres diseñan y fabrican las máquinas, preparan la información y demás elementos que éstas necesitan para poder operar, las manipulan o programan para ejecutar determinadas operaciones.

Los recursos humanos poseen unas características inherentes a ellos, que los distinguen de los demás recursos de la empresa las cuales son:

- a) Los recursos humanos no pueden ser propiedad de la organización:  
La empresa tiene propiedad sobre sus terrenos, maquinaria, materiales, etc., pero no tiene propiedad sobre las cualidades propias de todo ser humano las cuales son aplicadas en las actividades de la empresa a cambio de una remuneración económica.
- b) Las experiencias, conocimientos, habilidades, potencialidades, etc., son intangibles:  
Sea que no se pueden medir, palpar o pesar, y únicamente se manifiestan a través del desempeño y comportamiento de las personas en la empresa.
- c) Las actividades de las personas son voluntarias:  
Es necesario que los objetivos empresariales estén acordes con los objetivos personales ya que los empleados emplearían su mayor esfuerzo en la ejecución de las actividades de la empresa.

- d) Las capacidades de los recursos humanos de una empresa pueden ser incrementados por descubrimiento y por mejoramiento:  
Por descubrimiento cuando se revelan cualidades que estaban ocultas, por mejoramiento cuando se le facilita la obtención de nuevas cualidades personales por medio de la capacitación y desarrollo.
- e) Los recursos humanos son escasos:  
Cada persona tiene diferentes cualidades lo cual la hace apta para desarrollar cierto tipo de ocupación, en tanto más escaso sea esa cualidad será más solicitado y mejor remuneración.

El recurso humano constituye el personal que labora en las organizaciones, el mismo que debe ser técnicamente seleccionado, es necesario que reúna las condiciones necesarias para cumplir con las funciones que determina el cargo.

## **2.5 Hipótesis.**

La Aplicación de las Normas de Control Interno, genera la optimización en la utilización de los recursos, en la “Pastoral Social Caritas de la Diócesis de Ambato”

## **2.6. Señalamiento de variables de la hipótesis**

### **2.6.1 Variable Independiente**

Variable Independiente: Aplicación de las Normas de Control Interno.

### **2.6.2 Variable Dependiente**

Variable Dependiente: Optimización y aprovechamiento de los recursos

### **2.6.3 Unidad de Observación**

Unidad de Observación: Pastoral Social Caritas de la Diócesis de Ambato.

### **2.6.4 Términos de relación**

Términos de relación: genera

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

El desarrollo de la presente investigación está enmarcado en el enfoque cualitativo y cuantitativo, de acuerdo a los siguientes preceptos:

Según, (Hurtado, 1998)

Dicen que la investigación Cuantitativa tiene una concepción lineal, es decir que haya claridad entre los elementos que conforman el problema, que tenga definición, limitarlos y saber con exactitud donde se inicia el problema, también le es importante saber qué tipo de incidencia existe entre sus elementos

Según, (S.J. Taylor, 1992) “La investigación cualitativa se considera como un proceso activo, sistemático y rigurosos de indagación dirigida en el cual se toman decisiones sobre lo investigable en tanto esta en el campo de estudio”.

Para obtener información en la presente investigación realizada en la Pastora Social caritas de esta ciudad de Ambato, se empleara técnicas cualitativas y cuantitativas, para su análisis correspondiente se asumirá una posición dinámica con una perspectiva de adentro hacia fuera y se pondrá énfasis tanto en el proceso de trabajo como en los resultados del mismo hasta llegar a comprobar la hipótesis planteada.

#### **3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación se desarrolla con la combinación de dos modalidades:

Es una investigación bibliográfica y/o documental, porque relaciona las actividades pasadas con las presentes en la Pastoral Social Caritas, de la ciudad de Ambato, resaltando las diferencias o semejanzas del problema estudiado, en relación a periodos anteriores.

Se trata de una investigación de campo porque su estudio se realiza en el lugar que se produce los hechos, el investigador tiene contacto directo con la situación o necesidad que atraviesa la Pastoral Social Caritas.

### **3.2.1 Investigación bibliográfica-documental**

Según, Moreta, W. (2013)

La investigación bibliográfica consiste en la búsqueda de información científica en las bibliotecas. La investigación bibliográfica que de ser realizada independiente o como parte de campo o de laboratorio. Entre las principales fuentes bibliográficas están las enciclopedias, los diccionarios especializados, toda clase de libros y revistas científicas, etc.

Para, Elizondo, A. (2002)

El instrumento básico de la investigación documental es, precisamente, el documento, que no es otra cosa que cualquier testimonio que revela la existencia presente o pretérita de un hecho o fenómeno, por ejemplo libros, revistas, periódicos, anuario, memoria, registro, códice, etc.

Es el punto de partida para iniciar la investigación, constituyéndose en una parte esencial de un proceso investigativo, es también una estrategia donde se observa y reflexiona sistemáticamente sobre realidades teóricas o no, usando para ello diferentes tipos de documentos, indaga, interpreta, presenta datos e informes sobre temas determinados de cualquier ciencia, utilizando procedimientos lógicos y mentales como el análisis, síntesis, deducción, inducción, etc., con el fin de obtener resultados que pueden ser base para el desarrollo de cualquier investigación.

Para está investigación realizada en la Pastoral Social Caritas de la ciudad de Ambato se apoya en la siguiente documentación:

- Trabajos de Investigación
- Libros
- Internet
- Leyes
- Reglamentos

## ▪ Investigación de campo

Según, Tamayo, M. (2001)

La investigación de campo como el tipo de investigación que se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones. Como es compatible desarrollar este tipo de investigación junto a la investigación de carácter documental, se recomienda que primero se consulten las fuentes de la de carácter documental, a fin de evitar una duplicidad de trabajos.

Para, Herrera, L., Medina, A. y Naranjo, G. (2002)

Investigación de campo es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos. El investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto.

La investigación de campo es el análisis de los problemas en el lugar que sucede los hechos, en este caso en la Pastoral Social Caritas de la ciudad de Ambato, con el propósito de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza, explicar sus causas y efectos o predecir su ocurrencia, ya que el investigador puede manejar los datos con más seguridad, y pueden ser recogidos directamente de la realidad está es la información primaria, la recolección se la realiza a través de las técnicas de investigación como: la entrevista, la encuesta, el cuestionario, etc., la información secundaria mediante el fichaje y el análisis de documentos.

### **3.3 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN**

En la presente investigación se sustentó en exploraciones de tipo: explicativas, descriptivas y asociación de variables.

#### **3.3.1 Investigación exploratoria**

“La investigación exploratoria es aquella en la que se intenta obtener una familiarización con un tema del que se tiene un conocimiento general, para plantear posteriores investigaciones u obtener hipótesis.” (Llopis, 2004, pág. 40)

Según, Mohammad, N. (2000)

Los estudios de tipo observacional pueden ser participativos. En estos el investigador tiene un papel importante, junto con otras unidades del estudio, o puede ser no participativo. Entre los segundos, el caso más común es la encuesta. Un estudio de este tipo puede clasificarse según el medio de comunicación, encuesta por correo, por teléfono o entrevista personal.

Los estudios exploratorios que se van a realizar en la Pastoral Social Caritas de la ciudad de Ambato, tienen la característica de proveer datos, que deben ser clasificados, ordenados, analizados e interpretados, a fin de aumentar el grado de familiaridad, con el propósito de que estos estudios no se constituyan en pérdida de tiempo y recursos

La Dirección, es el elemento fundamental de la investigación, ya que por medio de las encuestas, entrevistas y el análisis de su desempeño, ayuda al análisis estadístico, para afirmar o negar el problema encontrado, de tal manera que se sabrá cuáles van a ser las soluciones próximas a aplicarse para extraer el problema de raíz.

### **3.3.2 Investigación descriptiva**

Según, Rodríguez, E. (2005)

Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes, o sobre una persona, grupo o cosa, se conduce o funciona en el presente. La investigación descriptiva trabaja sobre realidades y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta.

Se aplicará una investigación descriptiva porque permitirá estar al tanto del entorno de la Pastoral Social Caritas y los eventos que se presentan en el área administrativa, percibir todas las características que servirán para profundizar el conocimiento, objetivo del problema, sujeto de la investigación y describirlo tal como se produce en la realidad en un tiempo y espacio determinado, involucrando a las personas, hechos, procesos y sus relaciones.

### **3.1.2 Investigación asociación de variables (correlacional)**

Según, Yuni, Y. (2006)

Tiene como fundamento a las investigaciones descriptivas ya que estas permiten precisar las variables del fenómeno. Los estudios correlacionales pretenden determinar si esas variables poseen algún tipo de asociación y ayudan a establecer las relaciones existentes entre ellas. A su vez ese conocimiento proporciona información para luego llevar a cabo estudios explicativos.

Para, Hernandez, M. (2010)

La Investigación Correlacional es un tipo de estudio que tiene como propósito evaluar la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables (en un contexto en particular). Los estudios cuantitativos correlacionales miden el grado de relación entre esas dos o más variables (cuantifican relaciones). Es decir, miden cada variables presuntamente relacionada y después también miden y analizan la correlación. Tales relaciones se expresan en hipótesis sometidas a prueba.

Es un estudio que pretende ver como se relacionan la variable independiente (control interno) con la dependiente (optimización y aprovechamiento de los recursos), un factor con otro, este tienen como plan medir el grado de relación que existe entre las dos variables en la gestión que realiza la Pastoral Social Caritas de la ciudad de Ambato.

### **3.1.3 Investigación Explicativa**

Según, Moreta, W. (2013)

Investigación exploratoria es una investigación preliminar mediante la cual, se realiza la observación inmediata del área, los elementos y las relaciones del objeto que va a ser investigado, de fijar los puntos clave de referencia. Las funciones especiales de la investigación exploratoria son las siguientes:

- 3 Formular el problema
- 4 Desarrollar hipótesis (no demostrar)



- 5 Aclarar conceptos, reunir información
- 6 Familiarizar al investigador con el fenómeno que desea examinar

“Se caracteriza por la búsqueda de las relaciones de causalidad. Intenta determinar las relaciones de causa y efecto que subyacen a los fenómenos observados. Hay claridad respecto a cuál es la causa y cual el efecto”. (Yuni J. , 2006)

Esta investigación centra su interés en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o por qué dos o más variables están relacionadas. La investigación de tipo explicativo nos servirá para medir el grado de relación que existe entre las variables, en este caso la relación que tiene el control interno con optimización de recursos. Está orientada en analizar las causas del deficiente control y la optimización y aprovechamiento de los recursos de la Pastoral Social Caritas de la ciudad de Ambato, utilizando metodología cuantitativa.

## **3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **3.3.1 Población**

Algunos autores respecto a la población en materia de investigación se pronuncian de la siguiente manera:

“Población es el conjunto de mediciones que se pueden efectuar sobre una característica común de un grupo de seres u objetos” (Rodriguez M. E., 2005)

“Considera que forman parte de la muestra los elementos del universo o población en los cuales se hace presente el problema de investigación”. (Abril, 2008)

Para el presente trabajo de investigación en la Pastoral Social Caritas de Ambato, la población a considerarse es el personal responsable de la administración de la entidad que se sintetiza en el siguiente cuadro:

### CUADRO N° 1. Descripción de la población y muestra de la Pastoral Social Caritas de la ciudad de Ambato

COMPOSICIÓN	POBLACIÓN	
	F	%
Administrativo	3	13%
Financiero	1	4%
Sistemas	1	4%
Operativos	14	58%
Director de programas	2	8%
Cajeras	2	8%
Facturadora	1	4%
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Fuente: Plan organización de la Pastoral Social Caritas  
Elaborado por: Lilia Pañora

#### 3.3.2 Muestra

La muestra para algunos autores es definida de la siguiente manera:

“Instrumento de gran validez, en la investigación, con el cual el investigador selecciona las unidades representativas a partir de las cuales obtendrá los datos que le permitirán extraer inferencias acerca de la población sobre la cual se investigativa.” (Tamayo, 2001, pág. 173)

Según, Rodríguez, M. (2005, pág. 82)

La muestra descansa en el principio de que las partes representan al todo y por tal, reflejan las características que definen la población de la cual fue extraída, lo que nos indica que es representativa; es decir, que para hacer una generalización exacta de una población es necesario tomar una muestra representativa.

En general se entiende por muestreo estadístico a todo procedimiento de elección de individuos, procedentes de un a población objetivo, que asegure, a todo individuo componente de dicha población, una probabilidad conocida, de ser seleccionado; este es, de formar por parte de la muestra que será sometida a estudio.

En la presente investigación realizada en la Pastoral Social Caritas de la ciudad de Ambato, no se va a calcular la muestra por cuanto se ha considerado que el número de población definida, involucrada en la investigación, es limitada, y al poseer todos los recursos necesarios es factible aplicar los métodos de investigación con el total de la población.

### 3.5 Operacionalización de las Variables

Según, Ávila, H. (2010)

Operacionalizar es definir las variables para que sean medibles y manejables. Un investigador necesita traducir los conceptos (variables) a hechos observables para lograr su medición. Las definiciones señalan las operaciones que se tienen que realizar para medir la variable, de forma tal, que sean susceptibles de observación y cuantificación.

Para, Toro, J. (2006)

Definiciones Operacionales, Una definición operacional constituye el conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar para recibir las impresiones sensoriales, que indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado. En otras palabras especifica que actividades u operaciones deben realizarse para medir una variable.

Según, Tamayo, M. (2001, pág. 169)

En el proceso de Operacionalización de unas variables es necesario determinar los parámetros de medición a partir de los cuales se establecerá la relación de variables enunciadas por la hipótesis, para lo cual es necesario tener en cuenta:

Definición nominal

- Variable a medir

Definición operacional

- Dimensiones: Factor a medir
- Indicadores: Señala como medir cada uno de los factores o rasgos de la variable
- Índices: Ponderación porcentual del valor para investigadores y dimensiones

La definición operacional de un concepto consiste en definir las operaciones que permitan medir ese concepto o los indicadores observables. Puede señalar el instrumento por medio del cual se hará la medición de las variables. La operación operativa significa ¿Cómo le voy hacer en calidad de investigador para operacionalizar mi pregunta de investigación?

### 3.5.2. Operacionalización de la variable independiente

**Cuadro No 2:** Aplicación de Normas de Control Interno

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS INSTRUMENTOS
<p>Las Normas de Control Interno se conceptúa como:</p> <p>Es el conjunto de métodos, técnicas y procedimientos de control interno implantados en una organización, con el fin de salvaguardar sus recursos: humanos, económicos y financieros.</p>	<p>Ambiente de Control</p> <p>Establecimiento de Objetivos</p> <p>Identificación de riesgos</p> <p>Evaluación de riesgos</p> <p>Respuesta al riesgos</p> <p>Actividades de control</p> <p>Información y Comunicación</p> <p>Monitoreo</p>	<p>Manuales</p> <p>Reglamentos</p> <p>Políticas</p> <p>Practicas Sanas</p> <p>Conciliaciones</p>	<p>¿Se aplican en la entidad: políticas, normas y procedimientos de control interno?</p> <p>¿Se realiza verificaciones de registros con la existencia física de los recursos?</p> <p>¿Se verifica y evalúa la veracidad de la información contable y otros datos producidos por la organización?</p> <p>¿Se compara información generada internamente con otra proveniente de entidades externas?</p> <p>¿Se comunican los aspectos relevantes de control interno y sus responsabilidades?</p> <p>¿Se realiza un seguimiento a las recomendaciones emitidas por auditores u otro personal encargado de la supervisión?</p> <p>¿Las autoridades evalúan el desempeño de la gestión administrativa y financiera?</p> <p>¿La entidad cuenta con suficiente capacidad de dirección y supervisión?</p>	<p>Encuesta al personal administrativo y operativo de la Pastoral</p> <p>Observación</p>

### 3.5.3. Operacionalización de la variable dependiente

**Cuadro No 3:** Optimización en la Utilización de los recursos

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS INSTRUMENTOS
<p>La Optimización se define como:</p> <p>La optimización es el logro de la máxima productividad y rendimiento de los recursos.</p>	<p>Talento Humano</p> <p>Recursos Materiales</p>	<p>Eficiencia</p> <p>Economía</p>	<p>¿Existe en la entidad, manuales de procedimientos donde el talento humano pueda orientarse para realizar sus labores?</p> <p>¿Los directivos organizan programas de capacitación en temas relacionados con las actividades a realizarse?</p> <p>¿Al ser contratado, fueron verificados todos los requisitos necesarios para el cargo?</p> <p>¿Las tareas y obligaciones asignadas se cumplen en los tiempos previstos?</p> <p>¿Existe una política respecto a tratar de ahorrar recursos en el desempeño diario?</p>	<p>Encuesta al personal administrativo y operativo de la Pastoral</p>

Fuente: Bibliográfica

Elaborado por: Lilia Pañora

### **3.6. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

“La metodológicamente es la construcción de la información, se opera en dos fases:

- Plan para la recolección de información
- Plan para el procesamiento de información.” (Herrera L. M., 2002, pág. 124)

“La calidad, la validez y la pertenencia de los resultados en una investigación depende del proceso de recolección de información. Los datos ya sean estos cuantitativos o cualitativos representan la realidad empírica que el investigador quiere conocer”. (Bonilla, 2005, pág. 147)

Es de vital importancia en este proceso de estudio de la Pastoral Social caritas de esta ciudad de Ambato, la recolección de datos con la obligación de informar, pues de ellos se obtiene la confiabilidad de esta investigación, es decir que de los datos deben ser confiables y verídicos para un análisis interno de esta investigación, por lo que es necesario analizar y realizar interrogantes básicas.

#### **3.6.1 Plan para la recolección de información**

“El plan para recolección de información contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque escogido.” (Herrera L. M., 2002, pág. 124)

De acuerdo con el enfoque escogido, se considera los siguientes elementos:

##### **¿Dónde se realizara la investigación?**

Las encuestas serán al personal administrativo y operativo de la Pastoral Social Caritas

##### **¿Qué técnicas va utilizar en la recolección?**

La técnica a utilizarse será la encuesta, el instrumento de esta técnica es el cuestionario, el mismo que contendrá preguntas cerradas, también se utilizara la

entrevista la misma que estará establecida por una guía de preguntas y por último la observación aplicada específicamente a documentos de la entidad.

### **Instrumentos que se diseñaron para la investigación**

- Encuesta

### **Selección de recurso de apoyo**

- Un asesor de la investigación
- Un ayudante para realizar las encuestas

### **¿Quién va a recolectar la información?**

Es la autora de la investigación quien se encargara de recopilar la información necesaria.

### **¿Cuándo se realizara las encuestas y entrevistas?**

La entrevista se realizara la primera semana del mes de septiembre y las encuestas de la segunda a la cuarta semana del mes de septiembre.

## **3.6.2. Técnicas e instrumentos básicos de recolección de información**

### **3.6.2.1 Observación**

Según, Herrera, L., Medina, A. y Naranjo, G. (2002, pág. 125)

La observación es una técnica que consiste en poner atención, a través de los sentidos, en un aspecto de la realidad y en recoger datos para su posterior análisis e interpretación sobre la base de un marco teórico, que permita llegar a conclusiones y toma de decisiones.

Según Bichman, la observación se convierte en una técnica científica cuando:

- a. Sirve a un objeto de investigación
- b. Es planificado
- c. Se registra sistemáticamente y se confronta con verdades generales; y
- d. Se somete a comprobaciones y controles.

## Objetivos de la Observación

La técnica de la observación puede aplicarse con distintos objetivos

- Familiarizarse con una situación, hecho, individuo u objeto de estudio
- Detectar problemas
- Descubrir modelos de comportamiento
- Evaluar comportamientos individuales o de grupo.
- Evaluar procedimientos y productos

Para, Yuni, J. (2006)

Una técnica de recolección de información consistente en la inspección y estudio de las cosas o hechos tal como acontecen en la realidad (natural o Social) mediante el empleo de los sentidos (con o sin ayuda de soportes tecnológicos), conforme a las exigencias de la investigación científica y a partir de las categorías perceptivas construidas a partir y por las teorías científicas que utiliza el investigador.

### **3.6.2.2. Encuesta**

“La encuesta es una técnica de recolección de información, por la cual los informantes responden por escrito a preguntas entregadas por escrito. Tanto la entrevista como la encuesta estructurada necesitan el apoyo de un cuestionario” (Herrera L. M., 2002, pág. 132)

### **3.6.2.3. Cuestionario**

Según, Herrera, L., Medina, A. y Naranjo, G. (2002, pág. 132)

Este instrumento es una serie de preguntas impresas sobre hechos y aspectos que interesan investigar, las cuales son contestadas por la población o muestra de estudio.

El cuestionario sirve de enlace entre los objetivos de la investigación y la realidad estudiada. La finalidad del cuestionario es obtener, de manera sistemática, información de la población investigada, sobre las variables que interesan estudiar.

Esta información generalmente se refiere a lo que las personas encuestadas son, hacen, opinan, sienten, esperan, aman o desprecian, aprueban o desaprueban, a los motivos de sus actos.



### Cuadro N° 4. Aplicación de la técnica de investigación

TÉCNICAS	ITEMS	PROCEDIMIENTO
Encuesta	¿Cómo?	En la presente investigación se utilizara el método inductivo, que se caracteriza por el uso de la observación y el registro de todos los hechos; el análisis y la clasificación de los hechos; la derivación inductiva de una generalización a partir de los hechos; y la contrastación.
	¿Dónde?	La Pastoral Social Caritas. Tiene el RUC número 1890018439001, y se encuentra ubicada en la Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Calle: LALAMA 05-51 Intersección: ROCAFURTE. Teléfono: 03. 2421294
	¿Cuándo?	En el mes de noviembre año 2014
	¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos de la presente investigación.
	¿Quién?	Investigadora: Lilia Esther Pañora Sanizaca
	¿Con que instrumento?	Cuestionarios

Fuente: Pastoral Social Caritas  
Elaborado por: Lilia Pañora

### 3.7. PLAN DE PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN

#### 3.7.1 Plan de procesamiento de información

Según, Herrera, L., Medina, A. y Naranjo, G. (2002, pág. 137)

Los datos recogidos (datos en bruto) se transforman siguiendo ciertos procedimientos:

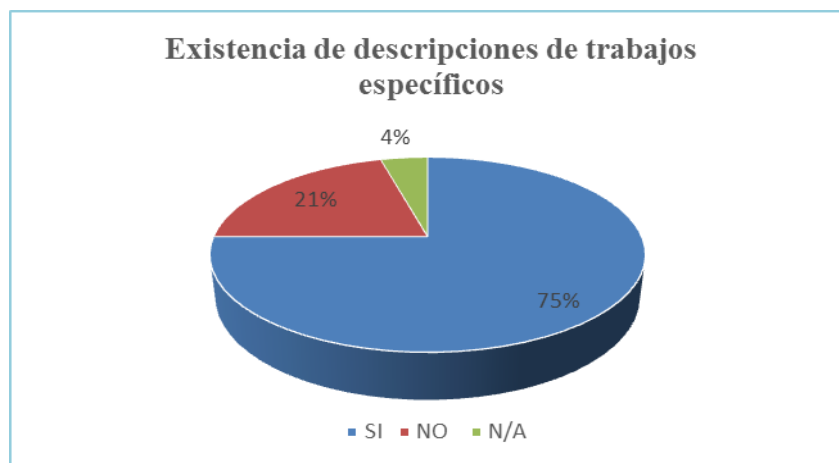
- Revisión crítica de la información recogida; es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.
- Repetición de la recolección, en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: cuadros de una sola variable, cuadro con cruce de variables, etc.
  - Manejo de información (reajuste de cuadros con casillas vacías o con datos tan reducidos cuantitativamente, que no influyen significativamente en el análisis.)
  - Estudio estadístico de datos para presentación de resultados.

Por este medio se podrá conocer la frecuencia con la que se repiten los datos en cada categoría de las variables y a la vez resumir en cuadros estadísticos según el volumen de la información, de las encuestas realizadas al personal administrativo y operativo de la Pastoral Social Caritas Ambato.

### 3.7.2. Representaciones graficas

En la presente investigación la presentación visual porcentual de los resultados cuantificados en la tabla anterior, se utilizara el siguiente gráfico:

#### Representación gráfica de resultados



### 3.7.3. Análisis e interpretación de resultados

Según, Herrera, L., Medina, A. y Naranjo, G. (2002, pág. 142)

- Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- Interpretación de los resultados, con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- Comprobación de hipótesis mediante el descubrimiento de hechos o fenómenos nuevos no conocidos antes y descubiertos por efecto de la suposición inicial.
- Establecimiento de Conclusiones y Recomendaciones.

### 3.7.4. Hipótesis

Según, Ávila, H. (2010, pág. 27)

Hipótesis se le define como una aseveración, conjetura o proposición sobre las probables relaciones entre dos o más variables. Con frecuencia se pueden expresar en forma descriptiva, correlacional, de causalidad, de nulidad etc., dependiendo del propósito y naturaleza de la investigación que se intenta desarrollar.

### 3.7.5. Hipótesis Nula

Hipótesis de Nulidad. Este tipo de hipótesis expresa la ausencia de relación, diferencia, causalidad, etc., entre dos o más variables. Permite comparar los descubrimientos con las expectativas mediante métodos estadísticos. (Ávila, 2010, pág. 28)

### 3.7.6 T student

En la presente investigación la verificación de la hipótesis se la realizará mediante la aplicación de la T student

“La distribución t desarrollada por Gosset es el cociente entre dos distribuciones, la distribución normal estándar y la raíz cuadrada de la distribución ji-cuadrado dividida por sus grados de libertad” (Newbold, pág. 310).

“La fórmula según el método de la T student, recomendada por algunos autores para la comprobación de la hipótesis” (Walpole, 2007, pág. 346)

$$t = \frac{(x_1 - x_2)}{\sqrt{Sp^2\left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}\right)}}$$

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **○ ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

##### **4.1.1 ENCUESTA**

La encuesta realizada al personal administrativo y operativo de la Pastoral Social Caritas, presenta resultados que en el presente capítulo son tabulados, lo que permite a la presente investigación revelar el respectivo análisis e interpretación, mediante la aplicación de la hoja electrónica en Excel 2010 y la que sirvió para la presentación de resultados en sus respectivos cuadros y gráficos estadísticos.

### Pregunta N° 1.

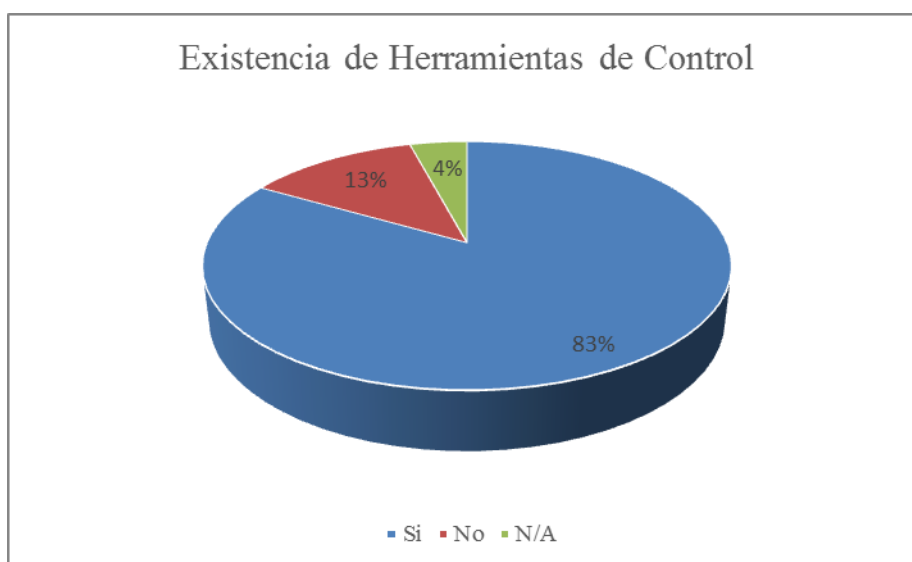
¿Existen y se aplican los Manuales, Políticas y Procedimientos?

**TABLA N° 1. Existencia de herramientas de Control Interno**

Opciones	Respuesta	
	Frecuencia	Frecuencia (%)
Si	20	83%
No	3	13%
N/A	1	4%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta ANEXO 1. (2014)  
Elaborador por: Lilia Pañora

**GRÁFICO N° 1. Existencia de herramientas de Control Interno**



Fuente: Tabla N° 1 Resultado de las encuestas aplicadas  
Elaborador por: Lilia Pañora

**Análisis.** El 83% de los encuestados afirma que existen y se aplican los Manuales, Políticas y Procedimientos, el 13% manifiesta que la entidad no cuenta con Manuales, Políticas y Procedimientos y el 4% desconoce la existencia de dichas herramientas en la organización.

**Interpretación.** La información permite identificar que en la Pastoral Social Caritas de Ambato, se encuentra diseñada normativa interna, pero se ha podido evidenciar que son sistemas tradicionales, siendo necesaria la adaptación de técnicas, como el informe COSO II.

## Pregunta N° 2.

¿Existe descripciones formales o informales sobre las funciones que comprenden trabajos específicos?

**TABLA N° 2. Existencia de descripciones de trabajos específicos**

Opciones	Respuesta	
	Frecuencia	Frecuencia %
SI	18	75%
NO	5	21%
N/A	1	4%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta ANEXO 1. (2014)  
Elaborador por: Lilia Pañora

**GRÁFICO N° 2. Existencia de descripciones de trabajos específicos**



Fuente: Tabla N° 2 Resultado de las encuestas aplicadas  
Elaborador por: Lilia Pañora

**Análisis.** El 75% de los encuestados manifiesta que existen descripciones formales o informales sobre las funciones, el 21% se pronuncia que en la entidad no se han establecido descripciones sobre funciones de trabajos específicos y el 4% desconoce del tema.

**Interpretación.** La entidad debe poseer un diseño formal de la estructura, mediante manuales de funciones por cada actividad que se desarrolla, proporcionando al empleado dicha información, al respecto en Caritas existen descripciones informales, que por la antigüedad del personal, no se adaptan a tecnologías como el informe COSO II.

### Pregunta N° 3.

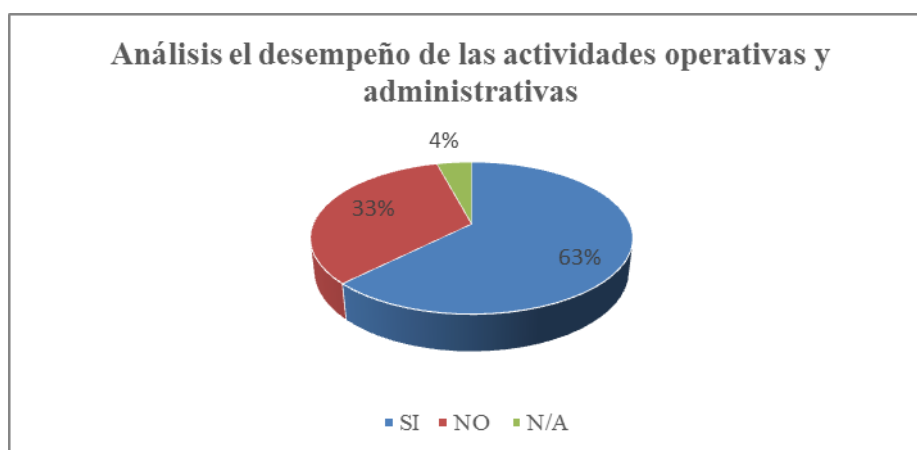
¿Se realizan reuniones periódicas para analizar el desempeño de las actividades operativas y administrativas?

**TABLA N° 3. Análisis el desempeño de las actividades operativas y administrativas**

Opciones	Respuesta	
	Frecuencia	Frecuencia %
SI	15	63%
NO	8	33%
N/A	1	4%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta ANEXO 1. (2014)  
Elaborador por: Lilia Pañora

**GRÁFICO N° 3. Análisis el desempeño de las actividades operativas y administrativas**



Fuente: Tabla N° 3 Resultado de las encuestas aplicadas  
Elaborador por: Lilia Pañora

**Análisis.** El 63% de los encuestados afirma que se realizan reuniones periódicas para analizar el desempeño de las actividades operativas y administrativas, el 33% manifiesta que en la entidad no se realiza la evaluación del desempeño y el 4% desconocen del tema.

**Interpretación.** Es parte de un eficiente control interno, establecer objetivos y la revisión permanente de su cumplimiento, para detectar desviaciones en forma oportuna, debiendo la dirección planificar que dichas revisiones, se apliquen en forma permanente y a todas las actividades, tanto operativas como administrativas.

#### Pregunta N° 4.

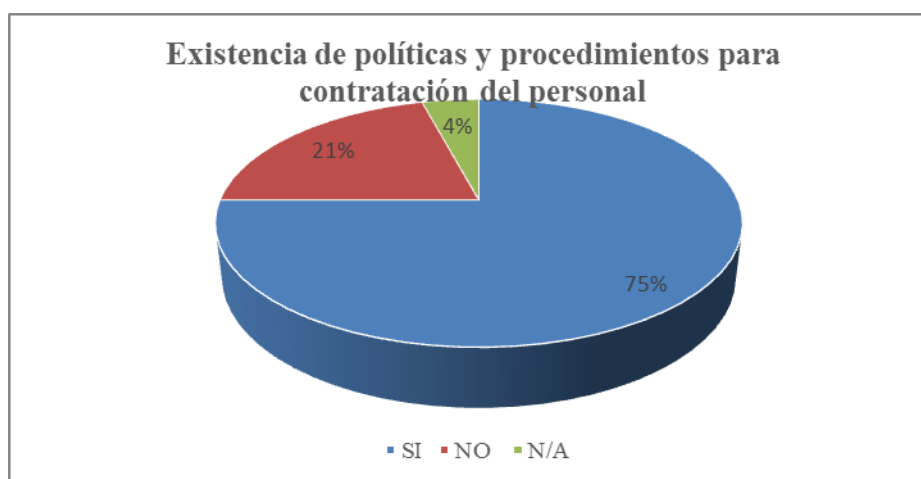
¿Existen políticas y procedimientos para contratar personal?

**TABLA N° 4. Existencia de políticas y procedimientos para contratación del personal**

Opciones	Respuesta	
	Frecuencia	Frecuencia %
SI	18	75%
NO	5	21%
N/A	1	4%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta ANEXO 1. (2014)  
Elaborador por: Lilia Pañora

**GRÁFICO N° 4. Existencia de políticas y procedimientos en contratación del personal**



Fuente: Tabla N° 4 Resultado de las encuestas aplicadas  
Elaborador por: Lilia Pañora

**Análisis.** El 75% de los encuestados manifiesta que existen políticas y procedimientos para contratar personal, el 21% se pronuncia que en la entidad no se han establecido dichas políticas y el 4% desconoce del tema.

**Interpretación.** El compromiso con la competencia, constituye de gran importancia en función a que la capacidad del personal debe ajustarse a la responsabilidad a él encomendada, por lo tanto la selección del personal es un aspecto clave, para el buen desarrollo de la organización, la administración debe establecer de forma previa dichos parámetros y requerimientos, necesarios a cumplir por el personal aspirante a un cargo.



### Pregunta N° 5.

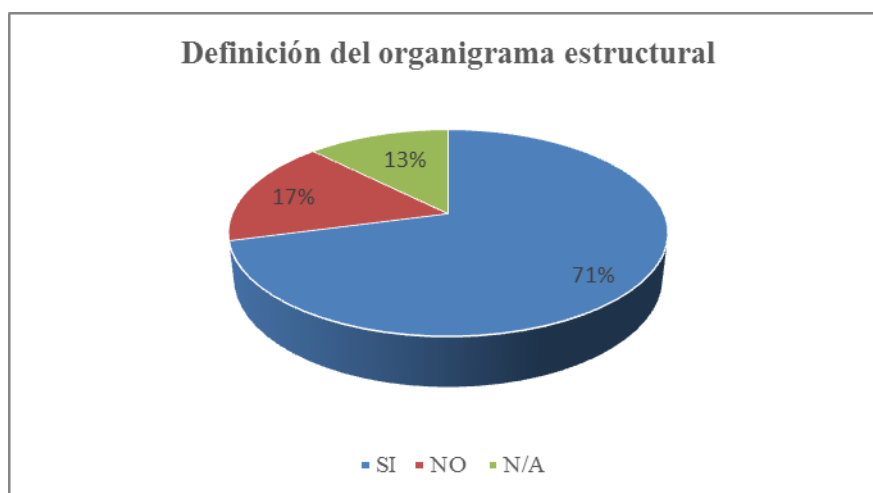
¿El organigrama estructural define claramente las líneas de autoridad, responsabilidad y dependencia?

**TABLA N° 5. Definición del organigrama estructural**

Opciones	Respuesta	
	Frecuencia	Frecuencia %
SI	17	71%
NO	4	17%
N/A	3	13%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta ANEXO 1. (2014)  
Elaborador por: Lilia Pañora

**GRÁFICO N° 5. Definición del organigrama estructural**



Fuente: Tabla N° 5 Resultado de las encuestas aplicadas  
Elaborador por: Lilia Pañora

**Análisis.** El 71% de los encuestados afirma que el organigrama estructural se encuentra bien definido, el 17% manifiesta que en la entidad el organigrama estructural se encuentra definido adecuadamente y el 13% desconocen del tema.

**Interpretación.** La adecuada estructura organizativa permite una segregación de funciones incompatibles, la identificación de líneas de autoridad, lo cual es importante para evitar la desorientación del talento humano respecto a quien debe reportarse, Caritas posee un organigrama en el que presenta departamentos inexistentes, por lo que es necesario actualizar dicha información.

### Pregunta N° 6.

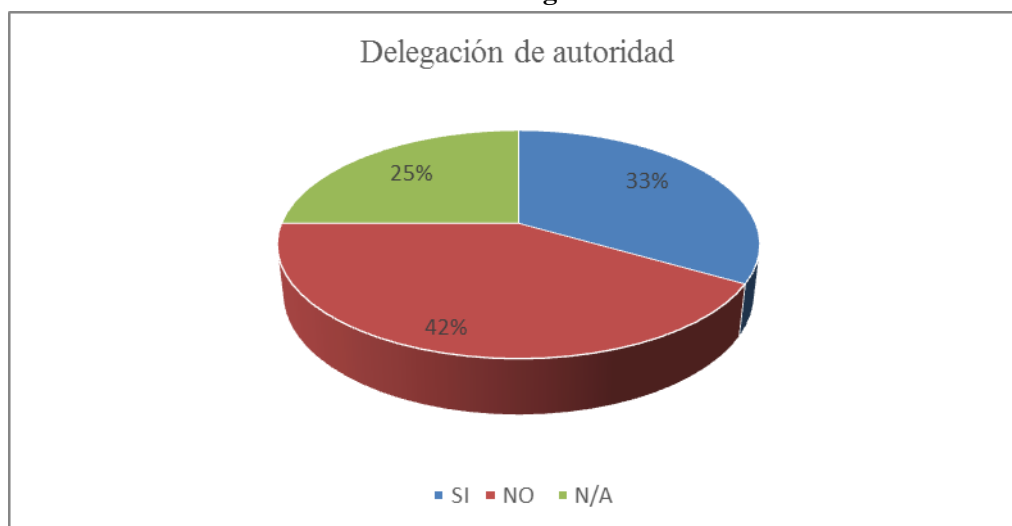
¿Se realiza la delegación de autoridad en base al desenvolvimiento de cada individuo?

**TABLA N° 6. Delegación de autoridad**

Opciones	Respuesta	
	Frecuencia	Frecuencia %
SI	8	33%
NO	10	42%
N/A	6	25%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta ANEXO 1. (2014)  
Elaborador por: Lilia Pañora

**GRÁFICO N° 6. Delegación de autoridad**



Fuente: Tabla N° 6 Resultado de las encuestas aplicadas  
Elaborador por: Lilia Pañora

**Análisis.** El 33% de los encuestados manifiesta que en la entidad la autoridad se delega en base al desenvolvimiento de cada empleado, el 42% se admite que la autoridad se otorga sin los respectivos análisis y el 25% desconoce del tema.

**Interpretación.** La dirección debe establecer la organización de manera que tenga una base al momento de delegar responsabilidades y autoridad, la misma que será en consideración al perfil de los empleados para que éste responda de manera efectiva, en Caritas no se realiza un análisis previo, para designar autoridad, lo cual expone a la entidad a un riesgo de incumplimiento por falta de pericia.

### Pregunta N° 7.

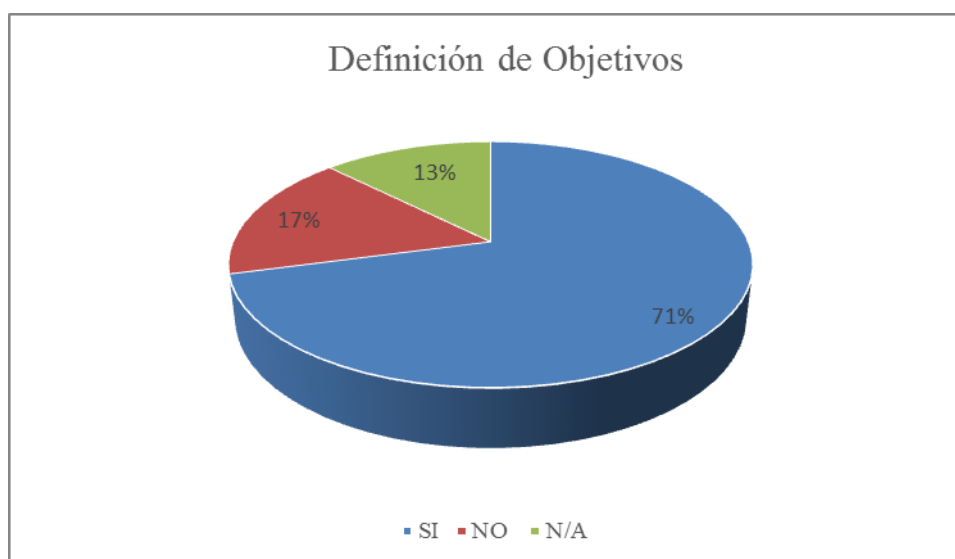
¿Los objetivos se han definido en base a los niveles de la entidad y cada actividad?

**TABLA N° 7. Definición de Objetivos**

Opciones	Respuesta	
	Frecuencia	Frecuencia %
SI	17	71%
NO	4	17%
N/A	3	13%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta ANEXO 1. (2014)  
Elaborador por: Lilia Pañora

**GRÁFICO N° 7. Definición de Objetivos**



Fuente: Tabla N° 7 Resultado de las encuestas aplicadas  
Elaborador por: Lilia Pañora

**Análisis.** El 71% de los encuestados afirma que los objetivos están correctamente definidos, el 17% manifiesta que en la entidad no se establecen los objetivos de manera adecuada y el 13% desconocen del tema.

**Interpretación.** La tarea de establecer los objetivos es la primera actividad de los directivos de las organizaciones, a la hora de implantar controles internos, la idea es saber a dónde se quiere llegar, esto en forma clara y precisa, por lo tanto deben existir objetivos individuales por actividades, se observa que en Caritas no se formulan objetivos por niveles y actividades.

### Pregunta N° 8.

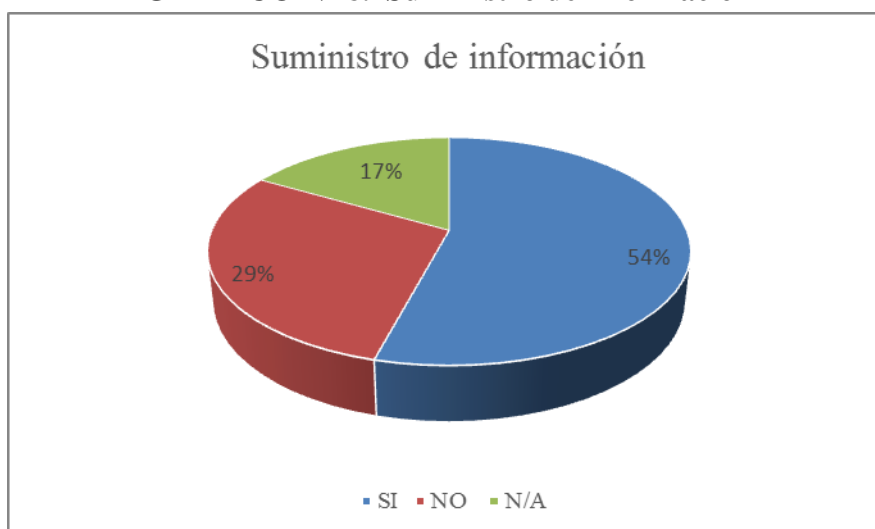
¿Se recopila y comunica oportunamente la información interna y externa importante a aquellos que deben tomar acción?

**TABLA N° 8. Suministro de información**

Opciones	Respuesta	
	Frecuencia	Frecuencia %
SI	13	54%
NO	7	29%
N/A	4	17%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta ANEXO 1. (2014)  
Elaborador por: Lilia Pañora

**GRÁFICO N° 8. Suministro de información**



Fuente: Tabla N° 8 Resultado de las encuestas aplicadas  
Elaborador por: Lilia Pañora

**Análisis.** El 54% de los encuestados manifiesta que la información en la entidad es oportuna, el 29% se pronuncia que en la entidad la información no se fluye oportunamente y el 17% desconoce del tema.

**Interpretación.** Es fundamental, que la entidad cuente con sistemas de información e instrumentos que permitan conocer en forma confiable y oportuna la situación y desvíos respecto a las metas proyectadas a un momento determinado, en Caritas, el sistema de información existente resulta insuficiente para a una adecuada toma de decisiones.

### Pregunta N° 9.

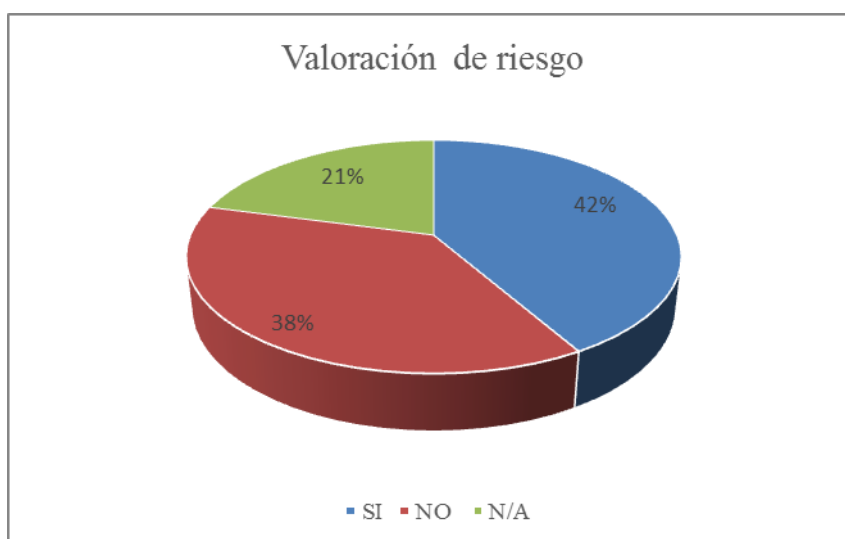
¿Se valora la probabilidad de ocurrencia de riesgo?

**TABLA N° 9. Valoración del riesgo**

Opciones	Respuesta	
	Frecuencia	Frecuencia %
SI	10	42%
NO	9	38%
N/A	5	21%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta ANEXO 1. (2014)  
Elaborador por: Lilia Pañora

**GRÁFICO N° 9. Valoración del riesgo**



Fuente: Tabla N° 9 Resultado de las encuestas aplicadas  
Elaborador por: Lilia Pañora

**Análisis.** El 42% de los encuestados afirma que en la entidad se valora la probabilidad de ocurrencia de riesgo, el 38% manifiesta que en la entidad no le dan importancia a una posible exposición a eventos de riesgo y el 21% desconocen del tema.

**Interpretación.** Es importante el constante monitoreo del cumplimiento de los objetivos, lo cual contribuye a identificar posibles desviaciones, en Caritas no se establecen medidas que contribuyan a identificar riesgos que pueden afectar a la entidad.

### Pregunta N° 10.

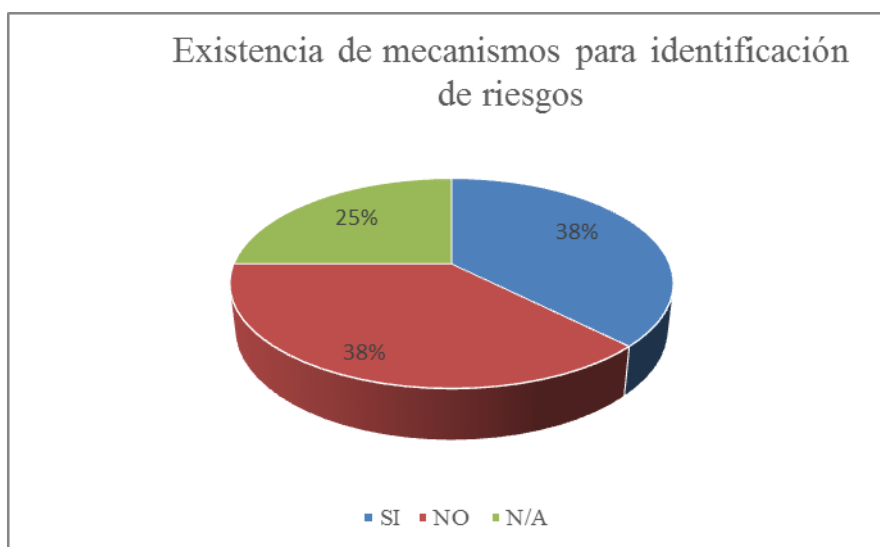
¿Existe algún mecanismo para anticiparse a los cambios que pueden afectar a la entidad?

**TABLA N° 10. Existencia de mecanismos para identificación de riesgos**

Opciones	Respuesta	
	Frecuencia	Frecuencia %
SI	9	38%
NO	9	38%
N/A	6	25%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta ANEXO 1. (2014)  
Elaborador por: Lilia Pañora

**GRÁFICO N° 10. Existencia de mecanismos para identificación de riesgos**



Fuente: Tabla N° 10 Resultado de las encuestas aplicadas  
Elaborador por: Lilia Pañora

**Análisis.** El 38% de los encuestados manifiesta que existen mecanismos de prevención ante la aparición de riesgos, el 38% se pronuncia que en la entidad no se han establecido medidas para enfrentar posibles riesgos y el 25% desconoce del tema.

**Interpretación.** Es importante determinar la significación del impacto que puede originar un riesgo y de acuerdo a eso aplicar medidas correctivas además diseñar otras de prevención, en Caritas, no se realiza una planificación para identificar y responder a posibles riesgos.

### Pregunta N° 11.

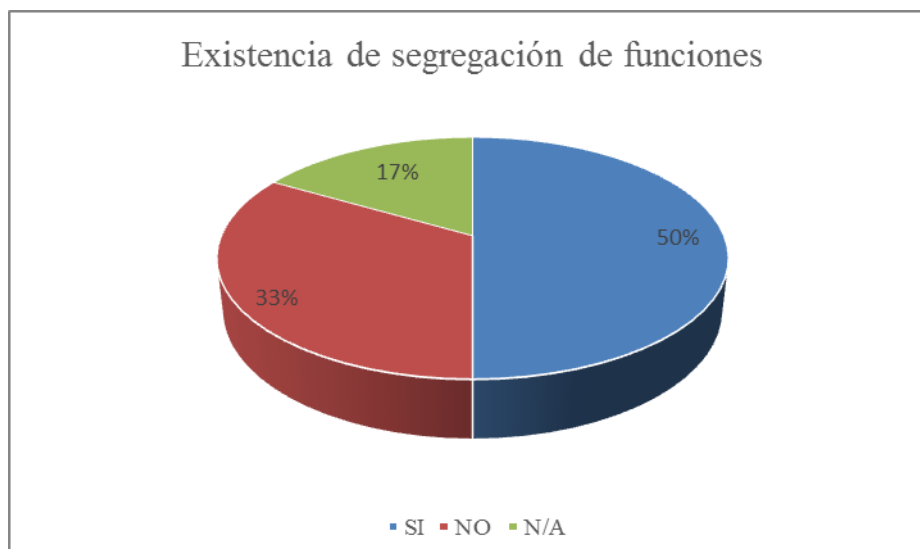
¿Las tareas y responsabilidades relacionadas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones las realizan personas diferentes?

**TABLA N° 11. Existencia de segregación de funciones**

Opciones	Respuesta	
	Frecuencia	Frecuencia %
SI	12	50%
NO	8	33%
N/A	4	17%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta ANEXO 1. (2014)  
Elaborador por: Lilia Pañora

**GRÁFICO N° 11. Existencia de segregación de funciones**



Fuente: Tabla N° 11 Resultado de las encuestas aplicadas  
Elaborador por: Lilia Pañora

**Análisis.** El 50% de los encuestados afirma que en la entidad existe una adecuada separación de funciones de carácter incompatible, el 33% manifiesta que existe concentración de funciones incompatibles y el 17% desconocen del tema.

**Interpretación.** Las funciones incompatibles no deben recaer sobre una misma persona, esto permitirá que la información sea más confiable y se cumplan los objetivos de la organización, en caritas no existe el personal suficiente, no se presenta una adecuada segregación de funciones.

### Pregunta N° 12.

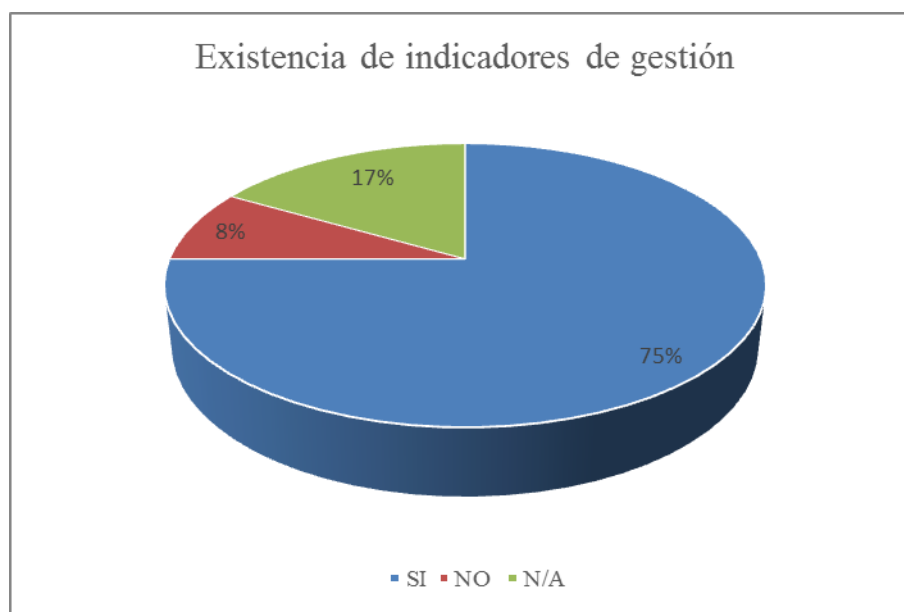
¿Cuenta con indicadores de desempeño para supervisar y evaluar la gestión administrativa y financiera?

**TABLA N° 12. Existencia de indicadores de gestión**

Opciones	Respuesta	
	Frecuencia	Frecuencia %
SI	18	75%
NO	2	8%
N/A	4	17%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta ANEXO 1. (2014)  
Elaborador por: Lilia Pañora

**GRÁFICO N° 12. Existencia de indicadores de gestión**



Fuente: Tabla N° 12 Resultado de las encuestas aplicadas  
Elaborador por: Lilia Pañora

**Análisis.** El 75% de los encuestados manifiesta que en la entidad manejan indicadores de desempeño para supervisar y evaluar la gestión, el 8% se indica que no se procede a evaluaciones de desempeño y el 17% desconoce del tema.

**Interpretación.** Es fundamental que en las actividades de control se incluya indicadores de rendimiento, al medir la gestión se puede identificar riesgos para mitigarlos o eliminarlos, en Caritas existen indicadores para ciertos proyectos, no se aplica a la totalidad de las actividades.



### Pregunta N° 13.

¿Se toman inventarios y arqueos físicos periódicos y sorpresivos?

**TABLA N° 13. Realización de constataciones físicas**

Opciones	Respuesta	
	Frecuencia	Frecuencia %
SI	10	42%
NO	11	46%
N/A	3	13%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta ANEXO 1. (2014)  
Elaborador por: Lilia Pañora

**GRÁFICO N° 13. Realización de constataciones físicas**



Fuente: Tabla N° 13 Resultado de las encuestas aplicadas  
Elaborador por: Lilia Pañora

**Análisis.** El 42% de los encuestados afirma que se realizan inventarios y arqueos físicos periódicos y sorpresivos, el 46% manifiesta que en la entidad no se procede a la constatación física y el 13% desconocen del tema.

**Interpretación.** La organización debe establecer controles periódicos, constataciones físicas de la existencia y cuantía de los recursos, tanto materiales como financieros y documentar dicha actividad, Caritas no procede a la constatación física de los bienes.

#### Pregunta N° 14.

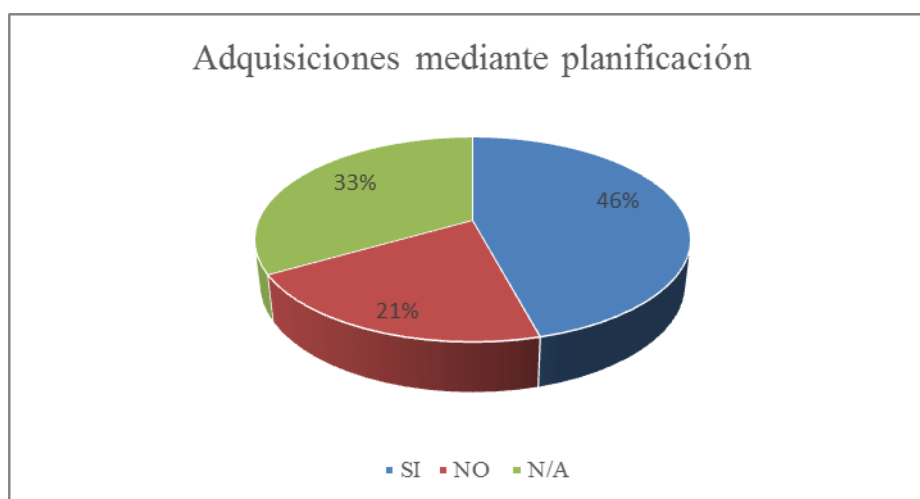
¿Se elaboran planes de adquisiciones y contrataciones consistentes con los consumos y los servicios que se necesitan para cumplir con los objetivos de gestión?

**TABLA N° 14. Adquisiciones mediante planificación**

Opciones	Respuesta	
	Frecuencia	Frecuencia %
SI	11	46%
NO	5	21%
N/A	8	33%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta ANEXO 1. (2014)  
Elaborador por: Lilia Pañora

**GRÁFICO N° 14. Adquisiciones mediante planificación**



Fuente: Tabla N° 14 Resultado de las encuestas aplicadas  
Elaborador por: Lilia Pañora

**Análisis.** El 46% de los encuestados manifiesta que las adquisiciones y contrataciones, se las realiza cumpliendo planificaciones, el 21% se admite que en la entidad no existe una debida planificación para las adquisiciones y el 33% desconoce del tema.

**Interpretación.** En la entidad deben existir políticas y prácticas idóneas para efectuar las adquisiciones de insumos y contrataciones, en Caritas se rigen por el presupuesto al cual no se somete a un seguimiento, como tampoco se realiza una liquidación anual.

### Pregunta N° 15.

¿La dirección lleva un registro actualizado de los bienes entregados a los empleados de la entidad que permita la rápida identificación del bien, el usuario y la ubicación?

**TABLA N° 15. Registros de bienes y custodios**

Opciones	Respuesta	
	Frecuencia	Frecuencia %
SI	15	63%
NO	7	29%
N/A	2	8%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta ANEXO 1. (2014)  
Elaborador por: Lilia Pañora

**GRÁFICO N° 15. Registros de bienes y custodios**



Fuente: Tabla N° 15 Resultado de las encuestas aplicadas  
Elaborador por: Lilia Pañora

**Análisis.** El 63% de los encuestados afirma que en la entidad existe un control sobre los bienes que utiliza cada empleado, el 29% manifiesta que los bienes no se controlan en forma adecuada y el 8% desconocen del tema.

**Interpretación.** Es importante que los bienes de utilización de los empleados para el desarrollo de sus actividades, tenga las formalidades del caso, esto es mediante acta de entrega recepción, Caritas no tiene un registro de control de todos los activos fijos.

**Pregunta N° 16.**

¿El empleado cuenta con información escrita sobre: Las fechas del mantenimiento preventivo a los bienes, que debe cumplirse para evitar reparaciones?

**TABLA N° 16. Existencia y socialización de medidas preventivas**

Opciones	Respuesta	
	Frecuencia	Frecuencia %
SI	9	38%
NO	13	54%
N/A	2	8%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta ANEXO 1. (2014)  
Elaborador por: Lilia Pañora

**GRÁFICO N° 16. Existencia y socialización de medidas preventivas**



Fuente: Tabla N° 16 Resultado de las encuestas aplicadas  
Elaborador por: Lilia Pañora

**Análisis.** El 38% de los encuestados manifiesta que el personal custodio de los bienes conoce sobre las fechas de mantenimiento de los bienes, el 54% se pronuncia que en la entidad no se han establecido dichas políticas y el 8% desconoce del tema.

**Interpretación.** Es importante que existan procedimientos de medidas preventivas, en cuanto al mantenimiento de los bienes de la entidad, Caritas no dispone de normativas respecto a la conservación, de los activos, por lo que está expuesta a pérdidas.

### Pregunta N° 17.

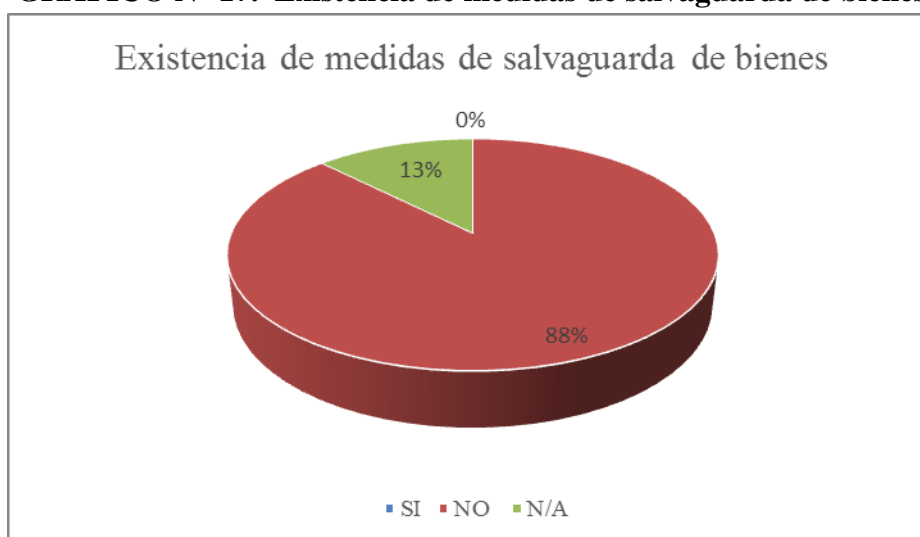
¿La dirección ha implantado las siguientes medidas de salvaguarda, como la contratación de seguros contra incendios, inundaciones, desastres naturales y los que la entidad considere pertinentes?

**TABLA N° 17. Existencia de medidas de salvaguarda de bienes**

Opciones	Respuesta	
	Frecuencia	Frecuencia %
SI		0%
NO	21	88%
N/A	3	13%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta ANEXO 1. (2014)  
Elaborador por: Lilia Pañora

**GRÁFICO N° 17. Existencia de medidas de salvaguarda de bienes**



Fuente: Tabla N° 17 Resultado de las encuestas aplicadas  
Elaborador por: Lilia Pañora

**Análisis.** El 88% de los encuestados admite que en la entidad no contrata pólizas de seguros que salvaguarden los bienes, y el 12% desconocen del tema.

**Interpretación.** La entidad debe contratar pólizas de seguros sobre los bienes más significativos, en Caritas existe equipos médicos de cuantía representativa, así como varios vehículos, que si bien es cierto tienen como procedencia de donaciones, la entidad debe precautelar el riesgo al que están expuestos, esto puede ser robo, entre otros.

### Pregunta N° 18.

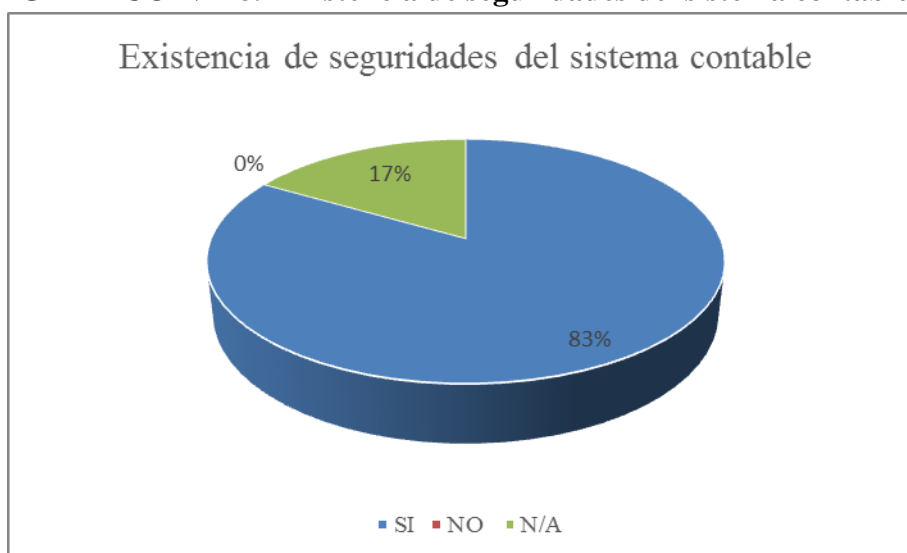
¿El sistema permite identificar errores de entrada, su detección, corrección donde se encuentren?

**TABLA N° 18. Existencia de seguridades del sistema contable**

Opciones	Respuesta	
	Frecuencia	Frecuencia %
SI	20	83%
NO		0%
N/A	4	17%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta ANEXO 1. (2014)  
Elaborador por: Lilia Pañora

**GRÁFICO N° 18. Existencia de seguridades del sistema contable**



Fuente: Tabla N° 18 Resultado de las encuestas aplicadas  
Elaborador por: Lilia Pañora

**Análisis.** El 83% de los encuestados manifiesta que el sistema contable permite identificar errores en el proceso de las transacciones, y el 17% desconoce del tema.

**Interpretación.** El sistema contable debe estar parame trizado de manera tal, que no admita alteraciones indebidas, La entidad posee un sistema diseñado en forma particular para su utilización el cual resulta muy eficiente a la hora de garantizar la información.,

### Pregunta N° 19.

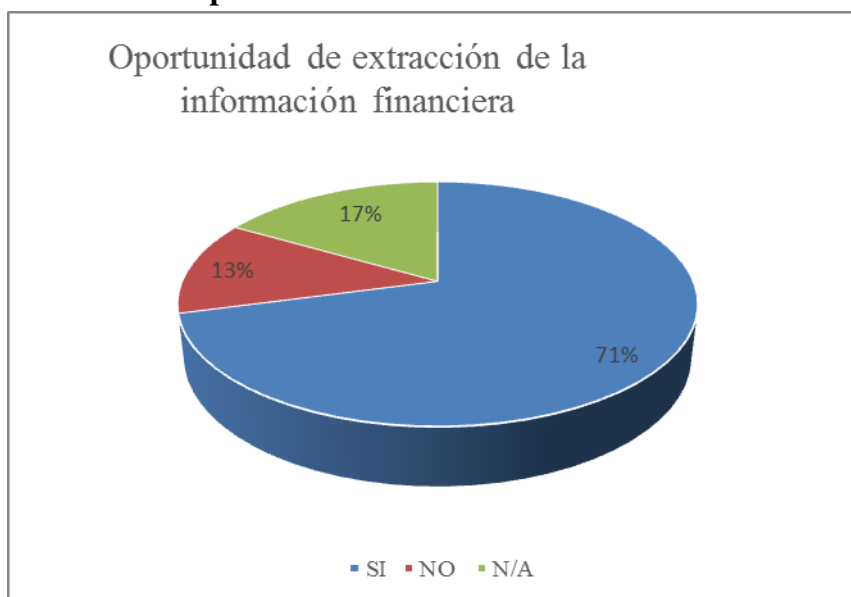
¿En un determinado proceso se identifica, captura, procesa y comunica información pertinente en la forma y tiempo indicado?

**TABLA N° 19. Oportunidad de extracción de la información financiera**

Opciones	Respuesta	
	Frecuencia	Frecuencia %
SI	17	71%
NO	3	13%
N/A	4	17%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta ANEXO 1. (2014)  
Elaborador por: Lilia Pañora

**GRÁFICO N° 19. Oportunidad de extracción de la información financiera**



Fuente: Tabla N° 19 Resultado de las encuestas aplicadas  
Elaborador por: Lilia Pañora

**Análisis.** El 71% de los encuestados afirma que el sistema contable emite información en el momento requerido, el 13% manifiesta que la información que proporciona el sistema no es oportuna y el 17% desconocen del tema.

**Interpretación.** La información, para actuar como un medio efectivo de control, requiere de las siguientes características: relevancia del contenido, oportunidad, actualización, exactitud y accesibilidad. Esta información permite el desarrollo de la supervisión del proceso de control interno, en Caritas la información es fluida, existen permanentes reuniones de socialización

### Pregunta N° 20.

¿Se utilizan reportes para brindar información en los niveles de la entidad?

**TABLA N° 20. Utilización de reportes para información**

Opciones	Respuesta	
	Frecuencia	Frecuencia %
SI	20	83%
NO	1	4%
N/A	3	13%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta ANEXO 1. (2014)  
Elaborador por: Lilia Pañora

**GRÁFICO N° 20. Utilización de reportes para información**



Fuente: Tabla N° 20 Resultado de las encuestas aplicadas  
Elaborador por: Lilia Pañora

**Análisis.** El 83% de los encuestados manifiesta que en la entidad se utilizan reportes para presentar la información, el 4% se indica que no son utilizados los reportes y el 13% desconoce del tema.

**Interpretación.** Todos los sistemas deben elaborar reportes conteniendo información operacional, financiera y de cumplimiento para posibilitar: administrar y controlar la entidad, en Caritas se presta especial atención al área de créditos donde si existe un sistema efectivo de comunicación bajo reportes, no así en los proyectos restantes.



### Pregunta N° 21.

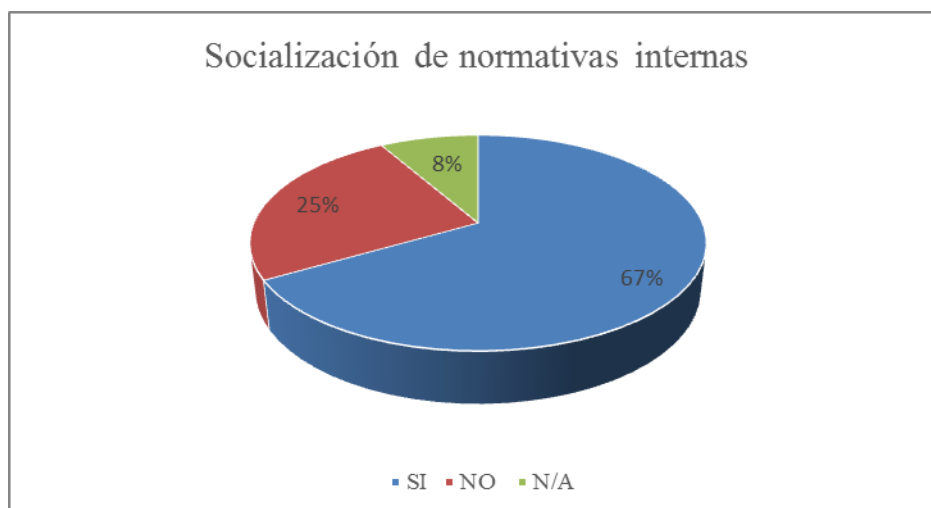
¿Se entrega información como reglamentos, manuales, a los empleados?

**TABLA N° 21. Socialización de normativas internas**

Opciones	Respuesta	
	Frecuencia	Frecuencia %
SI	16	67%
NO	6	25%
N/A	2	8%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta ANEXO 1. (2014)  
Elaborador por: Lilia Pañora

**GRÁFICO N° 21. Socialización de normativas internas**



Fuente: Tabla N° 21 Resultado de las encuestas aplicadas  
Elaborador por: Lilia Pañora

**Análisis.** El 67% de los encuestados afirma que existe una adecuada socialización de la normativa interna, el 25% manifiesta que en la entidad no entrega normativa interna a la totalidad de empleados y el 8% desconocen del tema.

**Interpretación.** La información relevante respecto a la normativa interna debe ser proporcionada al talento humano, así como los cambios efectuados a las mismas, de esta manera existirá un ambiente de eficaz de trabajo, donde todos saben lo que tienen que hacer, en Caritas no se ha proporcionado dicho material a la totalidad de empleados.

**Pregunta N° 22.**

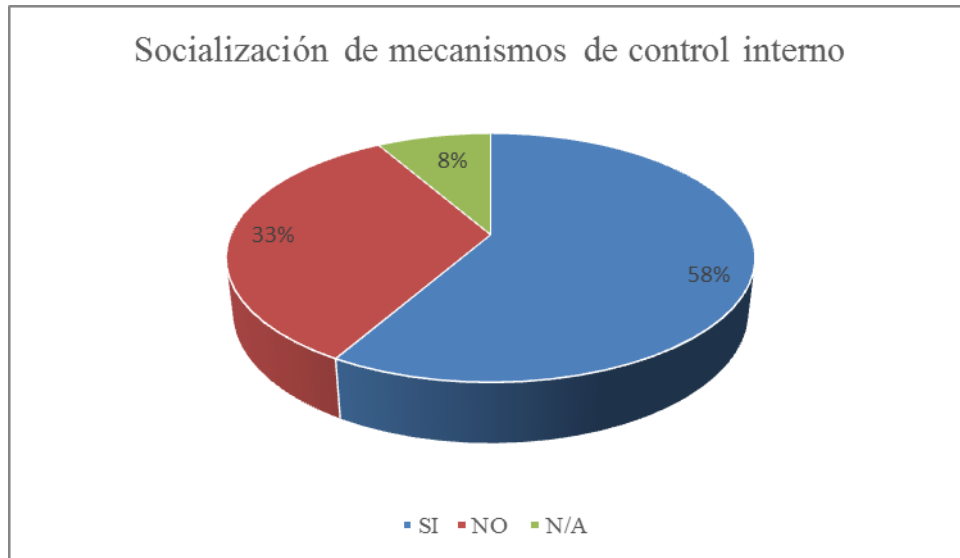
¿Se comunican los aspectos relevantes del control interno en la entidad y sus responsabilidades?

**TABLA N° 22. Socialización de mecanismos de control interno**

Opciones	Respuesta	
	Frecuencia	Frecuencia %
SI	14	58%
NO	8	33%
N/A	2	8%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta ANEXO 1. (2014)  
Elaborador por: Lilia Pañora

**GRÁFICO N° 22. Socialización de mecanismos de control interno**



Fuente: Tabla N° 22 Resultado de las encuestas aplicadas  
Elaborador por: Lilia Pañora

**Análisis.** El 58% de los encuestados manifiesta que existen información adecuada en cuanto al control interno, el 33% asegura que en la entidad desconocen especificaciones de controles internos implementados y el 8% no opina al respecto.

**Interpretación.** La entidad debe propender a que el personal conozca con claridad sobre sus funciones y de la incidencia de su desempeño en la obtención de los resultados esperados, en Caritas no se ha establecido mecanismos para fidelizar al talento humano.

### Pregunta N° 23.

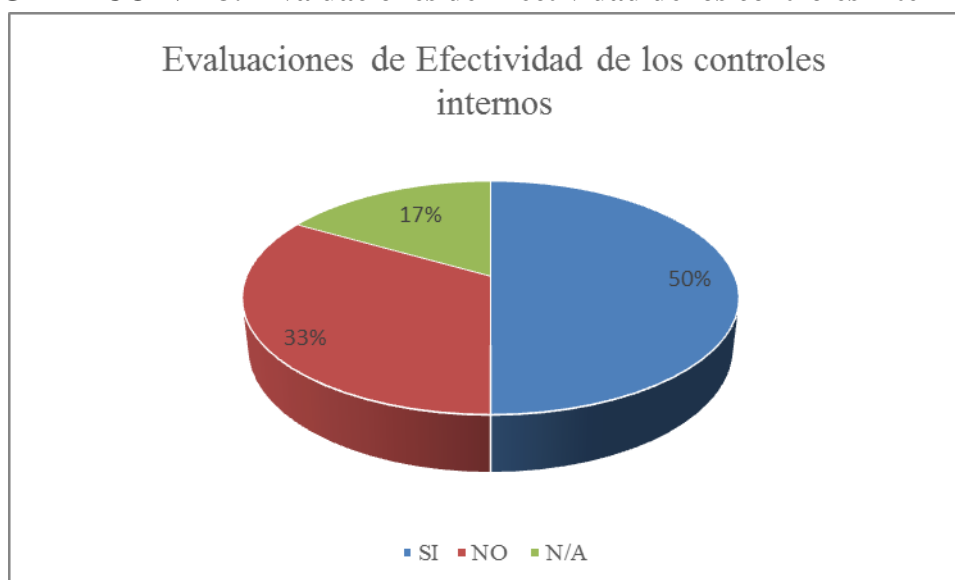
¿Se ha realizado la Evaluación de la Efectividad de los controles?

**TABLA N° 23. Evaluaciones de Efectividad de los controles internos**

Opciones	Respuesta	
	Frecuencia	Frecuencia %
SI	12	50%
NO	8	33%
N/A	4	17%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta ANEXO 1. (2014)  
Elaborador por: Lilia Pañora

**GRÁFICO N° 23. Evaluaciones de Efectividad de los controles internos**



Fuente: Tabla N° 23 Resultado de las encuestas aplicadas  
Elaborador por: Lilia Pañora

**Análisis.** El 50% de los encuestados manifiesta que la administración evaluación de la efectividad de los controles, el 33% indica que en la entidad carece de interés por evaluar controles existentes y el 17% desconoce del tema.

**Interpretación.** La dirección debe instruir a los responsables de las áreas y unidades organizacionales para llevar a cabo la revisión y evaluación sistemática del proceso de control, en Caritas no se viene realizando la actividad de monitoreo de los controles existentes.

### Pregunta N° 24.

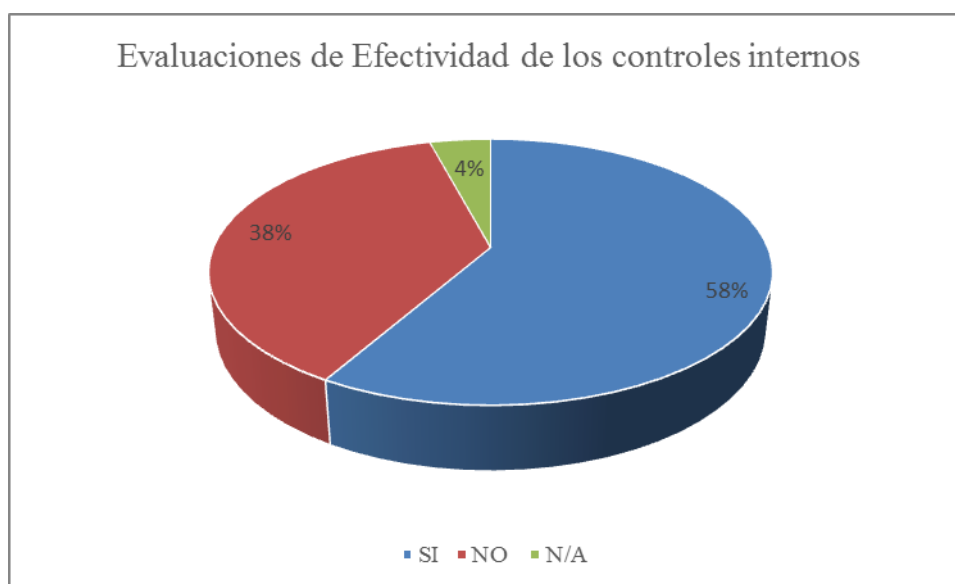
¿Se han realizado la evaluación del diseño de los controles?

**TABLA N° 24. Evaluaciones del diseño de los controles internos**

Opciones	Respuesta	
	Frecuencia	Frecuencia %
SI	14	58%
NO	9	38%
N/A	1	4%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta ANEXO 1. (2014)  
Elaborador por: Lilia Pañora

**GRÁFICO N° 24. Evaluaciones del diseño de los controles internos**



Fuente: Tabla N° 24 Resultado de las encuestas aplicadas  
Elaborador por: Lilia Pañora

**Análisis.** El 58% de los encuestados afirma que en la entidad se evalúa el diseño de los controles, el 38% manifiesta que no proceden a evaluar el diseño de controles y el 4% desconocen del tema.

**Interpretación.** Es importante evaluar el diseño de los controles existentes a efectos de calificar e informar el nivel de eficacia, con miras al logro de los objetivos de la entidad, en Caritas la evaluación e controles ha sido en forma parcial como lo indican las encuestas

## 4.2 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

### 4.2.1 Método de verificación

La verificación de hipótesis de la investigación planteada de los resultados obtenidos de la encuesta, se ejecutará a través del método estadístico “t” de Student, como se indicó en el capítulo 3.

Para el desarrollo del método estadístico, procedemos a utilizar dos tablas de frecuencias una por cada variable, donde se presentaran los resultados de las encuestas efectuadas, a continuación el desarrollo de la mismas.

**TABLA N. 25. FRECUENCIAS VARIABLE INDEPENDIENTE**

Nº PREGUNTA	SI	NO	X(si-no)	d (x- $\bar{x}$ )	d <sup>2</sup>
1	20	4	16	9,6	92,16
5	17	7	10	3,6	12,96
7	17	7	10	3,6	12,96
9	10	14	-4	-10,4	108,16
11	12	12	0	-6,4	40,96
<b><math>\Sigma</math></b>	<b>76</b>	<b>44</b>	<b>32</b>	<b>0</b>	<b>267,2</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Lilia Pañora

$\bar{x}$ =Promedio

$$\bar{x}=6,4$$

**S1** =Desviación Estándar Variable Independiente

$$S1 = \sqrt{\frac{\Sigma d^2}{n-1}}$$

$$S1 = \sqrt{\frac{267,2}{5-1}}$$

$$S1 = \sqrt{66,8}$$

$$S1 = 8,1731267$$

**TABLA N. 26. FRECUENCIAS VARIABLE DEPENDIENTE**

Nº PREGUNTA	SI	NO	X(si-no)	d (x- $\bar{x}$ )	d <sup>2</sup>
13	10	14	-4	2,2	4,84
14	11	13	-2	4,2	17,64
15	15	9	6	12,2	148,84
16	9	15	-6	0,2	0,04
17	0	24	-24	-17,8	316,84
<b>Σ</b>	<b>45</b>	<b>75</b>	<b>-30</b>	<b>1</b>	<b>488,2</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Lilia Pañora

$\bar{x}$ =Promedio

$$\bar{x} = -6,2$$

**S<sup>2</sup>** =Desviación Estándar Variable Dependiente

$$S^2 = \sqrt{\frac{\sum d^2}{n-1}}$$

$$S^2 = \sqrt{\frac{488,2}{5-1}}$$

$$S = \sqrt{122,05}$$

$$S^2 = 11,0476242$$

## 4.2.2 Planteamiento de Hipótesis

### 4.2.2.1 Hipótesis Nula

**H<sub>0</sub>:** La Aplicación de las Normas de Control Interno no influye en la optimización y aprovechamiento de los recursos en la Pastoral Social Caritas de Ambato.

### 4.2.2.2 Hipótesis Alternativa o de Investigación

**H<sub>1</sub>:** La Aplicación de las Normas de Control Interno influye en la optimización y aprovechamiento de los recursos en la Pastoral Social Caritas de Ambato.

### 4.2.3 Nivel de Significación y grados de libertad

El nivel de riesgo que se utiliza en la presente investigación es del 5%, y un nivel de confianza del 95%.

#### Grados de Libertad

$$gl = n_1 + n_2 - 2$$

En donde:

gl = Grados de libertad

n<sub>1</sub> = Muestra Variable Independiente

n<sub>2</sub> = Muestra Variable Dependiente

Por lo tanto:

$$g_1 = 5 + 5 - 2$$

$$g_1 = 8$$

$$S^2_p = \frac{(n_1 - 1)S_1^2 + (n_2 - 1)S_2^2}{n_1 + n_2 - 2}$$

$$S^2_p = \frac{(5 - 1) \cdot 8,1731267^2 + (5 - 1) \cdot 11,0476242^2}{5 + 5 - 2}$$

Sp<sup>2</sup> varianza entre medias

$$S^2_p = \frac{4 \cdot (66,8) + 4 \cdot (122,05)}{5 + 5 - 2}$$

$$S^2_p = \frac{267,2 + 488,2}{8}$$

$$S^2_p = \frac{755,4}{8}$$

$$S^2_p = 94,43$$

#### 4.2.4 Estadístico de prueba "t" Student

$$t = \frac{(x_1 - x_2)}{\sqrt{Sp^2 \left( \frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right)}}$$

Desarrollo:

$$t = \frac{(6,4 - (-6,2))}{\sqrt{94 \left( \frac{1}{5} + \frac{1}{5} \right)}}$$

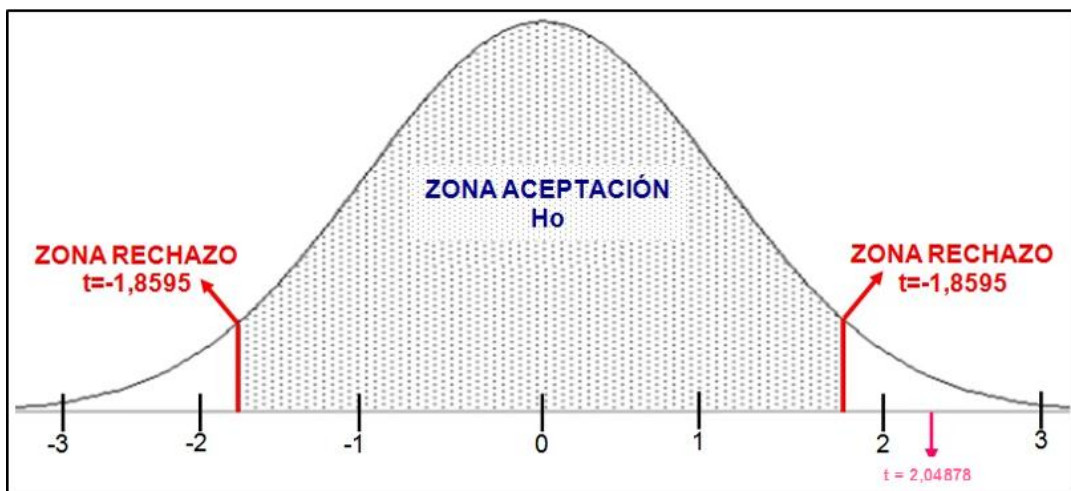
$$t = \frac{12,6}{\sqrt{94,43 (0,4)}}$$

$$t = \frac{12,6}{\sqrt{37,78}}$$

$$t = \frac{12,6}{6,15}$$

$$t = 2,04878$$

GRÁFICO N° 25. Verificación de hipótesis



Fuente: Cálculos estadísticos  
Elaborado por: Lilia Pañora



#### 4.2.5 Regla de Decisión

Si  $t^{\text{Calculado}} > t^{\text{tabla}}$  Rechazar  $H_0$  y Aceptar  $H_1$

Si  $t^{\text{Calculado}} \leq t^{\text{tabla}}$  Aceptar  $H_0$

**Por tanto:**

$2,05546 > 1,8595$  (Se rechazar  $H_0$  y se aceptar  $H_1$ )

#### 4.2.6 Interpretación

A un nivel de confianza del 95% se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alternativa ( $H_1$ ); por lo tanto, La Aplicación de las Normas de Control Interno influye en la optimización y aprovechamiento de los recursos en la Pastoral Social Caritas de Ambato.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 Conclusiones

- El control interno en la Pastoral Social Caritas de Ambato, es limitado, se viene manejando sistemas tradicionales, el organigrama presenta departamentos inexistentes, la distribución del personal es inadecuado lo cual ocasiona una inapropiada segregación de funciones, no proceden a un análisis previo, para designar autoridad, los indicadores están establecidos únicamente para el programa de microfinanzas, la selección del personal no cumple condiciones técnicas, efectúan reuniones de trabajo, pero no levantan evidencia escrita de las resoluciones acordadas.
- En la Pastoral Social Caritas de Ambato, no se aprovechan los recursos, se observó algunas falencias en materia de Control Interno como son:
  - Tanto las instalaciones, el instrumental médico, así como el personal que labora en el programa de salud, se encuentran subutilizados, la entidad no diseña estrategias para aprovechar de mejor manera los recursos.
  - No dispone de normativas respecto a procedimientos relacionados al control de activos fijos e inventarios, como son: constataciones físicas, contratación de pólizas de seguro, no existen anexos en detalle de los activos en especial de equipos médicos cuya cuantía es significativa, omiten además la realización de actas de entrega recepción a los custodios.
- En la Pastoral Social Caritas de Ambato, la administración no ha establecido mecanismos que permitan evaluar la efectividad del diseño del control interno, como tampoco se evalúa el sistema en general, con lo que la

entidad escasamente puede identificar factores de riesgo, demostrando debilidad en lo que se refiere a prevención y respuesta al riesgo.

## **5.2 Recomendaciones**

- Es fundamental, que la entidad cuente con un efectivo Control Interno, una de las herramientas diseñadas por organizaciones internacionales del área contable, es el informe COSO II, que brinda una seguridad razonable para la consecución de los objetivos, en sus componentes encierra los mecanismos necesarios que permitirá, a más de crear un ambiente laboral adecuado, garantizar que la información tanto financiera como operacional se emita en forma oportuna y confiable, lleva consigo además el cumplimiento de la legislación pertinente.
- Es urgente la adopción de mecanismos que permitan asegurar la optimización en la utilización de los recursos, la entidad debe crear normativa relativa a: contratación del talento humano, constataciones físicas de los bienes e inventarios, contratación de pólizas de seguro, valuaciones del equipo médico, codificación y levantamiento de actas de entrega recepción a los custodios de los activos fijos, diseño de estrategias para incrementar el número de beneficiarios.
- Es importante garantizar que el Sistema de Control Interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación, a efectos de calificar e informar el nivel de eficacia, aplicando procedimientos tendientes a analizar el diseño y comprobar su funcionamiento con miras al logro de los objetivos de la entidad.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1 DATOS INFORMATIVOS**

##### **6.1.1. Título**

“Evaluación del sistema de Control Interno, mediante la aplicación del método COSO II, para identificar factores de riesgo, fortalecer el nivel de confianza de la información relacionados con la optimización y aprovechamiento de los recursos en la Pastoral Social Caritas de la Diócesis de Ambato”.

##### **6.1.2. Institución ejecutora:**

Pastoral Social Caritas de la Diócesis de Ambato

##### **6.1.3. Beneficiario:**

Pastoral Social Caritas de la Diócesis de Ambato

##### **6.1.4. Ubicación:**

Se encuentra ubicada en: La Provincia: Tungurahua Cantón: Ambato Parroquia: La Matriz, Calles: Lalama y Rocafuerte.

##### **6.1.5. Tiempo estimado para la ejecución**

El periodo estimado para la ejecución será de julio 2014, al mes de noviembre 2014

##### **6.1.6. Responsable:**

La responsable de la elaboración de la propuesta es Lilia Esther Pañora Sanizaca

**Costo:**

**TABLA N° 27. Recursos Económicos**

<b>RUBRO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALO UNIT. \$ USD</b>	<b>TOTAL USD \$</b>
Investigador	1	340,00	340,00
Tutoría	1	200,00	200,00
Alimentación		70,00	70,00
Transporte		0,25	20,00
Servicios Básicos			30,00
<b>Subtotal</b>			<b>660,00</b>

Fuente: Lilia Pañora  
Elaborador por: Lilia Pañora

**TABLA N° 28. Recursos Materiales**

<b>RUBRO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNIT \$</b>	<b>TOTAL USD \$</b>
Insumo escritorio	1	120,00	120,00
Impresiones		35,00	35,00
Copias		10,00	10,00
Internet		20,00	20,00
Resma de Papel	3	15,00	15,00
Empastados		45,00	45,00
Flash Memori	1	15,00	15,00
Anillados	6	2,00	12,00
<b>Subtotal</b>			<b>272,00</b>
(+ 10% imprevistos			27,50
<b>TOTAL</b>			<b>299,50</b>

Fuente: Lilia Pañora  
Elaborador por: Lilia Pañora

### **Presupuesto de Operación**

$$P.O = \sum RH + \sum RM$$

$$P.O = \$ 660,00 + \$ 299,50$$

$$P.O = \$ 959,50$$

## 6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Según Corral, F. (2009, pág. 74) en su informe final del Programa de maestría en finanzas y gestión del riesgo: evaluación del sistema de control interno de una empresa de servicios a través de una auditoría integrada, expresa las siguientes conclusiones:

El COSO ERM es la metodología más actualizada y completa que existe para la evaluación del control interno. Las principales ventajas de esta metodología se relacionan con la incorporación del análisis del riesgo, la amplia difusión y conocimiento entre los Gobiernos Corporativos, la aplicabilidad a todo tipo de empresas y la aceptación de sus resultados por parte de las entidades de control. Por otro lado, la principal desventaja de la aplicación de COSO ERM es que requiere de una cantidad considerable de recursos ya que para obtener resultados coherentes se necesita de una evaluación constante de todos sus componentes.

El autor consideró pertinente evaluar el control interno utilizando la metodología COSO ERM, por cuanto reconoce que es una herramienta eficaz a la hora de evitar, persuadir e identificar eventos de fraude, su investigación estuvo enfocada en presentar recomendaciones que permitan mejorar los controles en los procesos significativos, como parte de su trabajo hace alusión al denominador común que origino el derrumbe de las multinacionales a inicios del año 2000, evento que fue sometido a exhaustivos análisis, determinándose que las principales causas fueron las debilidades significativas en el diseño del ambiente de control interno, deficiencias en la segregación de funciones de los principales procesos de las organizaciones y la falta de independencia por parte de los auditores externos.

El análisis de la información obtenida de la Pastoral Social Caritas de Ambato, revela las limitaciones del control interno existente, como falta de diseño de controles, inadecuada distribución de tareas, estructura organizativa sobredimensionada, inexistencia de procesos operativos formales, inexistencia de evaluaciones de desempeño, Uso ineficiente o antieconómico de bienes muebles y equipos, falta de registros, verificaciones físicas y conciliaciones de los activos fijos.

### **6.3 JUSTIFICACIÓN**

El Control Interno COSO (Committee of Sponsoring Organizations), es una herramienta de importancia a la hora de salvaguardar y proteger los recursos financieros, económicos, materiales y tecnológicos, pues su correcta utilización ayuda que en las organizaciones permanezca un debido orden, acorde a lo establecido a nivel interno como externo, refiriéndose a los órganos de control.

La aplicación del Control Interno en las entidades, permite que se reduzcan en gran proporción las infracciones y corrupción dentro del quehacer laboral, ya que establece medidas específicas que obliga a cada elemento de la organización a ser más controlado por los directivos pertinentes.

En el marco del Control Interno propuesto a través de la metodología del informe COSO II, precisa la interrelación de los ocho componentes (Ambiente de control, Establecimiento de objetivos, Identificación del riesgo, Valoración de riesgo, Respuesta al riesgo, Actividades de control, Información y comunicación, y Supervisión), que genera una correlación, conformando un sistema integrado que responde dinámicamente a las necesidades gerenciales, dicha estructura forma parte de la esencia de la organización mediante un esquema de controles incorporados que fomentan la calidad, la iniciativa, la delegación de autoridad, ayuda a evitar gastos innecesarios, genera respuestas oportunas ante circunstancias cambiantes, protege los recursos de malversaciones, desgastes, pérdidas entre otros.

Uno de los aspectos innovadores en el modelo COSO II, lo comprende el componente: Respuesta al riesgo, en procura de analizar las diversas formas de afrontarlos, mitigarlos o minimizarlos, complementando a la anterior versión que solo consideraba la Evaluación del riesgo.

Todo el engranaje del sistema, se enfoca en una evaluación del Control Interno permanente, con el objetivo de calificar la eficacia de los controles relacionados con: la confiabilidad de la información financiera, eficacia y eficiencia de las operaciones, el cumplimiento de leyes, normas y regulaciones y la salvaguarda de los recursos.

Considerando los atributos implícitos en el modelo COSO II o COSO ERM, la presente investigación pretende evaluar el sistema de control existente, con el objetivo de recomendar su reestructuración o complementación de ser el caso, en miras de alcanzar la eficiencia en la optimización de los recursos que utiliza la Pastoral Social Caritas de la Diócesis de Ambato.

## **6.4 OBJETIVOS**

### **6.4.1 Objetivo General**

Contribuir con la valoración a la estructura de Control Interno, que se ha venido ejerciendo en las actividades administrativas de la Pastoral Social Caritas de Ambato, utilizando la metodología del enfoque COSO II, herramienta con la que se establecerá la eficiencia de los controles existentes, relacionados con la utilización de los recursos.

### **6.4.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar las actividades administrativas de la Pastoral Social Caritas de Ambato, bajo los lineamientos del enfoque COSO II, actividad con la que se esclarecerá la necesidad de la aplicación de una evaluación del Control Interno.
- Realizar la evaluación de las actividades administrativas de la Pastoral Social Caritas de Ambato, mediante la aplicación de la metodología COSO II, proceso que permitirá la identificación de debilidades del Control Interno para la optimización en la utilización de los recursos.
- Presentar un informe de Control Interno COSO II, en función a los hallazgos efectuados, que contendrá las recomendaciones necesarias para la obtención de una seguridad razonable de la eficiencia de las operaciones de la Pastoral Social Caritas de Ambato.



- Elaboración de una Matriz de Seguimiento de Recomendaciones dirigida al Comité Directivo, que contribuirá a la identificación del personal idóneo para la implementación de las recomendaciones emitidas en el informe.

## **6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

El proyecto de la evaluación del sistema de control interno en la Pastoral Social Caritas de la Diócesis de Ambato, es factible debido a que existe un problema a resolver como es la inaplicación de un sistema de control interno bajo parámetros técnicos, al respecto los directivos de la entidad han manifestado su aprobación para la realización de la investigación, ya que ellos son los potenciales beneficiarios, con respecto a la parte técnica se cuenta con disponibilidad de la información administrativa y financiera requerida para el desarrollo del proyecto de investigación planteado.

### **6.5.1 Política**

Desde el punto de vista político, la propuesta descrita en esta investigación no presenta impedimento alguno, por el contrario, el actual régimen promueve transparentar la gestión, tanto en el ámbito público como en el privado, mediante la creación de organismos públicos, de regularización y control.

### **6.5.2 Socio cultural**

La Iglesia Católica ha sido protagonista activo en el desarrollo económico de la sociedad a través de su Doctrina Social, promueve la erradicación de la pobreza y la desigualdad social, ofrece su ayuda a los más vulnerables en nombre de todos los católicos del mundo, la Pastoral Social Caritas de la Diócesis de Ambato, asiste a los sectores desatendidos por el gobierno, centra su atención, en la promoción de programas donde las personas participen en su propio desarrollo con independencia y dignidad, incentiva aspectos claves como: Fortalecimiento organizativo, Formación y Capacitación técnica.

Siendo la propuesta sugerida una herramienta que contribuirá con el aspecto económico, por cuanto se pretende dar a conocer posibles debilidades en el sistema de control interno, con el afán de contribuir a que se establezca medidas de prevención y se optimice la utilización de los recursos, mediante el desarrollo de recomendaciones que se espera se apliquen en la entidad.

### **6.5.3 Tecnológica**

El aspecto tecnológico no presenta dificultad algún a la hora del llevar a cabo el desarrollo de la propuesta del presente trabajo de investigación, por el contrario, la entidad viene desarrollando su proceso contable de forma automatizada, mediante el empleo de dos sistemas contables, además la investigación implica la utilización de herramientas como hojas de cálculo Excel que posibilitara el procesamiento de la información.

### **6.5.4 Organizacional**

La propuesta de este trabajo de investigación es factible porque se dispone de la debida autorización de la máxima autoridad de la Pastoral Social Caritas de la Diócesis de Ambato, para recabar toda la información necesaria que permitirá alcanzar los objetivos enunciados. Además se cuenta con la colaboración y predisposición del personal administrativo, financiero y operativo de los diferentes programas que se desarrolla en la entidad.

### **6.5.5 Económico Financiero**

La propuesta de la investigación se va encaminada precisamente a implementar medidas que contribuyan a la economía de la entidad, el informe resultante de la investigación presentara, recomendaciones donde estará involucrado en talento humano con el que cuenta al momento la Pastoral Social Caritas de la Diócesis de Ambato, los costos que se originaran pueden ser por la incorporación de formularios de ser el caso, siendo un ahorro en el aporte técnico, que ya quedara estructurado, (el documento de la evaluación a ejecutarse en la presente

investigación), en resumen la ejecución de la propuesta no involucra afectaciones económicas a la entidad.

### **6.5.6 Legal**

Desde el punto de vista legal es viable la iniciativa de evaluar el sistema de control interno, no encontrándose en contradicción a ningún aspecto legal, por el contrario estaría cumpliendo con estándares de gestión que contribuirá a la economía de la entidad.

## **6.6 FUNDAMENTACIÓN**

### **6.6.1 Fundamentación Teórica**

#### **6.6.1.1 Control Interno**

Control Interno es un proceso que involucra mecanismos inmersos en las operaciones, diseñado por la dirección, con la finalidad de proporcionar seguridad razonable al logro de los objetivos.

#### **6.6.1.2 COSO I**

COSO (Comité de auspiciantes organizaciones), (1985 - 1992) se define como un proceso realizado por altos mandos, con el propósito de brindar una seguridad razonable acerca del cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y Eficacia de las operaciones.
- Confianza en la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y demás reglamentaciones en vigencia.

#### **Efectividad y Eficacia de las operaciones.**

La eficiencia es la capacidad de alcanzar los objetivos de la organización, reduciendo al mínimo los recursos utilizados, para lo cual es importante que la

entidad deben estar claramente identificadas todas las operaciones a ser efectuadas, es decir en qué área comienzan y en cuál área terminan, además los procedimientos que se generan en cada ciclo; actividades que presente en un “Manual de Procedimientos” diseñado acorde a las necesidades de la organización, y las responsabilidades de cada trabajador, lo cual se encuentra en el “diseño del puesto de trabajo, con lo cual se consigue reflejar niveles de responsabilidad y autoridad

### **Confianza en la información financiera**

Para generar confianza en la información financiera es necesario un diseño eficiente de los canales para la información y la comunicación alrededor de ella, y tener definidos cuáles serán los indicadores de calidad en forma clara y oportuna para evaluar la misma, el propósito del diseño de estos canales es eliminar la duplicidad de información, consiguiendo optimizar los recursos.

### **Cumplimiento de las leyes y demás reglamentaciones en vigencia.**

El diseño del sistema de control debe estar enfocado a los recursos humanos, la consigna de la dirección es la de fomentar en el talento humano en sentido de pertenencia, con lo cual las labores serán desarrolladas en función a lo que se encuentra dispuesto tanto en la normativa interna como en la externa emitida por los entes de control.

#### **6.6.1.3 COSO II**

El Informe Coso II o Coso ERM (Enterprise Risk Management), al igual que el informe Coso I, fue emitido por el Comité de Organizaciones Participantes. Incorpora procesos reaccionados con la administración del riesgo tomando en cuenta su importancia dentro de las organizaciones, siendo su enfoque las mismas categorías, sufriendo un incremento en los componentes relacionados con los riesgos.

## Componentes del informe COSO II:

- Ambiente de Control
- Establecimiento de objetivos
- Identificación de riesgos
- Evaluación del riesgo
- Respuesta al riesgo
- Actividades de Control
- Monitoreo del Control Interno
- Información y Comunicación
- Supervisión

### 6.6.1.4 Ambiente de Control

El ambiente de control es la base para el diseño del sistema de Control Interno; en él queda reflejada la importancia o no que da la dirección al Control Interno y la incidencia de esta actitud sobre las actividades y los resultados de la entidad. La dirección debe enfocarse en dar la importancia que corresponde al talento humano, creando una estructura organizativa efectiva, aplicando políticas sanas de administración, manteniendo un buen sistema de información y comunicación, cumplimiento de leyes vigentes, entre otras.

FIGURA N° 5. Subcomponentes del Ambiente de Control



#### 6.6.1.4.1 Integridad y valores éticos

Constituyen una parte intangible del ambiente de control, son las normas de conducta que impera en la entidad, se puede tener muchos manuales, pero si no existe una cultura de organización sustentada en el comportamiento y la integridad moral de sus trabajadores el sistema de Control Interno no será efectivo, la alta dirección de la organización debe lograr que todos sus trabajadores y directivos, se comprometan en el cumplimiento.

**FIGURA N° 6. Elementos relacionados con Integridad y valores éticos**

- Transmitir con el ejemplo: el comportamiento ético adecuado
- Difusión y aceptación del código de ética



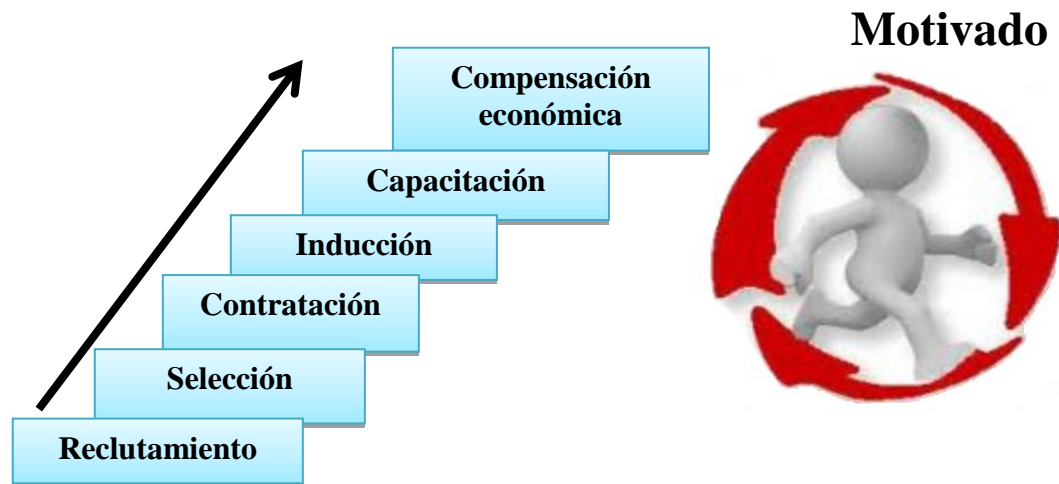
#### 6.6.1.4.2 Filosofía Administrativa y Estilo de Operación

La dirección debe darse el tiempo para conocer, lo que motiva al personal, de manera tal, que los empleados realicen su labor con esmero y diligencia, lo cual incidirá no solo en la consecución de los objetivos organizacionales sino además, contribuirá a la estabilidad de la fuerza laboral.

#### 6.6.1.4.3 Compromiso por la competencia Profesional del personal

La máxima dirección de la entidad debe asimilar la superación del talento humano como un proceso de inversión, que permitirá elevar la eficiencia en las actividades realizadas, reconocerlo como elemento esencial.

**FIGURA N° 7. Elementos del Compromiso por la competencia Profesional**



#### **6.6.1.4.4 Políticas y prácticas del Talento Humano**

La alta dirección al momento de emitir las políticas relacionadas al personal de la entidad debe ser justa y equitativa, comunicando claramente los niveles esperados en materia de integridad, comportamiento ético y competencia.

#### **6.6.1.4.5 Estructura Organizativa**

La alta dirección es la responsable del diseño de organigramas que se ajuste a sus necesidades y adecuado para ejecutar de manera eficiente las estrategias descritas para alcanzar los objetivos fijados.

#### **6.6.1.4.6 Asignación de Autoridad y Responsabilidad**

El instrumento más eficaz a la hora de plasmar explícitamente los niveles de autoridad y responsabilidad es graficarlos en organigramas es mediante la creación de un manual funciones. Definiendo claramente relaciones de jerarquía y responsabilidades de cada cargo.

### **6.6.1.5 Establecimiento de objetivos**

La tarea de establecer los objetivos es la primera actividad de los directivos de las organizaciones, a la hora de implantar controles internos, la idea es saber a dónde se quiere llegar, esto en forma clara y precisa, lo cual servirá de base para la estructuración de herramientas claves como el Plan de Operacional anual, así como el respectivo Plan estratégico, herramientas claves, que conjuntamente con el control interno permitirán tener una seguridad razonable de conseguir los objetivos.

### **6.6.1.6 Identificación de riesgos**

Los riesgos se presentan de tres fuentes:

- Externos

Riesgos que provienen de las condiciones del entorno y sobre los que, normalmente, no puede influir la Empresa, como ejemplo se puede citar: los cambios en las normativas, imposiciones de los entes de control entre otras.

- Internos

Riesgos que provienen de las decisiones tomadas por la Empresa y del empleo de recursos internos y externos, cabe mencionar que es importante el monitoreo respecto al cumplimiento de los objetivos, se puede citar como ejemplo la inexistencia de una adecuada segregación de funciones incompatibles.

- Inherentes

Riesgos que existen por el simple hecho de dedicarse a una determinada actividad económica.



### 6.6.1.7 Evaluación del riesgo

La actividad de valorar los riesgos consiste en establecer la probabilidad de ocurrencia del mismo y sus consecuencias, llamado impacto que puede originar dicho riesgo y de acuerdo a eso aplicar los correctivos necesarios.

El procedimiento para la valoración del riesgo, parte de la evaluación de los controles existentes, lo cual implica:

- a) Describirlos (diferenciando si son preventivos o correctivos).
- b) Determinar si los controles están documentados, si están aplicándolos en la actualidad y su efectividad para minimizar el riesgo.
- c) En la valoración de los controles es importante incluir un análisis de tipo cuantitativo, que permita determinar el porcentaje de riesgo existente, dentro de la Matriz de Calificación.

Bajo el criterio del impacto el riesgo puede medirse según las siguientes especificaciones:

- Bajo.- Cuando los efectos o consecuencias tendría una bajo impacto
- Moderado.- Si el hecho llegara a presentarse, tendría medianas consecuencias sobre la entidad.
- Alto.- Si el hecho llegara a presentarse, tendría desastrosas consecuencias o efectos sobre la entidad.

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
85%-50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

Las consecuencias potenciales quedan establecidas como:

- Impacto de confidencialidad en la información
- Impacto de credibilidad o imagen
- Impacto legal (multas, demandas, sanciones)
- Impacto operativo

#### **6.6.1.8 Respuesta al riesgo**

La respuesta al riesgo involucra la selección de alternativas para modificar los riesgos y la implementación de tales acciones, las mismas que pueden estar direccionadas a:

- Evitar el riesgo, lo cual involucra tomar las medidas orientadas a prevenir su materialización, generando cambios sustanciales a los procesos por mejoramiento, rediseño o eliminación, resultado de aplicar adecuados controles. Por ejemplo: mantenimiento preventivo de los equipos, desarrollo tecnológico, etc.
- Reducir el riesgo, se refiere a tomar medidas encaminadas a disminuir tanto la probabilidad (medidas de prevención), como el impacto (medidas protección)
- Compartir o transferir el riesgo, significa reducir su efecto a través del traspaso de las posibles pérdidas a otras organizaciones, un ejemplo simple es la contratación de pólizas de seguro.
- Asumir un riesgo, amerita realizar planes de contingencia cuando posterior a reducir o transferir el riesgo, aún subsiste la posibilidad de ocurrencia, llamado riesgo residual.

#### **6.6.1.9 Actividades de control**

Constituye todo el gestionar de los directivos en la organización, políticas, procedimientos con la finalidad de asegurar que se lleven a cabo las acciones

identificadas como necesarias para afrontar los riesgos y así alcanzar los objetivos de la entidad.

**FIGURA N° 8. Subcomponentes de las Actividades de Control**



#### **6.6.1.9.1 Indicadores de desempeño**

Es la relación entre las metas planeadas y el desempeño logrado, es fundamental que en las actividades de control se establezca indicadores de rendimiento, al medir la gestión, se puede identificar riesgos para mitigarlos o eliminarlos.

#### **6.6.1.9.2 Segregación de funciones**

Las funciones incompatibles no deben recaer sobre una misma persona, esto permitirá que la información sea más confiable y se cumplan los objetivos de la organización.

#### **6.6.1.9.3 Procesamiento de la información**

Tanto las transacciones como las actividades de gestión deben seguir procedimientos preestablecidos por la dirección, con las respectivas autorizaciones y numeración de documentos que permita identificar la ausencia de un número en la secuencia.

#### **6.6.1.9.4 Políticas y procedimientos**

Los procedimientos de cada una de las actividades cotidianas a realizarse en las organizaciones deben estar estructuradas de manera tal, que se economice los recursos, además deben ser socializadas entre todo el personal de manera que el empleado tenga claro, cuáles son sus funciones y labores a realizar.

#### **6.6.1.9.5 Controles físicos**

En el desarrollo de las actividades, la organización debe establecer controles periódicos, constataciones físicas de la existencia y cuantía de los recursos, tanto materiales como financieros y documentar dicha actividad.

#### **6.6.1.9.6 Instrucciones por escrito**

Las instrucciones en forma verbal pueden dar ocasión a malas interpretaciones, o al no cumplimiento de las mismas, por la falta de formalidad, es necesario que se documente, aquellas instrucciones que no están contempladas en los manuales de funciones, para evitar malestar tanto en el empleado como en los directivos.

#### **6.6.1.10 Información y Comunicación**

El componente de la información es importante, ya que el personal debe conocer todo el compendio de controles existentes en la organización, no sirve, si los controles no son socializados.

#### **6.6.1.11 Supervisión**

La efectividad de los controles internos, debe ser monitoreada en forma permanente, esto contribuirá a la identificación de riesgos que pueden afectar a la organización.

Es responsabilidad de la alta dirección instruir a los responsables de cada área, para llevar a cabo evaluaciones sistemáticas, para detectar controles insuficientes, ineficaces o innecesarios.

#### 6.6.1.12 Evaluación del Control Interno

Es la valoración de los controles existentes con el objetivo de determinar el grado de confianza que generan dichos controles, el informe COSO II, considera como uno de los instrumentos para realizar la valoración al cuestionario..

#### 6.6.1.13 Cuestionario de Control Interno

Constituye un listado de preguntas que serán contestadas por personas de la entidad que puedan contribuir con información relacionada con el tema de investigación, las preguntas deben estar enfocadas a obtener respuestas que ayuden a comprobación de existencia de controles y el funcionamiento de los mismos.

Las preguntas de los cuestionarios son cerradas y procuran obtener respuestas rápidas (SI), (NO) y (N/A), elaborado en forma independiente para cada área.

		<b>PASTORAL SOCIAL “CARITAS” AMBATO</b>			<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; color: red; font-weight: bold;">ECI</div>		
Periodo: 01 de Julio al 30 de noviembre del 2014 <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>							
<b>COMPONENTE:</b>							
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACIÓN		OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	Calfi. Obtenida	Puntaje Óptimo	
1							
2							
<b>TOTAL</b>							
<b>ELABORADO POR:</b>					<b>FECHA:</b>		
<b>REVISADO POR:</b>					<b>FECHA:</b>		

#### **6.6.1.14 Papeles de trabajo**

Los papeles de trabajo son documentos elaborados por el Auditor u obtenidos por él durante el transcurso de cada una de las fases del examen, constituyen un medio de enlace entre los registros de contabilidad de la organización examinada y los informes del Auditor.

Los papeles de trabajo elaborados por el profesional que está auditando se los conoce como Cédulas están otros documentos que contribuyen como evidencia y son obtenidos por terceras personas (confirmaciones, estado de cuentas, cartas, certificaciones, etc.).

##### **6.6.1.14.1 Archivo Permanente**

El archivo Permanente es parte de los papeles de trabajo que necesarios para la realización de una auditoria, siendo como primer requerimiento, el conocimiento de la entidad, comprende la misma historia, su condición frente a los organismos de control, normativas, políticas, organigramas, razón de ser de la entidad como misión, visión, objetivos, entre otras.

#### **6.6.1.15 Pruebas de cumplimiento**

Las pruebas de cumplimiento que aplica el auditor para obtener evidencia sobre los procedimientos de control interno y determinar el grado de cumplimiento del control interno imperante, es decir su existencia y operatividad.

#### **6.6.1.16 Pruebas Sustantivas**

Se llaman sustantivas a las pruebas de auditoría diseñadas para obtener evidencia, sobre la razonabilidad de los saldos que presentan los estados financieros de la entidad, como su palabra lo indica, dan sustento a las operaciones de la empresa.

### 6.6.1.17 Hallazgos

Es toda información que a juicio del auditor, constituye evidencia de diferencias, errores o irregularidades significativas, encontradas como producto de la comparación que se realiza entre un criterio y la situación actual. Se considera ciertos elementos como son:

- **Condición:** se refiere a la situación actual encontrada por el auditor al examinar un proceso o transacción.
- **Criterio:** Comprende la situación esperada, es decir la normativa con la cual el auditor mide la condición, pudiendo clasificarse de acuerdo a su origen:

<b>EXTERNAS</b>	<b>INTERNAS</b>	<b>POR EL AUDITOR</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Códigos</li><li>• Leyes</li><li>• Reglamentos</li><li>• Ordenanzas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Plan estratégico</li><li>• POA</li><li>• Manuales</li><li>• Procedimientos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Experiencia del auditor</li><li>• Prácticas prudentes</li><li>• Sentido común</li></ul>

- **Causa:** Es el motivo del incumplimiento del criterio
- **Efecto:** Es el resultado o consecuencia de la condición encontrada, relacionado con el impacto del
- **Conclusiones:** El auditor formula la realidad de la situación encontrada, manteniendo una actitud objetiva, positiva e independiente sobre lo examinado.
- **Recomendaciones:** Son sugerencias positivas para dar soluciones a las deficiencias encontradas.

### **6.6.1.18 Informe de Evaluación de Control Interno**

Es el producto de la evaluación, donde se explica los problemas detectados, con las respectivas recomendaciones que deberá reflejar la intención de prestar a la entidad examinada un servicio constructivo, de forma que su destino no sea el de “quedar en el archivo”

#### **Características del Informe de Evaluación de Control Interno**

Un Informe de Evaluación de Control Interno se elabora teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Importancia del contenido
- Utilidad
- Suficiencia
- Oportunidad
- Objetividad y Equidad
- Argumentos convincentes
- Claridad y simplicidad
- Concisión
- Tono constructivo

#### **Importancia del contenido**

En el informe se describirá las deficiencias significativas, de suficiente importancia que justifique su inclusión y atención del destinatario.

#### **Utilidad**

El propósito del informe es contribuir con la entidad, a que supere debilidades en aspectos administrativos

#### **Suficiencia**

El evaluador explicará en detalle los hechos y circunstancias encontradas, las conclusiones con claridad y las recomendaciones, partiendo del supuesto que el lector no tiene conocimiento de la materia analizada.



## **Oportunidad**

Siendo la evaluación del control interno, un proceso inicial dentro de la realización de los exámenes de auditoría, el informe deberá redactarse en forma oportuna, mediante el cual, la entidad podrá conocer los errores o irregularidades, para aplicar procedimientos correctivos y preventivos de ser el caso.

## **Objetividad y Equidad**

La información presentada en el informe, debe estar sustentada por evidencia suficiente y competente, expresar criterios en forma imparcial evitando exageraciones que pueden provocar una actitud de defensa u oposición al contenido del informe.

## **Argumentos convincentes**

Es importante argumentar los hallazgos, para convencer a los lectores de la importancia de las observaciones, la razonabilidad de las conclusiones y la conveniencia de la acatar las recomendaciones.

## **Claridad y simplicidad**

El informe debe estar redactado considerando que los lectores pueden no tener conocimientos técnicos sobre la materia, cuando se utilice termino técnicos se los definirá claramente, además tendrá un ordena lógico.

## **Concisión**

En la redacción del in forme, evitar presentar duplicidad de deficiencias detectadas, las cuales deben ser presentadas en el componente más relevante.

## **Tono constructivo**

Es conveniente presentar las deficiencias con expresiones que no generen una posición defensiva u oposición, para lo cual es recomendable destacar las fortalezas o logros alcanzados, para menguar la reacción.

### 6.6.1.19 Estructura Informe de Evaluación de Control Interno

Los componentes que integran la estructura del Informe de Evaluación de Control Interno:

N°	DETALLE
1	Título
2	Destinatario
3	Fecha
4	Antecedentes: <ul style="list-style-type: none"><li>• Orden de trabajo</li><li>• Objetivo</li><li>• Alcance</li><li>• Metodología</li></ul>
5	Resultados de la Evaluación <ul style="list-style-type: none"><li>• Resumen de los atributos de los hallazgos, Recomendaciones</li></ul>
6	Firma

### Características de las Recomendaciones de Control Interno

Las recomendaciones deben estar Relacionada directamente con la deficiencia y orientadas a:

- Eliminar la causa
- Generar acciones correctivas
- Corregir los errores detectados
- Diseño de controles inexistentes
- Formalizar diseño de controles empíricos
- Perfeccionar el funcionamiento de controles

### 6.6.1.20 Matriz de Seguimiento de recomendaciones

Es un cronograma de implantación de recomendaciones aceptadas por la dirección para solucionar las falencias presentadas en el informe, con el propósito de determinar si los resultados obtenidos han generado las correcciones pretendidas.

## 6.7 METODOLOGÍA

Para la evaluación del Control Interno de la Pastoral Social Caritas de la Diócesis de Ambato, se seguirá una planificación formada por cuatro fases como sigue:

**TABLA N. 29. FASES DE EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA**

<b>Nro.</b>	<b>FASES:</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>
1	Diagnóstico del Control Interno según el enfoque COSO II, de las actividades administrativas y de operación de la Pastoral Social Caritas de la Diócesis de Ambato	Investigador	2 Horas
2	Evaluación de las actividades administrativas y de operación de la Pastoral Social Caritas de Ambato, mediante la aplicación de la metodología COSO II:  2.1 Revisión de toda la documentación relacionada a los controles internos. (Legado permanente)  2.2 Evaluación del control interno aplicando en enfoque COSO II, mediante los cuestionarios y determinación de nivel de riesgo.  - Ambiente de Control. - Establecimiento de Objetivos. - Identificación de Eventos. - Evaluación de Riesgos. - Respuesta al Riesgo. - Actividades de Control. - Información y Comunicación. - Supervisión.  2.3 Realice la hoja de hallazgos	Investigador	15 Días
3	Diseño del Informe de Control Interno COSO II.	Investigador	3 Horas
4	Elaboración de matriz de seguimiento de Recomendaciones dirigida al Comité Directivo	Investigador	4 Horas

Elaborado por: Lilia Pañora



**EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO,  
MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL MÉTODO COSO II, PARA  
IDENTIFICAR FACTORES DE RIESGO, FORTALECER EL  
NIVEL DE CONFIANZA DE LA INFORMACIÓN  
RELACIONADOS CON LA OPTIMIZACIÓN Y  
APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS EN LA PASTORAL  
SOCIAL CARITAS DE LA DIÓCESIS DE AMBATO.**

AMBATO - ECUADOR

## CONTENIDO

### FASES DE LA PROPUESTA REF.

#### FASE I

1. Diagnóstico del Control Interno según el enfoque COSO II.....	143
--	-----

#### FASE II

2.1 Archivo Permanente.....	LP
-----------------------------	----

#### 2.2 Evaluación del control interno

##### 2.2.1 Ambiente de Control.

Evaluación del control interno .....	ECI 1/8
--------------------------------------	---------

Determinación del nivel de riesgo.....	R. ECI 1
--	----------

##### 2.2.3 Establecimiento de Objetivos.

Evaluación del control interno .....	ECI 2/8
--------------------------------------	---------

Determinación del nivel de riesgo.....	R. ECI 2
--	----------

##### 2.2.4 Identificación de Eventos.

Evaluación del control interno .....	ECI 3/8
--------------------------------------	---------

Determinación del nivel de riesgo.....	R. ECI 3
--	----------

##### 2.2.5 Evaluación de Riesgos.

Evaluación del control interno .....	ECI 4/8
--------------------------------------	---------

Determinación del nivel de riesgo.....	R. ECI 4
--	----------

##### 2.2.6 Respuesta al Riesgo

Evaluación del control interno .....	ECI 5/8
--------------------------------------	---------

Determinación del nivel de riesgo.....	R. ECI 5
--	----------

##### 2.2.6 Actividades de Control.

Evaluación del control interno .....	ECI 6/8
--------------------------------------	---------

Determinación del nivel de riesgo.....	R. ECI 6
--	----------

2.2.6 Información y Comunicación

Evaluación del control interno ..... ECI 7/8

Determinación del nivel de riesgo.....R. ECI 7

2.2.6 Supervisión

Evaluación del control interno ..... ECI 8/8

Determinación del nivel de riesgo.....R. ECI 8

2.3 Hoja de hallazgos..... HH

**FASE III**

Informe de Control Interno COSO II. .... 213

**FASE IV**

Matriz de seguimiento de Recomendaciones.....MSR



### **6.7.1 FASE I**

DIAGNÓSTICO DEL CONTROL INTERNO, SEGÚN EL ENFOQUE COSO II, DE LAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS Y DE OPERACIÓN DE LA PASTORAL SOCIAL CARITAS DE LA DIÓCESIS DE AMBATO

Periodo: 01 de Julio al 30 de noviembre del 2014

**DIAGNÓSTICO**

**FICHA DE OBSERVACIÓN**

ITEMS	RESPUESTA	SI	NO
<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>	¿En la Dirección, demuestra compromiso frente al control interno?		X
	¿La entidad se preocupa por su formación profesional?		X
	¿Se realizan reuniones periódicas para analizar el desempeño de las actividades operativas?		X
	¿Se les incentiva a los empleados a la constante preparación y actualización?		X
	¿El organigrama estructural define claramente las líneas de autoridad, responsabilidad y dependencia?		X
	¿Existen y se aplican los Manuales, Políticas y Procedimientos?		X
	¿Existe descripciones formales o informales sobre las funciones que comprenden trabajos específicos?		X
<b>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</b>	¿Los objetivos de la entidad son claros y conducen al establecimiento de metas?		X
	¿Cuándo los objetivos de la entidad no están siendo cumplidos la administración toma debidas precauciones?		X
	¿Se realiza monitoreo frecuente al cumplimiento de los POA?		X
<b>IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS</b>	¿La entidad realiza un proceso de identificación de riesgos?		X
	¿Se establece el origen del riesgo por factores internos o externos?		X
	¿Se determina las causas de exposición al riesgo?		X
<b>EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>	¿Se analizan los riesgos y se toman acciones para mitigarlos?		X
	¿Se valora la probabilidad de ocurrencia de riesgo?		X
	¿Se analiza el impacto de los riesgos?		X
	¿Para la interpretación del efecto de un riesgo existe un proceso de valoración?		X
<b>RESPUESTA AL RIESGO</b>	¿Se analizan las alternativas de respuesta considerando la estimación de los costos - beneficio?		X
	¿Se determinan las acciones a ejecutar como respuesta al riesgo?		X
	¿Se determinan los responsables de ejecutar la respuesta al riesgo?		X



**PASTORAL SOCIAL “CARITAS”  
AMBATO**

Periodo: 01 de Julio al 30 de noviembre del 2014

**DIAGNÓSTICO**

**FICHA DE OBSERVACIÓN**

ITEMS	RESPUESTA	SI	NO
	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>	¿Las tareas y responsabilidades relacionadas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones las realizan personas diferentes?	X
¿Se ha definido la periodicidad de las evaluaciones de eficacia y eficiencia?			X
¿Se definen los niveles de stocks mínimos para iniciar el proceso de compras?			X
¿En la entidad se ha realizado la contratación de seguros contra incendios, desastres naturales y los que la entidad considere pertinentes?			X
¿Se elaboran planes de adquisiciones y contrataciones consistentes con los consumos y los servicios que se necesitan para cumplir con los objetivos de gestión?			X
¿Se realizan inventarios periódicos de los medicamentos?			X
¿Los activos fijos cuentan códigos que faciliten su localización y custodio?			X
¿Se realizan inventarios periódicos para comprobar la exactitud de los registros físicos de los activos fijos?			X
¿En la constatación física de los activos fijos se analiza su estado de conservación?			X
¿Se le informó en forma escrita sobre las fechas del mantenimiento preventivo a los bienes, que debe cumplirse para evitar reparaciones?			X
¿El personal que maneja el sistema entiende todas las aplicaciones del mismo?		X	
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>	¿Se generan informes operativos confiables y oportunos?		X
	¿Se realizan reuniones periódicas entre la dirección superior y los responsables de las operaciones para informar el avance de la gestión y tomar decisiones oportunas?		X
	¿Se utilizan reportes para brindar información en los niveles de la entidad?		X
	¿Se entrega información como reglamentos, manuales, a los empleados?		X
<b>SUPERVISIÓN</b>	¿La alta dirección realiza un seguimiento a las políticas y al cumplimiento de los objetivos de gestión?		X
	¿La supervisión se desarrolla con el alcance y la frecuencia necesaria para detectar deficiencias en la aplicación de controles sobre las operaciones de la entidad?		X

Periodo: 01 de Julio al 30 de noviembre del 2014

---

## DIAGNÓSTICO

### Situación actual

- Falta de diseño de controles
- Estructura organizativa sin ejecución
- Ausencia de Manuales de procesos operativos
- No se realizan evaluaciones de desempeño
- Falta de verificaciones físicas de los activos fijos
- Inadecuada segregación de funciones
- No se efectúan inventarios de medicinas
- No se valora la exposición al riesgo
- 



### Conclusión:

En la Pastoral Social Caritas de la Diócesis de Ambato, por su condición de pertenecer a una entidad de carácter internacional como es la Iglesia Católica, no le ha dado la importancia que amerita a la utilización de herramientas eficaces de gestión, es indispensable que se aplique una evaluación de Control Interno, para determinar la efectividad de los controles existentes, ausencia de controles claves y los riesgos a los que se expone.



## **6.7.2 FASE II**

**EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS Y DE OPERACIÓN DE LA PASTORAL SOCIAL CARITAS DE AMBATO, MEDIANTE LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA COSO II**

**6.7.2.1. Revisión de toda la documentación relacionada a los controles internos. (Legado permanente)**



ASTORAL SOCIAL “CARITAS”  
AMBATO

LP  
1/32

Periodo: 01 de Julio al 30 de noviembre del 2014

**INFORMACIÓN GENERAL DE CARÁCTER HISTÓRICO**

**Reseña Histórica.**

La Pastoral Social Caritas de Ambato, actualmente no posee una figura legal independiente, pertenece a la Diócesis de Ambato, organismo creado el 28 de febrero de 1948, mediante comunicación de la Santa Sede, la cual se formaliza el 18 de enero de 1949, presente en el Registro Oficial del Ministerio de Gobierno N° 113, según Acuerdo N° 161.

Basa su accionar en la Doctrina de la Iglesia, promueve el desarrollo económico, humano y el mejoramiento de estilos de vida de los más necesitados, gestiona varios programas, con recursos autofinanciados y otras donaciones:

- Programa de Microcrédito, opera bajo la metodología de banca comunal, así como por ciertas disposiciones y regulaciones del sistema financiero nacional.
- El programa de salud, incluye atención preventiva en áreas de estilo de vida saludable, higiene, y alimentación; así como de atención médica directa en el centro médico y en la clínica de especialidades médicas, que cuenta con hospitalización y emergencias.
- Proyectos de infraestructura, financiados por organismos locales e internacionales, cuyo aporte es destinado a la construcción de aulas escolares, canchas deportivas, sistemas de agua potable.
- Promoción de la mujer, fomenta la microempresa brindando formación y capacitación de talleres de manualidades, artesanías, cocina, entre otras.
- Emergencias, se activa en caso de desastres naturales.



PASTORAL SOCIAL “CARITAS”  
AMBATO

LP  
2/32

Periodo: 01 de Julio al 30 de noviembre del 2014

## **INFORMACIÓN GENERAL DE CARÁCTER HISTÓRICO**

### **VISIÓN**

Fundamentados en el Evangelio y DSI, consolidarnos como un servicio pastoral diocesano respondiendo a las múltiples necesidades comunitarias y parroquiales, para ser reconocidos como un ente promotor del desarrollo humano- integral y solidario en los sectores más necesitados.

### **MISIÓN**

La Pastoral Social – Caritas Ambato, es un servicio Diocesano, que sensible ante la pobreza e injusticia de la sociedad, promueve la formación espiritual y el desarrollo humano integral solidario, que contribuye a mejorar su nivel de vida, bajo un esquema organizacional dinámico con un equipo humano comprometido, que genera y aprovecha de manera eficiente los recursos materiales, tecnológicos y financieros que están bajo su responsabilidad.

### **OBJETIVOS**

- Unir esfuerzos con los párrocos, agentes de pastoral y líderes de la comunidad, para alcanzar el bienestar de la población más necesitada.
- Fortalecer el desarrollo humano integral y solidario (DHIS) como apoyo la población más necesitada
- Aplicar el modelo de gestión interno de la Pastoral Social – Caritas Ambato

Periodo: 01 de Julio al 30 de noviembre del 2014

## **INFORMACIÓN GENERAL DE CARÁCTER HISTÓRICO**

### **MARCO LEGAL**

La Pastoral Social Caritas de Ambato, como parte de la Iglesia Católica, actúa de conformidad con:

- **Normativa Internacional**
  - Derecho Canónico
  - Modus Vivendi “Acuerdo entre la Santa Sede y el Gobierno Ecuatoriano el 24 de Julio de 1938.”
- **Normativa Estatal**
  - Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos ( Normativa de Cultos)
  - Ministerio de Salud (Programa de salud)
  - Servicio de Rentas Internas (Agente de retención)
  - Ministerio de Relaciones Laborales (Personal en relación de dependencia)
  - Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- **Normativa Interna**
  - Manual de funciones
  - POA
  - Plan estratégico 2010-2015
  - Reglamento Interno del personal
  - Reglamento interno de créditos (bancos comunales)



PASTORAL SOCIAL "CARITAS"  
AMBATO

LP  
4/32

Periodo: 01 de Julio al 30 de noviembre del 2014

## INFORMACIÓN GENERAL DE CARÁCTER HISTÓRICO

### ESTRUCTURA LEGAL

### INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES



Desconectado

Búsqueda de Contribuyentes / [Información del Contribuyente](#)

Información del Contribuyente

**Autorización de Documentos**

Fecha : 07-12-2014

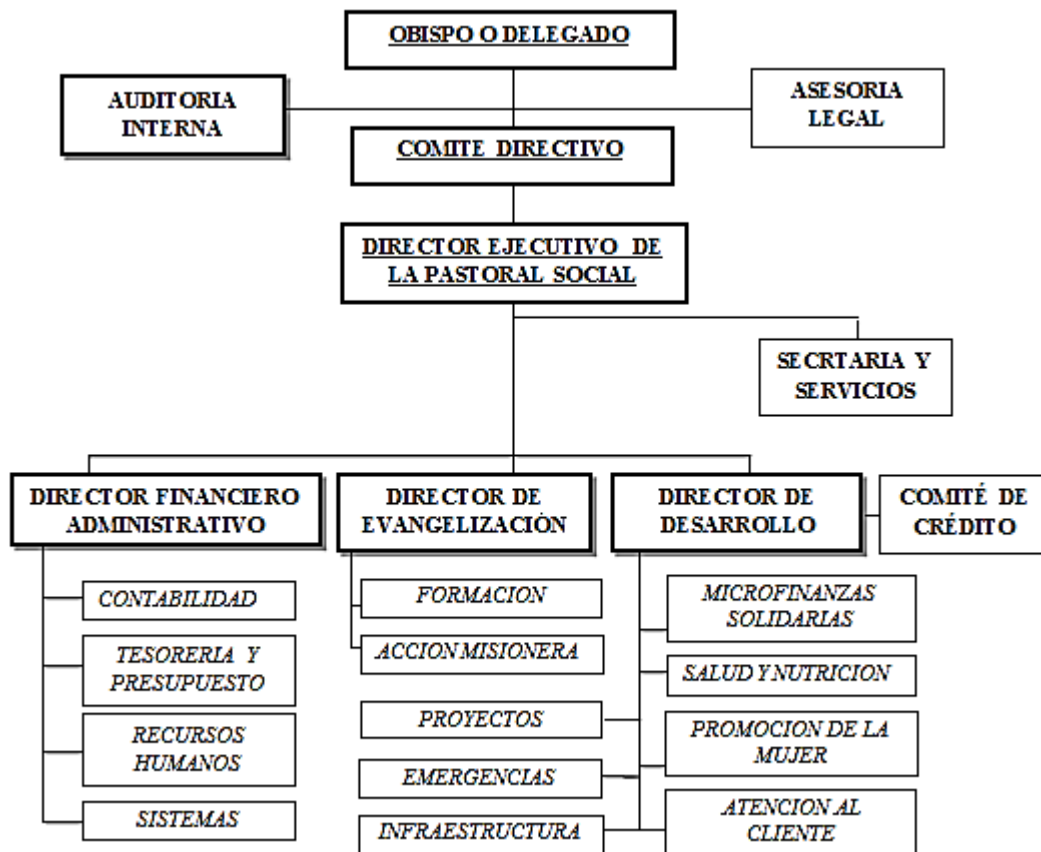
Razón Social:	ADMINISTRACION DIOCESANA DE TUNGURAHUA
RUC:	1890016509001
Nombre Comercial:	DIOCESIS DE AMBATO
Estado del Contribuyente en el RUC	Activo
Clase de Contribuyente	Otro
Tipo de Contribuyente	Sociedad
Obligado a llevar Contabilidad	SI
Actividad Económica Principal	ACTIVIDADES DE ASISTENCIAL SOCIAL
Fecha de inicio de actividades	21-07-1937
Fecha de cese de actividades	
Fecha reinicio de actividades	
Fecha actualización	10-11-2014

PASTORAL SOCIAL "CARITAS"  
AMBATO

Periodo: 01 de Julio al 30 de noviembre del 2014

INFORMACIÓN GENERAL DE CARÁCTER HISTÓRICO

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



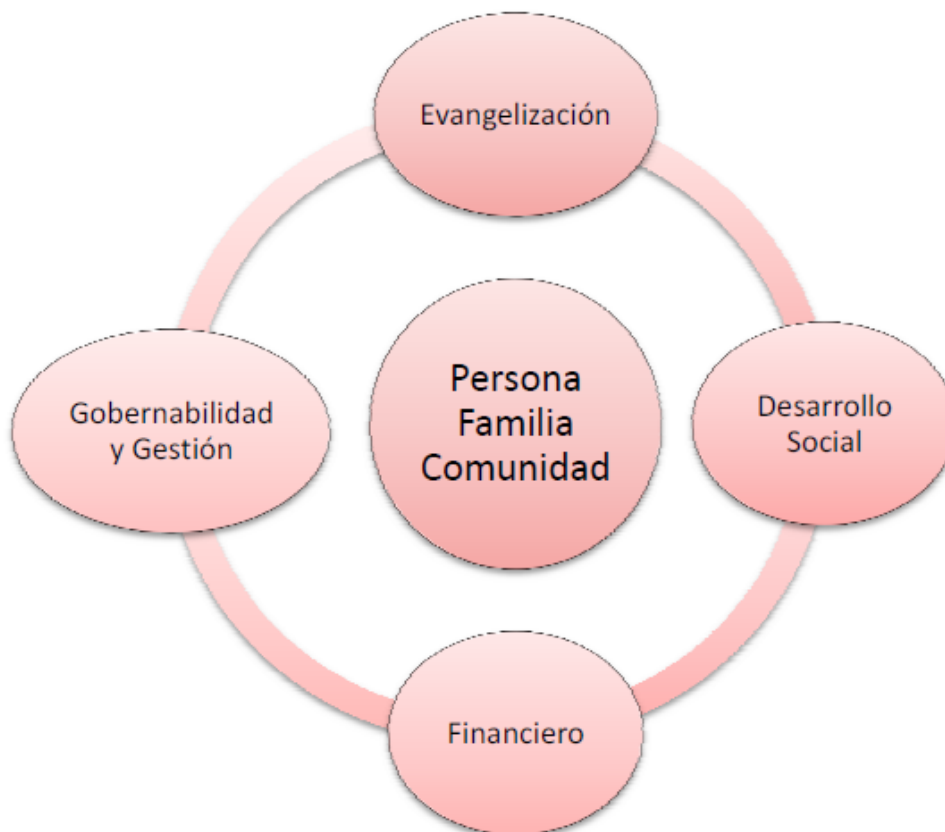


Periodo: 01 de Julio al 30 de noviembre del 2014

**INFORMACIÓN GENERAL DE CARÁCTER HISTÓRICO**

**DIRECCIONAMIENTO ESTRÁTEGICO**

“Las personas y las comunidades de la provincia de Tungurahua”





PASTORAL SOCIAL “CARITAS”  
AMBATO

LP  
7/32

Periodo: 01 de Julio al 30 de noviembre del 2014

**ORGANIGRAMA FUNCIONAL**

**COMITÉ DIRECTIVO**

**Objetivo:**

“Coordinar esfuerzos mediante la estructura propuesta”

La principal instancia decisoria en la Pastoral Social es el Comité Directivo, cuya integración y funciones principales son:

**Integrantes:**

- Delegado Episcopal
- Director Ejecutivo de Pastoral Social
- Directores Departamentales

**Nota:** el nivel de aprobación lo integra el señor Obispo y el Delegado Episcopal

**Funciones:**

- Coordinar la planificación y el direccionamiento estratégico.
- Mantener canales de comunicación que apoyen la gobernabilidad y la gestión operativa.
- Fomentar relaciones institucionales y preparar convenios de cooperación.
- Representar en instancias asociativas y redes relacionadas.
- Analizar y sugerir mejoras en políticas y procedimientos.
- Revisar planes operativos y presupuestos.
- Evaluar indicadores de cumplimiento operativo y de gestión.
- Contratar la realización de auditorías y revisiones especiales.
- Proponer la realización de consultorías y asesorías.
- Representar a Cáritas Pastoral Social ante instituciones y organismos de apoyo.
- Revisar y socializar informes de auditoría, asesorías y consultorías realizadas.
- Velar por el cumplimiento de las actividades operativas del personal fomentando las buenas relaciones y el direccionamiento organizacional.



PASTORAL SOCIAL “CARITAS”  
AMBATO

LP  
8/32

## **ORGANIGRAMA FUNCIONAL**

### **DELEGADO EPISCOPAL**

#### **Relación de jerarquía:**

- Cargo al que reporta: Obispo de Ambato
- Cargo al que supervisa: Director Ejecutivo de Pastoral Social

#### **Funciones:**

- Planificar, organizar, dirigir, coordinar y supervisar las actividades pastorales, administrativas y financieras de la Pastoral Social Diocesana.
- Representar y apoyar los objetivos de la PS
- Integra el Comité Directivo

#### **Actividades:**

- Controlar la ejecución operativa y actividades pastorales incluidas en la planificación estratégica de la Diócesis de Ambato.
- Conocer y aprobar la planificar operativa anual de actividades de la PS y el respectivo presupuesto anual, en función del direccionamiento estratégico de la PS.
- Organizar y priorizar las intervenciones pastorales en función de los lineamientos de la Diócesis de Ambato.
- Supervisar y evaluar el cumplimiento de las actividades de PS así como la ejecución organizativa, presupuestaria y financiera del equipo.
- Participar en la revisión de propuestas de apoyo y convenios institucionales de servicio en la provincia de Tungurahua.
- Intervenir en la socialización de propuestas de trabajo con párrocos y representantes comunitarios en los sectores atendidos.
- Autorizar y coordinar el proceso de revisión y autorización de proformas para adquisiciones.
- Revisar y autorizar pagos, convenios, contratos, etc.
- Participar en el direccionamiento estratégico de las actividades de PS.
- Establecer mecanismos adecuados de gobernabilidad.
- Representar a la Pastoral Social ante instituciones relacionadas.



PASTORAL SOCIAL “CARITAS”  
AMBATO

LP  
9/32

## **ORGANIGRAMA FUNCIONAL**

### **DIRECTOR EJECUTIVO DE PASTORAL SOCIAL**

#### **Relación de jerarquía:**

- Cargo al que reporta: Delegado Episcopal
- Cargo al que supervisa: Director de Evangelización, Director de Desarrollo Social y Director Financiero

#### **Funciones:**

- Observar y verificar las actividades encaminadas al cumplimiento de procedimientos, políticas y metas establecidas por la PS, mediante el establecimiento de controles periódicos a los procesos administrativos y financieros, cumpliendo con los lineamientos de la Diócesis de Ambato con la finalidad de salvaguardar la imagen de la Institución.
- Representar y apoyar los objetivos de la PS
- Integra el Comité Directivo

#### **Actividades:**

- Verificar la ejecución operativa y actividades pastorales incluidas en la planificación estratégica de la Diócesis de Ambato.
- Conocer y apoyar la planificación operativa anual de actividades de la PS y el respectivo presupuesto anual, en función del direccionamiento estratégico de la PS.
- Generar relaciones institucionales locales, regionales e internacionales de intervención que permitan apoyar a más sectores en la provincia de Tungurahua.
- Desarrollar proyectos y propuestas conforme a los lineamientos de la Diócesis de Ambato y presentar a revisión convenios institucionales de servicio en la provincia de Tungurahua.
- Intervenir en la socialización y trabajo específico de propuestas con párrocos y representantes comunitarios en los sectores atendidos.
- Efectuar reuniones de avance y seguimiento de actividades de la PS así como la ejecución organizativa, presupuestaria y financiera del equipo.
- Revisar y someter a la aprobación respectiva los pagos, convenios, contratos, etc.
- Participar en el direccionamiento estratégico de las actividades de PS.
- Establecer mecanismos adecuados de gobernabilidad.
- Representar a la Pastoral Social ante instituciones relacionadas de diversa índole.



PASTORAL SOCIAL “CARITAS”  
AMBATO

LP  
10/32

## **ORGANIGRAMA FUNCIONAL**

### **DIRECTOR DE EVANGELIZACIÓN**

#### **Relación de jerarquía:**

- Cargo al que reporta: Delegado Episcopal y Director Ejecutivo
- Cargo al que supervisa: Responsables, agentes de pastoral y promotores

#### **Funciones:**

- Dirigir, organizar, planificar y controlar procesos de formación humana y cristiana, tanto a nivel interno (agentes de pastoral) como a nivel externo y hacia las comunidades (promotoras), apoyando el cumplimiento de los objetivos de la PS.
- Presentar POA cada año.
- Coordinar las actividades de Caritas Parroquiales y Caritas Diocesana.
- Monitorear los avances en convenios específicos: tiempos, recursos y actividades (inicio y finalización).
- Representar a las PS ante instituciones relacionadas.
- Apoyar los objetivos humanos de la PS desarrollando procesos y tareas operativas oportunamente.
- Integra el Comité Directivo

#### **Actividades:**

- Coordinar y revisar periódicamente la planificación de actividades de formación monitoreando el cumplimiento de objetivos.
- Generar indicadores de seguimiento de las actividades formativas y de capacitación efectuadas.
- Coordinar la implementación de la Comisión de Evangelización (de existir).
- Direccionar y controlar la utilización de recursos para el desarrollo de las actividades planificadas: personal indirecto (promotoras de evangelización), refrigerios, movilización, impresiones, etc.
- Generar un proceso de planificación participativa con las parroquias y monitorear permanentemente el grado de avance y ejecución.
- Coordinar permanente con Párrocos y Agentes de Pastoral.
- Relacionar la planificación operativa con los presupuestos aprobados para las actividades determinadas.
- Coordinar actividades de personal (directo e indirecto) a su cargo
- Promover la eficiente utilización de los recursos.
- Participar en reuniones ante organismos e instituciones relacionadas.
- Disponer de información oportuna sobre las actividades desarrolladas vinculadas con los objetivos de PS.
- Participar en el direccionamiento estratégico de las actividades de PS.



PASTORAL SOCIAL “CARITAS”  
AMBATO

LP  
11/32

## **ORGANIGRAMA FUNCIONAL** **DIRECTOR DE DESARROLLO SOCIAL**

### **Relación de jerarquía:**

- Cargo al que reporta: Delegado Episcopal y Director Ejecutivo
- Cargo al que supervisa: Coordinadores de programas y proyectos

### **Funciones:**

- Dirigir, organizar, planificar y controlar aspectos relacionados al manejo administrativo y metodológico para el cumplimiento de los objetivos específicos de los diversos proyectos de la PS; presentar indicadores de cumplimiento tanto cuantitativos como de impacto.
- Presentar **POA** cada año.
- Coordinar con los responsables de proyectos las planificaciones operativas anuales.
- Monitorear los avances en convenios: tiempos, recursos y actividades (inicio y finalización).
- Representar a la PS ante instituciones relacionadas.
- Apoyar los objetivos de la PS facilitando las actividades operativas oportunamente.
- Integra el Comité Directivo

### **Actividades:**

- Planificar en equipo las actividades operativas anuales por cada proyecto o programa de PS.
- Coordinar y revisar periódicamente la ejecución de actividades monitoreando el cumplimiento de objetivos.
- Generar indicadores de seguimiento de las actividades operativas efectuadas.
- Direccionar y controlar la utilización de recursos para el desarrollo de las actividades de los proyectos.
- Realizar el plan semanal de actividades y visitas de campo.
- Controlar y coordinar la movilización del personal.
- Apoyar procesos operativos con los grupos: promociones, intervenciones con párrocos, aprobación de préstamos en el sistema, etc.
- Revisar documentos de préstamos: convenios, pagarés, reglamentos internos, actas, etc.
- Coordinar con los coordinadores de proyectos las políticas y procedimientos de crédito (de existir este componente).
- Conversar con las Directivas, previo a la entrega de un nuevo préstamo, respecto a la consolidación y aspectos metodológicos
- Generar un proceso de planificación participativa y monitorear permanentemente el grado de avance y ejecución.
- Anticipar procesos operativos como distribución de zonas, reasignación de grupos, promociones.
- Relacionar la planificación operativa con los presupuestos aprobados para las actividades determinadas.
- Promover la eficiente utilización de los recursos.
- Generar presentaciones sobre las intervenciones efectuadas: PowerPoint, fotos, videos, etc.
- Participar en reuniones con organismos e instituciones relacionadas.
- Disponer de información oportuna sobre las áreas vinculadas con los objetivos de PS.
- Participar en el direccionamiento estratégico de las actividades de PS.



PASTORAL SOCIAL “CARITAS”  
AMBATO

LP  
12/32

## **ORGANIGRAMA FUNCIONAL**

### **COORDINADORES DE PROYECTOS Y/O PROGRAMAS**

#### **Relación de jerarquía:**

- Cargo al que reporta: Director de Desarrollo Social
- Cargo al que supervisa: de existir

#### **Funciones:**

- Dirigir, organizar, planificar y controlar aspectos relacionados con las actividades operativas y metodológicas para el cumplimiento de los objetivos específicos de los diversos proyectos de la PS.
- Realizar el POA anualmente.
- Representar a la PS ante instituciones relacionadas si fuera el caso y presentar avances en convenios mantenidos: tiempos, recursos y actividades (inicio y finalización).
- Integra el comité de Crédito (si fuera el caso)

#### **Actividades:**

- Realizar la planificación semanal de actividades operativas relacionando los objetivos del proyecto o programa.
- Generar procesos de planificación comunitaria y participativa (de existir este requerimiento).
- Elaborar con la Dirección de Desarrollo Social el presupuesto anual del proyecto o programa y efectuar seguimientos de actividades.
- Brindar periódicamente información de avances efectuados (informes mensuales, trimestrales, semestrales, etc.).
- Velar por la utilización adecuada y custodia de recursos asignados para el desarrollo de las actividades de los proyectos.
- Coordinar el mantenimiento de vehículos a su cargo.
- Participar en reuniones de avance, capacitación y acuerdos previos y posteriores según la naturaleza del proyecto o programa.
- Monitorear las actividades planificadas y su ejecución mediante personal a su cargo y/o responsabilidades comunitarias asumidas dentro de los convenios.
- Otras determinadas por el Director de Desarrollo Social.
- Disponer de información oportuna sobre las actividades efectuadas en los proyectos de PS.
- Mantener registros históricos y proyectados de las actividades y compromisos asumidos como proyecto.
- Generar información resumen: PowerPoint, gráficos, fotografías, trípticos, etc.



PASTORAL SOCIAL “CARITAS”  
AMBATO

LP  
13/32

## **ORGANIGRAMA FUNCIONAL**

### **COORDINADOR DE MICROFINANZAS**

#### **Relación de jerarquía:**

- Cargo al que reporta: Director de Desarrollo Social
- Cargo al que supervisa: Operativas de Crédito y Cobranzas y Asesores de Microfinanzas

#### **Funciones:**

- Dirigir, organizar, planificar y controlar aspectos relacionados con las actividades operativas de los asesores y la aplicación metodológica en los grupos de la PS.
- Realizar el **POA** anualmente.
- Responsable de la aplicación de medidas de control interno en las actividades de los asesores.
- Generar indicadores de cumplimiento: cuantitativos y de impacto.
- Presentar avances en convenios mantenidos: tiempos, recursos y actividades (inicio y finalización).
- Representar a la PS ante instituciones relacionadas si fuera el caso.
- Integra el comité de Crédito

#### **Actividades:**

- Realizar la planificación semanal de actividades operativas (Ruteros) relacionando los objetivos del programa de microfinanzas.
- Efectuar seguimientos de campo permanentes de las actividades planificadas, generando indicadores de cumplimiento y monitoreo.
- Velar por la utilización adecuada de recursos asignados para el desarrollo de las actividades del programa de microfinanzas.
- Coordinar con el Departamento Financiero para el cumplimiento oportuno de las actividades de cartera planificadas.
- Monitorear oportunamente sobre cambios requeridos en políticas y procedimientos para poder incluirlas y socializarlos con el equipo.
- Informar oportunamente a la Coordinación sobre aspectos operativos detectados.
- Coordinar el mantenimiento de vehículos a su cargo.
- Participar y controlar los procesos de zonificación, sugerir cambios y reprogramaciones, verificar entrega recepción de grupos.
- Integrar el Comité de Crédito y aprobar préstamos en el sistema.
- Conversar con las Directivas respecto a la consolidación y aspectos metodológicos importantes.
- Realizar auditorías de cumplimiento.
- Otras determinadas por el Director de Desarrollo Social.
- Mantener registros históricos y proyectados de cartera: por producto, por proyecto, por asesor, por grupo, etc.
- Efectuar seguimientos del estado de la cartera: clientes activos, grupos activos,



mora, riesgo, colocación, etc.

- Reportar mensualmente la plantilla de indicadores a UCADE; y, trimestralmente al SIAG con la RFR.
- Mantener reuniones de avance y monitoreo con el personal a su cargo.
- Presentar datos de cartera según la planificación operativa anual.
- Generar información resumen de las actividades efectuadas: gráficos, fotos, PowerPoint, etc.
- Disponer de información oportuna sobre las actividades efectuadas en el programa de microfinanzas de PS.



PASTORAL SOCIAL “CARITAS”  
AMBATO

LP  
14/32

## **ORGANIGRAMA FUNCIONAL** **OPERATIVAS DE CRÉDITO Y COBRANZA**

### **Relación de jerarquía:**

- Cargo al que reporta: Coordinador de Microfinanzas
- Cargo al que supervisa: N/A

### **Funciones:**

- Dirigir, organizar, planificar, asegurar y controlar aspectos relacionados al manejo de los préstamos otorgados por la PS.
- Asegurar la aplicación metodológica y de control interno en los procesos grupales y en el equipo de asesores.
- Apoyo auditorías de bancos comunales (grupos).
- Disponer información financiera oportuna

### **Actividades:**

- Realizar la recepción y revisión metodológica de las carpetas de crédito previo al proceso de emisión de operaciones.
- Revisar el Buró de crédito según políticas determinadas.
- Registrar el movimiento de socias en los grupos y reportar mensualmente.
- Generar los desembolsos y la emisión de documentos de crédito en coordinación con asesores, contabilidad y tesorería.
- Coordinar la aprobación de créditos en el sistema.
- Receptar y verificar las firmas en documentos legales de préstamos.
- Custodiar los valores en efectivo de devoluciones, coordinar los depósitos en caso de confirmarse los mismos; y, registrar la devolución en el sistema.
- Registrar en el sistema los abonos, emisiones de préstamos, notas débito (N/D), notas crédito (N/C), condonaciones, etc.
- Registrar y controlar pagos en exceso.
- Rastrear con Tesorería depósitos en tránsito y verificar las cuentas.
- Custodiar las libretas de ahorros y chequeras de los grupos
- Custodiar los documentos legales de crédito (contratos y pagarés) controlando altas y bajas.
- Coordinar con los asesores y directivas los retiros de los grupos, generando las autorizaciones del caso. Confirmar a los bancos comerciales los retiros autorizados.
- Controlar y registrar la apertura y cierre de cuentas corrientes o de ahorros.
- Controlar los saldos de las cuentas de ahorros y cuentas corrientes de los bancos comunales y reportar mensualmente.
- Participar en el proceso de calificación de cartera, constitución de provisiones y castigo de cartera.
- Controlar los documentos de hipotecas y emitir certificados de cancelaciones.
- Emitir certificados de situación en el Buró de crédito.
- Brindar información a los asesores.
- Responder por el archivo.
- Brindar información de cartera mensualmente: morosidad, riesgo, por productos, por asesor, etc. (fondos y consolidado)



PASTORAL SOCIAL “CARITAS”  
AMBATO

LP  
15/32

## **ORGANIGRAMA FUNCIONAL**

### **ASESOR DE MICROFINANZAS**

#### **Relación de jerarquía:**

- Cargo al que reporta: Coordinador de Microfinanzas
- Cargo al que supervisa: N/A

#### **Funciones:**

- Participar activamente y promover procesos de organización comunitaria, Salud, Evangelización, consolidación y aspectos relacionados con la aplicación metodológica de crédito en los grupos de la PS.
- Monitorear y acompañar a las socias y socios de crédito de los bancos comunales a fin de administrar de una manera adecuada la cartera a su cargo.
- Responder por indicadores de cumplimiento cuantitativos y de impacto.
- Participa en el Comité de Crédito

#### **Actividades:**

- Realizar la planificación semanal de actividades operativas (Ruteros) y reportar a Supervisión.
- Promocionar adecuadamente la conformación y consolidación grupal en los sectores atendidos.
- Trabajar en el campo aplicando la metodología de crédito grupal en las zonas de trabajo determinadas.
- Empoderar a las socias y socios en el desarrollo de las actividades de Salud y Evangelización.
- Coordinar frecuentemente las actividades con los Párrocos encargados de las zonas.
- Actualizar la información de las socias y socios a su cargo.
- Indicar claramente las responsabilidades asumidas por las Directivas y aclarar frecuentemente sus funciones y responsabilidades.
- Informar claramente a las socias y socios respecto al estado actual de sus cuentas: préstamos, ahorros, utilidades, etc.
- Capacitar adecuadamente a las Directivas en herramientas de apoyo a las actividades metodológicas realizadas.
- Facilitar el proceso metodológico: entregas de préstamos, reuniones de cobro, seguimientos, recuperación, etc.
- Trabajar activa y conjuntamente en la organización grupal: agenda de reuniones, revisión de reglamento interno, realización de elecciones, actividades sociales y solidarias, etc.
- Registrar el estado individual de las socias y socios, manteniendo información física y en magnético.
- Mantener un archivo completo de la información por cada grupo a su cargo.
- Otras actividades dentro de convenios según el Proyecto y/o Programa de la PS, determinados por la Dirección de Desarrollo Social.
- Cumplir con indicadores mínimos requeridos: número de grupos, número de socias y socios activos, nivel de morosidad y riesgo, etc.
- Atender con calidad y calidez a las socias y socios a su cargo, logrando llegar a niveles adecuados de sostenibilidad.
- Monitorear el estado de los grupos: ingreso y salida de socias.
- Generar información social de los grupos mediante la aplicación y actualización de fichas y evidenciando los datos.



PASTORAL SOCIAL “CARITAS”  
AMBATO

LP  
16/32

## **ORGANIGRAMA FUNCIONAL**

### **COORDINADOR DE SALUD**

#### **Relación de jerarquía:**

- Cargo al que reporta: Director de Desarrollo Social
- Cargo al que supervisa: de existir

#### **Funciones:**

- Dirigir, organizar, planificar y controlar aspectos relacionados con las actividades operativas y metodológicas para el cumplimiento de los objetivos específicos de los diversos proyectos de la PS.
- Realizar el POA anualmente.
- Representar a la PS ante instituciones relacionadas si fuera el caso y presentar avances en convenios mantenidos: tiempos, recursos y actividades (inicio y finalización).

#### **Actividades:**

- Realizar la planificación semanal de actividades operativas relacionando los objetivos del proyecto o programa.
- Generar procesos de planificación comunitaria y participativa (de existir este requerimiento).
- Elaborar con la Dirección de Desarrollo Social el presupuesto anual del proyecto o programa y efectuar seguimientos de actividades.
- Brindar periódicamente información de avances efectuados (informes mensuales, trimestrales, semestrales, etc.).
- Velar por la utilización adecuada y custodia de recursos asignados para el desarrollo de las actividades de los proyectos.
- Coordinar el mantenimiento de vehículos a su cargo.
- Participar en reuniones de avance, capacitación y acuerdos previos y posteriores según la naturaleza del proyecto o programa.
- Monitorear las actividades planificadas y su ejecución mediante personal a su cargo y/o responsabilidades comunitarias asumidas dentro de los convenios.
- Otras determinadas por el Director de Desarrollo Social.
- Disponer de información oportuna sobre las actividades efectuadas en los proyectos de PS.
- Mantener registros históricos y proyectados de las actividades y compromisos asumidos como proyecto.
- Generar información resumen: PowerPoint, gráficos, fotografías, trípticos, etc.



PASTORAL SOCIAL “CARITAS”  
AMBATO

LP  
17/32

## **ORGANIGRAMA FUNCIONAL**

### **MÉDICO**

#### **Relación de jerarquía:**

- Cargo al que reporta: Coordinador del Centro Médico
- Cargo al que supervisa: N/A

#### **Funciones:**

- Brindar servicios de salud curativa y atención comunitaria;
- Planificar estrategias de intervención y aspectos relacionados con la aplicación de estilos de vida saludables
- en las personas y grupos de la PS;
- Monitorear y acompañar a las socias y socios de los bancos comunales y pacientes en general a fin de lograr el mejoramiento social y familiar.
- Responder por indicadores de impacto y cumplimiento.

#### **Actividades:**

- Realizar la planificación de actividades operativas de atención y visitas relacionado los objetivos de PS.
- Atender con calidad y calidez a las personas, enfatizar los principios humanos y cristianos.
- Desarrollar actividades de campo (brigadas médicas) con la Coordinación del Centro Médico.
- Generar procesos de planificación comunitaria y participativa (de existir este requerimiento).
- Diseñar materiales de apoyo adaptables a las necesidades y expectativas de las personas atendidas.
- Velar por la utilización adecuada y custodia de recursos asignados para el desarrollo de las actividades de atención.
- Apoyar la realización de actividades de salud en los grupos de PS.
- Participar en reuniones de avance, capacitación y acuerdos previos y posteriores según la naturaleza de los proyectos.
- Coordinar actividades de intervención y relaciones interinstitucionales.
- Otras determinadas por el Coordinador de Desarrollo Social y/o el Coordinador del Centro Médico.
- Brindar periódicamente información de avances y atención por área (informes mensuales, trimestrales, semestrales, etc.).



PASTORAL SOCIAL “CARITAS”  
AMBATO

LP  
18/32

## **ORGANIGRAMA FUNCIONAL**

### **RESPONSABLE DE LABORATORIO**

#### **Relación de jerarquía:**

- Cargo al que reporta: Coordinador del Centro Médico
- Cargo al que supervisa: Asistente de laboratorio

#### **Funciones:**

- Brindar servicios de atención en exámenes médicos, análisis y presentación de resultados refiriendo los
- casos al médico tratante;
- Monitorear y acompañar a las socias y socios de los bancos comunales y pacientes en general a fin de lograr el mejoramiento social y familiar.
- Responder por indicadores de impacto y cumplimiento.

#### **Actividades:**

- Realizar la planificación de actividades operativas de atención y visitas relacionado los objetivos de PS.
- Atender con calidad y calidez a las personas, enfatizar los principios humanos y cristianos.
- Desarrollar actividades de campo (brigadas médicas) con el Coordinador del Centro Médico.
- Generar procesos de planificación comunitaria y participativa (de existir este requerimiento).
- Diseñar materiales de apoyo adaptables a las necesidades y expectativas de las personas atendidas.
- Velar por la utilización adecuada y custodia de recursos asignados para el desarrollo de las actividades de atención.
- Apoyar la realización de actividades de salud en los grupos de PS.
- Participar en reuniones de avance, capacitación y acuerdos previos y posteriores según la naturaleza de los proyectos.
- Coordinar actividades de intervención y relaciones interinstitucionales.
- Otras determinadas por el Coordinador de Desarrollo Social y/o
- Coordinador del Centro Médico.
- Brindar periódicamente información de avances y atención por área (informes mensuales, trimestrales, semestrales, etc.).



PASTORAL SOCIAL “CARITAS”  
AMBATO

LP  
19/32

## **ORGANIGRAMA FUNCIONAL**

### **RESPONSABLE DE LA FARMACIA**

#### **Relación de jerarquía:**

- Cargo al que reporta: Coordinador del Centro Médico
- Cargo al que supervisa: N/A

#### **Funciones:**

- Brindar servicios de atención oportuna a pacientes, socias y usuarios en requerimientos e medicinas e insumos propios del área, coordinando los casos con el médico tratante;
- Responder por información y controlar los movimientos de inventarios.

#### **Actividades:**

- Realizar la planificación de actividades operativas de atención y visitas relacionado los objetivos de PS.
- Atender con calidad y calidez a las personas, enfatizar los principios humanos y cristianos.
- Llevar registros de atención de pacientes por área, ingresos generados, depósitos efectuados, etc.
- Reportar periódicamente a la Coordinación del Centro Médico la información de atenciones efectuadas.
- Reportar diariamente a contabilidad la información financiera generada.
- Efectuar un registro pormenorizado y documentado de los artículos del inventario: entradas y salidas en coordinación con contabilidad de PS.
- Velar por la utilización adecuada y custodia de recursos asignados para el desarrollo de las actividades de atención.
- Apoyar la realización de actividades de salud en los grupos de PS.
- Participar en reuniones de avance, capacitación y acuerdos previos y posteriores según la naturaleza de los proyectos.
- Otras determinadas por el Coordinador de Desarrollo Social y/o
- Coordinador del Centro Médico.



PASTORAL SOCIAL “CARITAS”  
AMBATO

LP  
20/32

## **ORGANIGRAMA FUNCIONAL**

### **TÉCNICA DE SALUD COMUNITARIA**

#### **Relación de jerarquía:**

- Cargo al que reporta: Responsable de proyectos
- Cargo al que supervisa: N/A

#### **Funciones:**

- Participar activamente y promover procesos de organización comunitaria, consolidación y aspectos relacionados con la aplicación de estilos de vida saludables en los grupos de la PS.
- Responder por indicadores de impacto y cumplimiento; monitorear y acompañar a las socias y socios de los bancos comunales a fin de lograr el mejoramiento social y familiar.

#### **Actividades:**

- Realizar la planificación semanal de actividades operativas, visitas y capacitaciones relacionado los objetivos de PS.
- Coordinar actividades con los responsables de proyectos y/o programas y directamente con los asesores de microfinanzas.
- Generar procesos de planificación comunitaria y participativa (de existir este requerimiento).
- Diseñar materiales de apoyo adaptables a las necesidades y expectativas de las personas atendidas.
- Velar por la utilización adecuada y custodia de recursos asignados para el desarrollo de las actividades de los proyectos.
- Promover estilos de vida saludables mediante el desarrollo de actividades de salud en los grupos de la PS.
- Participar en reuniones de avance, capacitación y acuerdos previos y posteriores según la naturaleza de los proyectos.
- Monitorear las actividades planificadas y su ejecución mediante el apoyo de Promotoras de salud.
- Coordinar actividades de intervención con los centros médicos.
- Otras determinadas por el Coordinador de Desarrollo Social y/o responsable de Salud.
- Brindar periódicamente información de avances efectuados (informes mensuales, trimestrales, semestrales, etc.).
- Generar presentaciones sobre las actividades efectuadas: PowerPoint, fotos, videos, etc.





PASTORAL SOCIAL “CARITAS”  
AMBATO

LP  
21/32

### ORGANIGRAMA FUNCIONAL

#### COORDINADORA DE ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE

##### **Relación de jerarquía:**

- Cargo al que reporta: Director de Desarrollo Social
- Cargo al que supervisa: N/A

##### **Funciones:**

- Atención a personas que acuden a la oficina, socias y directivas de los grupos.
- Apoyo operativo a las áreas y coordinación con asesores.

##### **Actividades:**

- Indicar a socias: números de cuentas (depósitos en efectivo), y valores para la buena marcha de los grupos y del registro interno.
- Receptar las papeletas de depósito y entregar el comprobante pre numerado respectivo (cuotas normales).
- Direccionar según el asesor, los depósitos de pagos individuales (efectivo y recibos de depósito) recibidos y entregar el recibo respectivo.
- Ingresar los registros preliminares de depósitos al sistema de conciliación (libro bancos) y coordinar con contabilidad y tesorería para las conciliaciones.
- Atender la apertura y cierre de cuentas de ahorros y corrientes de los grupos, llevando un registro adecuado de los requisitos de los bancos comerciales.
- Receptar las firmas de las directivas en documentos del préstamo y entregar el cheque respectivo.
- Brindar referencias personales y comerciales de las socias para la apertura de cuentas.
- Preparar certificados de la situación de las socias en el Buro de información crediticia (Credit Report) en coordinación con los Asesores, Coordinador MF ó Director de Desarrollo Social.
- Receptar documentos de las socias y directivas: solicitudes, copias de cédulas, reportes de cobro, etc. y entregar oportunamente a las personas referidas.
- Apoyar en encuestas y procesos llevados a cabo por la Pastoral Social e instituciones de apoyo (UCADE, RFR, CRS, BID, etc.).
- Apoyar en la documentación requerida para efectuar reportes a donantes de los distintos proyectos de la PS (copias, presentaciones, tablas, etc.).
- Manejar proveeduría de formularios, recibos impresos y formatos de los bancos comunales.
- Otras determinadas por el Director de Desarrollo Social.



PASTORAL SOCIAL “CARITAS”  
AMBATO

LP  
22/32

## **ORGANIGRAMA FUNCIONAL**

### **DIRECTOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO**

#### **Relación de jerarquía:**

- Cargo al que reporta: Delegado Episcopal y Director Ejecutivo de Pastoral Social
- Cargo al que supervisa: Contadora y Tesorera

#### **Funciones:**

- Dirigir, organizar, planificar, asegurar y controlar aspectos relacionados al manejo administrativo financiero de la PS.
- Presentar **POA** y Presupuesto cada año.
- Coordinar con los departamentos las planificaciones operativas y los presupuestos.
- Administrar los recursos provenientes de convenios y facilitar fondos para las actividades planificadas.
- Apoyar los objetivos de la PS en las decisiones financieras.
- Integra el Comité Directivo

#### **Actividades:**

- Velar por la buena utilización de los recursos financieros y facilitar las actividades operativas de los proyectos y/o programas de la PS.
- Coordinar y revisar periódicamente la información contable consolidada de la situación de los programas de PS: balance y estado de resultados.
- Desarrollar e implementar mejoras en el sistema de control interno.
- Desarrollar un sistema adecuado de información gerencial.
- Incidir en la aplicación de normas adecuadas de información contable y financiera así como de cumplimiento tributario.
- Apoyar los trabajos de revisión: auditorías, asesorías, consultorías, proyectos propuestos, etc.
- Mantener relaciones con bancos comerciales locales.
- Vincular la planificación operativa con los presupuestos aprobados para las actividades determinadas.
- Evaluar la ejecución presupuestaria y la eficiente utilización de los recursos.
- Generar un seguimiento del flujo de caja que asegure el cumplimiento de las actividades planificadas: operativas, inversión, financiamiento, etc.
- Participar en el direccionamiento estratégico de las actividades de PS disponiendo oportunamente de recursos para el efecto.
- Representar a la Pastoral Social ante instituciones relacionadas (si fuere el caso).



PASTORAL SOCIAL “CARITAS”  
AMBATO

LP  
23/32

## **ORGANIGRAMA FUNCIONAL** **CONTADORA**

### **Relación de jerarquía:**

- Cargo al que reporta: Director Financiero
- Cargo al que supervisa: N/A

### **Funciones:**

- Dirigir, organizar, planificar, asegurar y controlar aspectos relacionados al manejo administrativo contable de la PS. Registrar e informar sobre los recursos provenientes de convenios y facilitar fondos para las actividades planificadas.
- Asegurar la aplicación de elementos de control interno en las actividades.
- Apoyo auditorías de bancos comunales (grupos).
- Disponer información financiera oportunamente tanto a nivel interno como a instituciones relacionadas.

### **Actividades:**

- Generar el proceso de registro contable por fondos: revisión de documentos, legalidad, registro diario, ingresos al sistema, etc. Adicional al registro de comprobantes de ingresos y egresos, retenciones, otros.
- Controlar la emisión de cheques en coordinación con Tesorería (por fondos).
- Coordinar el destino de inversiones; informar los sados de las cuentas y direccionar.
- Controlar convenios de financiamiento y fondeo. Elaborar informes financieros y sustentarlos.
- Coordinar cierres diarios con Sistemas.
- Custodiar documentos y chequeras.
- Participar en el proceso de calificación de cartera, constitución de provisiones y castigos de cartera. Generar las actas secuenciales.
- Elaborar roles de pago del personal de la PS (personal bajo rol de pagos y profesionales con factura).
- Elaborar anexos transaccionales.
- Generar los reportes y pagos del IESS (coordinar con contador de Obispado).
- Controlar los activos fijos y coordinar el inventario físico con la Contadora.
- Apoyar los procesos de revisión y auditorías.
- Verificar el cumplimiento de normativa y aspectos legales y tributarios.
- Responder por el archivo temporal y permanente del movimiento contable de la PS.
- Controlar personal: avisos de entrada y salida, información individual, etc.
- Calcular y elaborar actas de finiquito cuando se requiera.
- Otras determinadas por el Director Financiero.
- Brindar información contable mensualmente: balance general y estado de resultados (fondos y consolidado).
- Coordinar la elaboración de reportes financieros para instituciones relacionadas (fondos y consolidado).



PASTORAL SOCIAL “CARITAS”  
AMBATO

LP  
24/32

## **ORGANIGRAMA FUNCIONAL**

### **TESORERA**

#### **Relación de jerarquía:**

- Cargo al que reporta: Director Financiero
- Cargo al que supervisa: N/A

#### **Funciones:**

- Apoyar, asegurar y controlar aspectos relacionados al manejo administrativo contable de la PS. Registrar e informar sobre los recursos provenientes de convenios y facilitar fondos para las actividades planificadas.
- Asegurar la aplicación de elementos de control interno en las actividades.
- Apoyo auditorías de bancos comunales (grupos).
- Apoyar el proceso de coordinación de la planificación operativa y los presupuestos.

#### **Actividades:**

- Determinar medios adecuados de control y seguimiento de la liquidez y del presupuesto.
- Coordinar el proceso para las inversiones.
- Revisar, procesar y preparar los pagos a proveedores (depósitos y/o envíos).
- Controlar las órdenes de combustible según los ruterros semanales previstos en coordinación con el Director de Desarrollo Social.
- Verificar el cumplimiento de la normativa y aspectos legales y tributarios.
- Manejar sistemas de control y seguimiento del movimiento bancario de la PS.
- Disponer de información permanente de saldos de las cuentas de todos los programas y proyectos.
- Confirmar las transferencias efectuadas por donantes y/o instituciones de apoyo.
- Realizar conciliaciones bancarias periódicas.
- Apoyar los procesos de revisión y auditorías.
- Elaborar mensualmente el resumen de las retenciones en la fuente y el I.V.A.
- Efectuar el proceso de transmisión de cheques emitidos previo al desembolso (SAT-Banco Bolivariano).
- Controlar los activos fijos y coordinar el inventario físico con la Contadora.
- Responder por el archivo temporal y permanente del movimiento contable de la PS.
- Otras determinadas por el Director Financiero.
- Generar un seguimiento del presupuesto que asegure el cumplimiento de las actividades planificadas: operativas, inversión, financiamiento, etc.



PASTORAL SOCIAL “CARITAS”  
AMBATO

LP  
25/32

## **ORGANIGRAMA FUNCIONAL**

### **TÉCNICO EN SISTEMAS**

#### **Relación de jerarquía:**

- Cargo al que reporta: Director Financiero
- Cargo al que supervisa: N/A

#### **Funciones:**

- Organizar, planificar y controlar los procesos de información, mediante el mantenimiento adecuado y
- soporte del sistema utilizado, apoyando el cumplimiento de los objetivos de la PS
- Presentar POA cada año

#### **Actividades:**

- Generar procesos internos de soporte, mantenimiento y control de las actividades en la utilización del sistema.
- Disponer la distribución adecuada y disponibilidad de equipos de computación, comunicación e impresoras.
- Custodiar equipos a su cargo.
- Controlar la utilización de usuarios del sistema y claves de acceso respectivas.
- Capacitar adecuadamente a todo nivel en la utilización de las rutinas del sistema.
- Efectuar diariamente en coordinación con los departamentos los cierres del sistema.
- Apoyar con el soporte oportuno en los problemas detectados.
- Direccionar y controlar la utilización adecuada de recursos tecnológicos asignados al personal para el desarrollo de las actividades planificadas.
- Salvaguardar la información de PS mediante la implementación de sistemas de respaldos.
- Generar políticas y procedimientos internos adecuados que permitan salvaguardar el software y hardware de la PS.
- Socializar prácticas de seguridad y manejo de riesgos informáticos en las redes y equipos.
- Coordinar con proveedores sobre aspectos tecnológicos y mantener proveeduría propia del área.
- Coordinar con sistemas de UCADE la implementación de buenas prácticas en la utilización del sistema.
- Apoyar, mediante desarrollos internos, las actividades de los Departamentos.
- Otras determinadas por el Director Financiero.



PASTORAL SOCIAL “CARITAS”  
AMBATO

LP  
26/32

## **ORGANIGRAMA FUNCIONAL**

### **SECRETARIA**

#### **Relación de jerarquía:**

- Cargo al que reporta: Delegado Episcopal y Director Ejecutivo de Pastoral Social
- Cargo al que supervisa: Auxiliares de Servicio (2)

#### **Funciones:**

- Atender, cumplir y optimizar las actividades establecidas por la Dirección de PS: Delegado Episcopal y Director de PS, utilizando medios de comunicación adecuados y asignando oportunamente recursos que permitan el correcto funcionamiento administrativo, con el objetivo de apoyar el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Participa como secretaria en el Comité Directivo

#### **Actividades:**

- Atender las llamadas telefónicas, brindando información requerida ya sea por clientes, socios, proveedores y acreedores de la institución.
- Transferir las llamadas telefónicas a las personas correctas, de acuerdo al motivo de la llamada.
- Atender la central de radio comunicación y monitorear el correcto uso de los equipos asignados al personal de la oficina.
- Enviar y recibir las comunicaciones vía FAX o correo electrónico, registrando las confirmaciones de recepción de las mismas.
- Coordinar y controlar el envío y recepción de la correspondencia de la institución.
- Emitir o brindar reportes e información requerida por la Dirección de la PS.
- Administrar la agenda de reuniones de la Dirección de PS, con un correcto uso, control y actualización de la misma, con la finalidad de ser un apoyo para la gestión.
- Realizar las actividades de logística para las reuniones externas e internas de equipo y comités con la finalidad de apoyar la realización de las mismas.
- Manejar fondo de caja chica y fondos asignados: MUNERA y otros.
- Actualizar el sistema de archivo administrativo y de proyectos.
- Atender a visitantes, brindando información general de las actividades de la PS o direccionándolos de acuerdo al motivo de su visita.
- Coordinar y controlar la proveeduría de materiales de oficina para todo el personal de la PS.
- Elaborar contratos por servicios, mano de obra, materiales, etc. de los proyectos y programas (de existir).
- Controlar y actualizar las carpetas de personal: documentos, capacitación, certificados, memos internos, etc.
- Controlar el registro individual del personal en el tarjetero y reportar mensualmente a contabilidad.
- Elaborar contratos de trabajo para el personal bajo dependencia de la PS y coordinar la legalización respectiva.
- Otras encargadas por la Dirección de PS.
- Controlar con los departamentos las actividades y ubicación del personal de servicios.



PASTORAL SOCIAL “CARITAS”  
AMBATO

LP  
27/32

## **ORGANIGRAMA FUNCIONAL**

### **AUXILIAR DE SERVICIOS INTERNO 1**

#### **Relación de jerarquía:**

- Cargo al que reporta: Secretaria
- Cargo al que supervisa: N/A

#### **Funciones:**

- Atender y apoyar las actividades diarias efectuadas por el personal de la Oficina así como de la Dirección de PS: Delegado Episcopal y Director de PS.
- Estar atento y controlar a las personas que visitan las oficinas, ofreciendo información oportuna y clara sobre los servicios de la PS.

#### **Actividades:**

- Coordinar y reportar actividades con la Secretaría de PS.
- Atender actividades de apoyo y mensajería a los departamentos: bancarias, encomiendas, correos, copias, etc., informando el destino y tiempos aproximados de demora.
- Planificar las salidas y los tiempos productivamente.
- Apoyar las actividades internas de oficina.
- Brindar seguridad y estar atento de las personas que ingresan a las diversas oficinas de PS.
- Colaborar con el control de los bienes de la PS especialmente de las oficinas.
- Realizar la entrega y recepción de los vehículos de la PS.
- Realizar el mantenimiento de vehículos: lavadas, cambios de aceites.
- Reportar oportunamente novedades al Delegado Episcopal, Director Ejecutivo de PS o a los Directores Departamentales.
- Otras encargadas por Secretaría o la Dirección.



PASTORAL SOCIAL “CARITAS”  
AMBATO

LP  
28/32

## **ORGANIGRAMA FUNCIONAL**

### **AUXILIAR DE SERVICIOS INTERNO (2)**

#### **Relación de jerarquía:**

- Cargo al que reporta: Secretaria
- Cargo al que supervisa: N/A

#### **Funciones:**

- Atender y apoyar las actividades diarias efectuadas por el personal de la Oficina así como de la Dirección de PS: Delegado Episcopal y Director de PS.
- Estar atento y controlar a las personas que visitan las oficinas, ofreciendo información oportuna y clara sobre los servicios de la PS.

#### **Actividades:**

- Coordinar y reportar actividades con la Secretaría de PS.
- Planificar las salidas y los tiempos productivamente.
- Apoyar las actividades internas de oficina.
- Realizar la limpieza general y mantenimiento adecuado de todas las oficinas de la PS, estableciendo horarios que no interfieran con las actividades diarias de trabajo.
- Coordinar con la Secretaria la adquisición de materiales e insumos de limpieza para las oficinas y baños.
- Brindar seguridad y estar atento de las personas que ingresan a las diversas oficinas de PS.
- Colaborar con el control de los bienes de la PS especialmente de las oficinas.
- Reportar oportunamente novedades al Delegado Episcopal, Director Ejecutivo de PS o a los Directores Departamentales.
- Otras encargadas por Secretaría o la Dirección.





PASTORAL SOCIAL "CARITAS"  
AMBATO

LP  
29/32

### ORGANIGRAMA FUNCIONAL

#### CLÍNICA LA GUADALUPANA - DIRECCIÓN MÉDICA

**Cargo:**

DIRECTOR/A MEDICO/A

**Relación de jerarquía:**

- Cargo al que reporta: Dirección General y/o Delegación Episcopal
- Cargo al que supervisa: N/A

**Funciones:**

- Planificar, organizar, coordinar y controlar las actividades de las áreas médica, odontológica, enfermería, servicio de diagnóstico y complementarios.
- Dirigir y supervisar la marcha de la Clínica en el área médica, adoptando decisiones oportunas y ejecutando los actos necesarios para una adecuada gestión.
- Gestionar el pago de requerimientos de acuerdo con las partidas del presupuesto.
- Proponer a la Dirección de la Pastoral Social Caritas Ambato nuevos proyectos de servicios médicos.
- Elaborar y ejecutar un plan de capacitación continua para el personal médico.
- Conceder permisos al personal de su área, e informar a la Dirección Administrativo-Financiera y RR. HH.
- Presentar la documentación para obtener los permisos de funcionamiento en la Dirección de Salud.
- Presentar un informe anual de su área a la Dirección de la Pastoral Social Caritas Ambato

**Perfil:**

Formación Académica: Título de Pregrado Universitario, Doctor en Medicina General, de preferencia con título de cuarto nivel



PASTORAL SOCIAL “CARITAS”  
AMBATO

LP  
30/32

### **ORGANIGRAMA FUNCIONAL**

#### **CLÍNICA LA GUADALUPANA - DIRECCIÓN MÉDICA**

**Cargo:**

MEDICO/A TRATANTE

**Relación de jerarquía:**

- Cargo al que reporta: Director/a Médico/a
- Cargo al que supervisa: N/A

**Funciones:**

- a. Atender consulta externa de acuerdo a su especialidad médica.
- b. Coordinar con el Director Médico y con la enfermera responsable del quirófano, la fecha , hora de la cirugía y el equipo quirúrgico.
- c. Pasar el parte respectivo.
- d. Pasar visita diariamente al paciente quirúrgico y/o hospitalizado y si existen cambios en su prescripción notificar al médico residente.

**Perfil:**

Formación Académica: Título de Pregrado Universitario, Doctor en Medicina General, de preferencia con especialidad.



PASTORAL SOCIAL "CARITAS"  
AMBATO

LP  
31/32

### **ORGANIGRAMA FUNCIONAL**

#### **CLÍNICA LA GUADALUPANA - DIRECCIÓN MÉDICA**

#### **Cargo:**

MEDICO/A RESIDENTE

#### **Relación de jerarquía:**

- Cargo al que reporta: Director/a Médico/a
- Cargo al que supervisa: N/A

#### **Funciones:**

- a. Realizar turnos cada tercer día de 24 horas.
- b. Llenar las historias clínicas de los pacientes ingresados en el día de turno.
- c. Recibir a pacientes para ser diagnosticados y/o internados cumpliendo los protocolos médicos.
- d. Ser responsable de los pacientes hospitalizados, e informar en forma inmediata al médico tratante sobre cualquier problema o cambio en la patología del paciente.
- e. Dar consulta externa en los días de turno.
- f. Organizar y participar en las cirugías del día de turno salvo que el médico tratante tenga su equipo quirúrgico.
- g. Informar a la Dirección Médica cuando se solicita la interconsulta de un médico especialista.
- h. Controlar al personal de enfermería y de servicios para el buen desempeño en el día de turno.
- i. Dar atención de emergencia en el día de turno.
- j. Realizar el parte diario.
- k. Custodiar los activos de la Clínica en el día de turno.

#### **Perfil:**

Formación Académica: Título de Pregrado Universitario, Doctor en Medicina General



PASTORAL SOCIAL “CARITAS”  
AMBATO

LP  
32/32

## **ORGANIGRAMA FUNCIONAL**

### **CLÍNICA LA GUADALUPANA - DIRECCIÓN MÉDICA**

#### **Cargo:**

JEFE DE ENFERMERÍA

#### **Relación de jerarquía:**

- Cargo al que reporta: Director/a Médico/a
- Cargo al que supervisa: N/A

#### **Funciones:**

- Mantener la organización administrativa del departamento.
- Organizar y evaluar la calidad de atención del personal a cargo.
- Elaborar y publicar el calendario de trabajo mensual y exponerlo con dos días de anticipación.
- Dar permiso al personal de enfermería previa solicitud escrita en la que conste, el motivo del permiso y su reemplazo confirmado, e informar en forma inmediata a la Dirección Médica, y la Dirección Administrativo-Financiera y RR.HH.
- Elaborar el calendario de vacaciones del personal de enfermería.
- Elaborar el informe de necesidades del departamento.
- Integrar el comité de desechos hospitalarios de la Clínica.
- Organizar coordinadamente con la Dirección Médica programas de actualización en su ramo.
- Conocer y solucionar los problemas que se deriven del departamento a su cargo.
- Convocar a reuniones al personal de enfermería, para discutir asuntos inherentes a su área de influencia.
- Informar a la Dirección Médica acerca de anomalías de interés institucional.
- Controlar el censo diario y entrega al área administrativa.
- Solicitar a la Dirección Médica las necesidades de su departamento en forma oportuna.
- Controlar el botiquín de medicación de emergencia, hospitalización y quirófanos.
- Velar por el cumplimiento de las normas para el manejo de los desechos hospitalarios en todas las áreas de la Clínica.

#### **Perfil:**

Formación Académica: Título de Pregrado Universitario, Licenciatura en enfermería



PASTORAL SOCIAL “CARITAS”  
AMBATO

LP  
D 1/1

### **ADMINISTRATIVOS DEL PERIODO EXAMINADO**

Periodo: 01 de Julio al 30 de noviembre del 2014

La principal instancia decisoria en la Pastoral Social es el Comité Directivo, está integrado de la siguiente manera:

<b>CARGO</b>	<b>NOMBRE</b>
Delegado Episcopal	Rdo. Padre Rodrigo Altamirano
<b>Directores Departamentales</b>	
Director de Desarrollo Social	Lic. Ángel Rodríguez
Director Evangelización	Lic. Luis Chito
Director Administrativo -Financiero	Ing. Nancy Llerena

El departamento de Desarrollo Social, está conformado por mandos medios que corresponde a cada programa existente en la Pastoral Social, siendo los responsables los siguientes coordinadores:

<b>CARGO</b>	<b>NOMBRE</b>
Programa de Microfinanzas	Ing. Israel Moya
Programa Promoción de la Mujer	Lic. Marcia Carrillo
Programa de Salud	Lic. Ángel Rodríguez
Programa Infraestructura	Lic. Ángel Rodríguez
Programa Emergencias	No definido
Programa Productivos	No definido
Programa Movilidad	No definido

**6.7.2.2 Evaluación del control interno aplicando en enfoque COSO II, mediante la utilización de cuestionarios por cada componente de la metodología a seguir, para el establecimiento del nivel de riesgo.**

 <div style="text-align: center;"> <b>PASTORAL SOCIAL “CARITAS” AMBATO</b> </div> <div style="text-align: right; border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin-left: auto;"> <b>ECI 1/8</b> </div>							
Periodo: 01 de Julio al 30 de noviembre del 2014 <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>							
<b>COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL</b>							
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACIÓN		OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	Calfi. Obtenida	Punt Óptimo	
<b>Integridad y Valores Éticos</b>							
<b>1</b>	¿Tiene la entidad un código de conducta?	x			<b>10</b>	<b>24</b>	La entidad posee un Reglamento Interno que no ha sido socializado <span style="float: right;"><b>H 1</b></span>
<b>2</b>	¿En la Dirección, ven personas a imitar en cuanto al compromiso demostrado frente al control interno?		x		<b>3</b>	<b>24</b>	La Dirección, no demuestra compromiso frente al control interno <span style="float: right;"><b>H 2</b></span>
<b>3</b>	¿Mantienen comunicación y fortalecimiento sobre el tema de valores éticos y de conducta?		x		<b>8</b>	<b>24</b>	La entidad no se preocupa por el fortalecimiento sobre el tema de valores éticos <span style="float: right;"><b>H3</b></span>
<b>4</b>	¿Existen sanciones para quienes no respeten los valores éticos?		x		<b>9</b>	<b>24</b>	No existe un documento acerca de las sanciones a ser aplicadas <span style="float: right;"><b>H4</b></span>
<b>Compromiso por la competencia Profesional del personal</b>							
<b>5</b>	¿Los principales directivos reflejan competencia para cumplir con sus responsabilidades?		x		<b>10</b>	<b>24</b>	La dirección no refleja los conocimientos de administración necesarios para cumplir con sus responsabilidades <span style="float: right;"><b>H5</b></span>
<b>6</b>	¿Se aplican indicadores de gestión para medir el desempeño de las actividades operativas?		x		<b>8</b>	<b>24</b>	Los indicadores de gestión, se aplican solo al programa de microfinanzas <span style="float: right;"><b>H6</b></span>
<b>7</b>	¿Sus habilidades son valoradas en la entidad?		x		<b>5</b>	<b>24</b>	En la entidad no existe un plan de incentivos <span style="float: right;"><b>H 7</b></span>
<b>8</b>	¿Se tiene implementado un plan de capacitación para el personal de esta área?		x		<b>4</b>	<b>24</b>	Se constató que la entidad no posee un plan de capacitación <span style="float: right;"><b>H 8</b></span>
<b>Filosofía Administrativa y Estilo de Operación</b>							
<b>9</b>	¿La dirección al efectuar alguna negociación analiza los riesgos y beneficios?		x		<b>10</b>	<b>24</b>	No se efectúa el respectivo análisis, se pretende economizar, sin observar el costo - beneficio <span style="float: right;"><b>H9</b></span>

10	¿La administración controla las operaciones de la entidad, especialmente las financieras?	x			22	24		
11	¿Siente que su opinión es escuchada, consultada y valorada en la toma de decisiones?				10	24	La administración no valora la importancia que tiene el talento humano en la entidad	H10
12	¿Existe rotación de personal en las funciones operativas de contabilidad, tesorería, créditos y cajas?		x		3	24	En la entidad no se realiza rotación de funciones de contabilidad, tesorería, créditos y cajas	H11
<b>Políticas y prácticas del Talento Humano</b>								
13	¿Existen políticas, procedimientos por escrito para contratar al personal?	x			18	24	Se conoce que existen políticas que no han sido documentadas.	H12
14	¿Se les incentiva a los empleados a la constante preparación y actualización?		x		4	24	La entidad no promueve la superación profesional del personal	H13
15	¿El Director se reúne periódicamente con el personal operativo para medir su rendimiento y satisfacción con el puesto?	x			12	24	El programa de microfinanzas es el que se monitorea de forma frecuente	H14
<b>Estructura Organizativa</b>								
16	¿La entidad cuenta con suficiente capacidad de dirección y supervisión?		x		11	24	En el organigrama estructural se encuentran diseñados puestos de trabajo sin el personal que los gestione.	H15
17	¿El organigrama estructural define claramente las líneas de autoridad, responsabilidad y dependencia?	x			12	24	El organigrama establecido, se encuentra desactualizado	H16
18	¿El personal se siente conforme con la infraestructura y distribución del ambiente de trabajo donde opera?	x			18	24		
<b>Asignación de Autoridad y Responsabilidad</b>								
19	¿Existen y se aplican Manuales, Políticas y Procedimientos de las funciones del personal?	x			18	24	La entidad no da cumplimiento al manual de funciones vigente.	H17
20	¿Cree que en el manual de funciones, se especifica su rol frente al control interno?				8	24	El personal desconoce la importancia de su contribución frente al control interno	H18
21	¿Existe descripciones formales o informales sobre las funciones que comprenden trabajos específicos?	x			5	24	No se documentan los procesos extraordinarios, los empleados actúan por experiencia	H19

<b>22</b>	¿Se analizan los conocimientos y las habilidades requeridos para realizar los trabajos adecuadamente?	<b>x</b>			<b>16</b>	<b>24</b>		
<b>23</b>	¿Delegan autoridad para la consecución de los objetivos?		<b>x</b>		<b>5</b>	<b>24</b>	Los objetivos no son monitoreados	<b>H20</b>
<b>24</b>	¿Se realiza la delegación de autoridad en base al desenvolvimiento de cada individuo?		<b>x</b>		<b>5</b>	<b>24</b>	Los encuestados consideran que la delegación de autoridad se realiza en función a la afinidad de la alta dirección	<b>H21</b>
<b>TOTAL</b>					<b>234</b>	<b>576</b>		
<b>ELABORADO POR:</b> Lilia Pañora					<b>FECHA:</b> 01 de noviembre del 2014			
<b>REVISADO POR:</b>					<b>FECHA:</b>			





PASTORAL SOCIAL "CARITAS"  
AMBATO

R  
ECI 1

Periodo: 01 de Julio al 30 de noviembre del 2014

**MEDICIÓN DE RIESGOS**

Según la Evaluación de Control Interno del componente Ambiente de Control se obtuvo los siguientes parámetros:

Para la medición del Nivel de Confianza y Riesgo del Control Interno, de las actividades administrativas y operativas de la Pastoral Social Caritas de Ambato, se utiliza la siguiente matriz de medición:

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
85%-50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO

NIVEL DE RIESGO (100-NC)

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Obtenida}}{\text{Puntaje Óptimo}}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{228}{576}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 0,406286 \times 100 = 40,63 \%$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 100\% - \text{Nivel de Confianza}$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 100\% - 40,63 \%$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 59,37\%$$

El Ambiente de Control que se viene ejecutando en la Pastoral Social Caritas de Ambato, refleja un Nivel de Confianza del 40,63 % (Bajo) y un Nivel de Riesgo del 59,37% (Alto), lo cual demuestra ineficiencia en los controles que podrían estar repercutiendo en la eficiencia y eficacia de los procesos administrativos y operativos. .



PASTORAL SOCIAL "CARITAS"  
AMBATO

ECI  
2/8

Periodo: 01 de Julio al 30 de noviembre del 2014

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

COMPONENTE: ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACIÓN		OBSERVACIÓN	
		SI	N O	N/A	Calfi. Obtenida	Punta Óptimo		
1	¿Los objetivos de la entidad son claros y conducen al establecimiento de metas?	x			14	24	Algunos empleados desconocen los objetivos, falta socialización	H22
2	¿Los objetivos se han definido en base a los niveles de la entidad y cada actividad?	x			13	24	La entidad presenta el diseño de objetivos en los POA, de cada unidad, que carece de socialización.	H23
3	¿Las autoridades evalúan el desempeño de cada área con relación a las metas?		x		8	24	Monitoreo inadecuado de los objetivos e inoportunidad en la toma de decisiones.	H24
4	¿La entidad tiene establecidos objetivos de información financiera y de cumplimiento?	x			12	24	Los objetivos establecidos son de cumplimiento	H25
5	¿Cuándo los objetivos de la entidad no están siendo cumplidos la administración toma debidas precauciones?		x		11	24	Monitoreo inadecuado de los objetivos e inoportunidad en la toma de decisiones.	H24
6	¿Se elaboran POA, por cada programa o área?	x			14	24		
7	¿Se revisan los POA cuando se modifica el POA de la gestión a efectos de sus posibles adecuaciones?				3	24	No se efectúa el monitoreo a los POA.	H26
<b>TOTAL</b>					<b>75</b>	<b>168</b>		
<b>ELABORADO POR:</b> Lilia Pañora					<b>FECHA:</b> 01 de noviembre del 2014			
<b>REVISADO POR:</b>					<b>FECHA:</b>			



PASTORAL SOCIAL "CARITAS"  
AMBATO

R  
ECI 2

Periodo: 01 de Julio al 30 de noviembre del 2014

### MEDICIÓN DE RIESGOS

Según la Evaluación de Control Interno del componente Establecimiento de Objetivos se obtuvo los siguientes parámetros:

Para la medición del Nivel de Confianza y Riesgo del Control Interno, de las actividades administrativas y operativas de la Pastoral Social Caritas de Ambato, se utiliza la siguiente matriz de medición:

NIVEL DE CONFIANZA		
<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>
<b>15%-50%</b>	<b>51% - 75%</b>	<b>76% - 95%</b>
85%-50%	49% - 25%	24% - 5%
<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Obtenida}}{\text{Puntaje Óptimo}}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{58}{120}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 0,4464286 \times 100 = 44,64 \%$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 100\% - \text{Nivel de Confianza}$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 100\% - 44,64 \%$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 55,36\%$$

El Establecimiento de Objetivos que se viene ejecutando en la Pastoral Social Caritas de Ambato, refleja un Nivel de Confianza del 44,64 % (Bajo) y un Nivel de Riesgo del 55,36% (Alto), lo cual demuestra ineficiencia en los controles que podrían estar repercutiendo en la eficiencia y eficacia de los procesos administrativos y operativos. .



PASTORAL SOCIAL “CARITAS”  
AMBATO

ECI  
3/8

Periodo: 01 de Julio al 30 de noviembre del 2014

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

COMPONENTE: IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACIÓN		OBSERVACIÓN
		SI	N O	N/A	Calf Obtenida	Punta Óptimo	
1	¿La entidad realiza un proceso de identificación de riesgos?		x		9	24	La entidad no utiliza ningún mecanismo de identificación de riesgos H27
2	¿Se establece el origen del riesgo por factores internos o externos?		x		8	24	En la entidad no ha realizado un análisis de factores de riesgos H28
3	¿Se determina las causas de exposición al riesgo?		x		11	24	No existe monitoreo respecto a efectividad de controles, tendientes a identificar las causas de los posibles riesgos H29
4	¿Se le comunica al personal sobre los posibles riesgos que pueden afectar a la entidad?		x		8	24	El personal desconoce sobre la existencia de riesgos, la información no es socializada H30
<b>TOTAL</b>					<b>36</b>	<b>96</b>	
<b>ELABORADO POR:</b> Lilia Pañora					<b>FECHA:</b> 01 de noviembre del 2014		
<b>REVISADO POR:</b>					<b>FECHA:</b>		



PASTORAL SOCIAL "CARITAS"  
AMBATO

R  
ECI 3

Periodo: 01 de Julio al 30 de noviembre del 2014

### MEDICIÓN DE RIESGOS

Según la Evaluación de Control Interno del componente Identificación de Riesgos se obtuvo los siguientes parámetros:

Para la medición del Nivel de Confianza y Riesgo del Control Interno, de las actividades administrativas y operativas de la Pastoral Social Caritas de Ambato, se utiliza la siguiente matriz de medición:

NIVEL DE CONFIANZA		
<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
85%-50%	49% - 25%	24% - 5%
<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Obtenida}}{\text{Puntaje Óptimo}}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{36}{96}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 0,375 \times 100 = 37,50 \%$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 100\% - \text{Nivel de Confianza}$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 100\% - 37,50 \%$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 62,50\%$$

La Identificación de Riesgos que se viene ejecutando en la Pastoral Social Caritas de Ambato, refleja un Nivel de Confianza del 37,50 % (Bajo) y un Nivel de Riesgo del 62,50% (Alto), lo cual demuestra ineficiencia en los controles que podrían estar repercutiendo en la eficiencia y eficacia de los procesos administrativos y operativos.



**PASTORAL SOCIAL “CARITAS”  
AMBATO**

**ECI  
4/8**

Periodo: 01 de Julio al 30 de noviembre del 2014

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**COMPONENTE: EVALUACIÓN DE RIESGOS**

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACIÓN		OBSERVACIÓN	
		SI	NO	N/A	Calfi. Obtenida	Punta Óptimo		
1	¿Se analizan los riesgos y se toman acciones para mitigarlos?		x		10	24	En la entidad no analizan los riesgos, para tomar acciones y mitigarlos	H31
2	¿Se valora la probabilidad de ocurrencia de riesgo?		x		8	24	La dirección no valora la probabilidad de ocurrencia de riesgo	H32
3	¿Se analiza el impacto de los riesgos?		x		8	24	El impacto de darse el riesgo, no es analizado	H33
4	¿Para la interpretación del efecto de un riesgo existe un proceso de valoración?		x		7	24	La entidad no posee mecanismos de valoración del riesgo	H34
<b>TOTAL</b>					<b>33</b>	<b>96</b>		
<b>ELABORADO POR:</b> Lilia Pañora					<b>FECHA:</b> 01 de noviembre del 2014			
<b>REVISADO POR:</b>					<b>FECHA:</b>			



PASTORAL SOCIAL "CARITAS"  
AMBATO

**R**  
**ECI 4**

Periodo: 01 de Julio al 30 de noviembre del 2014

### MEDICIÓN DE RIESGOS

Según la Evaluación de Control Interno del componente Evaluación de Riesgos se obtuvo los siguientes parámetros:

Para la medición del Nivel de Confianza y Riesgo del Control Interno, de las actividades administrativas y operativas de la Pastoral Social Caritas de Ambato, se utiliza la siguiente matriz de medición:

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
85%-50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Obtenida}}{\text{Puntaje Óptimo}}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{33}{96}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 0,34375 \times 100 = 34,38 \%$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 100\% - \text{Nivel de Confianza}$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 100\% - 34,38 \%$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 65,62\%$$

La Evaluación de Riesgos que se viene ejecutando en la Pastoral Social Caritas de Ambato, refleja un Nivel de Confianza del 34,38 % (Bajo) y un Nivel de Riesgo del 65,62% (Alto), lo cual demuestra ineficiencia en los controles que podrían estar repercutiendo en la eficiencia y eficacia de los procesos administrativos y operativos. .



PASTORAL SOCIAL "CARITAS"  
AMBATO

ECI  
5/8

Periodo: 01 de Julio al 30 de noviembre del 2014

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

COMPONENTE: RESPUESTA AL RIESGO

N°	PREGUNTAS	RESPUESTA			PONDERACIÓN		OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	Calfi. Obtenida	Punta Óptimo	
1	¿Se ha elaborado una matriz de respuesta al riesgo, estableciendo las alternativas aplicables de acuerdo con los niveles de riesgo determinados?		x		6	24	La entidad no analiza las posibilidades de responder al riesgo H35
2	¿Se analizan las alternativas de respuesta considerando la estimación de los costos - beneficio?		x		9	24	Frente al conocimiento de riesgos en la dirección prevalece el criterio de la economía. H36
3	¿Se determinan las acciones a ejecutar como respuesta al riesgo?		x		9	24	La entidad no diseña un plan de respuesta al posible riesgo H37
4	¿Se determinan los responsables de ejecutar la respuesta al riesgo?		x		7	24	La entidad no diseña un plan de respuesta al posible riesgo H38
5	¿Se establecen las propuestas de tratamiento que serán consideradas para la gestión de riesgos?		x		7	24	La dirección no valora la gestión del riesgo H39
<b>TOTAL</b>					<b>38</b>	<b>120</b>	
<b>ELABORADO POR:</b> Lilia Pañora					<b>FECHA:</b> 01 de noviembre del 2014		
<b>REVISADO POR:</b>					<b>FECHA:</b>		



Periodo: 01 de Julio al 30 de noviembre del 2014

**MEDICIÓN DE RIESGOS**

Según la Evaluación de Control Interno del componente Respuesta al Riesgo se obtuvo los siguientes parámetros:

Para la medición del Nivel de Confianza y Riesgo del Control Interno, de las actividades administrativas y operativas de la Pastoral Social Caritas de Ambato, se utiliza la siguiente matriz de medición:

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
85%-50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Obtenida}}{\text{Puntaje Óptimo}}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{38}{120}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 0,316667 \times 100 = 31,67 \%$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 100\% - \text{Nivel de Confianza}$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 100\% - 31,67 \%$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 68,33\%$$

El Respuesta al Riesgo que se viene ejecutando en la Pastoral Social Caritas de Ambato, refleja un Nivel de Confianza del 31,67 % (Bajo) y un Nivel de Riesgo del 68,33% (Alto), lo cual demuestra ineficiencia en los controles que podrían estar repercutiendo en la eficiencia y eficacia de los procesos administrativos y operativos.



PASTORAL SOCIAL “CARITAS”  
AMBATO

ECI  
6/8

Periodo: 01 de Julio al 30 de noviembre del 2014

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL

N°	PREGUNTAS	RESPUESTA			PONDERACIÓN		OBSERVACIÓN	
		SI	NO	N/A	Calfi. Obtenida	Puntaje Óptimo		
<b>Tipos de Actividades de Control</b>								
1	¿Las tareas y responsabilidades relacionadas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones las realizan personas diferentes?		x		9	24	La entidad carece de una adecuada segregación de funciones	H40
2	¿Cada área opera coordinada e interrelacionada mente con las otras áreas de la entidad?	x			14	24		
3	¿Se informa oportunamente para que se tomen las acciones correctivas correspondientes?	x			12	24		
4	¿La coordinación del programa de Microfinanzas Solidarias presenta informes de su gestión?	x			21	24		
<b>Políticas y procedimientos</b>								
5	¿El acceso a los activos, recursos y comprobantes está restringido a personal autorizado?	x			18	24		
6	¿Existe un manual de créditos y cobranzas, que regule las políticas de crédito?	x			16	24		
7	¿Se ha definido la periodicidad de las evaluaciones de eficacia y eficiencia?	x			12	24	La entidad no realiza evaluación de desempeño	H41
8	¿Se definen los niveles de stocks mínimos y puntos de pedido para iniciar el proceso de compras oportunamente?	x			14	24	Según el informe de auditoría del año 2013, las medicinas no son inventariadas en forma adecuada.	H42

9	¿En la entidad se ha realizado la contratación de seguros contra incendios, desastres naturales y los que la entidad considere pertinentes?		x		0	24	La entidad no contrata pólizas de seguros, que salvaguarde los bienes, como tampoco asegura a las personas que manejan dinero	H43
10	¿La dirección ha establecido medidas de vigilancia y seguridad física de las instalaciones?	x			14	24	Las instalaciones del área de salud, cuentan con alarmas de seguridad.	
11	¿Existe en la entidad un control para mantener saneada y resguardada la documentación de los activos financieros?		x		9	24	La entidad cuenta con controles respecto a la información financiera y física relacionada con los bancos comunales	
<b>Procesamiento de la información</b>								
12	¿La documentación sobre transacciones y hechos significativos es exacta y completa?	x			16	24		
13	¿Las transacciones se registran al momento de su ocurrencia y se procesa de manera inmediata?	x			16	24		
14	¿Se cumple con los requisitos para la autorización de créditos?	x			21	24		
15	¿Se elaboran planes de adquisiciones y contrataciones consistentes con los consumos y los servicios que se necesitan para cumplir con los objetivos de gestión?		x		8	24	La entidad elabora un presupuesto anual en base a los POA de cada departamento, sin embargo no existe un monitoreo, para ajustes oportunos en caso de variaciones.	H44
<b>Controles físicos</b>								
16	¿Se realizan inventarios periódicos de los medicamentos?		x		3	24	La entidad no realizó un inventario de medicamentos en el periodo observado	H45
17	¿Los activos fijos cuentan códigos que faciliten su localización y custodio?		x		6	24	En la entidad los activos fijos no se encuentran codificados, no existe un listado con información básica	H46
18	¿Se realizan inventarios periódicos para comprobar la exactitud de los registros físicos de los activos fijos?		x		3	24	La entidad no realiza constataciones físicas de los bienes	H47
19	¿En la constatación física de los activos fijos se analiza su estado de conservación?		x		3	24	La entidad no realiza un análisis del estado de conservación de los activos fijos	H48

<b>Instrucciones por escrito</b>								
<b>20</b>	¿La dirección lleva un registro actualizado de los bienes entregados a los empleados de la entidad que permita la rápida identificación del bien, el usuario y la ubicación?		x		<b>7</b>	<b>24</b>	No existe un archivo donde se pueda identificar la ubicación de cada activo fijo, al empleado le entregan mediante acta pero sin especificaciones.	<b>H49</b>
<b>21</b>	¿El empleado cuenta con información escrita, sobre la recepción de los bienes que están bajo su custodia?		x		<b>7</b>	<b>24</b>	Al empleado no le entregan una copia del acta de entrega – recepción de los bienes, bajo su custodia	<b>H50</b>
<b>22</b>	¿Se le informó en forma escrita sobre las fechas del mantenimiento preventivo a los bienes, que debe cumplirse para evitar reparaciones?		x		<b>5</b>	<b>24</b>	El personal de servicio tiene a cargo el mantenimiento de los vehículos, el encargado de sistemas, sobre el sistema informático	<b>H51</b>
<b>23</b>	¿Existe un documento en el que se informan acerca de las prohibiciones que tienen en cuanto al uso de los bienes, por ejemplo: Usar los bienes para beneficio particular o privado?	x			<b>12</b>	<b>24</b>	La entidad diseño un documento, sin embargo no existen mecanismos de control	<b>H52</b>
<b>Control sobre sistemas informáticos</b>								
<b>24</b>	¿El sistema cuenta con medidas de seguridad que alcancen a las entradas, procesos, almacenamiento y salida de datos?	x			<b>16</b>	<b>24</b>		
<b>25</b>	¿El sistema permite identificar errores de entrada, su detección, corrección donde se encuentren?	x			<b>20</b>	<b>24</b>		
<b>26</b>	¿El personal que maneja el sistema entiende todas las aplicaciones del mismo?	x			<b>21</b>	<b>24</b>		
<b>27</b>	¿La administración supervisa de manera frecuente las operaciones e ingreso de registros al momento que se desarrollan las actividades?	x			<b>18</b>	<b>24</b>		
<b>TOTAL</b>					<b>321</b>	<b>648</b>		
<b>ELABORADO POR:</b> Lilia Pañora					<b>FECHA:</b> 01 de noviembre del 2014			
<b>REVISADO POR:</b>					<b>FECHA:</b>			



PASTORAL SOCIAL "CARITAS"  
AMBATO

**R**  
**ECI 6**

Periodo: 01 de Julio al 30 de noviembre del 2014

### MEDICIÓN DE RIESGOS

Según la Evaluación de Control Interno del componente Actividades de Control se obtuvo los siguientes parámetros:

Para la medición del Nivel de Confianza y Riesgo del Control Interno, de las actividades administrativas y operativas de la Pastoral Social Caritas de Ambato, se utiliza la siguiente matriz de medición:

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
85%-50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Obtenida}}{\text{Puntaje Óptimo}}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{321}{648}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 0,4953704 \times 100 = 49,54 \%$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 100\% - \text{Nivel de Confianza}$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 100\% - 49,54 \%$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 50,46\%$$

Las Actividades de Control que se viene ejecutando en la Pastoral Social Caritas de Ambato, refleja un Nivel de Confianza del 49,54 % (Bajo) y un Nivel de Riesgo del 50,46% (Alto), lo cual demuestra ineficiencia en los controles que podrían estar repercutiendo en la eficiencia y eficacia de los procesos administrativos y operativos.



PASTORAL SOCIAL "CARITAS"  
AMBATO

ECI  
7/8

Periodo: 01 de Julio al 30 de noviembre del 2014

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

N°	PREGUNTAS	RESPUESTA			PONDERACIÓN		OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	Calf Obtenid	Punta Óptimo	
<b>Información</b>							
1	¿La entidad cuenta con un sistema de información eficiente, que permita la generación de información confiable para la toma de decisiones?		x		8	24	La entidad no cuenta con un sistema de información operativa específico sobre la prestación de servicios. H53
2	¿La entidad cuenta con un sistema de información eficiente, sobre los datos relevantes para el desarrollo de las operaciones?		x		7	24	El Manual de Funciones de la entidad se encuentra desactualizado H54
3	¿Se generan informes operativos confiables y oportunos para el seguimiento a la ejecución física de las operaciones y cumplimiento de los objetivos programados?	x			16	24	Los informes operativos, se realizan en forma oportuna en el programa de Microfinanzas. H55
4	¿Se realizan reuniones periódicas entre la dirección superior y los responsables de las operaciones para informar el avance de la gestión y tomar decisiones oportunas?				6	24	No se realizan reuniones periódicas para informar el avance de la gestión y tomar decisiones oportunas H56
5	¿Se destinan recursos suficientes para mejorar o desarrollar sistemas de información eficaces?		x		2	24	La entidad no valora la importancia de tener información operativa oportuna. H57
<b>Comunicación</b>							
6	¿Existe una comunicación efectiva entre el personal para facilitar la coordinación y la realización eficiente de las tareas?	x			18	24	

7	¿Se coordina los sistemas de información con información externa?	x			14	24		
8	¿Se utilizan reportes para brindar información en los niveles de la entidad?	x			20	24		
9	¿El flujo informático circula en sentido horizontal, transversal, ascendente y descendente?		x		10	24	En la entidad no existe una adecuada comunicación	H58
10	¿Se entrega información como reglamentos, manuales, a los empleados?		x		13	24	No existe socialización de toda la normativa interna	H59
11	¿Los datos que recibe todo el personal son comunicados con claridad y efectividad?		x		12	24	En la entidad no existe una adecuada comunicación	H60
12	¿Existen canales abiertos de comunicación de abajo hacia arriba en la entidad?		x		10	24	En la entidad no existe una adecuada comunicación	H61
<b>TOTAL</b>					<b>136</b>	<b>288</b>		
<b>ELABORADO POR:</b> Lilia Pañora					<b>FECHA:</b> 01 de noviembre del 2014			
<b>REVISADO POR:</b>					<b>FECHA:</b>			



PASTORAL SOCIAL "CARITAS"  
AMBATO

**R**  
**ECI 7**

Periodo: 01 de Julio al 30 de noviembre del 2014

### MEDICIÓN DE RIESGOS

Según la Evaluación de Control Interno del componente Información y Comunicación, se obtuvo los siguientes parámetros:

Para la medición del Nivel de Confianza y Riesgo del Control Interno, de las actividades administrativas y operativas de la Pastoral Social Caritas de Ambato, se utiliza la siguiente matriz de medición:

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
85%-50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Obtenida}}{\text{Puntaje Óptimo}}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{136}{288}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 0,472222 \times 100 = 47,22 \%$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 100\% - \text{Nivel de Confianza}$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 100\% - 47,22 \%$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 52,78\%$$

La Información y Comunicación que se viene ejecutando en la Pastoral Social Caritas de Ambato, refleja un Nivel de Confianza del 47,22 % (Bajo) y un Nivel de Riesgo del 52,78% (Alto), lo cual demuestra ineficiencia en los controles que podrían estar repercutiendo en la eficiencia y eficacia de los procesos administrativos y operativos. .





**PASTORAL SOCIAL "CARITAS"  
AMBATO**

**ECI  
8/8**

Periodo: 01 de Julio al 30 de noviembre del 2014

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**COMPONENTE: SUPERVISIÓN**

N°	PREGUNTAS	RESPUESTA			PONDERACIÓN		OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	Calfi. Obtenida	Punta Óptimo	
1	¿Los Directores departamentales mantienen actualizada a la alta Dirección, sobre el desempeño y situación de la entidad?		x		11	24	Solo el programa de Microfinanzas emite informes.  <b>H62</b>
2	¿Los eventos, reuniones de trabajo, son documentados y socializados de manera oportuna y por escrito?	x			12	24	La entidad no documenta las resoluciones de las reuniones realizadas  <b>H63</b>
3	¿Se realizan seguimientos a las recomendaciones emitidas en los informes de auditoría?		x		5	24	No realiza seguimiento a las recomendaciones de los informes de auditoría externa  <b>H64</b>
4	¿La Dirección realiza una evaluación por sus medios para verificar la situación actual del departamento?		x		9	24	En la entidad no se maneja la cultura de evaluación  <b>H65</b>
5	¿Se asigna personal para generar información que permita evaluar los niveles de eficacia y eficiencia operativa?	x			15	24	En la entidad no se maneja la cultura de evaluación  <b>H65</b>
6	¿La alta dirección realiza un seguimiento a las políticas y al cumplimiento de los objetivos de gestión?		x		5	24	Siendo las estrategias de carácter social, la entidad se limita a contribuir según la disponibilidad.  <b>H66</b>
7	¿La dirección instruye las acciones necesarias para perfeccionar los controles internos sobre la base del seguimiento realizado?		x		4	24	La entidad no da seguimiento a los controles implantados, así como tampoco se realiza una evaluación de su efectividad  <b>H67</b>
8	¿La supervisión se desarrolla con el alcance y la frecuencia necesaria para detectar deficiencias en la aplicación de controles sobre las operaciones de la entidad?		x		3	24	En la entidad no se maneja la cultura de evaluación  <b>H68</b>
<b>TOTAL</b>					<b>64</b>	<b>192</b>	
<b>ELABORADO POR:</b> Lilia Pañora					<b>FECHA:</b> 01 de noviembre del 2014		
<b>REVISADO POR:</b>					<b>FECHA:</b>		

Periodo: 01 de Julio al 30 de noviembre del 2014

**MEDICIÓN DE RIESGOS**

Según la Evaluación de Control Interno del componente Supervisión, se obtuvo los siguientes parámetros:

Para la medición del Nivel de Confianza y Riesgo del Control Interno, de las actividades administrativas y operativas de la Pastoral Social Caritas de Ambato, se utiliza la siguiente matriz de medición:

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
85%-50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Obtenida}}{\text{Puntaje Óptimo}}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{64}{192}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 0,2962963 \times 100 = 33,33 \%$$


$$\text{Nivel de Riesgo} = 100\% - \text{Nivel de Confianza}$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 100\% - 33,33 \%$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 66,67\%$$

La Supervisión que se viene ejecutando en la Pastoral Social Caritas de Ambato, refleja un Nivel de Confianza del 33,33 % (Bajo) y un Nivel de Riesgo del 66,67% (Alto), lo cual demuestra ineficiencia en los controles que podrían estar repercutiendo en la eficiencia y eficacia de los procesos administrativos y operativos.

### 6.7.2.3 Realice la hoja de hallazgos

 <div style="text-align: center;"> <p>PASTORAL SOCIAL “CARITAS”            AMBATO            Periodo: 01 de Julio al 30 de noviembre del 2014</p> <p><b>HOJA DE HALLAZGOS</b></p> </div> <div style="float: right; border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p><b>HH</b> <b>1/11</b></p> </div>					
N°	REF	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO
1	ECI 1/8	La entidad posee un Reglamento Interno que no ha sido socializado	La dirección es la encargada de “la comunicación de valores de la entidad y normas de conducta al personal a través de declaraciones de políticas, códigos de conducta y por medio del ejemplo”	La dirección no valora la importancia de comunicar al talento humano sobre aspectos sustanciales para alcanzar un ambiente de trabajo adecuado	Insatisfacción en el empleado a la hora de desarrollar sus actividades, lo cual puede repercutir en el logro de los objetivos.
2	ECI 1/8	La Dirección, no demuestra compromiso frente al control interno	La importancia que demuestre la dirección frente al Control Interno, incide en el proceder del talento humano	Confianza en la integridad y la honestidad de las personas, por parte de la dirección	Pérdidas económicas, que desencadenaría en un debilitamiento en la imagen corporativa de la entidad
3	ECI 1/8	La entidad no se preocupa por el fortalecimiento sobre el tema de valores éticos	La dirección es la encargada de “la comunicación de valores de la entidad y normas de conducta al personal a través de declaraciones de políticas, códigos de conducta y por medio del ejemplo”	Falta de interés por parte de la administración, respecto a apoyar al cliente interno, se enfocan en los beneficiarios de los servicios únicamente	Personal desmotivado, incumplimiento de ejes estratégicos de la entidad que es precisamente la solidaridad
4	ECI 1/8	No existe un documento acerca de las sanciones específicas a ser aplicadas en caso de incumplimiento de actividades de los empleados	La dirección es la encargada de “la comunicación de valores de la entidad y normas de conducta al personal a través de declaraciones de políticas, códigos de conducta y por medio del ejemplo”	La dirección no le da importancia a tareas administrativas.	Desgaste, pérdidas, desaprovechamiento de los recursos disponibles.
5	ECI 1/8	La dirección no refleja los conocimientos de administración necesarios para cumplir con sus responsabilidades	“La importancia que da la dirección al Control Interno, incide en las actividades y resultados”	La dirección carece de una cultura organizacional de carácter preventiva	Pérdidas económicas por falta de implementación de mecanismos para identificación de exposición al riesgo



**PASTORAL SOCIAL “CARITAS”  
AMBATO**  
Periodo: 01 de Julio al 30 de noviembre del 2014

**HH**  
**2/11**

**HOJA DE HALLAZGOS**

<b>6</b>	<b>ECI</b> <b>1/8</b>	Los indicadores de gestión, se aplican solo al programa de microfinanzas	La medición del desempeño necesariamente estará inmersa en todas las actividades a realizarse dentro de la entidad.	Incumplimiento de manual de funciones por parte de coordinadores, y directores de proyectos	Falta de optimización de los recursos
<b>7</b>	<b>ECI</b> <b>1/8</b>	En la entidad no existe un plan de incentivos	La dirección debe implantar “Mecanismos para lograr la competencia profesional deseada de sus trabajadores”	Falta de visión de la administración respecto a la importancia que tiene el talento humano	Talento humano desmotivado, carente de sentido de pertenencia para con la entidad
<b>8</b>	<b>ECI</b> <b>1/8</b>	Se constató que la entidad no posee un plan de capacitación	“La máxima dirección de la entidad debe asimilar la superación de sus trabajadores como un proceso de inversión”	Falta de visión de la administración respecto a la importancia que tiene el talento humano	Incumplimiento de normativas externas, que pueden ocasionar imposición de sanciones
<b>9</b>	<b>ECI</b> <b>1/8</b>	No se efectúa el respectivo análisis, se pretende economizar, sin observar el costo - beneficio	La administración debe organizar los recursos de manera eficiente e identificar oportunidades	Administración en extremo conservadores, que prefieren evitan los riesgos	Falta de aprovechamiento de oportunidades de mejora
<b>10</b>	<b>ECI</b> <b>1/8</b>	La administración no valora la importancia que tiene el talento humano en la entidad	Es el trabajador quien puede detectar los problemas que generan pérdidas	Falta de visión de la administración respecto a la importancia que tiene el talento humano	Pérdidas, por falta de identificación oportuna de riesgos
<b>11</b>	<b>ECI</b> <b>1/8</b>	En la entidad no se realiza rotación de funciones de contabilidad, tesorería, créditos y cajas	“Ningún empleado debe tener a su cargo, durante un tiempo prolongado, las tareas que presenten una mayor probabilidad de comisión de irregularidades”	Falta de visión administrativa respecto a la implementación de buenas prácticas de administración y auditoría	Pérdidas económicas por sustracción, pagos indebidos o pagos en exceso.
<b>12</b>	<b>ECI</b> <b>1/8</b>	Se conoce que existen políticas que no han sido documentadas.	El talento humano debe tener muy claro los niveles esperados, en función a la integridad, comportamiento ético, la competencia entre otros	Falta de visión de la administración respecto a la importancia que tiene el talento humano	Incertidumbre en el Talento humano, que lo desmotiva a hora de realizar sus actividades.



PASTORAL SOCIAL “CARITAS”  
AMBATO  
Periodo: 01 de Julio al 30 de noviembre del 2014

**HH**  
**3/11**

**HOJA DE HALLAZGOS**

<b>13</b>	<b>ECI</b> <b>1/8</b>	La entidad no promueve la superación profesional del personal	La dirección debe implantar “Mecanismos para lograr la competencia profesional deseada de sus trabajadores”	Falta de visión de la administración respecto a la importancia que tiene el talento humano	La desactualización de conocimientos del personal puede ocasionar el incumplimiento de normativas, e imposición de sanciones.
<b>14</b>	<b>ECI</b> <b>1/8</b>	En la entidad no se realizan reuniones de trabajo tendientes a evaluar conformidad del personal operativo	“las organizaciones deben crear condiciones lo más cómodas y seguras posibles para que el trabajador pueda ser eficiente”	Falta de visión de la administración respecto a la importancia que tiene el talento humano	Fomentar en el empleado inconformidad por la indiferencia de la entidad respecto a cómo se siente al realizar su trabajo.
<b>15</b>	<b>ECI</b> <b>1/8</b>	En el organigrama estructural se encuentran diseñados puestos de trabajo sin el personal que los gestione.	“Los mandos intermedios son muy importantes para la organización, controlan a los equipos para que asuman los objetivos y consigan una actuación adecuada para conseguirlos”	La administración no valora las tareas administrativas.	Inexistencia de las actividades del cargo de director Ejecutivo, sobre todo en lo referente a seguimiento y monitoreo.
<b>16</b>	<b>ECI</b> <b>1/8</b>	El organigrama establecido, se encuentra desactualizado	“La estructura organizativa debe evaluarse al menos una vez al año, teniendo en cuenta los cambios y nuevos retos de la entidad”	Falta de aplicación de herramientas de administración, por desorganización de la alta dirección.	El empleado puede sentir confusión por falta de identificación clara de las líneas de mando existente.
<b>17</b>	<b>ECI</b> <b>1/8</b>	La entidad no da cumplimiento al manual de funciones vigente	“El personal que posee autoridad debe verificar concurrentemente el cumplimiento de funciones preestablecidas a sus subordinados”	Falta de personal en áreas claves de supervisión.	Pérdida de recursos, incumplimiento de metas
<b>18</b>	<b>ECI</b> <b>1/8</b>	El personal desconoce la importancia de su contribución frente al control interno	Las políticas de control interno deben estar inmersas en cada una de las actividades que se presentan en el manual de funciones, siendo fundamental su respectiva socialización y concientización en el personal.	La administración no valora las actividades relacionadas con el Control Interno	Falta de identificación de exposición al riesgo



PASTORAL SOCIAL “CARITAS”  
 AMBATO  
 Periodo: 01 de Julio al 30 de noviembre del 2014

**HH**  
**4/11**

**HOJA DE HALLAZGOS**

<b>19</b>	<b>ECI 1/8</b>	No se encuentra documentado procesos extraordinarios, los empleados conocen de sus actividades por experiencia	La dirección debe socializar normativa interna entre sus empleados para que conozcan sus deberes y responsabilidades	La administración no valora los procesos formales dentro de la organización	Confusión, desorientación ,en el talento humano que disminuye su productividad
<b>20</b>	<b>ECI 1/8</b>	Los objetivos no son monitoreados	La alta dirección establece los objetivos, los vende, los mide y evalúa el progreso.	La dirección no analiza el progreso de los objetivos	Incumplimiento de metas, desaprovechamiento de recursos
<b>21</b>	<b>ECI 1/8</b>	Los encuestados consideran que la delegación de autoridad se realiza en función a la afinidad de la alta dirección	Los directivos deben preparar la descripción de puestos y definir claramente la autoridad y la responsabilidad dentro de la organización”	En la entidad no se aplican criterios administrativos adecuados	Desorganización, insatisfacción de la mayoría del talento humano, por asignaciones injustas
<b>22</b>	<b>ECI 2/8</b>	Algunos empleados desconocen los objetivos, falta socialización	Es indispensable que todos los integrantes de la organización se identifiquen y comprendan los objetivos estratégicos de la misma	El direccionamiento estratégico no es adecuadamente socializados, el empleado desconoce dicha información	Incumplimiento de metas, desaprovechamiento de recursos
<b>23</b>	<b>ECI 2/8</b>	La entidad presenta el diseño de objetivos en los POA, de cada unidad, que carece de socialización.	“La alta dirección establece los objetivos, los vende, los mide y evalúa el progreso”	La entidad no socializa entre sus empleados, información básica para el buen funcionamiento de la entidad, la maneja con reserva	Incumplimiento de objetivos, desperdicio de recursos.
<b>24</b>	<b>ECI 2/8</b>	Monitoreo inadecuado de los objetivos e inoportunidad en la toma de decisiones.	Le corresponde a la administración planificar la evaluación y revisión regular del progreso realizado, en la consecución de los objetivos.	Falta de personal en áreas claves de monitoreo y seguimiento	Desconocimiento de las necesidades, Incumplimiento de objetivos

**HOJA DE HALLAZGOS**

25	ECI 2/8	Los objetivos establecidos son de cumplimiento	Como practica sana, se debe incluir objetivos relacionados con los ingresos, rendimiento de recursos.	Falta de visión administrativa, por no existir exigencias de inversionistas.	Desaprovechamiento de los recursos.
26	ECI 2/8	No se da importancia por parte de la alta dirección para evaluar el cumplimiento de los POA	La entidad debe evaluar en forma periódica los avances de los POA, para disponer de información oportuna, clara y objetiva para la correcta toma de decisiones.	Falta de visión administrativa de la dirección, para realizar alcances y modificaciones al POA	Falta de identificación de desviaciones de la planificación y exposiciones a riesgos.
27	ECI 3/8	La entidad no utiliza ningún mecanismo de identificación de riesgos	"El propósito fundamental del control interno está en el manejo del riesgo"	Inexistencia de controles que permitan la identificación de riesgos.	Insatisfacción en el empleado a la hora de desarrollar sus actividades,
28	ECI 3/8	En la entidad no ha realizado un análisis de factores de riesgos	Las condiciones internas y externas pueden generar eventos que originan oportunidades o afecten negativamente el cumplimiento de los objetivos.	La dirección no valora la tarea de análisis de exposición al riesgo	Fraudes, pérdidas económicas y de recursos
29	ECI 3/8	No existe monitoreo respecto a efectividad de controles, tendientes a identificar las causas de los posibles riesgos	Las condiciones internas y externas pueden generar eventos que originan oportunidades o afecten negativamente el cumplimiento de los objetivos de la organización	La dirección no planifica la tarea de monitoreo de verificar la efectividad de los escasos controles vigentes	Fraudes, pérdidas económicas y de recursos
30	ECI 3/8	El personal desconoce sobre la existencia de riesgos, la información no es socializada	El personal debe ser informado de los riesgos a los que está expuesta la organización.	La entidad no socializa entre sus empleados, información básica para el buen funcionamiento de la entidad, la maneja con reserva	Fraudes, pérdidas económicas y de recursos
31	ECI 4/8	En la entidad no analizan los riesgos, para tomar acciones y mitigarlos	La organización debe identificar eventos y circunstancias que pueden afectar la confiabilidad de la información sea de gestión u operacional.	La dirección no valora la tarea de valoración del riesgo al que está expuesta	Incremento de gastos, disminución de la confianza del cliente externo, por afectaciones a la imagen corporativa.

HOJA DE HALLAZGOS

32	ECI 4/8	La dirección no valora la probabilidad de ocurrencia de riesgo	La entidad debe establecer la probabilidad de ocurrencia de riesgos a los que está expuesta	La dirección no valora la tarea de estimación del riesgo al que está expuesta	Incremento de gastos, disminución de la confianza del cliente externo
33	ECI 4/8	El impacto de darse el riesgo, no es analizado	Es importante que la entidad conozca las consecuencias que pueden afrontar, en caso de materializarse el riesgo	La dirección no valora la tarea de estimación del riesgo al que está expuesta	Incremento de gastos, disminución de la confianza del cliente externo
34	ECI 4/8	La entidad no posee mecanismos de valoración del riesgo	Es competencia de la dirección, implementar mecanismos de determinación del nivel de riesgo aceptable	La dirección no valora la tarea de estimación del riesgo al que está expuesta	Incremento de gastos, disminución de la confianza del cliente externo, afectaciones a imagen corporativa.
35	ECI 5/8	La entidad no analiza las posibilidades de responder al riesgo	La matriz de respuesta al riesgo, presenta las alternativas aplicables de acuerdo con los niveles de riesgo determinados	La dirección sigue patrones establecidos, no valora el impacto que puede tener la materialización de riesgos	Afectación a la imagen corporativa, sanciones, pérdida de apoyo externo.
36	ECI 5/8	Frente al conocimiento de riesgos en la dirección prevalece el criterio de la economía.	Para implementar las alternativas de respuesta al riesgo se considera la estimación del costos - beneficio	Administración débil que no exija el cumplimiento de los controles existentes	Pérdidas económicas por falta de implementación de mecanismos para identificación de exposición al riesgo
37	ECI 5/8	La entidad no diseña un plan de respuesta al posible riesgo	Una vez seleccionadas las alternativas de respuesta al riesgo, se determinan las acciones para su ejecución.	La falta de una visión amplia de los directivos vinculados con las actividades de administración	Insatisfacción en el empleado a la hora de desarrollar sus actividades,
38	ECI 5/8	La entidad no diseña un plan de respuesta al posible riesgo	Una vez seleccionadas las alternativas de respuesta al riesgo, se determinan los responsables de su realización	Administración débil que no exija el cumplimiento de los controles existentes	Pérdidas económicas por falta de identificación de exposición al riesgo
39	ECI 5/8	La dirección no valora la gestión del riesgo	¿Se establecen las propuestas de tratamiento que serán consideradas para la gestión de riesgos?	La falta de una visión amplia de los directivos vinculados con las actividades de administración	Insatisfacción en el empleado a la hora de desarrollar sus actividades,





PASTORAL SOCIAL “CARITAS”  
 AMBATO  
 Periodo: 01 de Julio al 30 de noviembre del 2014  
**HOJA DE HALLAZGOS**

**HH**  
**7/11**

<b>40</b>	<b>ECI</b> <b>6/8</b>	La entidad carece de una adecuada segregación de funciones	las actividades de: autorización, ejecución, registro y comprobación de transacciones, debe mantenerse en forma independiente	Insuficiente número de personal para área de administración.	Pérdidas económicas por sustracción, pagos indebidos o pagos en exceso.
<b>41</b>	<b>ECI</b> <b>6/8</b>	La entidad no realiza evaluación de desempeño	Las organizaciones deben medir el desempeño a fin de detectar desviaciones antes de que ocurran y para estimular el buen desempeño	Inexistencia de un departamento de Recursos Humanos	Desconocimiento de exposición al riesgo, desmotivación de los empleados que se esforzaron por hacer bien su trabajo.
<b>42</b>	<b>ECI</b> <b>6/8</b>	Según el informe de auditoría del año 2013, las medicinas no son inventariadas en forma adecuada.	Para el control de las adquisiciones es importante, establecer los máximos y mínimos para el control de existencias	Falta de monitoreo y seguimiento al cumplimiento de los manuales de funciones establecidas.	Existencia de inventarios excesiva, caducados o por caducar, obsoletos, que causan pérdidas económicas.
<b>43</b>	<b>ECI</b> <b>6/8</b>	La entidad no contrata pólizas de seguros, que salvaguarde los bienes, no asegura a las personas que manejan dinero	Ante la presencia inevitable de un riesgo la organización debe reducir su efecto a través del traspaso de las pérdidas a otras organizaciones, mediante el aseguramiento.	Falta de percepción de posibles pérdidas, por su carácter de entidad eclesiástica, carece de controles gubernamentales.	Desperdicio, pérdidas económicas
<b>44</b>	<b>ECI</b> <b>6/8</b>	El presupuesto anual se base en los POA de cada área, no existe un monitoreo de su cumplimiento o ajuste oportuno en caso de variación.	Parte del control preventivo sugiere que las erogaciones deben estar en conformidad a lo establecido en el presupuesto.	La entidad no incluye en la planificación, evaluaciones de presupuestos entre otras herramientas.	Pérdidas económicas por sustracción, pagos indebidos o pagos en exceso.
<b>45</b>	<b>ECI</b> <b>6/8</b>	La entidad no realizó un inventario de medicamentos en el periodo observado	La constatación física de los inventarios debe ser periódica y a través de un proceso planificado	Falta de monitoreo y seguimiento al cumplimiento de los manuales de funciones establecidas.	Existencia de inventarios excesiva, caducados o por caducar, obsoletos, que causan pérdidas económicas.
<b>46</b>	<b>ECI</b> <b>6/8</b>	En la entidad los activos fijos no se encuentran codificados, no existe un listado con información básica	Los bienes se controlaran mediante etiquetas con códigos impresos en una parte visible, para una fácil identificación.	La falta de una visión amplia de los directivos vinculados con las actividades de administración	Sustracción o Sustitución de los activos por otros.

47	ECI 6/8	La entidad no realiza constataciones físicas de los bienes	La constatación física de la totalidad de los activos fijos debe ser periódica y parcial cuando haya un cambio de empleado en la sesión correspondiente.	La dirección confía en la integridad de sus empleados	Sustracción de los bienes, no se identifica bienes obsoletos o fuera de uso
48	ECI 6/8	No existe una razonabilidad sobre el estado de conservación de los activos fijos.	Considerando que algunos activos fijos proceden de donaciones, el valor presente en la contabilidad debe ser a Valor razonable ( importe por el cual puede ser intercambiado un activo)	La dirección no valora la importancia de conocer el estado de conservación de los activos fijos	Alteraciones al presupuesto, por reposición inesperada de activos fijos que dejaron de funcionar.
49	ECI 6/8	No existe un archivo donde se pueda identificar la ubicación de cada activo fijo, al empleado le entregan mediante acta pero sin especificaciones.	La organización debe contar con un registro de monitoreo que controle las transferencias y movimientos de activos dentro y fuera de la Institución.	La dirección no aplica practicas sanas acerca del control de los activos fijos	Sustracción o Sustitución de los activos por otros.
50	ECI 6/8	Al empleado no le entregan una copia del acta de entrega – recepción de los bienes, bajo su custodia	El acta de entrega - recepción de los activos fijos a ser custodiados, deberá presentar las especificaciones de los bienes, así: código, marca, dimensiones, color, entre otros.	La dirección no ha implantado controles internos básicos, sobre los activos fijos	Sustracción o Sustitución de los activos por otros.
51	ECI 6/8	El personal de servicio tiene a cargo el mantenimiento de los vehículos, el encargado de sistemas, sobre el sistema informático	El acta de entrega - recepción de los activos fijos a ser custodiados determinará la responsabilidad en el manejo de los bienes	La dirección no instruye al personal sobre el buen uso de los bienes y el mantenimiento de los bienes.	Incremento de gastos por reparación o sustitución de bienes por obsolescencia, debido a la falta de un adecuado mantenimiento
52	ECI 6/8	La entidad diseño un documento, sin embargo no existen mecanismos de control	Prohibición de la utilización de materiales de oficina, vehículos, teléfonos, el tiempo pagado por la entidad, los conocimientos, información, papelería, el prestigio o la influencia de la institución para el logro de objetivos personales	La falta de una visión amplia de los directivos vinculados con las actividades de administración	Desgaste, deterioro, incremento de gastos por mantenimiento debido al uso indebido



**PASTORAL SOCIAL “CARITAS”  
AMBATO**  
Periodo: 01 de Julio al 30 de noviembre del 2014

**HH  
9/11**

**HOJA DE HALLAZGOS**

<b>53</b>	<b>ECI 7/8</b>	La entidad no cuenta con un sistema de información operativa específico sobre la prestación de servicios.	La entidad debe procurar que el sistema de información sea eficiente, que permita la generación de información confiable para la toma de decisiones	la prestación de servicios que permita la generación de información confiable para la toma de decisiones	El talento humano siente inseguridad en la permanencia de la entidad
<b>54</b>	<b>ECI 7/8</b>	El Manual de Funciones de la entidad se encuentra desactualizado	La entidad debe contar con un sistema de información eficiente, sobre los datos relevantes para el desarrollo de las operaciones	Administración débil que no exija el cumplimiento de los controles existentes	El talento humano siente inseguridad en la permanencia de la entidad
<b>55</b>	<b>ECI 7/8</b>	Los informes operativos, se realizan en forma oportuna en el programa de Microfinanzas.	En la entidad es importante generar informes operativos confiables y oportunos para un adecuado seguimiento a la ejecución física de las operaciones y cumplimiento de los objetivos programados	La falta de una visión amplia de los directivos vinculados con las actividades de administración	Insatisfacción en el empleado a la hora de desarrollar sus actividades,
<b>56</b>	<b>ECI 7/8</b>	No se realizan reuniones periódicas para informar el avance de la gestión y tomar decisiones oportunas	La dirección debe establecer la realización de reuniones periódicas entre la dirección superior y los responsables de las operaciones para obtener información del avance de la gestión y tomar decisiones oportunas	La falta de una visión amplia de los directivos vinculados con las actividades de administración	Desmotivación hacia el cumplimiento de sus actividades
<b>57</b>	<b>ECI 7/8</b>	La entidad no valora la importancia de tener información operativa oportuna.	La dirección debe procurar el suministro de recursos suficientes para mejorar o desarrollar sistemas de información eficaces	Administración débil que no exija el cumplimiento de los controles existentes	Insatisfacción en el empleado a la hora de desarrollar sus actividades,
<b>58</b>	<b>ECI 7/8</b>	En la entidad no existe una adecuada comunicación	“El flujo de información debe circular en todos los sentidos; ascendente, descendente, horizontal y transversal”	Visión débil de administración, carente de estrategias	Desmotivación hacia el cumplimiento de sus actividades



**PASTORAL SOCIAL “CARITAS”**  
**AMBATO**  
 Periodo: 01 de Julio al 30 de noviembre del 2014

**HH**  
**10/11**

**HOJA DE HALLAZGOS**

<b>59</b>	<b>ECI 7/8</b>	No existe socialización de toda la normativa interna	La dirección tiene la obligación de entregar información como reglamentos, manuales, a los empleados	Administración débil que no exija el cumplimiento de los controles existentes	Talento humano siente inseguridad en la permanencia de la entidad
<b>60</b>	<b>ECI 7/8</b>	En la entidad no existe una adecuada comunicación	La información que recibe todo el personal deben ser comunicados con claridad y efectividad	Visión débil de administración, carente de estrategias	Desmotivación hacia el cumplimiento de sus actividades
<b>61</b>	<b>ECI 7/8</b>	En la entidad no existe una adecuada comunicación	La dirección debe propender a implantar canales abiertos de comunicación de abajo hacia arriba en la entidad	Administración débil que no exija el cumplimiento de los controles existentes	Insatisfacción en el empleado a la hora de desarrollar sus actividades,
<b>62</b>	<b>ECI 8/8</b>	Solo el programa de Microfinanzas emite informes.	Los Directores departamentales deben mantener actualizada a la alta Dirección, sobre el desempeño y situación de la entidad	Administración débil que no exija el cumplimiento de los controles existentes	Talento humano siente inseguridad en la permanencia de la entidad
<b>63</b>	<b>ECI 8/8</b>	La entidad no documenta las resoluciones de las reuniones realizadas	Todos los eventos, reuniones de trabajo, deberán ser documentados y socializados de manera oportuna y por escrito	supervise adecuadamente el proceso de control;	Desmotivación hacia el cumplimiento de sus actividades
<b>64</b>	<b>ECI 8/8</b>	La entidad no realiza seguimiento a las recomendaciones de los informes de auditoría externa	La dirección tiene la facultad de aceptar o no las recomendaciones emitidas en los informes de auditoría y disponer su respectivo seguimiento	Visión débil de administración, carente de estrategias	La entidad más vulnerable a graves pérdidas, sea por sustracción, siniestros entre otros
<b>65</b>	<b>ECI 8/8</b>	En la entidad no se maneja la cultura de evaluación	Es imprescindible que la dirección realice evaluación frecuentes sobre la efectividad de los controles para verificar la situación actual del departamento	Administración débil que no exija el cumplimiento de los controles existentes	La entidad más vulnerable a graves pérdidas, sea por sustracción, siniestros entre otros



PASTORAL SOCIAL "CARITAS"

AMBATO

Periodo: 01 de Julio al 30 de noviembre del 2014

HH  
11/11

HOJA DE HALLAZGOS

66	ECI 8/8	Siendo las estrategias de carácter social, la entidad se limita a contribuir según la disponibilidad.	A la dirección le corresponde realizar monitoreo a las políticas y al cumplimiento de los objetivos de gestión en el marco de las estrategias de la entidad	Visión débil de administración, carente de estrategias	La entidad más vulnerable a graves pérdidas, sea por sustracción, siniestros entre otros
67	ECI 8/8	La entidad no da seguimiento a los controles implantados, así como tampoco se realiza una evaluación de su efectividad	La dirección instruye las acciones necesarias para perfeccionar los controles internos sobre la base del seguimiento realizado	Administración débil que no exija el cumplimiento de los controles existentes	La entidad más vulnerable a graves pérdidas, sea por sustracción, siniestros entre otros
68	ECI 8/8	En la entidad no se maneja la cultura de evaluación	La actividad de supervisión se desarrolla con el alcance y la frecuencia necesaria para detectar deficiencias en la aplicación de controles sobre las operaciones sustantivas de la entidad	Visión débil de administración, carente de estrategias	La entidad más vulnerable a graves pérdidas, sea por sustracción, siniestros entre otros



### **6.7.3 FASE III**

INFORME DE EVALUACIÓN CONTROL INTERNO  
APLICANDO LA METODOLOGIA COSO II

## **Informe Evaluación de Control Interno**

### **CONTENIDO**

- 1.** Estructura de la administración de la Pastoral Social Cáritas de la Diócesis de Ambato:
- 2.** Direccionamiento estratégico de la Pastoral Social Cáritas de la Diócesis de Ambato:
- 3.** Análisis de las actividades de dirección de la Pastoral Social Cáritas de la Diócesis de Ambato
  - a. Dirección de Proyectos de Desarrollo Social:
  - b. Coordinación de Promoción de la mujer:
  - c. Coordinación de Infraestructura:
  - d. Coordinación de Microfinanzas:
  - e. Dirección Administrativa Financiera:
- 4.** Comentarios y Recomendaciones al Sistema de Control Interno

## **Informe Evaluación de Control Interno**

A la Administración de la Pastoral Social Cáritas de la Diócesis de Ambato

De mis consideraciones:

Se ha efectuado un estudio y evaluación del Sistema de Control Interno, en la **“PASTORAL SOCIAL CÁRITAS DE LA DIÓCESIS DE AMBATO”**, durante el periodo julio a noviembre del 2014.

El objetivo del sistema de control interno, es proporcionar, una razonable seguridad de que los activos están salvaguardados contra pérdidas por uso o disposición no autorizados, que las transacciones han sido efectuadas de acuerdo con las autorizaciones pertinentes y sobre el cumplimiento de la normativa vigente.

Las condiciones reportables involucran asuntos que llaman nuestra atención relacionados con deficiencias significativas en el diseño u operación del control interno, que a nuestro juicio, podrían afectar en forma adversa a la entidad

Basados en nuestra revisión a las áreas administrativas y ciertas áreas operacionales, mediante el enfoque COSO II, hemos encontrado conformidad; sin embargo algunas observaciones detectadas originan que redactemos algunas recomendaciones tendientes a mejorar el sistema de control interno, presentadas en el Informe que ponemos a vuestra consideración:

Ambato, 30 de diciembre del 2014

Lilia Pañora  
Investigadora



**1. Estructura de la administración de la Pastoral Social Cáritas de la Diócesis de Ambato:**

La principal instancia decisoria en la Pastoral Social es el Comité Directivo, está integrado de la siguiente manera:

<b>CARGO</b>	<b>NOMBRE</b>
Delegado Episcopal	Rdo. Padre Rodrigo Altamirano
<b>Directores Departamentales</b>	
Director de Desarrollo Social	Lic. Ángel Rodríguez
Director Evangelización	Lic. Luis Chito
Director Administrativo -Financiero	Ing. Nancy Llerena

El departamento de Desarrollo Social, está conformado por mandos medios que corresponde a cada programa existente en la Pastoral Social, siendo los responsables los siguientes coordinadores:

<b>CARGO</b>	<b>NOMBRE</b>
Programa de Microfinanzas	Ing. Israel Moya
Programa Promoción de la Mujer	Lic. Marcia Carrillo
Programa de Salud	Lic. Ángel Rodríguez
Programa Infraestructura	Lic. Ángel Rodríguez
Programa Emergencias	No definido
Programa Productivos	No definido
Programa Movilidad	No definido

Los programas que no tienen designado un coordinador, al momento de la realización del presente trabajo, no se encuentran activos.

## **2. Direccionamiento estratégico de la Pastoral Social Cáritas de la Diócesis de Ambato:**

### **Ejes estratégicos**

- Unir esfuerzos con los párrocos, agentes de pastoral y líderes de la comunidad, para alcanzar el bienestar de la población más necesitada.
- Fortalecer el desarrollo humano integral y solidario (DHIS) como apoyo a la población más necesitada
- Aplicar el modelo de gestión interno de la Pastoral Social – Caritas Ambato

## **3. Análisis de las actividades de dirección de la Pastoral Social Cáritas de la Diócesis de Ambato**

En la Pastoral Social Caritas Ambato, tanto los directores departamentales, como los coordinadores de los programas, presentan en forma anual la Planificación Operativa Anual (POA), de las actividades tanto administrativas como operativas que tienen a su cargo, como se describe a continuación:

### **f. Dirección de Proyectos de Desarrollo Social:**

#### **Eje estratégico:**

Ejecutar proyectos sociales de apoyo a la población más necesitada

**Proyecto estratégico 1:** Fortalecer el proceso de atención al público

Objetivos:

1. Cliente Externo.- Disponer de información oportuna y adecuada en los diferentes servicios solicitados por los socios(os) de los diferentes grupos beneficiados.

2. Cliente Interno: Facilitar el proceso rápido y oportuno en el desembolso de crédito.

**g. Coordinación de Promoción de la mujer:**

**Proyecto estratégico 2:** Contribuir a mejorar el nivel de vida de la población pobre de la Provincia

Objetivos:

1. Fortalecimiento Organizativo: Promover el fortalecimiento de las organizaciones, mediante el desarrollo de procesos de crecimiento integral y organizacional de las mujeres.
2. Formación Humana Cristiana: Impulsar procesos de formación orientados a profundizar la fe cristiana a partir del empoderamiento de las líneas pastorales, para ser partícipes dentro de su comunidad.
3. Capacitación Técnica: Fortalecer las capacidades de los grupos, para emprender proyectos productivos y ayudar a la economía solidaria.
4. Proyectos Productivos: Impulsar la producción de bienes y servicios de calidad para satisfacer la seguridad alimentaria a nivel familiar y comunitario.

**h. Coordinación de Infraestructura:**

Objetivos:

1. Proyectos Educativos: Desarrollar proyectos productivos que respondan al compromiso grupal y parroquial, de apoyo al mejoramiento de la infraestructura física de unidades educativas.
2. Proyectos en Salud: Mejorar las condiciones de la población rural e indígena con la dotación de Agua Potable y Unidades Básicas de Salud
3. Proyectos Especiales: Implementar un espacio digno que brinde acogida a personas especiales en la provincia.

4. Proyectos de Formación: Disponer de un Centro Educativo para desarrollar actividades de integración, capacitación y superación humana Cristiana.

#### **i. Coordinación de Microfinanzas:**

Promover el desarrollo humano, económico y el mejoramiento de las condiciones de vida como un Programa Católico de servicio basado en la Doctrina Social de la Iglesia.

Objetivos:

1. Brindar una ágil y oportuna atención al Cliente minimizando los procesos y tiempos de entrega de Créditos.
2. Aplicar una Distribución de Tiempos y Actividades. Planificación Semanal y Distribución de Movilización.
3. Socializar y Aplicar Políticas y Procedimientos / Apoyar al Área de Evangelización
4. Realizar encuestas de Satisfacción al Cliente, Morosidad, Deserción en los BC de la Red Financiera Rural. (RFR)

#### **Indicadores de cumplimiento**

Objetivos:

1. Mantener y ejecutar el cumplimiento de indicadores que permitan a los ABC sanear la Cartera, manejar adecuadamente los Recursos Financieros y una recuperación Oportuna.
2. Socializar la aplicación de Políticas y Procedimientos instaurados en el Reglamento Interno antes de la Firma de Convenios de Crédito con las Directivas.
3. Mejorar el Control y Cruce de Información en la Emisión de los Carnets del Seguro Médico (Centro Médico vs Microfinanzas)

## **Actividades de incidencia e impacto**

Objetivos:

1. Consolidar la organización y Estructura de los Grupos de BC, promoviendo la Unión Solidaria de sus integrantes.
2. Exponer y exhibir los productos de consumo y elaborados por los Socios de los BC.
3. Establecer y Socializar los Ejes estratégicos aplicables a la Economía Solidaria en los BC, a través de Proyectos Productivos.
4. Afianzar el compañerismo e incentivar la unión en los grupos de los BC.

## **Actividades complementarias**

Objetivos:

1. Evaluar la Gestión del desempeño de área de Microfinanzas a través de Indicadores (Anexo 2).
2. Apoyar el proceso de Auditoría Interna; Auditoría Externa UCADE-BID
3. Presentar información a los Organismos de Control a través del Buró de Crédito y/o Registro de Datos Públicos.
4. Elaborar la Lista Negra de Socias de BC, para minimizar la incidencia en el riesgo de colocación de Cartera.
5. Evaluar la Gestión del desempeño del componente de Salud a través de Indicadores.
6. Participar en capacitaciones por invitación por UCADE-BID- RFR para los ABC y TCS en temas que permitan consolidar los componentes de Microfinanzas y Salud incidencia y manejo de Cartera.
7. Socializar reuniones y conversatorios con el Asesor Legal Dr. Pablo Poveda, para analizar los avances en recuperación de Cartera y/o procesos de Cobro, Manejo y Administración de la Deuda.
8. Monitorear el uso de Vehículos asignados al Área de Microfinanzas, y su mantenimiento preventivo para su adecuado funcionamiento.

**j. Dirección Administrativa Financiera:**

**Eje estratégico:** Aplicar modelo de gestión interno de la Pastoral Social  
Cáritas Ambato

Objetivos:

1. Establecer mecanismos de control que permitan asegurar la sostenibilidad en el tiempo de la Pastoral Social.
2. Evaluar el nivel de automatización de los procesos críticos y adoptar las medidas que permitan superar las limitaciones detectadas.
3. Generar un sistema de información gerencial que permita una oportuna toma de decisiones a todo nivel.
4. Diseñar y formalizar el Manual de Gestión Institucional que incluya Planes Estratégicos y Operativos, Estructura Organizacional, políticas, procesos y procedimientos de la Pastoral Social
5. Implementar el proceso de administración del capital humano

**4. Comentarios y Recomendaciones al Sistema de Control Interno**

**a. Falta de compromiso de la dirección para con el control interno, la competencia y la difusión de los valores éticos**

La dirección no demuestra compromiso frente al control interno, no fomenta valores éticos que direccionan la entidad, no aplica un direccionamiento estratégico para cumplir con sus responsabilidades, con lo que está incumpliendo con prácticas de administración como: “la comunicación de valores de la entidad y normas de conducta al personal a través de declaraciones de políticas, códigos de conducta y por medio del ejemplo”, bajo la premisa de que “La importancia que da la dirección al

Control Interno, incide en las actividades y resultados”, omisiones que pueden desencadenar en incumplimiento de ejes estratégicos (Misión, visión y objetivos), además pérdidas económicas, que desencadenaría en un debilitamiento en la imagen corporativa de la entidad, personal desmotivado, con la perspectiva de inseguridad en la permanencia de la entidad , entre otros.

## **Recomendaciones**

A la dirección:

- Diseñar un código de conducta interno de la Pastoral Social Caritas de Ambato
- Desarrollar mecanismos de socialización y concientización sobre los valores éticos que predomina en la entidad.
- Programar capacitaciones dirigidas a los directores (altos e intermedios), sobre temas de administración y control interno.
- Realizar una planificación de talleres de concientización de la importancia del control interno dirigida al talento humano en general.

### **b. Falta de interés por la competencia del cliente interno**

La administración de la entidad demuestra indiferencia frente a la importancia que tiene el talento humano, en el contexto de la organización, no promueve la superación profesional del personal, no existe un plan de capacitación e incentivos, que estimule al empleado a desarrollar un sentido de pertenencia para con la entidad, con lo que realizaría en forma adecuada las actividades a él encomendadas, al respecto las practicas sanas de control interno consideran que la dirección debe implantar “Mecanismos para lograr la competencia profesional deseada de sus trabajadores” , además asimilar la superación de sus trabajadores como inversión, por cuanto es el trabajador quien puede detectar los problemas, inconvenientes, retrasos, en

las labores diarias que podrían repercutir en incumplimiento de los objetivos, la actualización de conocimientos de los empleados además conlleva a una certeza razonable de que se están dando cumplimiento a las normativas externas, siendo menos probable el cometimiento de errores y evitar así la imposición de sanciones.

### **Recomendaciones**

A la dirección:

- Programar capacitaciones dirigidas al personal en las diferentes disciplinas y competencias, correspondientes a cada área
- Aplicar herramientas tendientes a revelar áreas en las que se requiera capacitación.
- Diseñar un plan de incentivos, en base al cumplimiento de objetivos.

### **c. Falta de evaluación del desempeño**

La entidad demuestra debilidad en la Administración, no exige el cumplimiento de los controles vigentes, existe incumplimiento de manual de funciones por parte de coordinadores, y directores de proyectos, que tienen a su cargo la evaluación del desempeño, por otro lado el área de Recursos Humanos se encuentra sin el personal, siendo únicamente el programa de Microfinanzas que presenta indicadores de gestión, al respecto las prácticas sanas de control interno sugiere: la medición del desempeño necesariamente estará inmersa en todas las actividades a realizarse dentro de la entidad, las organizaciones deben medir el desempeño a fin de detectar desviaciones antes de que ocurran y para estimular el buen desempeño, siendo los Directores departamentales quienes deben mantener actualizada a la alta Dirección, sobre el desempeño y situación de la entidad.



## **Recomendaciones**

A la dirección:

- Exigir a los directores departamentales las respectivas evaluaciones de desempeño, del personal a su cargo (Anexo 3).
- Contratar personal competente para el área de recursos humanos.

### **d. Inaplicación del organigrama estructural**

La entidad en su estructura organizativa, presenta departamentos que no están en funcionamiento, tanto de niveles altos, niveles intermedios, funciones de asesoría y nivel operativo, es el caso de la Dirección Ejecutiva de la Pastoral Social, Dirección Financiera Administrativa, Auditoría Interna y departamento de Recursos Humanos, en su respectivo orden, al contrastar con el manual de funciones se puede determinar que las funciones del departamento de recursos humanos y director financiero se encuentran distribuidos entre varios empleados, desvirtuando de esta manera la relación de jerarquía, donde el empleado puede sentir confusión por falta de identificación clara de las líneas de mando existente, lo cual determina que el organigrama establecido, se encuentra desactualizado, al respecto el control interno establece que: la estructura organizativa debe evaluarse al menos una vez al año, teniendo en cuenta los cambios y nuevos retos de la entidad.

## **Recomendaciones**

A la dirección:

- Evaluar y Diseñar una estructura organizativa acorde a las necesidades de la entidad, de manera que el talento humano tenga claramente definidos los niveles de jerarquía (Anexo 4).

- Reestructurar los manuales de funciones, que presenten las actividades específicas de cada cargo.

**e. Falta de socialización de normativa interna**

La entidad no socializa entre sus empleados la normativa interna, no se les ha proporcionado un ejemplar del Reglamento Interno, desconocen además la importancia de su contribución frente al control interno, ignoran el direccionamiento estratégico de la entidad, las tareas extraordinarias asignadas no son debidamente informadas, desconocen de exposiciones al riesgo, al respecto las practica de control interno pronuncian que: la dirección debe comunicar las políticas de control interno, normativa interna para que los empleados conozcan sus deberes y responsabilidades, además que identifiquen y comprendan los objetivos estratégicos, actividades de suma importancia, para alcanzar un adecuado desempeño del personal, que al no conocer los niveles esperados de sus actividades puede ocasionar un incumplimiento de metas, lo que podría desencadenar en incumplimiento de objetivos generales, desaprovechamiento de recursos o pérdidas económicas.

**Recomendaciones**

A la dirección:

- Impartir a todos los empleados ejemplares de: Reglamento Interno, direccionamiento estratégico (Misión, Visión, objetivos y valores corporativos)
- Documentar todas las instrucciones extraordinarias, a fin de proveer de la información adecuada al empleado para que cumpla con sus responsabilidades.

#### **f. Falta de monitoreo del cumplimiento de los objetivos**

En la entidad no se ha venido realizando el monitoreo del cumplimiento de los objetivos, no se establece la periodicidad de la evaluación de avances del POA, se ha limitado a guiarse por estrategias de carácter social, la entidad se limita a contribuir según la disponibilidad, referente a lo descrito el control interno indica que: La alta dirección establecerá los objetivos, planifica la evaluación y revisión regular del progreso realizado, con el fin de identificar factores de riesgo que pongan en peligro la consecución de las metas, con estos resultados aplicar medidas necesarias para superar dichos inconvenientes de presentarse el caso, evitando así afectaciones graves como pérdida de prestigio frente a organismos de apoyo, y más por ser una entidad administradora de servicio social, es importante su permanencia en la sociedad.

#### **Recomendaciones**

A la dirección:

- Implementar una política respecto al monitoreo a los objetivos de la entidad.
- Diseñar y documentar una metodología para efectuar la evaluación de avances del POA (Anexo 5).

#### **g. Falta de monitoreo del cumplimiento de normativa interna**

En la entidad no se maneja la cultura de evaluación, se omite el monitoreo a los controles implantados, así como tampoco se realiza una evaluación de su efectividad y suficiencia, por lo cual se ignora la condición de la entidad frente al Control Interno que demuestra debilidad, por lo tanto esta vulnerable a situaciones de riesgo, y con una mínima capacidad de respuesta, el Control Interno al respecto sugiere que: es imprescindible que

la dirección realice evaluación frecuentes sobre la efectividad de los controles para verificar la situación actual del departamento, además que la dirección instruya las acciones necesarias para perfeccionar los controles internos sobre la base del seguimiento realizado y que la actividad de supervisión se desarrolle con el alcance y la frecuencia necesaria para detectar deficiencias en la aplicación de controles sobre las operaciones sustantivas de la entidad.

### **Recomendaciones**

A la dirección:

- Disponga la realización de evaluaciones frecuentes sobre la efectividad de los controles
- Diseñar las acciones necesarias para perfeccionar los controles internos sobre la base del seguimiento realizado
- Implementar políticas sobre el alcance y la frecuencia necesaria de las evaluaciones para detectar deficiencias en la aplicación de controles.

#### **h. Inexistencia de procedimientos de identificación de riesgo**

La entidad no ha diseñado mecanismos de identificación de riesgos, no existe monitoreo respecto a efectividad de controles, tendientes a identificar las causas de los posibles riesgos, así como tampoco existe una cultura de autocontrol, al respecto el Control Interno considera que: las condiciones internas y externas pueden generar eventos que originan oportunidades o afecten negativamente el cumplimiento de los objetivos de la organización, el propósito fundamental del control interno está en el manejo del riesgo, así lo básico es determinar las causas, en base a los factores que las originan, (internos - externos), para lo cual ayudaría la implementación de herramientas como el FODA.

## **Recomendaciones**

A la dirección:

- Organizar reuniones de trabajo para diseñar el análisis FODA, que contribuya a una adecuada identificación de eventos de riesgo.

### **i. Inexistencia de procedimientos de evaluación de riesgos**

La entidad no posee mecanismos de valoración del riesgo, por lo tanto no analizan la probabilidad de ocurrencia como tampoco el impacto que sufriría en caso de materializarse el riesgo, se cita un caso puntual: la utilización de un software pirata en todos los equipos de cómputo, es un riesgo con un impacto legal, que ocasionaría fuertes sanciones, por lo tanto la entidad debe identificar los eventos y circunstancias que pueden afectar la confiabilidad de la información sea de gestión u operacional, es importante que la entidad conozca las consecuencias que pueden afrontar, en caso de materializarse el riesgo.

## **Recomendaciones**

A la dirección:

- Diseñar mecanismos de medición de riesgos, dando apertura al personal que exprese su opinión respecto a la exposición a riesgos inherentes a cada una de las actividades, siendo estos los que dominan cada área.

### **j. Inexistencia de procedimientos de respuesta a riesgos**

La entidad no analiza el factor costo - beneficio a la hora de responder frente al riesgo, prevalece el criterio errado de economía, un caso puntual es la falta de aseguramiento que salvaguarde los bienes, contra robos,

siniestros entre otros, tampoco aseguran a las personas que manejan dinero, debiendo prevalecer el criterio de compartir el riesgo con empresas aseguradoras, en el caso de la utilización del software pirata la respuesta al riesgo debe ser la de eliminarlo, adquiriendo las licencias respectivas, que sería menos costoso frente a las fuertes multas que podrían aplicar a la entidad, como impacto adicional de estos eventos se estaría exponiendo además a una afectación a la imagen corporativa, pérdida de apoyo externo, incumplimiento de los objetivos institucionales, entre otros.

### **Recomendaciones**

A la dirección:

- Contratar pólizas de seguros por conceptos como: contra robo y asalto, incendio, pólizas de fidelidad, entre otras.
- Adquirir las licencias del software.

### **k. Falta de levantamiento de inventarios**

La entidad no efectúa monitoreo y seguimiento al cumplimiento de los manuales de funciones establecidos, en el periodo observado no realizó un inventario de medicamentos, al respecto un adecuado Control Interno sugiere, que el levantamiento de los inventarios debe ser periódico y a través de un proceso planificado, esto es una comisión que realiza el conteo de medicamentos, insumos, como material de curación, etc., con el inventario la entidad podrá corroborar los datos presente en los balances, así como identificar condiciones de almacenamiento y conservación de los inventarios y emitir observaciones de irregularidades encontradas, como productos caducados o por caducar, obsoletos, que causan pérdidas económicas.

## **Recomendaciones**

A la dirección:

- Disponga la integración de una comisión, que realice el levantamiento de los inventarios tanto de medicamentos como insumos utilizados en el área de salud (Anexo 6).
- Autorizar a la contadora, realice los ajustes pertinentes de encontrarse diferencias con el objetivo de presentar saldos razonables de inventarios.

### **I. Falta de constatación física de activos fijos**

La entidad no realiza constataciones físicas de los activos fijos, la ubicación y existencia no son monitoreadas, al respecto un adecuado Control Interno sugiere contar con un registro de monitoreo que controle la ubicación, transferencias y movimientos de activos dentro y fuera de la Institución, debiendo para ello realizar constataciones físicas de la totalidad de los activos fijos en forma periódica y parcial cuando haya un cambio de empleado en la sesión correspondiente, determinando el estado del bien, con el objeto de dar de baja los que se encuentren obsoletos, mediante los procesos legales correspondientes, la inobservancia de estas prácticas pueden ocasionar el desconocimiento del faltante de bienes que han sido sustraídos, falta de identificación de bienes obsoletos o fuera de uso que podría provocar accidentes de continuar su disponibilidad, datos irreales presentes en los estados financieros, que serían depurados al momento de conciliar las existencias reales frente a saldos anteriores.

## **Recomendaciones**

A la dirección:

- Disponga la integración de una comisión, que realice constataciones físicas de la totalidad de los activos (Anexo 7).

- Determinar el estado físico de los bienes para proceder a dar de baja, los que se considere obsoletos, dentro del marco legal correspondiente.

#### **m. Inexistencia de un adecuado control de activos fijos**

En la entidad el control interno aplicado a los activos fijos resulta ineficiente, los activos no se encuentran codificados, no existe un listado con información básica como fecha de adquisición o donación, valor del bien, características generales: marca, serie, dimensiones, color, material, etc., ubicación, custodio, estado físico del bien, al respecto las prácticas de control Interno consideran que :los bienes se controlaran mediante etiquetas con códigos impresos en una parte visible, para una fácil identificación.

No existen políticas de conservación, la entidad no ha diseñado un documento en el que dé a conocer a los custodios de los bienes, acerca de medidas de conservación, buen uso y mantenimiento, al respecto la entidad esta vulnerable a un riesgo que puede ocasionar un incremento de gastos por reparación o sustitución de bienes por obsolescencia, debido a la falta de un adecuado mantenimiento

#### **Recomendaciones**

A la dirección:

- Disponga a la contadora la realización de un anexo de activos fijos con todas la especificaciones, fecha de adquisición o donación, valor del bien, características generales: marca, serie, dimensiones, color, material, etc., ubicación, custodio, estado físico del bien (Anexo 8).
- Diseñar políticas de conservación de los activos fijos, como determinar fechas de mantenimientos.



- Disponga a la señora contadora el diseño de una codificación para todos los activos fijos de la entidad.

#### **n. Falta de rotación del personal**

En la entidad no se realiza rotación de funciones de contabilidad, tesorería y cajas, las prácticas sanas de Control Interno consideran como una estrategia de prevención, la rotación de personal, evitando que un empleado tenga a su cargo por un tiempo prolongado las funciones que presentan una mayor probabilidad de comisión de irregularidades, por otro lado esta práctica contribuye a que el empleado adquiera experiencia en otras áreas y contribuya a identificar factores de riesgo.

#### **Recomendaciones**

A la dirección:

- Rotar al personal de áreas de contabilidad, tesorería y cajas.

#### **o. Ausencia de políticas de adquisición**

La entidad no ha diseñado políticas de adquisiciones, no existen parámetros de máximos y mínimos, con mayor relevancia se menciona, que los medicamento no cuentan con un control de existencias, al respecto el auditor externo del periodo 2013, hace énfasis que en el control de las medicinas no se puede establecer los productos que están próximos a vencer, por otra parte esta además la falta de monitoreo del POA, donde se establece los presupuestos de cada departamento, evidenciándose que dicha herramienta POA, es evaluado una vez al año, esto al cierre del ejercicio, donde no se puede realizar alcances o modificación, dicha anomalías pueden ocasionar existencia de inventarios excesiva, caducados o por caducar, obsoletos, que causan pérdidas económicas.

## **Recomendaciones**

A la dirección:

- Diseñar políticas de adquisiciones, establecer los máximos y mínimos de los inventarios (Anexo 9).
- Implantar un mecanismo que identifique la caducidad de los medicamentos.
- Monitorear la ejecución del presupuesto, para evitar adquisiciones que no se encuentran presupuestadas.

### **p. Falta de aprovechamiento de recursos humanos y materiales del programa de salud.**

La administración de la Pastoral Social Caritas Ambato, no realiza una eficiente gestión en la utilización de los recursos tanto humanos, como materiales, del programa de Salud, se observó que las instalaciones, instrumental médico y personal, se encuentran subutilizados, no existe afluencia de pacientes, así como en los Estados Financieros de dicho programa viene presentando pérdidas, siendo compensado en la consolidación de la información con los programas restantes, la entidad no diseña estrategias para aprovechar de mejor manera dichos recursos, condición que a corto plazo afecta a la misión de la entidad, que es generar y aprovechar los recursos en miras de incrementar el número de beneficiarios, a largo plazo se está comprometiendo la imagen corporativa, que se vería afectada por un inadecuado manejo de recursos.

Según los informes de auditoría externa los resultados de los ejercicios 2012 y 2013, del programa: Salud presentan déficit como se ilustra a continuación:

<b>PERIODO</b>	<b>DEFICIT</b>
2012	75.616,00
2013	21.134,00
<b>TOTAL</b>	<b>96.750,00</b>

### **Recomendación**

A la dirección:

Diseñar estrategias para incrementar la afluencia de pacientes, de tal manera que se obtenga resultados positivos de la gestión del programa de Salud y aprovechar de manera eficiente los recursos.

#### **q. Incumplimiento de las recomendaciones de auditoría externa**

En el informe de Control Interno emitido por la firma de auditoría externa, que realizó el examen a los Estados Financieros del periodo económico 2013, a la Pastoral Social, se pronuncia respecto a dos factores que constituyen un riesgo eminente así revela (Anexo 10):

#### **Inventarios de farmacia**

Los inventarios de farmacia “no cuentan con un reporte de caducidad, además el reporte del inventario no concilia con los saldos del balance”, recomienda: “realizar el levantamiento de esta información a efectos de realizar la devolución de productos con la debida anticipación y evitar pérdidas innecesarias por la ausencia de este control”

**“Activos fijos de la clínica.-** Desde la fecha en que se incorporaron los activos fijos, no se ha realizado un inventario físico y valoración de los mismos”, recomienda: “Se proceda con el inventario físico y su posterior valoración, a fin de determinar el saldo real de este rubro”

Al respecto se observa que la entidad no realiza un seguimiento al cumplimiento de las recomendaciones presentes en los informes de auditoría externa, por cuanto no valora el riesgo al que está expuesta, presentando vulnerabilidad a graves pérdidas, sea por sustracción, siniestro entre otros.

### **Recomendaciones**

A la dirección:

- Planifique un cronograma de cumplimiento a las recomendaciones emitidas por auditoría a fin de mitigar la exposición al riesgo. (Anexo 11)
- Dar seguimiento a información que contribuye a la buena marcha de la entidad



#### **6.7.4 FASE IV**

### **MATRIZ DE SEGUIMIENTO DE RECOMENDACIONES INFORME DE CONTROL INTERNO**



PASTORAL SOCIAL "CÁRITAS"  
AMBATO

Periodo: 01 de Julio al 30 de noviembre del 2014

MSR

**MATRIZ DE SEGUIMIENTO DE RECOMENDACIONES**

N°	RECOMENDACIÓN	FEBRERO (semanas)				RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN
		1	2	3	4	
1	Diseñar un código de conducta interno de la Pastoral Social Caritas de Ambato	x				Alta Dirección
2	Desarrollar mecanismos de socialización y concientización sobre los valores éticos que predomina en la entidad.	x				Alta Dirección, jefes departamentales
3	Programar capacitaciones dirigidas a los directores (altos e intermedios), sobre temas de administración y control interno.	x				Alta Dirección
4	Realizar una planificación de talleres de concientización de la importancia del control interno dirigida al talento humano en general.	x				Alta Dirección, jefes departamentales
5	Programar capacitaciones dirigidas al personal en las diferentes disciplinas y competencias, correspondientes a cada área	x				Alta Dirección, jefes departamentales
6	Aplicar herramientas tendientes a revelar áreas en las que sea requiera capacitación.	x				Alta Dirección, jefes departamentales
7	Diseñar un plan de incentivos, en base al cumplimiento de objetivos.	x				Alta Dirección, jefes departamentales
8	Exigir a los directores departamentales las respectivas evaluaciones de desempeño, del personal a su cargo.	x				Alta Dirección
9	Contratar personal competente para el área de recursos humanos.	x				Alta Dirección
10	Evaluar y Diseñar una estructura organizativa acorde a las necesidades de la entidad, de manera que el talento humano tenga claramente identificado los niveles de jerarquía.	x				Alta Dirección, jefes departamentales

11	Reestructurar los manuales de funciones, que presenten las actividades específicas de cada cargo.		x			Alta Dirección, jefes departamentales
12	Impartir a todos los empleados ejemplares de: Reglamento Interno, direccionamiento estratégico (Misión, Visión, objetivos y valores corporativos)		x			Alta Dirección, jefes departamentales
13	Documentar todas las instrucciones extraordinarias, a fin de proveer de la información adecuada al empleado para que cumpla con sus responsabilidades.		x			Alta Dirección, jefes departamentales
14	Implementar una política respecto al monitoreo a los objetivos de la entidad.		x			Alta Dirección
15	Diseñar y documentar una metodología para efectuar la evaluación de avances del POA		x			Alta Dirección
16	Disponga la realización de evaluaciones frecuentes sobre la efectividad de los controles		x			Alta Dirección
17	Diseñar las acciones necesarias para perfeccionar los controles internos sobre la base del seguimiento realizado		x			Alta Dirección
18	Implementar políticas sobre el alcance y la frecuencia necesaria de las evaluaciones para detectar deficiencias en la aplicación de controles.		x			Alta Dirección
19	Contratar pólizas de seguros por conceptos como: contra robo y asalto, incendio, pólizas de fidelidad, entre otras.		x			Alta Dirección
20	Adquirir las licencias del software.		x			Alta Dirección
21	Disponga la integración de una comisión, que realice el levantamiento del inventarios tanto de medicamentos como insumos utilizados en el área de salud			x		Alta Dirección
22	Autorizar a la contadora, realice los ajustes pertinentes de encontrarse diferencias con el objetivo de presentar saldos razonables de inventarios.			x		Alta Dirección
23	Disponga la integración de una comisión, que realice constataciones físicas de la totalidad de los activos.			x		Alta Dirección

<b>24</b>	Determinar el estado físico de los bienes para proceder a dar de baja, los que se considere obsoleto, dentro del marco legal correspondiente.			x		Alta Dirección
<b>25</b>	Disponga a la contadora la realización de un anexo de activos fijos con todas las especificaciones, fecha de adquisición o donación, valor del bien, características generales: marca, serie, dimensiones, color, material, etc., ubicación, custodio, estado físico del bien				x	Alta Dirección
<b>26</b>	Diseñar políticas de conservación de los activos fijos, como determinar fechas de mantenimientos.				x	Alta Dirección
<b>27</b>	Disponga a la señora contadora el diseño de una codificación para todos los activos fijos de la entidad.				x	Alta Dirección
<b>28</b>	Disponer la rotación al personal de áreas de contabilidad, tesorería y cajas.				x	Alta Dirección
<b>29</b>	Diseñar políticas de adquisiciones, establecer los máximos y mínimos de los inventarios.				x	Alta Dirección
<b>30</b>	Implantar un mecanismo que identifique la caducidad de los medicamentos.				x	Alta Dirección
<b>31</b>	Monitorear la ejecución del presupuesto, para evitar adquisiciones que no se encuentran presupuestadas.				x	Alta Dirección
<b>32</b>	Planifique un cronograma de cumplimiento a las recomendaciones emitidas por auditoría a fin de mitigar la exposición al riesgo.				x	Alta Dirección
<b>33</b>	Dar seguimiento a información que contribuye a la buena marcha de la entidad				x	Alta Dirección



## BIBLIOGRAFÍA

- Abril, V. (2008). *Elaboracion de proyectos de iverstigacion*. Universidad Tecnica de Ambato.
- Agustín, R. P. (2004). *Administración Moderna*. Moderna: Linusa.
- Arens, A. E. (2007). *Auditoría: un enfoque integral*. Pearson.
- Avila, H. (23 de Agosto de 2010). *CÓMO REALIZAR LA DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES I*. Recuperado el 3 de Septiembre de 2014, de [http://asesoriatesis1960.blogspot.com/2010/08/asesoria-de-tesis-trabajos-de-grado-e\\_28.html](http://asesoriatesis1960.blogspot.com/2010/08/asesoria-de-tesis-trabajos-de-grado-e_28.html)
- Bernal, M. (2004). *Contabilidad, Sistema y Gerencia*. Caracas: CEC S.A.
- Blanco, Y. (2012). *Auditoria Integral, normas y procedimientos*. Ecoe.
- Bonilla, E. y. (2005). *Mas alla del dilema d los metodos*. Editorial Norma.
- Cardoso, H. (2006). *Auditoria del Sector Solidario*. ECOE.
- Castillo, J. (2006). *Gestión de Riesgos corporativos*. ECOE.
- Coopers, L. (1997). *Los nuevos conceptos del Control Interno: Informe COSO*. Madrid: Diaz de Santos.
- Coopers, L. (1997). *Los nuevos conceptos del Control Interno: Informe COSO*. Madrid: Diaz de Santos.
- Corral, F. (2009). *EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE UNAEMPRESA DE SERVICIOS A TRAVÉS DE UNA AUDITORÍA INTEGRADA”*.
- D., R. (1996). *Auditoria de Gestion*. Barcelona: Dunia Duran Juve.
- Díaz, Y. (2014). *Yolanda D.C*. Recuperado el 18 de 9 de 2014, de MArketing y Empresa: <http://yolandadc.wordpress.com/2012/06/04/la-gestion-de-la-imagen-corporativa/>
- Elizondo, A. (2002). *Metodologia de la investigacion contable*. Paraninfo.
- Eslava, J. (2013). *La gestión del control d ela empresa*. ESIC.
- Eusebi, N. (2011). *Los ctivos intangibles en la empresa*. Recuperado el 19 de 9 de 2014, de <http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/05/vtd.htm>
- Fernandez, M. (2003). *El control fundamento de la gestión por procesos y la calidad total*. España: ESIC.

- Fonseca, O. (2011). *Sistema de Control interno para organizaciones*. Lima: Instituto de Investigación Accountability y Control.
- Fonseca, O. (2011). *Sistema de Control interno para organizaciones*. Lima: Instituto de Investigación Accountability y Control.
- Gestión, M. d. (2010). *Manual de control de la Gestión*. Profit.
- Gómez, M. B. (2001). *Fundamentos de dirección y administración de empresas*. Donnelly.
- Hamel, G. (2012). *Lo que ahora importa*. Grupo Planeta.
- Hernandez, M. (18 de 6 de 2010). *Los estudios cuantitativos correla*. Recuperado el 5 de 9 de 2014, de Investigación Correlacional es un tipo de estudio que tiene como proposito evaluar la relacion que exista entre dos o mas conceptos, categorias o variables (en un contexto en particular). Los estudios cuantitativos correla
- Hernández, S. y. (2005). *Introducción a la Administración*. Mc Granw-Hill.
- Herrera, L. M. (2002). *Tutoría de la Investigación*. UTA.
- Herrera, L. M. (2002). *Tutoría de la Investigación*. Ambato: UTA.
- Horngre, C. S. (2000). *Introducción a la Contabilidad Financiera*. Pearson.
- Horngren, Sundem, & Elliott. (2000). *Introducción a la Contabilidad Financiera*. Pearson.
- Hurtado, I. y. (1998). *Paradigmas y metodos de investigacion en tiempos de cambio*. Valencia: Consultores Asociados C.A.
- Lara, A. (2013). *Toma el control de tu negocio*. LID.
- Llopis, G. R. (2004). *Gruos de Discusión*. ESIC.
- Lopez, B. A. (2011). *Una oportunidad para los Gerentes de Riesgos y el mercado*. Recuperado el 18 de 9 de 2014, de <http://www.mapfre.com/fundacion/html/revistas/gerencia/n110/estudio-3.html>
- Luna, Y. (2012). *Auditoria Integral, normas y procedimientos*. Ecoe.
- Maldonado, M. (2006). *Auditoría de Gestión*. por consultar: por consultar.
- Maldonado, M. K. (2006). *Auditoría de Gestión*. por consultar: por consultar.
- Mantilla, A. (2009). *Auditoría del Control Interno*. Bogota: Ecoe.
- Mantilla, S. y. (2005). *Auditoria de Control Interno*. ECOE.
- Mera, E. (2005). *Prestaciones e imgen*. Ideaspropias S.L.
- Mira, J. (2006). *Apuntes de Auditoria*. España: ISBN.

- Mohammad, N. (2000). *Metodología de la investigación*. Editorial Limusa.
- Moreta, W. (2013). *Orientación básica de cómo hacer una monografía*.
- Münch, L. (2010). *Fundamentos de Administración*. Trillas.
- Newbold, P. C. (s.f.). *Estadística para administración y economía*. Pearson.
- Noriega, J. (2006). *Manuales Prácticos*. PECS. S.A.
- Perdomo, A. (2000). *Fundamentos de Control Interno*. Mexico: Tomson.
- Pérez, M. J. (1996). *Estrategia, gestión y habilidades directivas*. Díaz de Santos.
- Rendon D. Rafael. (1996). *Auditoría de Gestión*. Barcelona: Dunia Duran Juve.
- Rendon, D. (1996). *Auditoría de Gestión*. Barcelona: Dunia Duran Juve.
- Reyes, A. (2004). *Administración Moderna*. Moderna: Linusa.
- Rodríguez, E. (2005). *Metodología de la Investigación*. Univ. J. Autónoma de Tabasco.
- Rodríguez, M. E. (2005). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Univ. J. Autónoma de Tabasco.
- S.J. Taylor, y R. (1992). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Editorial Paidós.
- Sanchez, C. (30 de 5 de 2013). *Empresarios Información básica para pymes y autónomos*. Recuperado el 18 de 9 de 2014, de <http://empresariados.com/recursos-tangibles-e-intangibles-en-la-empres/>
- Sanchez, C. (30 de 5 de 2013). *Empresarios Información básica para pymes y autónomos*. Recuperado el 18 de 9 de 2014, de <http://empresariados.com/recursos-tangibles-e-intangibles-en-la-empres/>
- Sanchez, J. (2012). *eumed.net enciclopedia virtual*. Recuperado el 22 de 9 de 2014, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008b/390/Recursos%20materiales%20y%20financieros.htm>
- Sergi, M. (2 de 3 de 2008). *Recursos tangibles, intangibles y humanos de una empresa*. Recuperado el 22 de 9 de 2014, de <http://sergimateo.com/recursos-tangibles-intangibles-y-humanos-de-una-empresa/>
- Sergi, M. (2 de 3 de 2008). *Recursos tangibles, intangibles y humanos de una empresa*. Recuperado el 22 de 9 de 2014, de <http://sergimateo.com/recursos-tangibles-intangibles-y-humanos-de-una-empresa/>
- Serra, V. V. (2005). *Sistemas de Control de la Gestión*. Gestión.

- Tamayo, A. (2003). *Auditoria de Sistemas*. Colombia: ISBN.
- Tamayo, M. (2001). *El proceso de la investigacion cientifica*. Limusa.
- Tamayo, M. (2001). *El proceso de la investigación científica*. Limusa.
- Toro, J. I. (2006). *Metodo y coociiento*. Universidad Eafit.
- Trejo, R. (25 de 8 de 2008). *Recursos Basicos de Empresas*. Recuperado el 25 de 10 de 2014, de Reginadetrejo. blogspot.com:  
<http://reginadetrejo.blogspot.com/2008/08/recursos-basicos-de-empresa.html>
- Villa, P. (2014). *Gestion de los recursos tecnologicos en el ambito empresarial*. Recuperado el 18 de 9 de 2014, de monografias.com:  
<http://www.monografias.com/trabajos78/gestion-recursos-tecnologicos-ambito-empresarial/gestion-recursos-tecnologicos-ambito-empresarial.shtml#gestiondea>
- Villasmil, J. (6 de 6 de 2012). *Grencia y Liderazgo*. Recuperado el 18 de 9 de 2014, de [www:monografias.com](http://www.monografias.com)
- Walpole, R. M. (2007). *Probabilidad & estadística para inganiería & ciencias*. Pearson.
- Waterhouse, P. (2003). *Auditoría*. ECOE.
- Whittington, O. P. (2004). *Principios de Auditoría*. Mc Granw - Hill.
- Yuni, J. (2006). *Tecnicas para Investigar*. Editorial Burbujas.
- Yuni, J. (2006). *Tecnicas para Investigar 1*.
- Yuni, Y. (2006). *Tecnicas para investigar 1*. Editorial Burbujas.



# ANEXOS

**ANEXO N° 1.- ENCUESTA**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
Carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría**

Tema: “Aplicación de las Normas de Control Interno, en la optimización y aprovechamiento de los recursos en la Pastoral Social Caritas de la Diócesis de Ambato”

Señor(a). EMPLEADO (A)

Este cuestionario tiene como objetivo investigar sobre la Aplicación de las Normas de Control Interno, que aplica la Institución por lo que se solicita muy comedidamente contestar las preguntas con mayor objetividad, ya que de su colaboración depende el éxito de la misma.


**Instrucción:** Lea detenidamente las pregunta antes de contestar, luego marque con una X, el casillero respectivo para su respuesta.

N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A
1	¿Existen y se aplican los Manuales, Políticas y Procedimientos?			
2	¿Existe descripciones formales o informales sobre las funciones que comprenden trabajos específicos?			
3	¿Se realizan reuniones periódicas para analizar el desempeño de las actividades operativas y administrativas?			
4	¿Existen políticas y procedimientos para contratar personal?			
5	¿El organigrama estructural define claramente las líneas de autoridad, responsabilidad y dependencia?			
6	¿Se realiza la delegación de autoridad en base al desenvolvimiento de cada individuo?			
7	¿Los objetivos se han definido en base a los niveles de la entidad y cada actividad?			
8	¿Se recopila y comunica oportunamente la información interna y externa importante a aquellos que deben tomar acción?			
9	¿Se valora la probabilidad de ocurrencia de riesgo?			
10	¿Existe algún mecanismo para anticiparse a los cambios que pueden afectar a la entidad?			
11	¿Las tareas y responsabilidades relacionadas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones las realizan personas diferentes?			
12	¿Cuenta con indicadores de desempeño para supervisar y evaluar la gestión administrativa y financiera?			
13	¿Se toman inventarios y arqueos físicos periódicos y sorpresivos?			

14	¿Se elaboran planes de adquisiciones y contrataciones consistentes con los consumos y los servicios que se necesitan para cumplir con los objetivos de gestión?			
15	¿La dirección lleva un registro actualizado de los bienes entregados a los empleados de la entidad que permita la rápida identificación del bien, el usuario y la ubicación?			
16	¿El empleado cuenta con información escrita sobre: Las fechas del mantenimiento preventivo a los bienes, que debe cumplirse para evitar reparaciones?			
17	¿La dirección ha implantado las siguientes medidas de salvaguarda, como la contratación de seguros contra incendios, inundaciones, desastres naturales y los que la entidad considere pertinentes?			
18	¿El sistema permite identificar errores de entrada, su detección, corrección donde se encuentren?			
19	¿En un determinado proceso se identifica, captura, procesa y comunica información pertinente en la forma y tiempo indicado?			
20	¿Se utilizan reportes para brindar información en los niveles de la entidad?			
21	¿Se entrega información como reglamentos, manuales, a los empleados?			
22	¿Se comunican los aspectos relevantes del control interno en la entidad y sus responsabilidades?			
23	¿Se ha realizado la Evaluación de la Efectividad de los controles?			
24	¿Se han realizado la evaluación del diseño de los controles?			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

## ANEXO N° 2.- Indicadores de Gestión

 <div style="text-align: center;"> <b>PASTORAL SOCIAL “CÁRITAS” AMBATO</b>   <b>INDICADORES DE GESTIÓN</b> </div>				
NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	FRECUENCIA	META
Cumplimientos de Objetivos Institucionales	Porcentaje de cumplimiento de los objetivos institucionales	$\frac{\# \text{Objetivos Institucionales cumplidos}}{\text{Total Objetivos establecidos}} \times 100$	Trimestral	100%
Cumplimientos de Objetivos Estratégicos	Grado de cumplimiento de los objetivos institucionales	$\frac{\# \text{Objetivos Estratégicos alcanzados}}{\text{Total Objetivos Estratégicos establecidos}} \times 100$	Trimestral	100%
Cumplimientos de la Misión	Porcentaje de cumplimiento de la misión	$\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total Empleados}} \times 100$	Anual	100%
Cumplimientos de la Visión	Grado de cumplimiento de la visión	$\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total Empleados}} \times 100$	Anual	100%
Cumplimiento del Presupuesto	Porcentaje de cumplimiento del presupuesto	$\frac{\text{Presupuesto liquidado}}{\text{Presupuesto Programado}} \times 100$	Trimestral	100%
Cumplimiento del POA	Grado de cumplimiento del POA	$\frac{\# \text{ de Actividades cumplidas}}{\text{Total de actividades planificadas}} \times 100$	Trimestral	100%





**PASTORAL SOCIAL “CÁRITAS”  
AMBATO**

**INDICADORES DE GESTIÓN**

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	FRECUENCIA	META
Manuales Operativos	Porcentaje de ejecución de los manuales	$\frac{\# \text{ Manuales desactualizados}}{\text{Total manuales establecidos}} \times 100$	Semestral	100%
Cumplimientos de Capacitaciones	Grado de cumplimiento de las capacitaciones programadas	$\frac{\# \text{ Capacitaciones ejecutadas}}{\text{Total capacitaciones programadas}} \times 100$	Semestral	100%
Satisfacción del cliente	Porcentaje de satisfacción del cliente	$\frac{\# \text{ Respuestas de conformidad del cliente}}{\text{Total Preguntas realizadas al cliente}} \times 100$	Trimestral	100%
Abastecimiento	Porcentaje de cumplimiento de las adquisiciones presupuestadas	$\frac{\text{Compras en el periodo (semestre, mes, día)}}{\text{Presupuesto compras}} \times 100$	Trimestral	100%
Participación de la contratación	Grado de cumplimiento de las inversiones del presupuestadas	$\frac{\text{Total contratación del periodo}}{\text{Presupuesto de inversión de la entidad}} \times 100$	Trimestral	100%
Cumplimiento de Proyectos	Porcentaje de proyectos cumplidos satisfactoriamente en el tiempo programado	$\frac{\text{Proyectos Ejecutados}}{\text{Proyectos Programados}} \times 100$	Anual	100%
Arqueos de cajas	Porcentaje de cumplimiento de arqueos de cajas efectuados	$\frac{\text{Arqueos de cajas ejecutadas}}{\text{Arqueos de cajas programadas}} \times 100$	Trimestral	100%



PASTORAL SOCIAL “CÁRITAS”  
AMBATO

INDICADORES DE GESTIÓN

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	FRECUENCIA	META
Equipos que funcionan adecuadamente	Porcentaje equipos en estado operativo	$\frac{\# \text{ Equipos Operativos}}{\text{Total de equipos existentes}} \times 100$	Trimestral	100%
Monitoreo de Activos Fijos	Porcentaje de constataciones físicas de activos fijos realizadas	$\frac{\text{Tomas físicas ejecutadas}}{\text{Total tomas físicas programadas}} \times 100$	Semestral	100%
Monitoreo de Inventarios	Porcentaje de constataciones físicas de inventarios realizadas	$\frac{\text{Tomas físicas ejecutadas}}{\text{Total tomas físicas programadas}} \times 100$	Semestral	100%
Efectividad del servicio	Indica la cantidad de usuarios con derecho al servicio, han sido beneficiarios de los mismo	$\frac{\# \text{ beneficiarios de servicios ofrecidos}}{\text{Población objetivo}} \times 100$	Trimestral	100%
Oportunidad cumplimiento de proyectos	Porcentaje de cumplimiento oportuno de la ejecución de proyectos	$\frac{\text{Tiempo programado proyecto o programa}}{\text{Tiempo utilizado por programa o actividad}} \times 100$	Trimestral	100%
Eficiencia de los programas	Porcentaje que refleja la optimización en la utilización de los recursos	$\frac{\text{Costo planificado de Servicios finales}}{\text{Insumos requeridos para su producción}} \times 100$	Trimestral	100%



PASTORAL SOCIAL "CÁRITAS"  
AMBATO

INDICADORES DE GESTIÓN – PROGRAMA DE MICROFINANZAS

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	FRECUENCIA	META
Cumplimiento de Sesiones de Comité de Crédito	Porcentaje de cumplimiento de las sesiones de comité de crédito programadas	$\frac{\# \text{ Sesiones Ejecutadas}}{\text{Sesiones Programadas}} \times 100$	Semestral	100%
Confirmación de saldos	Porcentaje de consultas realizadas a los socios para confirmar los saldos.	$\frac{\text{Confirmación de saldos ejecutadas}}{\text{Confirmación de saldos programadas}} \times 100$	Trimestral	100%
Monitoreo a Bancos comunales	Porcentaje de cumplimiento de visitas programadas a bancos comunales.	$\frac{\# \text{ Bancos comunales visitados}}{\text{Total visitas programadas}} \times 100$	Trimestral	100%
Cumplimiento en la recuperación de la cartera	Porcentaje de recuperación de la cartera de crédito vencida	$\frac{\text{Cartera de crédito vencida recuperada}}{\text{Cartera de crédito vencida}} \times 100$	Trimestral	100%
Monitoreo a la cartera de crédito	Porcentaje de morosidad de la cartera de crédito	$\frac{\text{Créditos pendientes de cobro}}{\text{Créditos concedidos}} \times 100$	Trimestral	100%
Satisfacción del cliente	Grado de eficacia en la operatividad de las solicitudes de crédito.	$\frac{\# \text{ Solicitudes de crédito atendidas en un día}}{\text{Total solicitudes de crédito}} \times 100$	Trimestral	100%
Satisfacción del cliente	Grado de eficacia en el tiempo de entrega de créditos.	$\frac{\text{Tiempo de entrega del crédito}}{\text{Tiempo de entrega de créditos programado}} \times 100$	Trimestral	100%



PASTORAL SOCIAL “CÁRITAS”  
AMBATO

INDICADORES DE GESTIÓN – PROGRAMA DE SALUD

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	FRECUENCIA	META
Internaciones por emergencia	Porcentaje de Internaciones por emergencia	$\frac{\text{Total Internaciones por emergencia}}{\text{Total de emergencias atendidas}} \times 100$	Trimestral	100%
Internaciones por consulta externa	Porcentaje de Internaciones por consulta externa	$\frac{\text{Total Internaciones consulta externa}}{\text{Total consultas atendidas}} \times 100$	Trimestral	100%
Atención de pacientes	Porcentaje de horas médicas trabajadas en consulta externa	$\frac{\text{Horas trabajadas en consulta}}{\text{Horas Asignadas}} \times 100$	Trimestral	100%
Rendimiento del personal médico	Promedio de consultas médicas por hora trabajada	$\frac{\text{Total consultas médicas}}{\text{Horas médicas trabajadas}}$	Trimestral	3
Brigadas médicas en bancos comunales	Porcentaje de cumplimiento de brigadas médicas programadas	$\frac{\text{Brigadas médicas ejecutadas}}{\text{Brigadas médicas programadas}} \times 100$	Semestral	100%

**ANEXO N° 3.- Evaluación del Desempeño del Personal**



PASTORAL SOCIAL “CARITAS”  
AMBATO


**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL**

El Ministerio de Relaciones Laborales, ha diseñado el formulario **MRL-EVAL-01**, de Evaluación del desempeño, el que consta de cinco bloques:

- 3 Evaluación de actividades del puesto,
- 4 Conocimientos técnicos,
- 5 Destrezas o competencias técnicas,
- 6 Competencias Universales y
- 7 Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo

**Evaluación de actividades del puesto**

Evalúa el cumplimiento de las actividades previstas frente a las ejecutadas, en forma individual de cada puesto de trabajo:

		<b>FORMULARIO MRL-EVAL-01 - MODIFICADO</b>			
FORMULARIO PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO					
DATOS DEL SERVIDOR:					
Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):					
Denominación del Puesto que Desempeña:					
Título o profesión:					
Apellidos y Nombre del jefe Inmediato o superior inmediato (Evaluador):					
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):		Desde:		Hasta:	
EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:		# Actividades: 0	Factor: 60%		
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente período de evaluación ?			APLICA EL + 4 % NO		% DE AUMENTO 0
<b>Total Actividades Esenciales:</b>				<b>0%</b>	



## Catálogo de competencias técnicas del puesto

### *Análisis de operaciones*

RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
ALTA	MEDIA	BAJA
Identificar el sistema de control requerido por una nueva unidad organizacional	Sugerir cambios en un programa de computación para que su uso resulte más fácil al usuario.	Seleccionar un equipo para la oficina

### *Comprensión escrita*

RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
ALTA	MEDIA	BAJA
Lee y comprende documentos de alta complejidad. Elabora propuestas de solución o mejoramiento sobre la base del nivel de comprensión	Lee y comprende documentos de complejidad media, y posteriormente presenta informes.	Lee y comprende la información sencilla que se le presenta en forma escrita y realiza las acciones pertinentes que indican el nivel de comprensión.

### *Comprensión oral*

RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
ALTA	MEDIA	BAJA
Comprende las ideas presentadas en forma oral en las reuniones de trabajo y desarrolla propuestas en base a los requerimientos.	Escucha y comprende los requerimientos de los usuarios internos y externos y elabora informes.	Escucha y comprende la información o disposiciones que se le provee y realiza las acciones pertinentes para el cumplimiento.

### *Comprobación*

RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
ALTA	MEDIA	BAJA
Realiza pruebas y ensayos de naturaleza compleja para comprobar si un nuevo sistema, equipo o procedimiento técnico - administrativo, funcionará correctamente. Identifica claramente los errores y propone los correctivos	Enciende máquinas o equipos por primera vez para verificar su funcionamiento. Constata la calidad de los productos.	Verifica el funcionamiento de máquinas o equipos, frecuentemente.

### *Desarrollo estratégico de los recursos humanos*

RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
ALTA	MEDIA	BAJA
Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.	Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la organización. Promueve acciones de desarrollo.	Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas. Esporádicamente hace un seguimiento de las mismas.

### *Destreza matemática*

RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
ALTA	MEDIA	BAJA
Desarrolla un modelo matemático para simular y resolver problemas.	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)	Contar dinero para entregar cambios.

### *Detección de averías*

RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
ALTA	MEDIA	BAJA
Detecta fallas en sistemas o equipos de alta complejidad de operación como por ejemplo, depurar el código de control de un nuevo sistema operativo.	Identifica el circuito causante de una falla eléctrica o de equipos o sistemas de operación compleja.	Busca la fuente que ocasiona errores en la operación de máquinas, automóviles y otros equipos de operación sencilla.

### *Diseño de tecnología*

RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
ALTA	MEDIA	BAJA
Creación de nueva tecnología.	Diseña los mecanismos de implementación de nuevas tecnologías que permitan mejorar la gestión de la organización.	Rediseña el portal Web institucional, base de datos y otros para mejorar el acceso a la información.

### *Expresión escrita*

RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
ALTA	MEDIA	BAJA
Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros. Ejemplo (Informes de procesos legales, técnicos, administrativos)	Escribir documentos de mediana complejidad, ejemplo (oficios, circulares)	Escribir documentos sencillos en forma clara y concisa. Ejemplo (memorando)

### *Expresión oral*

RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
ALTA	MEDIA	BAJA
Expone programas, proyectos y otros ante las autoridades y personal de otras instituciones.	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores.	Comunica en forma clara y oportuna información sencilla.

### *Generación de ideas*

RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
ALTA	MEDIA	BAJA
Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales.	Desarrolla estrategias para la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos.	Encuentra procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los usuarios.

### *Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)*

RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
ALTA	MEDIA	BAJA
Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la organización.	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.	Presenta datos estadísticos y/o financieros.

### *Identificación de problemas*

RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
ALTA	MEDIA	BAJA
Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional y redefine las estrategias.	Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso	Compara información sencilla para identificar problemas.



### *Inspección de productos o servicios*

RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
ALTA	MEDIA	BAJA
Establece procedimientos de control de calidad para los productos o servicios que genera la institución.	Realiza el control de calidad de los informes técnicos, legales o administrativos para detectar errores. Incluye proponer ajustes.	Chequea el borrador de un documento para detectar errores mecanográficos.

### *Instalación*

RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
ALTA	MEDIA	BAJA
Instala maquinarias, programas y equipos de alta complejidad.	Instala cableados y equipos sencillos.	Instala piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.

### *Instrucción*

RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
ALTA	MEDIA	BAJA
Capacita a los colaboradores y compañeros de la institución	Instruye sobre procedimientos técnicos, legales o administrativos a los compañeros de la unidad o proceso .	Instruye a un compañero sobre la forma de operar un programa de computación.

### *Juicio y toma de decisiones*

RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
ALTA	MEDIA	BAJA
Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del usuario. Idea soluciones a problemáticas futuras de la institución.	Toma decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos, de los productos o servicios de la unidad o proceso organizacional, y de la experiencia previa.	Toma decisiones de complejidad baja, las situaciones que se presentan permiten comparar patrones de hechos ocurridos con anterioridad.

### *Manejo de recursos financieros*

RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
ALTA	MEDIA	BAJA
Planifica y aprueba el presupuesto anual de una institución o de un proyecto a largo plazo. Incluye gestionar el financiamiento necesario.	Prepara y maneja el presupuesto de un proyecto a corto plazo .	Utiliza dinero de caja chica para adquirir suministros de oficina y lleva un registro de los gastos.

### *Manejo de recursos materiales*

RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
ALTA	MEDIA	BAJA
Evalúa los contratos de provisión de recursos materiales para la institución.	Determina las necesidades de recursos materiales de la institución y controla el uso de los mismos.	Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales, así como para determinados eventos.

### *Mantenimiento de equipos*

RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
ALTA	MEDIA	BAJA
Implementa programas de mantenimiento preventivo y correctivo. Determina el tipo de mantenimiento que requieren los equipos informáticos, maquinarias y otros de las unidades o procesos organizacionales.	Depura y actualiza el software de los equipos informáticos. Incluye despejar las partes móviles de los equipos informáticos, maquinarias y otros.	Realiza la limpieza de equipos computarizados, fotocopiadoras y otros equipos.

### *Monitoreo y control*

RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
ALTA	MEDIA	BAJA
Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.	Analiza y corrige documentos.

### *Operación y control*

RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
ALTA	MEDIA	BAJA
Controla la operación de los sistemas informáticos implementados en la institución. Establece ajustes a las fallas que presenten los sistemas.	Opera los sistemas informáticos, redes y otros e implementa los ajustes para solucionar fallas en la operación de los mismos.	Ajusta los controles de una máquina copiadora para lograr fotocopias de menor tamaño.

### *Organización de la información*

RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
ALTA	MEDIA	BAJA
Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.	Clasifica documentos para su registro.

### *Organización de sistemas*

RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
ALTA	MEDIA	BAJA
Diseña o rediseña la estructura, los procesos organizacionales y las atribuciones y responsabilidades de los puestos de trabajo.	Diseña o rediseña los procesos de elaboración de los productos o servicios que generan las unidades organizacionales.	Identifica el flujo de trabajo. Propone cambios para agilizar las actividades laborales.

### *Orientación / asesoramiento*

RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
ALTA	MEDIA	BAJA
Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.	Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad baja.

### *Pensamiento analítico*

RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
ALTA	MEDIA	BAJA
Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.	Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Analiza información sencilla.	Realiza una lista de asuntos a tratar asignando un orden o prioridad determinados. Establece prioridades en las actividades que realiza.

### *Pensamiento conceptual*

RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
ALTA	MEDIA	BAJA
Desarrolla conceptos nuevos para solucionar conflictos o para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros . Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos en forma clara y útil.	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la ejecución de programas, proyectos y otros.	Utiliza conceptos básicos, sentido común y la experiencias vividas en la solución de problemas inherentes al desarrollo de las actividades del puesto.

### *Pensamiento crítico*

RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
ALTA	MEDIA	BAJA
Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.	Elabora reportes jurídicos, técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica.	Discrimina y prioriza entre las actividades asignadas aplicando la lógica.

### *Pensamiento estratégico*

RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
ALTA	MEDIA	BAJA
Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.	Comprende los cambios del entorno y esta en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.	Puede adecuarse a los cambios y participa en el desarrollo de planes y programas de mejoramiento continuo.

### *Percepción de sistemas y entorno*

RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
ALTA	MEDIA	BAJA
Identifica la manera en cómo un cambio de leyes o de situaciones distintas afectará a la organización.	Identifica situaciones que pueden alterar el desenvolvimiento normal de los colaboradores de una unidad o proceso organizacional. Implica la habilidad de observar y aprovechar los comportamientos de los colaboradores y compañeros.	Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.

### *Planificación y gestión*

RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
ALTA	MEDIA	BAJA
Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.

### Recopilación de información

RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
ALTA	MEDIA	BAJA
Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual (ejemplo reuniones informales periódicas). Analiza la información recopilada.	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. (Obtiene información en periódicos, bases de datos, estudios técnicos etc.)	Busca información con un objetivo concreto a través de preguntas rutinarias.

### Reparación

RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
ALTA	MEDIA	BAJA
Repara los daños de maquinarias, equipos y otros, realizando una inspección previa.	Reemplaza las piezas deterioradas de maquinarias, equipos y otros	Ajusta las piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.

### Selección de equipos

RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
ALTA	MEDIA	BAJA
Identifica el equipo necesario que debe adquirir una institución para cumplir con los planes, programas y proyectos.	Escoge un nuevo programa informático para la automatización de ciertas actividades.	Selecciona los instrumentos necesarios para una reunión de trabajo.

## Competencias Universales

En este campo las destrezas vienen prediseñadas:

COMPETENCIAS UNIVERSALES			
# Competencias:		0	Factor: 8%
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :			
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación
APRENDIZAJE CONTINUO			
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL			
RELACIONES HUMANAS			
ACTITUD AL CAMBIO			
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS			
ORIENTACIÓN DE SERVICIO			
<b>Total Competencias Universales:</b>			<b>0%</b>

## Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo


TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO			Factor:	16%
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	Frecuencia de Aplicación	
TRABAJO EN EQUIPO				
INICIATIVA				
<b>LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.</b>				
LIDERAZGO				
<b>Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:</b>			<b>0%</b>	

El formulario presenta los resultados en forma automática luego de ser llenado, como se ilustra a continuación:

OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (EN CASO DE QUE LAS TENGA):				
QUEJAS DEL CIUDADANO (PARA USO DE LAS UARHS) INFORMACIÓN PROVENIENTE DEL FORMULARIO EVAL-02				
Nombre de la persona que realiza la queja	DESCRIPCIÓN	No. DE FORMULARIO	APLICA DESCUENTO A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	% DE REDUCCIÓN
<b>TOTAL:</b>				<b>0</b>
RESULTADO DE LA EVALUACIÓN				
FACTORES DE EVALUACIÓN				CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de Gestión del puesto				22,0
Conocimientos				5,5
Competencias técnicas del puesto				5,4
Competencias Universales				7,0
Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo				12,0
Evaluación del ciudadano (-)				0,0
<b>TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: 51,9</b>				
<b>INSUFICIENTE: DESEMPEÑO MUY BAJO A LO ESPERADO</b>				
FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A)				
Fecha (dd/mm/aaaa):				
CERTIFICO: Que he evaluado al (a la) servidor (a) acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño.				
<b>FIRMA</b>				
Evaluador o jefe Inmediato				

## Evaluación del Desempeño del Personal de la Pastoral Social Caritas Ambato

Para la evaluación del desempeño del personal en la PSC, las destrezas a ser evaluadas según los cargos son las siguientes:

 <b>PASTORAL SOCIAL “CÁRITAS”</b> <b>AMBATO</b> <b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA PASTORAL SOCIAL CARITAS</b>													
<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO</b>	<b>PUESTO DE TRABAJO</b>												
	<b>Director Desarrollo Social</b>	<b>Director evangelización</b>	<b>Coordinadores de programas</b>	<b>Coordinador de microfinanzas</b>	<b>Operativas de crédito</b>	<b>Asesor de microfinanzas</b>	<b>Coordinador de salud</b>	<b>Técnica de salud comunitaria</b>	<b>Contadora</b>	<b>Tesorera</b>	<b>Técnico en sistemas</b>	<b>Secretaria</b>	<b>Auxiliar de servicios interno</b>
Análisis de operaciones	x			x	x				x	x	x		
Comprensión escrita	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	
Comprensión oral	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Comprobación	x			x	x	x			x	x	x	x	
Desarrollo estratégico de los recursos humanos	x	x	x	x									
Destreza matemática				x	x	x			x	x	x	x	x
Detección de averías				x					x		x		
Diseño de tecnología											x		
Expresión escrita	x	x	x	x					x			x	
Expresión oral	x	x	x	x									
Generación de ideas	x	x	x	x									
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	x	x	x	x	x				x	x	x		
Identificación de problemas	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Inspección de productos o servicios	x	x	x	x					x				
Instalación											x		



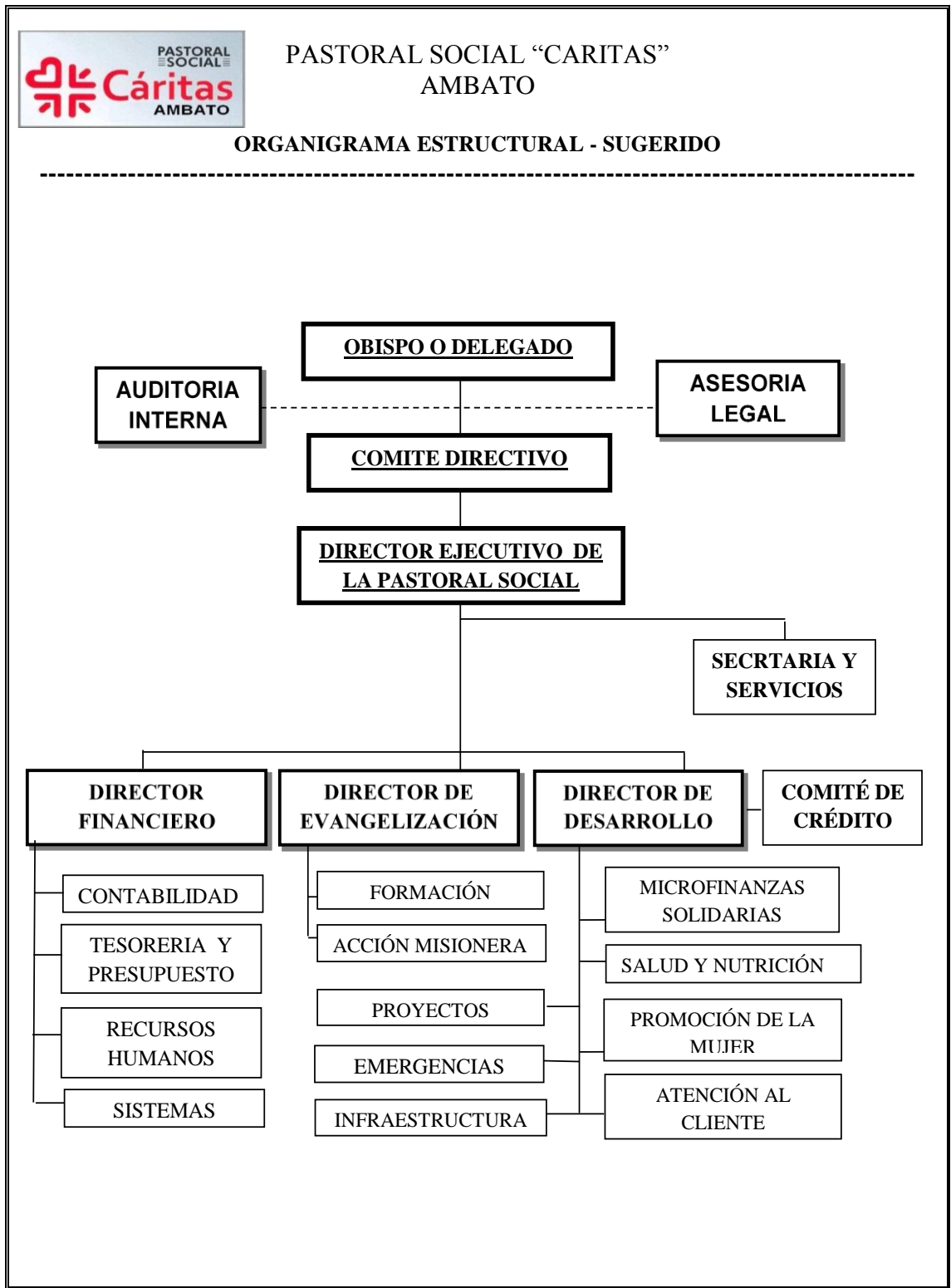
PASTORAL SOCIAL “CÁRITAS”

AMBATO

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA PASTORAL SOCIAL CARITAS


PUESTO DE TRABAJO	Director Desarrollo Social	Director evangelización	Coordinadores de programas	Coordinador de microfinanzas	Operativas de crédito	Asesor de microfinanzas	Coordinador de salud	Técnica de salud comunitaria	Contadora	Tesorera	Técnico en sistemas	Secretaria	Auxiliar de servicios interno
	COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO												
Instrucción	x	x	x	x	x	x			x	x	x		
Juicio y toma de decisiones	x	x	x	x					x				
Manejo de recursos financieros	x	x	x	x					x				
Manejo de recursos materiales	x	x	x	x						x			
Mantenimiento de equipos											x		
Monitoreo y control	x	x	x	x									
Operación y control											x		
Organización de la información	x	x	x	x					x				
Organización de sistemas	x	x	x	x					x				
Orientación / asesoramiento	x	x	x	x					x				x
Pensamiento analítico	x	x	x	x					x				
Pensamiento conceptual	x	x	x	x					x				
Pensamiento crítico	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	
Pensamiento estratégico	x	x	x	x					x				
Percepción de sistemas y entorno	x	x	x	x					x				
Planificación y gestión	x	x	x	x					x				
Recopilación de información	x	x	x	x					x				
Reparación											x		
Selección de equipos											x		

**ANEXO N° 4.- Organigrama Estructural**

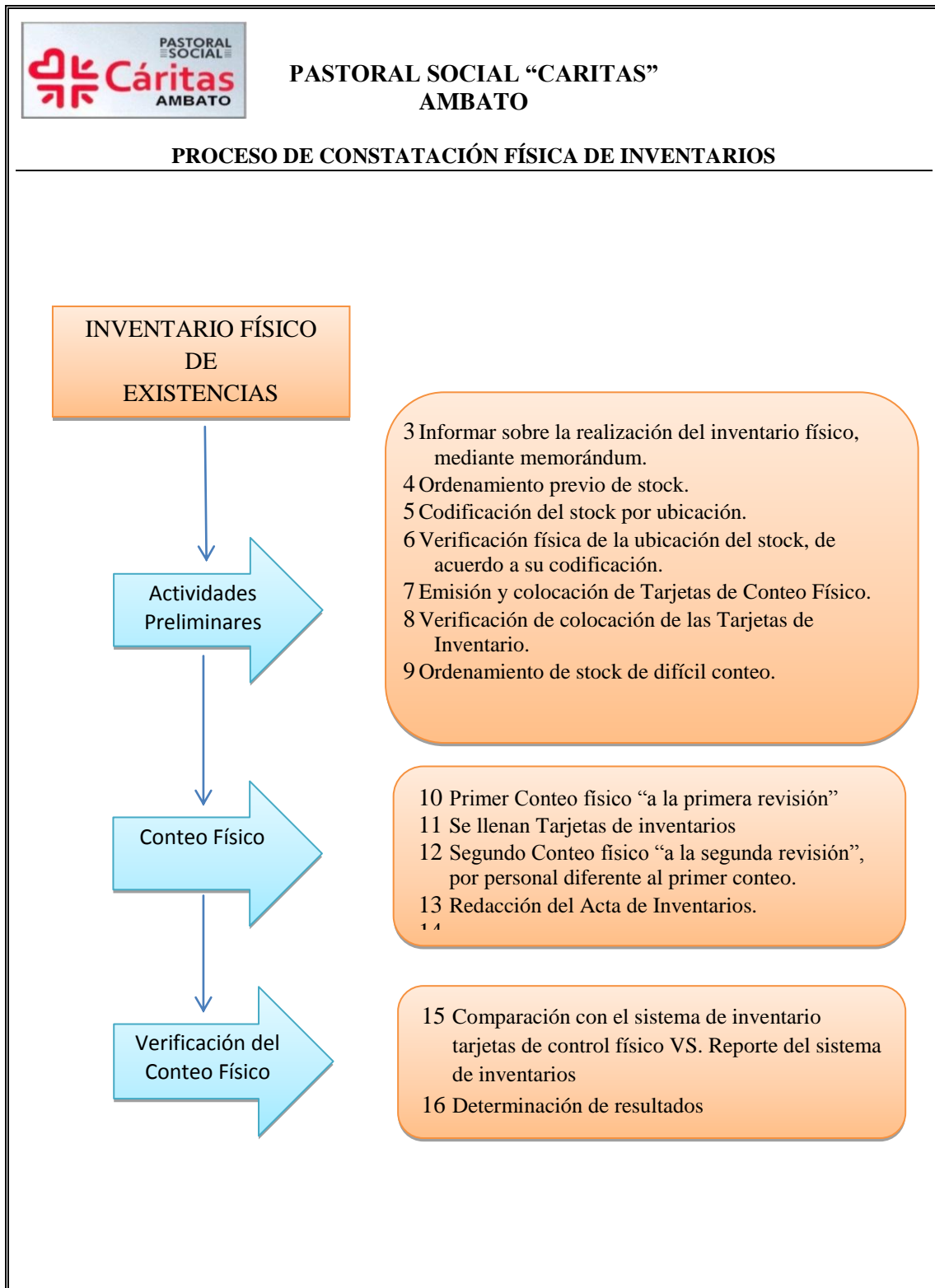




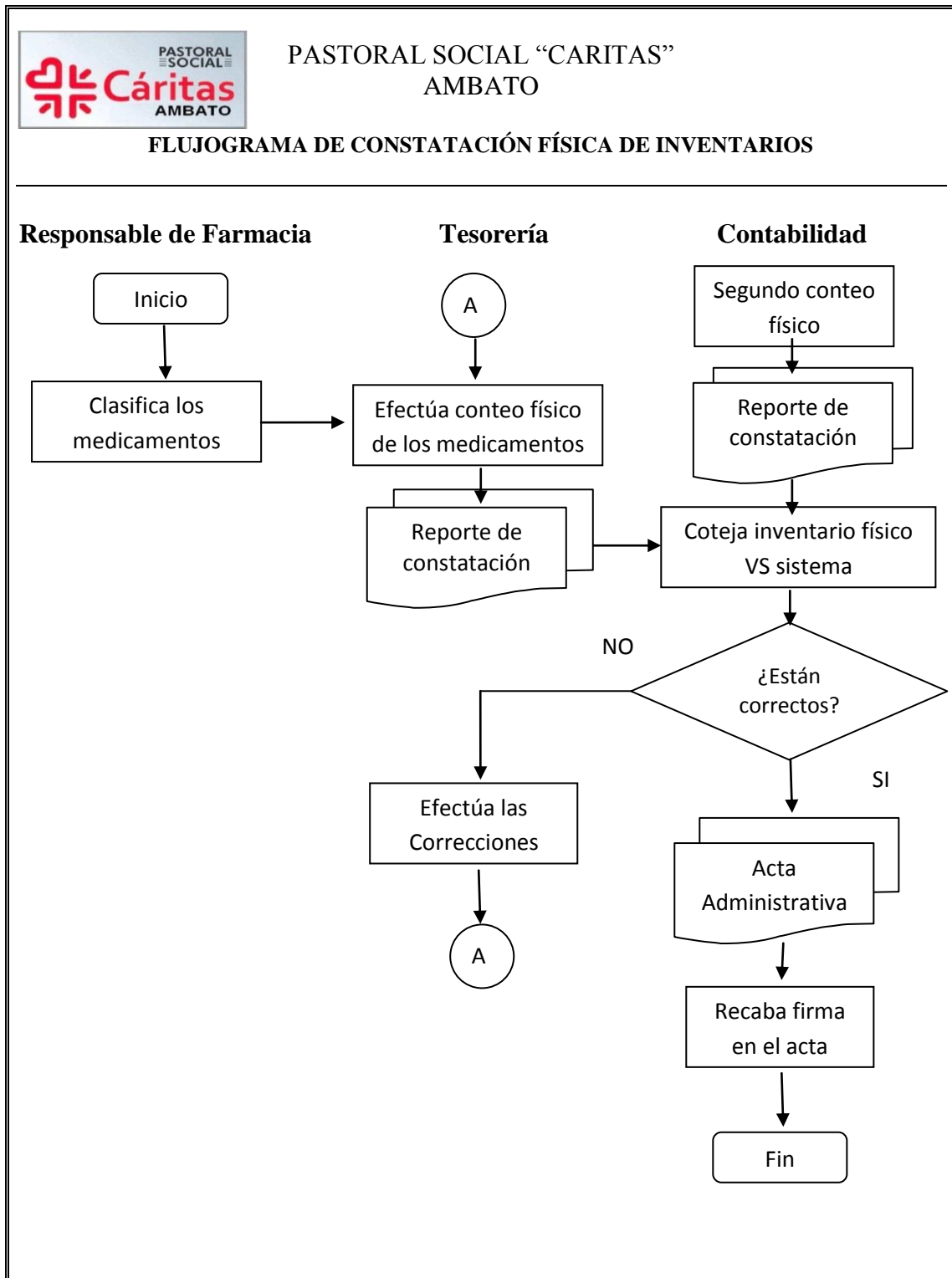
**ANEXO N° 5.- Formulario de Evaluación de avances del POA**

 <div style="text-align: center;"> <p><b>PASTORAL SOCIAL “CÁRITAS” AMBATO</b></p> <p><b>CHECK LIST DEL CUMPLIMIENTO DEL POA</b></p> </div>											
Evaluación de avances del POA											
EJE ESTRATÉGICO:						I TRIMESTRE			CUMPLE		
PROYECTO ESTRATÉGICO	OBJETIVO	ACTIVIDADES	INDICADORES	UNIDAD DE MEDIDA	META ANUAL	PLANIFICADO	EJECUTADO	% AVANCE	SI	NO	
1	1.1	1.1.1									
		1.1.2									
		1.1.3									
		1.1.4									
		1.1.5									
	1.2	1.2.1									
		1.2.2									
		1.2.3									
		1.2.4									
2	2.1	2.1.1									
		2.1.2									
		2.1.3									
	2.2	2.2.1									
		2.2.1									


## ANEXO N° 6.- Constatación Física de Inventarios



## Flujograma de la Constatación Física de Inventarios



**Acta de constatación física de Inventarios**

	<p><b>PASTORAL SOCIAL “CÁRITAS” AMBATO</b></p> <p><b>ACTA DE CONSTATACIÓN DE FÍSICA DE BIENES</b></p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 5px;">Folio:</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Acta N°:</td> </tr> </table>	Folio:	Acta N°:						
Folio:										
Acta N°:										
<p>En la ciudad de Ambato a los ..... días del mes de ..... del 20.... Los suscritos: ..... (nombres y cargos)..... realizamos la diligencia de constatación física de bienes de la Pastoral Social Caritas Ambato.</p>										
<p>Para efecto, con la concurrencia de las personas antes mencionadas, a continuación se detalla los bienes constatados:</p>										
<p><b>DETALLE DE CONSTATACIÓN FÍSICA DE BIENES</b></p>										
CUENTA CONTABLE	CÓDIGO DE INVENTARIOS	DETALLE	CANTIDAD	ESTADO			TOTAL EXISTENTE EN BODEGA	MEDIDA	P. UNITARIO	TOTAL
				BUENO	REGULAR	MALO				

\_\_\_\_\_

Contador

\_\_\_\_\_

Responsable del inventario

**ANEXO N° 7.- Acta de constatación física de Activos Fijos**

	<p><b>PASTORAL SOCIAL “CÁRITAS” AMBATO</b></p> <p><b>ACTA DE CONSTATACIÓN FÍSICA DE ACTIVOS FIJOS</b></p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 5px;">Folio: Acta N°:</td> </tr> </table>	Folio: Acta N°:											
Folio: Acta N°:														
<p>En la ciudad de Ambato a los ..... días del mes de ..... del 20.... Los suscritos: ..... (nombres y cargos)..... realizamos la diligencia de constatación física de bienes de la Pastoral Social Caritas Ambato.</p>														
<p>Para efecto, con la concurrencia de las personas antes mencionadas, a continuación se detalla los bienes constatados:</p>														
<p><b>DETALLE DE CONSTATACIÓN FÍSICA DE BIENES</b></p>														
CUENTA CONTABLE	CÓDIGO DEL BIEN	DETALLE	CANTIDAD	CARACTERÍSTICAS			MATERIAL	ESTADO			ASEGURADO	OTRAS CARACTERÍSTICAS DEL BIEN	INICIALES DE USUARIOS	FIRMAS USUARIOS Y CUSTODIOS
				MARCA	COLOR	SERIE		BUENO	REGULAR	MALO				


\_\_\_\_\_

Contador

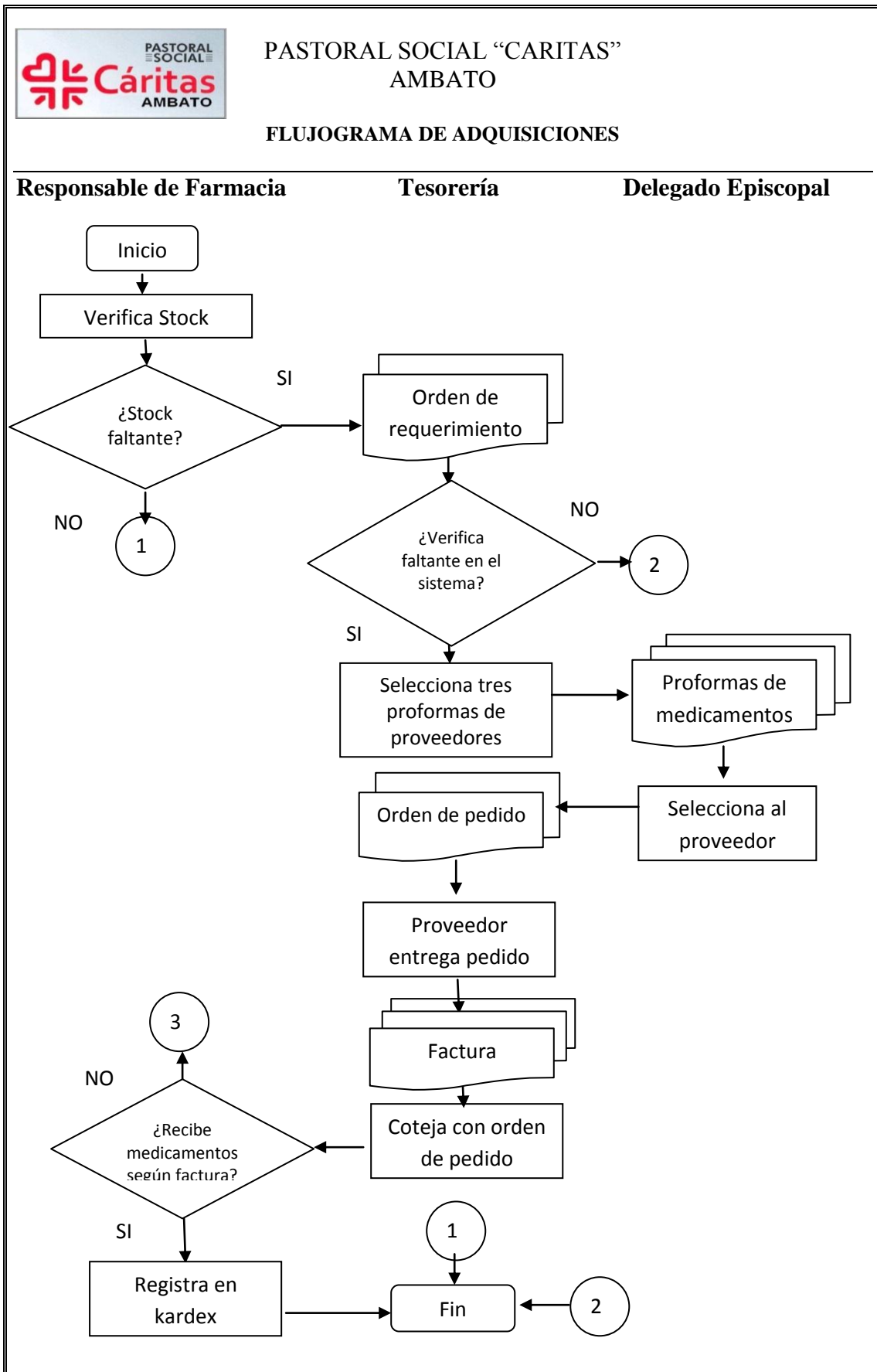
\_\_\_\_\_

Responsable del inventario

**ANEXO N° 8.- Ficha de Activos Fijos (Individual)**

	<p><b>PASTORAL SOCIAL “CÁRITAS” AMBATO</b></p> <p><b>FICHA DE ACTIVOS FIJOS INDIVIDUAL</b></p>						
<p>Código Contable: _____                  Vida útil estimada: _____                  Método de Depreciación _____                  Fecha de revalorización: _____                  Responsable Actual: _____                  Ubicación: _____                  Procedencia: Donación ___ Adquisición _____</p>							
Fecha	Detalle	Costo Inicial	Adición	Disminución	Saldo	Cuota de depreciación	Depreciación acumulada

**ANEXO N° 9.- Proceso de Adquisiciones**



**ANEXO N° 10.- Informe de Control Interno de Auditoria Externa periodo 2013**



PASTORAL SOCIAL "CARITAS"  
AMBATO

**INFORME DE CONTROL INTERNO DE AUDITORIA EXTERNA PERIODO 2013**



Pastoral Social Caritas Ambato  
Informe de Control Interno  
Diciembre 31 de 2013



Diócesis de Ambato  
Cáritas Pastoral Social  
Informe de Control Interno

Pastoral Social Cáritas Ambato  
Informe de Control Interno  
Diciembre 31 de 2013

#### Contenido

<b>i. Asuntos operativos .....</b>	<b>4</b>
Control contable de proyectos .....	4
Inventarios de farmacia .....	4
Cuentas por cobrar en trámite judicial .....	4
Inversiones temporales .....	5
Activos fijos .....	5
Cheques girados y no cobrados .....	5
Visitas a bancos comunales .....	6
<b>ii. Recomendaciones de años anteriores .....</b>	<b>7</b>
Diseño de políticas contables de la Institución .....	7
Presentación de estados financieros .....	7
Operaciones de la Clínica .....	8

## Informe de Control Interno

### A la Administración de la Diócesis de Ambato Pastoral Social Cáritas Ambato

En la planeación y ejecución de nuestra auditoría de los estados financieros de **Pastoral Social Cáritas Ambato**, por el año terminado el 31 de diciembre de 2013, consideramos su control interno para determinar nuestros procedimientos de auditoría con el propósito de expresar nuestra opinión sobre los estados financieros y no para proporcionar seguridad sobre el control interno. Sin embargo, detectamos ciertos asuntos que involucran el control interno y su operación que consideramos son condiciones informales de acuerdo con Normas Internacionales de Auditoría y Atestación, y son puestas a su conocimiento para asistirlos en el mejoramiento de los procedimientos y controles. Las condiciones reportables involucran asuntos que llaman nuestra atención relacionados con deficiencias significativas en el diseño u operación del control interno, que a nuestro juicio, podrían afectar en forma adversa la capacidad de la organización para registrar, procesar, resumir e informar datos financieros consistentes con las aseveraciones de la Administración en los estados financieros.

En el anexo adjunto se incluyen nuestros comentarios, los cuales han sido organizados en orden de importancia.

Queremos hacer notar que los comentarios mencionados no han sido revisados después de la fecha de nuestra visita, por lo cual no estamos enterados de los cambios efectuados.

Este informe es únicamente para conocimiento de los administradores y otras personas dentro de la institución, y no pretende ni debe ser usado por personas distintas de las aquí especificadas.

*M. B. A. Ca. Ltda.*

SC-RNAE No. 563

*Fernando Tarapúes*

Fernando Tarapúes  
RNCPA No. 30739

14 de Marzo del 2014  
Quito, Ecuador

**I. Asuntos operativos**

**Control contable de proyectos**

La presentación de los estados financieros de los proyectos, al final del resultado operativo, reflejan pérdidas en sus operaciones, las mismas que se originan por la forma en que son contabilizados los ingresos y gastos de los proyectos.

Consideramos necesario que en los registros contables de proyectos, se considere el hecho que estos por su naturaleza (donación) o generan ni ingresos y gastos para la Pastoral, por lo tanto, el ingreso de los mismos deberán reconocerse por el monto de los gastos incurridos en cada mes, manteniéndose como cuenta de control el pasivos por ingresos diferidos.

**Comentarios de la administración**

**Inventarios de farmacia**

Los inventarios de suministros y medicamentos, no cuentan con un reporte de caducidad de productos que permitan conocer las fechas en que los distintos productos están próximos a vencerse, situación que no permite la identificación de los productos que presentan este inconveniente. Adicionalmente, el reporte del inventario no concilia con los saldos del balance al cierre del año.

Recomendamos que se realice el levantamiento de esta información a efectos de realizar la devolución de productos con la debida anticipación y evitar pérdidas innecesarias por la ausencia de este control.

**Comentarios de la administración**

**Cuentas por cobrar en trámite judicial**

Al cierre de los estados financieros, no ha sido posible establecer el estado de las gestiones que se están realizando sobre la recuperación de la cartera entregada al abogado para los procesos de cobro judiciales.

La ausencia de esta información no permite determinar si se están realizando las gestiones que permitan el cobro de esta cartera. Es necesario que la Administración de la Pastoral realice una mejor presión con el Abogado, para la recuperación de esta cartera.

**Comentarios de la administración**

### **Inversiones temporales**

El valor de las inversiones temporales por US\$ 40,000, provienen del remanente de la ejecución de proyectos, sobre los cuales es necesario establecer el destino de estos fondos.

Es importante que la Administración realice las gestiones necesarias ante los donantes a fin establecer el mecanismo para la liquidación o apropiación de este fondo, siempre y cuando el valor no sea reembolsable al donante.

### **Comentarios de la administración**

### **Activos fijos**

Las observaciones son las siguientes:

- El módulo de activos fijos presenta problemas en la actualización de los movimientos del año, ya que estos no se reflejan en los mayores auxiliares, situación que se presenta desde el cambio de servidores realizado durante el año.
- El ingreso de la compra de un equipo de computación, ha sido realizada con una factura que está a nombre del Colegio Pio X, sin que exista la formalidad para su ingreso

Es importante que se proceda a realizar las correcciones en el sistema de información, así como a respaldar la compra, a través de la donación que puede realizar el Colegio Pio X a la Pastoral.

### **Comentarios de la administración**

### **Cheques girados y no cobrados**

La cuentas bancarias del Banco Internacional, Produbanco y Bolivariano, presentan cheques en circulación con antigüedad mayores a un año, las mismas requieren revisión y ajuste.

Recomendamos proceder con la revisión y ajuste de la cuenta.

### **Comentarios de la administración**

**Visitas a bancos comunales**

Las visitas realizadas por los asesores de crédito a los distintos bancos comunales, tienen como único objetivo el realizar los cobros y actualizar de las cuentas de las socias, situación que no genera un aporte significativo al desarrollo y crecimiento del banco y de sus socias.

## **II. Recomendaciones de años anteriores**

### **Diseño de políticas contables de la Institución**

Los estados financieros de la Diócesis de Ambato, han sido preparados sobre las políticas contables establecidas en años anteriores, las cuales fueron determinadas sobre la base de las NEC (dichas normas ya no están vigentes en el país), así como por ciertas disposiciones establecidas por la Superintendencia de Bancos, especialmente para el registro de la cartera de créditos.

Considerando que la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, emitió en diciembre del año anterior, el catálogo único de cuentas que debe ser implementado por las entidades sujetas a su control, recomendamos analizar los efectos del cambio a nivel de procesos, sistemas y ajustes en los estados financieros.

### **Comentarios de la Administración**

### **Presentación de estados financieros**

Los estados financieros de la Diócesis de Ambato, incluyen las cifras de su principal componente que es la actividad crediticia, además de las operaciones propias de la administración de la Clínica, así como de proyectos financiados por diferentes donantes, los cuales requieren de aplicación de políticas contables diferentes para cada segmento, es decir financieras, comerciales y sin fines de lucro para el caso de los proyectos.

Conforme lo indicado en el punto anterior, será necesario adecuar el control y registro de las operaciones, a fin de generar información financiera acorde a cada una de las actividades realizadas, es decir que el componente de microcrédito deberá mantenerse independiente de los otros tipos de operaciones, mientras que los componentes de salud y de proyectos se mantengan por separado. Es importante indicar que el sistema actual de información permite la generación de balances independientes, por lo que al final del año únicamente debería consolidarse la información.

### **Comentarios de la Administración**

### **Operaciones de la Clínica**

La Diócesis de Ambato, incluye como parte de su actividad, la administración de la Clínica de Especialidades Guadalupeña, sobre la cual ejerce el control de sus operaciones. Sin embargo, desde la fecha en la que se incorporaron los activos fijos, no se ha realizado un inventario físico y valoración de los mismos.


Es necesario que se proceda con el inventario físico de los activos y su posterior valoración, a fin de determinar el saldo real de este rubro.

Con relación al registro de los ingresos y costos por hospitalización, será necesario establecer controles que permitan reconocer el ingreso a medida que se presta el servicio y no cuando se factura al paciente, a fin de que los costos estén en relación con los ingresos.

### **Comentarios de la Administración**

---

**ANEXO N° 11.- Plan de implementación de recomendaciones de Auditoría Externa periodo 2013**

 <p style="text-align: center;"><b>PASTORAL SOCIAL “CÁRITAS” AMBATO</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Periodo: 2013</b></p> <p style="text-align: center;"><b>SEGUIMIENTO DE RECOMENDACIONES DEL INFORME DE AUDITORÍA</b></p>					
N°	Recomendaciones	Dirigido a:	Responsable del cumplimiento	CUMPLIMIENTO	Observación
1	Recomendamos se realice un levantamiento de la información de los inventarios de suministros y medicamentos a efectos de realizar la devolución de productos con la debida anticipación y evitar pérdidas innecesarias por la ausencia de este control	La contadora La tesorera	La contadora	Primer trimestre	
2	La ausencia de la información de los créditos en proceso judicial no permite determinar si se están realizando las gestiones que permitan el cobro de esta cartera, es necesario que la Pastoral realice una mejor presión con el abogado para la recuperación de esta cartera.	La dirección Director de desarrollo social	Coordinador de microfinanzas	Primer mes	
3	Es importante que se proceda a realizar las correcciones en el sistema de información, así como a respaldar la compra, a través de la donación que puede realizar el Colegio Pio X a la Pastoral.	La contadora	La contadora	Primer mes	
4	Recomendamos proceder con la revisión y ajuste de la cuenta bancos	La contadora	La contadora	Primer mes	
5	Es necesario que se proceda con el inventario físico de los activos y su posterior valoración, a fin de determinar el saldo real de este rubro	La contadora La tesorera	La contadora	Primer trimestre	