

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO**

**CARRERA: CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Tesis previa a la obtención del Título de: Ingeniero Comercial con  
especialización en Contabilidad y Auditoría**

**TEMA:**

**Diseño de un Sistema de Control Interno para evaluar y optimizar los  
procesos administrativos y financieros aplicado a la Unidad de Defensoría  
Pública Penal**

**AUTORA:**

**Paulina Isabel Uquillas Mañay**

**DIRECTOR/A: Dr. Carlos Salazar**

**Quito, septiembre 2011**

# CAPITULO I

## CONTROL INTERNO

### 1.1 Antecedentes

Desde hace tiempos muy remotos el ser humano ha tenido varias necesidades, entre ellas está la de tener el control de sus pertenencias, como es el caso de los antiguos imperios donde ya existía una forma de control básico en los estados feudales, por el pedazo de tierra otorgado al campesino; o, cuando los reyes exigían el cobro de los impuestos por medio de los escribanos.

Pero fue en el siglo XIX como consecuencia de la revolución industrial, cuando el número de negocios creció innumerablemente, siendo imposible que estos sean atendidos únicamente por el propietario, lo que dio paso a la contratación de mano de obra, a quienes se les delegó funciones, ocupándose así del desarrollo de las actividades productivas, administrativas, financieras; y, comerciales del negocio, motivo por el cual fue necesario establecer sistemas de control adecuados para la protección de sus intereses y así poder evitar robos y fraudes en las empresas.

Debido al gran crecimiento productivo que se iba alcanzando con el paso del tiempo, se determinó la necesidad de crear e implementar sistemas y procedimientos de control que ayuden al desarrollo económico de las empresas, encaminados a resolver los problemas y situaciones que iban presentándose en su manejo.

Fue con el paso de los años y con la necesidad de establecer mecanismos de control que evitaran pagos ilegales, malversaciones de fondos y demás delitos en los negocios, que los contadores a finales de los años 70, establecieron la llamada “Comprobación Interna” siendo esta una forma de brindar protección y control a los recursos, evitando así caer en errores involuntarios y fraudes, además de brindar una información verídica y oportuna en el momento que sea requerida por los dueños de los negocios.

Años después, el crecimiento del volumen de las operaciones, la aparición de nuevas tecnologías, el paso del desarrollo de actividades por medio manual al sistema informático, se llegó a establecer que el nuevo mundo empresarial debe llevar consigo, el establecimiento de nuevas formas de control para conseguir el cumplimiento de objetivos propuestos, eficiencia y eficacia de las actividades de la entidad y sobre todo ofrecer protección contra pérdidas y fraudes ocurrentes.

## **1.2 Filosofía del Control Interno**

La filosofía de forma general es vista como una experiencia de vida, lo que implica establecer procesos de reflexión profundos sobre algún tema definido de los aspectos que nos rodean, aprendiendo así a pensar por nosotros mismos y dándonos una amplia comprensión de la realidad.

A través del tiempo, la filosofía se ha caracterizado por ser una actividad del pensamiento humano concentrada en interrogar al mundo y buscar explicaciones satisfactorias a los diferentes problemas y acontecimientos que se presentan en nuestra vida, por lo que puedo decir que la filosofía abarca el saber, el pensamiento y la reflexión personal que cada individuo tiene y da sobre un tema definido.

En cuanto a la filosofía del Control Interno, tenemos como parte fundamental a la gerencia, quien se encarga de determinar las políticas, procedimientos, valores y estrategias corporativas para su desarrollo e implementación dentro de la empresa.

La actitud de los gerentes juega un papel importante en la dirección de una empresa, en la que deberán transmitir su compromiso, liderazgo y mejoramiento continuo de los controles y valores éticos en la entidad, haciendo llegar la información a todo el personal así como la responsabilidad que cada uno tiene de asumir con seriedad los procedimientos y el rol importante que cumplen dentro del Sistema de Control Interno, de esta forma los empleados se desempeñarán en

un ambiente que les facilite el desarrollo y ayude con el logro de planes y metas preestablecidas.

### **1.3 Normativa que rige a la Empresa**

La empresa en que se aplicará el desarrollo de este trabajo de tesis es la Defensoría Pública, encargada de defender gratuitamente a las personas que se encuentran en estado de indefensión, garantizando su acceso a la justicia y el respeto a sus derechos humanos fundamentales, por lo que la normativa que la rige es la siguiente:

- **Constitución de la República del Ecuador**

Es un conjunto de normas escritas que da ciertos límites y patrones de acción a los diferentes poderes del Estado, dichas normas establecen los derechos y deberes que el pueblo posee; además de ser la encargada de regular toda clase de actividad que se desarrolle dentro del estado ecuatoriano, como es el caso de las actividad judicial que desempeña la Defensoría Pública, la misma que mediante el Art 191 de la Constitución de la República del Ecuador fue creada como un órgano autónomo de la Función Judicial, cuyo fin es garantizar a las personas de escasos recursos el acceso a la justicia, brindando un servicio gratuito de defensa legal para la protección de sus derechos.

- **Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y su Reglamento.**

Esta ley, es emitida por la Contraloría General del Estado que es el organismo que se encarga de verificar que los recursos que son asignados por el Estado a la Defensoría Pública sean administrados, controlados y utilizados de forma que ayuden a la consecución de objetivos institucionales, mediante la aplicación de auditorías financieras, administrativas de gestión o exámenes especiales, como se menciona en el Art.1 de La Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado que textualmente dice: “La presente Ley tiene por objeto establecer y mantener, bajo la dirección de la Contraloría General

del Estado, el sistema de control, fiscalización y auditoría del Estado, y regular su funcionamiento, con la finalidad de examinar, verificar y evaluar el cumplimiento de la visión, misión y objetivos de las instituciones del Estado y la utilización de recursos, administración y custodia de bienes públicos”<sup>1</sup>.

- **Ley Orgánica de Empresas Públicas y su Reglamento.**

Es la encargada de regular la constitución, organización, funcionamiento, fusión, escisión y liquidación de las empresas públicas que no pertenezcan al sector financiero como es el caso de la Defensoría Pública estableciendo los mecanismos de control económico, administrativo, financiero y de gestión que lleva a cabo la institución, los mismos que ayudarán al cumplimiento de metas fijadas en las políticas del Estado Ecuatoriano.

Esta ley, es una norma que regula a la Defensoría Pública ya que al constituirse como entidad del sector público como lo establece el Art.3 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas que dice “Las empresas públicas son entidades que pertenecen al Estado (...) destinadas a la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado”<sup>2</sup>: tiene que regirse a la normativa que dicha Ley expide.

- **Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su Reglamento.**

Es la encargada de establecer lineamientos que la Defensoría Pública debe responder como contribuyente ante la autoridad tributaria en materia de impuestos, tasas y contribuciones.

---

<sup>1</sup> CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO, Ley Orgánica De La Contraloría General Del Estado, Reformas y Reglamento, Ecuador 2009, p1

<sup>2</sup> LEY ORGÁNICA DE EMPRESAS PÚBLICAS, Registro Oficial, Suplemento 48, Octubre 2009, p3

- **Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.**

Esta ley determina los principios y normas que la Defensoría Pública debe seguir para realizar contrataciones de adquisiciones o arrendamiento de bienes, ejecución de obras; y, prestación de servicios, los mismos que deberán ser realizados mediante el Portal de Compras Públicas y bajo los lineamientos preestablecidos para tal fin, orientados al control y ejecución administrativo, financiero y presupuestario de la Entidad, como se encuentra establecido en el Art 1 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública que nos habla del ámbito de aplicación y de las personas que están obligadas al cumplimiento de esta ley, dentro de las que se encuentran Los Organismos y dependencias de las Funciones del Estado, como es la Defensoría Pública.

- **Ley de Seguridad Social**

Esta ley obliga a la Defensoría Pública a solicitar la protección del Seguro General Obligatorio, en calidad de afiliados, como lo menciona en su Art 2 “A todas las personas que perciben ingresos por la ejecución de una obra o la prestación de un servicio físico o intelectual, con relación laboral o sin ella<sup>3</sup>...” por otra parte determina también los derechos (beneficios que el empleado tiene como el servicio hospitalario, préstamos hipotecarios, Art 71, quirografarios, Art 63, fondos de reserva entre otros) y obligaciones (como son el caso de las aportaciones) que el afiliado tiene con la institución y a su vez con el Estado.

- **Reglamentos y Disposiciones Legales Internas**

Son reglamentos y disposiciones internas que la Defensoría Pública ha determinado como forma de control, con el aumento de las operaciones de la entidad para regular el desarrollo de actividades y del personal de la entidad y de esta forma conseguir el cumplimiento de objetivos organizacionales. La

---

<sup>3</sup> LEY DE SEGURIDAD SOCIAL, Registro Oficial Suplementario 587, Mayo 2009, p2

Defensoría Pública por ser una institución nueva no cuenta con reglamentos internos propios por lo que se basa en los reglamentos y disposiciones de organismos superiores.

#### **1.4 Organismos de Control**

La Constitución de la República del Ecuador en su Capítulo Quinto, Sección Primera, Artículo No. 204 habla sobre la Función de Transparencia y Control Social la misma que “Promoverá e impulsará el control de las entidades y organismos del sector público, y de las personas naturales o jurídicas del sector privado que presten servicios o desarrollen actividades de interés público (...) y combatirá la corrupción”<sup>4</sup> Por lo que determina como organismos de control a los siguientes:

- **Consejo de Participación Ciudadana y Control Social**

Esta entidad como organismo de control busca garantizar una sociedad libre de corrupción en el país, realizando investigaciones en las Entidades del Estado para determinar sanciones correspondientes mediante el “Establecimiento de mecanismos de rendición de cuentas de las instituciones y entidades del sector público” como lo establece la Constitución de la República del Ecuador en su Artículo No. 208 de los deberes y atribuciones del Consejo de Participación Ciudadana.

Al ser este un organismo de control, puede en cualquier momento solicitar información a las entidades del sector público, como es el caso de la Defensoría, sobre determinada actividad que haya desarrollado la institución, para ser analizada, verificada, a fin de, determinar si existe algún caso de manejo ilícito de recursos del Estado, malversación o fraude buscando así la transparencia en el sector.

---

<sup>4</sup> ASAMBLEA NACIONAL, Constitución Política del Estado, Ecuador 2008, Art. 204, p108

- **Contraloría General del Estado**

“Es el organismo técnico superior de control, con autonomía administrativa, presupuestaria y financiera”<sup>5</sup> que se encarga del control de los ingresos, gastos, manejos de capital, administración y custodia de bienes de las empresas del Sector Público y las mixtas si el caso lo requiere.

La Contraloría General del Estado, busca establecer estrategias que permitan reducir los niveles de corrupción verificando la correcta utilización de los recursos públicos en cumplimiento de los objetivos y políticas gubernamentales, además de buscar un alto perfil de honestidad, idoneidad, rectitud en sus actuaciones difundiendo la filosofía de la moral y la ética al interior de la Defensoría Pública.

Esto lo realiza cumpliendo lo dispuesto en el Art 7 de la Ley de la Contraloría General del Estado que trata del Marco Normativo General, dentro del que se encuentra, el establecimiento de normas de control, políticas y normas de auditoría gubernamental, normas de fiscalización, reglamentos, manuales, instructivos y demás guías que servirán a las entidades que se encuentran bajo su control al cumplimiento de objetivos organizacionales y sobre todo al cumplimiento de la Ley.

## **1.5 Conceptos Actuales/Modernos del Control Interno**

“El Control Interno se define ampliamente como un proceso realizado por el consejo de directores, administradores y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos en cuanto a la eficiencia y efectividad de las operaciones, confiabilidad de la información y cumplimiento de leyes.”<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> ASAMBLEA NACIONAL, Constitución Política del Estado, Ecuador 2008, Art. 211, p112

<sup>6</sup> MANTILLA, Samuel, *Control Interno Informe Coso*, Quinta Edición, Ecoe Ediciones, Bogotá - Colombia, 2007, p3.

“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”<sup>7</sup>

“Es el plan de organización y métodos adoptados dentro de una entidad con el fin de proteger y salvaguardar los activos dificultando la comisión de fraudes o errores no intencionados que se traduzcan en pérdidas; además de asegurar el grado de confianza de información contable-financiera, promover la eficiencia operativa y garantizar la adhesión a la política establecida por la entidad.”<sup>8</sup>

“El Control Interno puede definirse como un conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización los cuales tienen por objeto asegurar una eficiencia, seguridad y orden en la gestión financiera, contable y administrativa de la empresa.”<sup>9</sup>

Cada autor tiene una forma diferente de plasmar su propio concepto sobre lo que es el Control Interno, pero como podemos observar todos llegan a un mismo punto en particular, que es, la determinación de políticas a seguir para evitar pérdidas y buscar la obtención de altos rendimientos y estándares de calidad al interior de la entidad; consiguiendo así la detección de errores significativos y establecimiento de soluciones ágiles y oportunas encaminadas a alcanzar la eficiencia operativa.

Después de la determinación de estos tres conceptos podemos decir que el Control Interno es: Un proceso aplicado por las máximas autoridades hacia todo el personal de una entidad encaminado al cumplimiento de objetivos

---

<sup>7</sup> NEA10, *Evaluación de Riesgo y Control Interno*, párrafo 8, p4

<sup>8</sup> GROSS, Fabiola, *Planificación y Evaluación de Control Interno*, Ecuador 2007, p43

<sup>9</sup> AGUIRRE, Juan, *Auditoría y Control Interno*, Edición MMVI, Inmagrag, Madrid-España, 2008, p189

organizacionales preestablecidos, mediante la implementación de planes, procesos y procedimientos obligatorios de cumplimiento, con el fin de buscar la eficiencia y eficacia en la realización de las operaciones de la entidad, garantizando la emisión de información veraz y oportuna, protección de recursos y desarrollo de funciones en apego a toda norma o ley vigente.

## 1.6 Objetivos del Control Interno

Según el Autor Samuel Mantilla, en su Libro Control Interno Informe Coso ubica los objetivos del Control Interno en tres categorías:

- **Operacionales**

“Se refieren a la eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad, incluyendo objetivos de desempeño y rentabilidad así como recursos de salvaguardia contra posibles pérdidas”<sup>10</sup>, es decir, relacionados con el uso efectivo y eficiente de los recursos de la entidad.

- **De Información Financiera**

“Hacen referencia a la preparación de estados financieros fiables y a la prevención de la falsificación de la información financiera publicada”<sup>11</sup> relacionada con la preparación de estados financieros públicos y confiable.

- **De Cumplimiento**

“Estos objetivos se refieren al cumplimiento de leyes, normas y regulaciones aplicables a las que está sujeta la entidad”<sup>12</sup>

Estas categorías se encuentran interrelacionadas entre sí, buscando un fin común

---

<sup>10</sup> COOPERS, *Los Nuevos Conceptos de Control Interno*, Ediciones Díaz de Santos, España 2007, p44

<sup>11</sup> COOPERS, Op. Cit, p45

<sup>12</sup> COOPERS, Op. Cit, p46

que es la consecución de objetivos organizacionales a cabalidad.

Para entender con mayor claridad que busca el Control Interno dentro de una entidad, podemos definir los siguientes objetivos:

- Buscar la disminución de errores o fraudes en las operaciones de la organización o en su mejor caso evitarlos.
- Persigue la protección de todos los recursos (humanos, materiales, tecnológicos y financieros) que la entidad posee ante cualquier riesgo que se pueda presentar y afecte de manera significativa al desarrollo normal de las actividades.
- Brindar información contable, administrativa y financiera veraz y de forma oportuna, la misma que servirá para la toma de decisiones por parte de la dirección técnica.
- Garantizar la eficiencia y eficacia en el desarrollo de las operaciones de la organización.

### **1.7 Limitaciones de un Sistema de Control Interno**

La implementación de un Sistema de Control Interno dentro de una empresa no es la solución a todos los problemas o deficiencias existentes, por el contrario se requiere un apoyo tanto de la parte administrativa como de todo el personal que la conforman para lograr los objetivos planteados y de esta manera el éxito organizativo.

Según la Norma Ecuatoriana de Auditoría (NEA) 10, Evaluación de Riesgo y Control Interno, se establece las siguientes limitaciones existentes en una organización:

- El usual requerimiento de la administración de que el costo de un control

interno no exceda los beneficios que se espera se deriven.

- La mayoría de los controles internos tienden a ser dirigidos a transacciones que no son de rutina.
- El potencial para error humano debido a descuido, distracción errores de juicio y la falta de comprensión de las instrucciones.
- La posibilidad de burlar los controles internos a través de la colusión de un miembro de la administración o de un empleado con partes externas o dentro de la entidad.
- La posibilidad de que una persona responsable por ejercer un control interno pudiera abusar de esa responsabilidad, por ejemplo, un miembro de la administración sobrepasando un control interno.
- La posibilidad de que los procedimientos puedan volverse inadecuados debido a cambios en condiciones, y que el cumplimiento con los procedimientos pueda deteriorarse.

Otra limitación que podemos determinar adicional a las ya descritas, según el Autor Nelson Dueñas en su libro El Sistema de Control Interno y el Aseguramiento de la Calidad es:

- La falta de revisión del Diseño de los controles del Sistema, lo que ocasiona que sufran desajustes en relación a las variaciones de las operaciones de la empresa, su tamaño, la estructura el tipo de productos, la competencia etc.

Frente a todas estas limitaciones, podemos decir que un sistema de control interno reduce la posibilidad del no cumplimiento de objetivos más no las elimina, queda en la gerencia velar por su revisión y actualización continua, buscar su buen funcionamiento, comunicar a todo el personal su implementación y la forma de hacerlo y ser un ejemplo en el cumplimiento de los mismos, ya que por sí solos los controles internos no pueden lograr el alcance de objetivos, es necesario de un trabajo en conjunto y sobre todo bien planificado para detectar las irregularidades e impedir que ocurran.

## 1.8 Enfoques del Control Interno

- **Informe COSO**

El Informe COSO fue elaborado por la Committee of Sponsoring Organizations Of the Treadway Commission, trae una nueva visión del control interno en la que se compromete a la administración en la implementación, mantenimiento y evolución del mismo, por lo que el Informe COSO define al Control Interno como: “Un proceso realizado por el consejo de directores, administradores y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos”<sup>13</sup> en los siguientes puntos:

- **Efectividad y eficiencia en las operaciones**

Esta categoría se enfoca en el cumplimiento de objetivos básicos en relación al desempeño, rentabilidad y salvaguarde de recursos que posee la entidad.

- **Confiabilidad de la información**

La entidad debe presentar una información verídica y real mediante la presentación de estados financieros al cierre de cada ejercicio económico.

- **Cumplimiento de leyes y regulaciones**

Todas las actividades que desarrolla la entidad deben regirse al cumplimiento de la normativa vigente que regula a la entidad.

El control interno establece cinco componentes interrelacionados entre sí que son:

---

<sup>13</sup> MANTILLA, Samuel, Op. Cit. p 3.

- **Ambiente de Control.-** Este elemento representa los valores éticos, la responsabilidad en cuanto al desarrollo de las actividades y la importancia que dan al control interno.
- **Evaluación de Riesgos.-** Determina los riesgos relevantes que evitarán la consecución de objetivos organizacionales.
- **Actividades de Control.-** Son las políticas y procedimientos que ayudan al desarrollo del Sistema de Control Interno.
- **Información y Comunicación.-** Es la comunicación de la información relevante a tiempo, lo que permitirá a los empleados cumplir con sus responsabilidades.
- **Monitoreo.-** Es un proceso que valora cómo se va desarrollando el sistema de control interno dentro de la institución.



En la presentación del Informe COSO se establece cuatro campos en su presentación:

- **Resumen Ejecutivo**

Está dirigido a los ejecutivos de la empresa, en ella se presenta un enfoque de la estructura conceptual del control interno y la manera de que los miembros entiendan de forma general pero con alto nivel lo que se va a tratar.
- **Estructura Conceptual**

Se enfatiza en los conceptos claves, describe componentes y da a la administración criterio sobre la forma de evaluar al control interno.
- **Información a partes externas**

Es la información que será conocida por personas ajenas a la institución como son informes sobre control interno, estados financieros entre otros.
- **Herramientas de Evaluación**

Proporciona pautas, procesos, procedimientos que se podrán usar en la realización de una evaluación del control interno.
- **COSO ERM**

En el año 2004, nuevamente es la Comisión Treasway la que emite el nuevo Informe COSO II sobre la Gestión de riesgos Corporativos, se denomina también COSO ERM por sus siglas Enterprise Risk Management, haciendo énfasis en la administración de riesgos.

En el COSO ERM el Control Interno es definido como: “Un proceso efectuado por el Directorio, Gerencia y otros miembros del personal aplicado en el establecimiento de estrategias para toda la empresa, diseñada para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la entidad, y administrar los riesgos para mantenerse dentro de su propensión al riesgo y proporcionar

una seguridad razonable referente al logro de objetivos”<sup>14</sup>.

Es decir se basa más en la determinación de riesgos tanto internos como externos que la empresa puede tener en el desarrollo de sus actividades, y de esta manera tratar de disminuirlos o erradicarlos. El COSO ERM a diferencia del COSO I presenta 8 componentes, que son:



- **Ambiente Interno**

Incluye valores éticos, competencia del personal, estilo de operación, asignación de autoridad, responsabilidades, y estructura organizacional, en este se busca concientizar al personal en cuanto al riesgo y el control.

- **Establecimiento de Objetivos**

Debe estar relacionado con la misión, visión y estrategias de la organización, se deben establecer objetivos estratégicos, relacionados

<sup>14</sup> GUTIERREZ, Ricardo, Coso ERM, Abril 2006, [contaduria.itam.mx/htm/alumnos/materiales/Control/control.ppt](http://contaduria.itam.mx/htm/alumnos/materiales/Control/control.ppt)

con metas de alto nivel y estrategias que buscar agregar valor a los grupos de interés; objetivos relacionados, se subdividen en de confiabilidad de la información – de cumplimiento y operativos; tolerancia al riesgo, que es el nivel aceptable de desviación en cuanto al cumplimiento de objetivos.

- **Identificación de Eventos**

Identifican eventos potenciales que afectan la implementación de estrategias o cumplimiento de objetivos con impacto positivo, donde se identificará oportunidades para la entidad, impacto negativo, en el que se establece los riesgos tanto internos como externos que deberán ser evaluados para buscar la forma de disminuirlos, esta evaluación podría realizarse mediante la realización de un inventario de eventos, análisis de información histórica, entrevistas, sesiones, análisis de diagramas de flujo de procesos.

- **Evaluación de Riesgos**

Permite a la entidad determinar los riesgos potenciales que podrían afectar la consecución de objetivos organizacionales, y evaluarlo teniendo en cuenta la probabilidad de ocurrencia e impacto de cada uno. Los riesgos pueden ser inherentes es decir propios a las características del control interno y Riesgos Residuales es aquel que permanece a pesar de las acciones que la administración ha realizado para disminuir su impacto.

- **Respuesta al Riesgo**

Una vez evaluado el riesgo, la gerencia identifica y determina las respuestas que son establecidas con el fin de obtener un riesgo residual alineado con el nivel establecido por la gerencia. Las categorías de respuesta al riesgo son: Evitarlo, en el que se eliminan las actividades que lo producen; Reducirlo, buscar procedimientos para disminuir su impacto en los objetivos de la empresa;

Compartirlo, en el que se toman acciones para evitar su probabilidad de ocurrencia compartiéndolo con otros riesgos y Aceptarlo, donde la institución no tomará ninguna clase de acción.

- **Actividades de Control**

Son las políticas y procedimientos que establece la empresa, para asegurar que las respuestas al riesgo se lleven a cabo de manera correcta a tiempo, estas actividades pueden ser preventivas, detectivas, manuales, computarizadas y controles gerenciales.

- **Información y Comunicación**

Ayuda a todos los niveles de la organización a identificar, evaluar y dar respuesta al riesgo, permitiendo así a todos los miembros cumplir a cabalidad sus responsabilidades; esta información puede ser de fuentes internas y externas

- **Supervisión**

Nos ayuda a monitorear que todo el proceso de Administración de Riesgo se lleve a cabo a lo largo del tiempo y que todos sus componentes funcionen adecuadamente mediante la realización de evaluaciones continuas.

- **Marco Integral de Control Interno para Latinoamérica (MICIL)**

En el año 2000, en América Latina, el Proyecto Responsabilidad de Anticorrupción en las Américas (Proyecto AAA), vio la necesidad de crear un modelo de control interno para las pequeñas, medianas y grandes empresas que estuviera basado en la normativa para la contaduría pública como son los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA) y las normas de auditoría generalmente aceptadas (NAGA) ; fundamentada en los principios éticos y valores del personal de la organización, en el MICIL se determina como concepto de control interno a: “El control interno es un proceso

aplicado en la ejecución de las operaciones, por tanto es una herramienta o un medio utilizado para apoyar la consecución de los objetivos institucionales.”<sup>15</sup>

El proceso de integración de los controles internos incluyen las siguientes actividades:

- Las que generan valor agregado (también conocidas como operativas o sustantivas)
- Las de infraestructura (operaciones que generan valor)
- Las de gestión institucional (administración, finanzas, riesgos, planificación)
- Las de procesos de control de la gestión financiera (procesos de cuentas por cobrar, cuentas por pagar, tesorería, análisis y conciliaciones, entre otras).

Los componentes del Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica se los identifica mediante una pirámide y son

- **Ambiente de control y trabajo**

Es la base de todos los elementos del control interno, siendo la cúspide de la pirámide y constituye el comportamiento de una organización y la concientización del personal respecto del control. Dentro de este componente se encuentran algunos factores importantes de análisis, entre los que tenemos a:

- **Integridad y Valores Éticos.-** La integridad de la organización es la que ayudará a generar valor a todas las actividades que se desarrollen dentro de la empresa, siempre y cuando se sustente en valores y principios éticos que sean aplicados por todo su personal.

---

<sup>15</sup> Federación Latinoamericana de Auditores Internos (FLAI), Septiembre 2004, [ww.buenastareas.com/temas/ensayo-de-micil/200](http://ww.buenastareas.com/temas/ensayo-de-micil/200)

- **Estructura Organizativa.-** Se refiere a la planificación, coordinación, ejecución y supervisión de las actividades de la entidad, determinadas por su naturaleza, tamaño y gestión.
- **Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida.-** Para el mejor funcionamiento de una entidad es necesario el establecimiento de autoridades en los diferentes departamentos es decir una persona en jefe que se encargue de la supervisión de tareas y de que los procedimientos de control se cumplan a cabalidad; así mismo es necesario que las personas asignadas suman la responsabilidad del control ya que a mayor autoridad mayor es el compromiso con la entidad que se adquiere.
- **Administración de los Recursos Humanos.-** Se debe determinar al personal con que contará la entidad mediante el análisis de perfiles, capacidad y competencia profesional con que se desenvuelven en la ejecución de responsabilidades
- **Competencia Profesional.-** Es necesario que el empleado tenga gran conocimiento y habilidad para el desarrollo de tareas asignadas, de esta manera se logrará el cumplimiento de objetivos y se alcanzará la eficiencia y eficacia deseada.
- **Evaluación del Desempeño Individual.-** Determinación del desenvolvimiento del empleado en cada una de las actividades que desarrolla.
- **Filosofía y Estilo de la Dirección.-** Relacionada estrictamente con la manera en que una organización es administrada, incluyendo los riesgos que esta puede tener o contraer en el transcurso de su ejercicio económico.
- **Consejo de Administración y Comités.-** Estos comités son creados

para la ejecución de las actividades más importantes de la organización como la contratación del personal, la adquisición de nuevas infraestructura y equipos, desarrollo de tecnología entre otros, son conocidos también como juntas directivas.

- **Rendición de Cuentas y Transparencia.-** Toda la información debe estar disponible en el momento que se lo requiera, para poder presentar informes a tiempo y oportunos.

○ **Evaluación de riesgos**

Toda entidad debe tomar muy en cuenta los diferentes riesgos tanto internos como externos que pueden presentarse, los que deben ser identificados, analizados y evaluados para que de esta manera no puedan afectar a la consecución de objetivos que la organización se ha planteado; los mismos que tiene que ver con:

- La eficiencia y efectividad de las operaciones de la organización
- La confiabilidad de la información financiera y de gestión producida
- La salvaguarda de los recursos de la organización
- El cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas aplicables

○ **Actividades de control.**

Son las políticas y procedimientos que aseguran que las actividades de la entidad se desarrollen con total normalidad y aseguren el cumplimiento de los objetivos de la organización.

○ **Información y comunicación**

Es necesario que la información que se trasmite sea oportuna, segura, actualizada y confiable para que los empleados y funcionarios cumplan

con sus responsabilidades y con los procesos y procedimientos preestablecidos por la administración. La información presentada debe contener los siguientes atributos:

- Cantidad suficiente para la toma de decisiones.
- Información disponible en tiempo oportuno.
- Datos actualizados que corresponden a fechas recientes.
- Datos incluidos son correctos.
- La información es obtenida fácilmente por las personas autorizadas.

#### ○ **Supervisión**

Es necesario que todo proceso de control tenga un monitoreo continuo mediante la aplicación de evaluaciones y así determinar las mejoras o falencias en los mismos, que deberán ser comunicados a la gerencia para la toma de decisiones adecuadas.

### **1.9 Responsabilidad de Control Interno**

Dentro de un Sistema de Control Interno todos y cada uno de los miembros son los responsables, ya que cada uno cumple una función diferente; y, en conjunto buscan el cumplimiento de objetivos a cabalidad. Entre las actividades de responsabilidad tenemos:

- **Dirección**

“El director general es el responsable máximo y debería asumir la titularidad del sistema más que ningún otro individuo, el director general fija las pautas en las esferas más altas de la entidad, influyendo en la integridad, la ética y los demás factores para la consecución de un entorno control favorable”<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> COOPERS, *Op. Cit.*, p8

Es el responsable de establecer, mantener, determinar procedimientos de control apropiados, proporcionando liderazgo y dirección a los jefes departamentales, a los que se les asigna responsabilidades para el establecimiento de políticas y mecanismos de control más específicos.

- **Consejo de Directores**

Lo conforman cada uno de los directores o jefes departamentales que tienen como responsabilidad la guía o supervisión de los empleados de la entidad y de esta forma de la correcta aplicación de procedimientos de control.

- **Audidores Internos**

El papel del auditor es muy importante en la evaluación del sistema de control interno que posee cada empresa, ya que en ellos recae la responsabilidad de verificar si los procedimientos de control implementados en el desarrollo de las actividades organizacionales, está o no siendo eficiente y ayudando a la evasión de errores, fraudes, y malversaciones de fondos.

- **Personal**

El Control Interno es también en su gran mayoría, responsabilidad de cada uno de los miembros de la organización, todos los empleados realizan actividades que proporcionan información usada dentro del sistema de control interno o realizan actividades para efectuar dichos controles, por lo que todos deben ser responsables de la comunicación de problemas en las operaciones, del no cumplimiento de procedimientos preestablecidos y de otras violaciones de las políticas del control interno, ayudando así a la consecución de objetivos de la entidad.

## **1.10 Normas Generales de Control Interno**

Una norma de control interno es una regla, guía o disposición dictada por un

organismo de control, que señala las pautas que deben ser observadas por las entidades en el establecimiento, implantación, desarrollo y evaluación de actividades, buscando la efectividad, eficiencia y alcance de objetivos organizacionales.

La Contraloría General del Estado como Organismo de Control en el Ecuador establece que :”La máxima autoridad de la entidad y las servidoras y servidores responsables del control interno de acuerdo a sus competencias, establecerán políticas y procedimientos para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos institucionales, proteger y conservar los activos y establecer los controles de acceso a los sistemas de información”<sup>17</sup>, dichas actividades se dan en toda la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Según esta normativa se establecen las siguientes normas de control:

- **Generales.-** Dentro de esta norma tenemos las siguientes:

- **Separación de funciones y rotación de labores**

Los encargados del establecimiento de controles deben tener muy en cuenta que se debe definir claramente las actividades a ser desarrolladas por cada empleado, las mismas que deben establecerse en la estructura orgánica y el manual de puestos de la entidad, de esta manera se podrá reducir el riesgo de error y la realización de actividades incorrectas; tratando de no asignar a un solo servidor gran cúmulo de tareas.

- **Autorización y aprobación de transacciones y operaciones**

Las autoridades deben establecer de forma escrita, cómo se realizará el procedimiento de autorización de operaciones tanto administrativas como financieras, y cuál será la persona más idónea para realizar dicha

---

<sup>17</sup> CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Normas De Control Interno Para Las Entidades, Organismos Del Sector Público Y De Las Personas Jurídicas De Derecho Privado Que Dispongan De Recursos Públicos, Registro Oficial 78, Noviembre 2009, p9

actividad, la misma que deberá tener en cuenta que todas las actividades se desarrollen bajo la normativa y marco legal vigente.

- **Supervisión**

Los procedimientos de supervisión deberán ser realizados de forma constante para asegurarse que todos los procedimientos se desarrollen en base a las políticas y procedimientos establecidos por la gerencia y encaminados al cumplimiento de objetivos de la institución; además esta supervisión ayudará a detectar oportunamente los posibles errores que se estuviesen cometiendo y aplicar las medidas de corrección respectivas.

- **Administración Financiera – Presupuesto**

- **Responsabilidad de Control**

La máxima autoridad será la encargada de nombrar a los responsables que tendrán como función establecer los controles necesarios para la fase del ciclo presupuestario, tomando muy en cuenta las disposiciones legales y sobre todo gubernamentales en cuanto a la programación, aprobación, ejecución y liquidación del presupuesto de la institución, y de esta manera asegurar que todos los requerimientos sean satisfechos y atendidos de la mejor manera y con el presupuesto adecuado.

- **Control Previo al Compromiso**

Son todas las acciones y procedimientos que la gerencia adopta antes de tomar decisiones, en cuanto a la forma de gastar el presupuesto ya sean estos en recursos humanos, materiales y tecnológicos; encaminados siempre al cumplimiento de planes y proyectos preestablecidos, considerando siempre que exista la partida presupuestaria suficiente para dicho fin y que vaya en función del Plan Operativo Anual (POA)

- **Control previo al devengado**

Después de aceptar cualquier obligación y de verificar que existan los fondos suficientes la persona encargada debe determinar que la obligación contraída cumpla con todos los requisitos del control previo; además de verificar que se hayan registrado correctamente, que los bienes y servicios sean de excelente calidad y en las cantidades preestablecidas y que contengan la documentación suficiente que la respalde.

- **Control de Ejecución Presupuestaria**

La ejecución presupuestaria es aquella que determina los resultados de la entidad en cuanto a sus ingresos y gastos, así como ayuda a determinar si se están cumpliendo o no las metas establecidas en la programación financiera para la adecuada toma de decisiones, o para las reformas presupuestarias necesarias que encaminen a la entidad al cumplimiento de objetivos.

- **Administración Financiera – Tesorería**

- **Determinación y Recaudación de los Ingresos**

Los ingresos públicos pueden ser tributarios o no tributarios, de autogestión, de financiamiento y donaciones. En el caso de la Defensoría Pública, es una entidad únicamente dedicada a ejecutar el presupuesto asignado por el Ministerio de Finanzas, ya que brinda servicios gratuitos y no percibe ingresos de ninguna fuente.

- **Control Previo al Pago**

Se realizarán pagos únicamente mediante transferencia en el Sistema de Gestión Financiera E-sigef, mediante la emisión de un comprobante de

egreso; previamente verificando que dicho pago corresponda a un compromiso preestablecido, cuenten con certificación presupuestaria, sean debidamente justificados y comprobados mediante documentos auténticos.

- **Pago a beneficiarios**

Todos los pagos a realizarse deberán estar de acuerdo a la planificación cuatrimestral realizada, serán ordenados por la unidad responsable de Tesorería quien acreditará los valores correspondientes mediante transferencia al Ministerio de Finanzas y éste a su vez al Banco Central quien procederá a acreditar a la cuenta corriente o de ahorros del beneficiario.

- **Cumplimiento de Obligaciones**

Toda obligación será cancelada en la fecha convenida en el compromiso, y deberá ser controlada mediante conciliaciones y registros detallados evitando así caer en multas e intereses, que por ningún motivo podrán ser canceladas con presupuesto del Estado.

- **Administración Financiera – Contabilidad Gubernamental**

- **Aplicación de principios y normas Técnicas de Contabilidad Gubernamental**

“La contabilidad gubernamental tiene como misión registrar todos los hechos económicos que representen derechos a percibir recursos monetarios o que constituyan obligaciones a entregar recursos monetarios, y producir información financiera sistematizada y confiable mediante estados financieros verificables, reales, oportunos y razonables bajo criterios técnicos soportados en principios y normas que son

obligatorias para los profesionales contables”<sup>18</sup>.

- **Organización del Sistema de Contabilidad Gubernamental**

El sistema de contabilidad gubernamental comprende la planificación y organización contables, procedimientos, registros, reportes, estados financieros y demás información de las entidades que tengan recursos del Estado, buscando que las operaciones se efectúen de acuerdo al Plan Operativo Anual.

- **Documentación de respaldo y su archivo**

El encargado del área financiera deberá establecer políticas y procedimientos de archivo para la conservación de la documentación ya sea de forma física y magnética, archivo que servirá de evidencia de las actividades desarrolladas.

- **Presentación de información financiera**

Todo registro contable se debe registrar en el momento que ocurra, a fin de que la información que se presente sea real, confiable, oportuna y útil al momento de ser requerida.

- **Conciliación de saldos de cuentas**

La conciliación es una forma de verificar que los datos y fuentes internas concuerden con los de fuentes externas, permitiendo así detectar errores y establecer los ajustes necesarios. La persona encargada de realizar dichas conciliaciones deberá ser diferente a la persona que registra, autoriza o custodia los recursos.

---

<sup>18</sup> CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO, Op. Cit., p25

- **Formularios y Documentos**

Las entidades del sector público deberán determinar procedimientos que aseguren que todas las operaciones realizadas estén bajo la normativa vigente, por lo que deberán controlar mediante la realización de formularios pre impresos y pre numerados o auxiliares que tengan las debidas firmas de elaborado y autorizado, los mismos que servirán como sustento de las actividades desarrolladas.

- **Anticipo de Fondos.-** estos anticipos pueden ser a:

- Servidoras o servidores de la institución, que según el reglamento de anticipos emitido por el Ministerio de Finanzas hasta el año 2010, podrá ser de hasta un máximo de 3 remuneraciones mensuales unificadas y deberán ser devengadas de forma mensual de la remuneración obtenida hasta la terminación de su contrato.
- Contratistas por la realización de una obra o la prestación de un servicio.

- **Arqueos sorpresivos de los valores en efectivo**

Tienen como finalidad determinar que los saldos contables concuerden con las existencias físicas.

- **Administración Financiera – Administración de Bienes**

- **Unidad de Administración de Bienes**

La gerencia es la encargada de establecer a la o las personas encargadas de la planificación, provisión, custodia, utilización, traspaso, préstamo, enajenación, baja, conservación, mantenimiento así como el control de

los diferentes bienes, muebles e inmuebles que posee la entidad.

○ **Planificación**

Toda entidad del sector público elaborará el Plan Anual de Contrataciones (PAC) en el que constarán todas las adquisiciones que se realizarán durante el ejercicio fiscal, el mismo que deberá ser aprobado por la máxima autoridad y publicado en el Portal de Compras Pública.

○ **Contratación**

Todo proceso de adquisición de bienes, ejecución de obra o prestación de servicios se lo realizará a través del Sistema Nacional de Compras Públicas de la siguiente manera:

- Procedimientos Precontractuales, determinación de proveedores
- Elaboración de Pliegos
- Revisión de la Comisión Técnica
- Adjudicación

○ **Almacenamiento y Distribución**

Las adquisiciones que realice la entidad deberán ingresar primero a la bodega de la entidad, donde se emitirán los documentos de soporte suficiente para posteriormente empezar con la entrega a las diferentes instancias.

○ **Sistema de Registro**

En el caso de los bienes de larga duración deberán ser registrados tomando en cuenta la clasificación del Catálogo General de Cuentas del Sector Público.

- **Identificación y Protección**

Todos los ingresos deberán ser codificados lo que permitirá su fácil identificación y control, el encargado de la bodega deberá mantener registros actualizados de los bienes para brindar una información oportuna en caso de cambios, bajas o nuevas adquisiciones.

- **Custodia**

Será la persona a la que se le entrega el bien para su utilización, el mismo que será responsable de su conservación, protección y mantenimiento.

- **Uso de los bienes de larga duración**

Los bienes de la entidad deberán ser utilizados únicamente para la realización de labores institucionales y por ningún motivo para fines personales.

- **Baja de Bienes**

Un bien podrá ser dado de baja por obsolescencia, pérdida, robo o hurto, previo a los procesos administrativos que justifiquen dicho fin.

- **Administración del Talento Humano**

- **Manual de Clasificación de Puestos**

En donde se determinará las actividades a realizar por cada miembro de la organización, definiendo requisitos y niveles de competencia.

- **Incorporación del Personal**

Se seleccionará al personal tomando en cuenta los requisitos del Manual

de Clasificación de Puestos y únicamente bajo concurso de Méritos y Oposición.

- **Evaluación del Desempeño**

La máxima autoridad en coordinación con la unidad de talento humano realizarán las evaluaciones de desempeño de forma periódica y bajo los lineamientos del órgano rector de la entidad.

- **Promociones y ascensos**

Los encargados de establecer el plan de promociones y ascensos será la unidad de recursos humanos junto con la debida aprobación que da la máxima autoridad de la organización.

- **Capacitación y entrenamiento Continuo**

Los directivos elaborarán el Plan de Capacitación Anual para todos los empleados de la entidad.

- **Tecnología de la Información**

- **Organización Informática**

“Las entidades y organismos del sector público deben estar acopladas en un marco de trabajo para procesos de tecnología de información que aseguren la transparencia y el control, así como el involucramiento de la alta dirección, por lo que las actividades y procesos de tecnología de información de la organización deben estar bajo la responsabilidad de una unidad que se encargue de regular y estandarizar los temas tecnológicos a nivel institucional”.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA LAS ENTIDADES, ORGANISMOS DEL SECTOR PÚBLICO Y DE LAS PERSONAS JURÍDICAS DE DERECHO PRIVADO QUE DISPONGAN DE RECURSOS PÚBLICOS, Registro Oficial 78, Noviembre 2009,405-01, p73

- **Seguridad de Tecnología de la Información**

El área encargada de la información deberá establecer mecanismos que no permitan la fuga o pérdida de la información.

### **1.11 Componentes del Control Interno**

Los componentes del Control Interno según el Informe COSO son 5:

- **Ambiente de Control.-**

Se entiende por Ambiente de Control al “clima de control que se gesta o surge en la conciencia individual y grupal de los integrantes de una organización, por la influencia de la historia y cultura de la entidad y por las pautas dadas por la alta dirección en referencia a la integridad y valores éticos”<sup>20</sup>

“El Control Interno marca la pauta del funcionamiento de una organización e influye en la conciencia de sus empleados respecto al control, es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura”<sup>21</sup>

Según El Informe COSO el Ambiente de Control, está conformado por cada individuo que integra la organización, sus atributos individuales, incluyendo integridad, valores éticos, compromiso de competencia profesional y el ambiente en el que opera ya que la gente es el motor fundamental y sobre la que descansa todas las cosas de la organización. El Ambiente de Control tiene varios subcomponentes que lo integran y son:

---

<sup>20</sup> DUEÑAS, Nelson *Auditoría de Gestión de la Calidad*, Editorial Universidad Particular de Loja, Ecuador 2008, p62

<sup>21</sup> COOPERS, *Los Nuevos Conceptos de Control Interno*, Ediciones Díaz de Santos, España 1997, p5

## ○ **Integridad y valores éticos**

Antes de hablar sobre estas tres palabras en conjunto vamos a determinar su significado de forma individual. Por lo que podemos decir que la ética son las normas morales que toda persona aplica para una adecuada toma de decisiones en las que establece lo bueno y lo malo de su proceder; la integridad es el deseo de hacer lo correcto mediante la práctica de valores; y por último los valores éticos, son aquellos valores morales que permiten determinar una línea de comportamiento apropiado en la toma de decisiones, basándose en lo que es correcto o no de realizar, según el juicio de cada individuo.

Mediante este análisis, podemos determinar que la integridad y valores éticos como subcomponente del ambiente de control en una organización son normas que deben ser observadas en todos sus miembros mediante el establecimiento de códigos o políticas de conducta que aseguren un ambiente de trabajo agradable y prácticas profesionales adecuadas con valores éticos y morales en cada una de los procesos o procedimientos que se realicen incluyendo a todos los niveles de la organización, proveedores, clientes y competidores.

Hay que tomar en cuenta que los valores éticos y la integridad en una organización son responsabilidad de cada uno de sus miembros, pero en especial de la alta dirección tanto en su establecimiento como en su transmisión a los demás miembros de la empresa además de su constante supervisión formando así una cultura organizacional adecuada a las necesidades de la organización.

## ○ **Incentivos y Tentaciones**

Existen ciertos factores organizacionales que pueden hacer que los empleados se involucren en actos deshonestos, ilegales o no éticos ya que

las organizaciones les ofrecen fuertes incentivos para hacerlo como es el caso de:

- Presiones para cumplir objetivos a corto plazo que no se encuentran establecidos con la realidad de la empresa.
- Ofrecen altas recompensas en función del desempeño de los empleados.

El hacer que un empleado caiga en estos errores se puede evitar simplemente con la fijación de objetivos claros, realistas y en el lapso de tiempo adecuado de cumplimiento, ya que si se fijan metas ambiciosas puede llevar a que los empleados con tal de realizarlas, ejecuten acciones no adecuadas como son la presentación de información falsa, aceptar y ofrecer coimas, caer en la colusión a terceros.

Según el Informe COSO existen también tentaciones que pueden hacer que el empleado caiga en los errores ya mencionados como son:

- Controles inexistentes o ineficaces
- Escasa segregación de funciones en áreas frágiles, que ofrecen tentaciones de robar u ocultar un pobre desempeño.
- Alta descentralización que deja a la alta dirección en la ignorancia de las acciones tomadas a niveles jerárquicos inferiores y que por ende, reduce las posibilidades de descubrirlas.
- Una función de auditoría interna débil que no tiene la habilidad de detectar y reportar comportamientos incorrectos.
- Un directorio ineficaz que no provee una vigilancia de la alta dirección.
- Penalizaciones de comportamiento incorrecto que son insignificantes o no publicitadas y pierden su valor de disuasión.

Estas tentaciones también pueden evitarse, reducirse o eliminarse mediante

la implementación de políticas de control adecuadas como serían:

- La división del trabajo para que una sola persona no se encargue de un cúmulo de actividades y no pueda cumplir de manera adecuada con sus objetivos;
- Mantener un departamento de auditoría interna eficaz que se encargue de la revisión constante de los controles implementados; y sobre todo
- Un desempeño activo de la alta gerencia que facilite la comunicación entre todos los niveles de la organización.

○ **Compromisos para la competencia.**

La competencia profesional son las aptitudes y actitudes que cada empleado debe desempeñar dependiendo del tipo de actividades que realice dentro de la organización, es decir su capacitación, inteligencia, experiencia y conocimientos adquiridos; la administración es la encargada de especificar y definir las competencias profesionales que cada individuo debe tener para determinado puesto de trabajo, mediante el manual de puestos en el que se define los cargos y tipos de personas a ser contratadas para ocuparlos además de una lista de tareas a ser encargadas al personal y responsabilidades a cumplirse para contribuir al logro de objetivos.

No se debe olvidar que tanto la gerencia como los empleados deben mantener un nivel de competencia elevado que les permita coadyuvar con la implantación, mantenimiento y evaluación de un sistema de control adecuado y que mediante la práctica de conductas éticas aseguren un desempeño efectivo, eficiente y de calidad en el servicio que brindan, cumpliendo así con la misión y visión de la entidad.

○ **Consejo de Directores o Comité de Auditoría.**

Factor importante en el Ambiente de Control. Según el Informe COSO, es la forma de dirigir que tiene un Consejo de Directores o Comité de

Auditoría, este Consejo debe estar formado por personas internas o externas de la organización las que se encargan de establecer, orientar, vigilar y supervisar a los miembros de la organización, con suficiente experiencia y conocimiento del negocio.

Dicho Consejo de directores deber ser: activo e involucrado, tener gran experiencia administrativa, presentar diferentes alternativas frente a las situaciones que se presenten, es decir ser personas con alta capacidad de liderazgo y eficiencia, asegurando así la toma de decisiones adecuadas y las medidas correctivas a los controles oportunos.

○ **Filosofía y estilo de operación de la administración**

En este subcomponente se refleja la manera cómo la administración maneja a la empresa, ya que ella es la responsable directa de todas las actividades que se realicen, las políticas y procedimientos que se implante y de los códigos de conducta que se establezcan; es decir, la actitud que la gerencia tiene frente a los Controles Internos que posea. Según el Informe COSO los estilos que la administración puede presentar son:

- **Autocrático.-** Donde la dirección impone sus decisiones y da órdenes a sus subordinados sobre lo que tienen que hacer y cómo hacerlo.
- **Participativo.-** Es el que espera el compromiso de la gente para que participe dentro de la organización.
- **Laissez Faire.-** Deja que las cosas sigan su accionar normal, es adaptivo a las circunstancias.

○ **Estructura Organizacional**

“La estructura organizacional en una entidad proporciona un marco conceptual en el que se plantea, ejecuta, controla y monitorea las

actividades para la consecución de objetivos”<sup>22</sup> dicha estructura comprende cuatro etapas:

- La Departamentalización.- Agrupación de actividades similares y conectadas de manera lógica, esta agrupación puede ser por producto, por proceso o por función, la empresa será la que determine el tipo dependiendo de los beneficios que se pueda obtener en la gestión.
- Asignación de actividades.- dependiendo de dos criterios fundamentales actividades que agreguen valor o actividades de respaldo.
- Determinación de autoridades y responsabilidades
- Relación entre las unidades

Una empresa elegirá su tipo de estructura dependiendo, de su tamaño y de la naturaleza de sus actividades, en esta estructura se deberá definir claramente la líneas de autoridad y responsabilidades de cada miembro o departamento que la integran cumpliendo así con sus objetivos.

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

Esta asignación incluye a todas las actividades, involucra la manera en que cada individuo pertenece a un determinado departamento, y la forma en que usa su propia iniciativa para solucionar posibles problemas existentes y establece mejoras oportunas.

En el mundo actual se ha ido desarrollando una nueva tendencia, que es la de ceder autoridad a niveles inferiores, para dejar que la toma de decisiones la realicen las personas que constantemente se enfrentan a problemas en el desarrollo de actividades, permitiendo así eliminar defectos, reducir errores y satisfacer de mejor manera al cliente, además de crear confianza entre autoridad y empleado, teniendo más probabilidades

---

<sup>22</sup> MANTILLA, Samuel, Op. Cit, p31

de éxito organizacional.

Con esta delegación de funciones y responsabilidades la gerencia espera tener empleados más competentes, confianza en sus subordinados, estimulación a un mejor desempeño laboral y mayor compromiso por parte de los empleados en el cumplimiento de objetivos, logrando así un ambiente de control agradable en la cual todos los individuos participan y son responsables del desarrollo de sus actividades.

○ **Políticas y Prácticas sobre Recurso Humanos.**

El Recurso Humano es el activo más importante que una empresa posee, éstas prácticas se relacionan con la orientación, entrenamiento, evaluación, orientación, compensación y promoción del RRHH.

En la Administración de Recursos Humanos se reclutan, seleccionan, capacitan y desarrollan a los miembros de la organización para proveerlos del personal indicado, en los puestos adecuados, este departamento se encargará de:

▪ **Contratar al Personal**

Dota a la empresa de la cantidad de empleados en los puestos adecuados y en el momento más oportuno, mediante una planificación adecuada que le ayudará a saber cuándo necesitará de más personal ya sea por el aumento de su actividad operativa o por mejoramiento de controles.

▪ **Orientar**

Desde el primer momento en que una persona ingresa a trabajar en una entidad, el área de recursos humanos es la encargada de darle a conocer todos lineamientos, políticas, códigos de conducta, información general sobre la actividad de la empresa y de esta forma adaptarse tranquilamente a la organización.

- **Capacitación y Desarrollo**

La entidad elaborará el Plan Anual de Capacitación para ayudar al crecimiento profesional del empleado en el desarrollo de aptitudes.

- **Evaluación del Desempeño**

Es utilizada para la planeación de programas de capacitación, planes de remuneración, ascensos entre otros, esta evaluación debe ser continua en la que se revisa el desempeño que ha venido teniendo el empleado en la ejecución de las tareas a su cargo.

- **Evaluación del Riesgo**

“La Evaluación de los riesgos consiste en la identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos”<sup>23</sup>

Es el proceso de identificación, análisis y evaluación de los riesgos relevantes que puedan afectar a la consecución de objetivos organizacionales ya sean de fuentes internas y externas, tratando mediante la aplicación eficaz de controles, de reducir, aplacar o terminar con los riesgos.

Para una correcta evaluación de los riesgos, es necesario primero el establecimiento de objetivos organizacionales claros y concretos para que la organización pueda tomar acciones necesarias y correctivas para administrarlos.

### **Objetivos**

Los objetivos están representados por la misión de la entidad, buscan el fortalecimiento de metas y planes estratégicos, debe existir en todos los niveles de la organización, facilitando así la medición del desempeño. Los

---

<sup>23</sup> COOPERS, Op. Cit, p35

objetivos según el Informe COSO se clasifican en:

○ **Objetivos de Operaciones**

Hacen referencia a la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluyendo objetivos de desempeño y rentabilidad así como recursos de salvaguardia contra pérdidas. Estos objetivos reflejan el ambiente del negocio, deben basarse en la realidad económica y demanda del mercado, para evitar que una mala definición de objetivos operacionales afecte al presupuesto de la organización.

○ **Objetivos de Información Financiera**

Se refieren a la presentación de estados financieros públicos confiables de acuerdo a Normas Internacionales de Información Financiera (NIIFS) teniendo en cuenta:

- **Existencia u ocurrencia.-** Todos los activos, pasivos e intereses de los propietarios existen en una fecha específica y las transacciones representan a un período determinado.
- **Totalidad.-** Todas las transiciones que se realizaron durante un período tienen que ser registradas.
- **Derechos y Obligaciones.-** Los activos son los derechos; y los pasivos las obligaciones e la entidad.
- **Valuación.-** Los componentes de los activos, pasivos, ingresos y gastos se registran en las cantidades apropiadas, matemáticamente sumadas y registradas en los libros adecuados.
- **Presentación y revelación.-** Los ítems en los estados son descritos, ordenados y clasificados.

○ **Objetivos de Cumplimiento.**

Tiene que ver con el cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que la entidad está sujeta,

Dentro del componente de la evaluación es necesario determinar que es el riesgo, siendo la probabilidad de que un suceso o evento inadvertido ocurra y pueda afectar a todos los niveles de la entidad.

El desempeño de una entidad puede verse afectado a causa de factores internos o externos, los mismos que causa el no cumplimiento de los objetivos preestablecidos de la organización, estos factores los podemos encontrar en:

- La competencia dentro del mercado.
- La ocurrencia de catástrofes naturales.
- El desarrollo de la tecnología.
- Las expectativas del cliente, afectando el desarrollo del producto, el servicio o los precios.
- La aparición de nuevas leyes.
- Los cambios económicos constantes.
- La calidad del personal que opera dentro de la organización.
- La naturaleza de las actividades de la entidad
- La ruptura en el proceso de comunicación de la información.
- Cambios constantes de responsabilidades.
- Departamento de auditoría que no actúa o que no es efectivo.

La identificación de estos factores dentro de una organización contribuye a la determinación más clara de los riesgos, así se podrán analizar mediante los siguientes pasos:

- Estimar el significado del Riesgo  
Determinar qué riesgos tiene la entidad, teniendo en cuenta su efecto.
- Valorar la probabilidad de ocurrencia del riesgo  
Luego de identificarlos es necesario evaluarlos, clasificándolos de acuerdo a su nivel de ocurrencia y de probabilidad de impacto; puede ser en grandes, mediano o pequeño.

- **Administración del riesgo**  
Una vez valorados los riesgos, es necesario que la administración determine que se va a realizar con cada uno de ellos, ya sea aplicar procedimientos para reducirlos, eliminarlos o contrarrestar su efecto

- **Actividades de Control**

“Son las políticas y procedimientos que ayudan asegurar que se llevan a cabo las instrucciones de la dirección. Ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la entidad.”<sup>24</sup>

“Son acciones de las personas para implementar las políticas, que ayudarán a asegurar que se están llevando a cabo las directrices administrativas, identificadas como necesarias para manejar los riesgos y cumplir objetivos”<sup>25</sup>.

Estas actividades se dividen en tres categorías: actividades basadas en las operaciones, la información financiera y el cumplimiento. Dichas actividades deben ser aplicadas en todos los niveles de la organización, tenemos a las siguientes:

- **Análisis efectuados por la dirección**

Todos los resultados que obtuvo la entidad en su ejercicio económico son analizados con relación al presupuesto, con el fin de evaluar si se están alcanzando los objetivos deseados.

- **Gestión directa de funciones por actividades**

Los encargados de realizar la supervisión dentro de la organización

---

<sup>24</sup> COOPERS, Op. Cit, p37

<sup>25</sup> MANTILLA, Samuel, Op. Cit p59

deben realizar una revisión de toda la información que es proporcionada por sus subalternos, para determinar que todas las actividades que se encuentran a su cargo obtengan los resultados esperados.

- **Procesamiento de la información**

Toda la información que ingresa y sale de la entidad debe ser revisada, procesada y analizada, determinando así que sea verídica y actualizada, además se debe tomar en cuenta que para realizar algún procedimiento con la información, esta debe contar con la autorización respectiva.

- **Controles físicos**

Sirven para comprobar que los registros que la entidad posee en su sistema contable, concuerden con las existencias físicas de inventarios.

- **Indicadores de Desempeño**

Los indicadores de desempeño son variables cualitativas o cuantitativas que sirven a la entidad para comparar las actividades que se están realizando con las que se esperaba realizar en el periodo, y de esta manera determinar si se están o no cumpliendo con los objetivos organizacionales.

- **Segregación de Responsabilidades**

Es dividir la responsabilidad entre diferentes empleados para reducir el riesgo de errores que se pueden presentar por el cúmulo de actividades que recaen sobre una sola persona.

Dentro de las actividades de control se debe tener en cuenta el establecimiento de políticas a cumplirse y procedimientos, es decir actividades que ayudan al cumplimiento de las políticas, todas estas políticas

deben encaminarse a identificar los riesgos para asegurar que se están tomando las medidas necesarias para administrarlos.

Otras actividades de control son aquellas enfocadas a los sistemas de información, estas pueden verse desde dos puntos de vistas, los controles generales que ayudan a asegurar la operación adecuada de la información y los controles de aplicación, los que se enfocan en aplicación de software y manuales de procedimientos de control. Dentro de los controles generales tenemos:

- **Controles a las operaciones del centro de datos**  
En este tipo de controles se incluyen maneras de establecer copias de seguridad y procedimientos de recuperación de la información.
- **Controles al software del sistema**  
Son controles relacionados con la adquisición, mantenimiento e implementación de software de seguridad.
- **Controles de seguridad de acceso**  
Es el establecimiento de claves de acceso a los operadores del sistema, de acuerdo a las funciones que cumplen dentro de la organización.
- **Controles sobre el desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones.-**  
Busca controlar los costos elevados que se presentan por el desarrollo y mantenimiento del sistema de información.
- **Información y Comunicación**

Todas las entidades reciben un sin número de información relacionada con las actividades que realiza, ya sea de fuente interna como externa, y esta a su vez es entregada a los miembros de la organización de forma oportuna, lo que les permite el desarrollo de sus actividades de manera normal.

## **Información**

“Se requiere en todos los niveles de la organización para operar el negocio y moverlo hacia la consecución de objetivos de la entidad en todas las categorías, operaciones, información financiera y cumplimiento”.<sup>26</sup>

Toda la información que posee una empresa es capturada, reportada y procesada por medio de los sistemas de información, que son mecanismos por medio de los cuales la organización capta toda clase de información interna y externa para analizarla y verificarla, ayudando a determinar su utilidad y forma en que están siendo utilizadas, para cumplir con las estrategias preestablecidas.

Al momento de analizar la información capturada por la entidad, es sumamente necesario tener en cuenta su calidad, ya que de esta dependen las decisiones que serán tomadas por parte de la gerencia para administrar los riesgos existentes y establecer las actividades de control necesarias. La calidad de la información incluye investigar:

- **Contenido apropiado.-** Información presentada es necesaria o no.
- **Información oportuna.-** Está disponible en cualquier momento.
- **Información actual.-** Se encuentra preparada con los datos más recientes.
- **Información accesible.-** Puede obtenerse fácilmente por las personas que lo requieran.
- **Información exacta.-** Datos correctos y correspondientes al período.

---

<sup>26</sup> FRANKLIN, Benjamín, *Auditoría Administrativa Gestión Estratégica al Cambio*, Segunda Edición, Pearson Education, México 2008, p 130

## Comunicación

La información que recibe la entidad debe estar enfocada al cumplimiento de objetivos organizacionales, pero ésta solo podrá ayudar a dicha consecución siempre y cuando sea transmitida o comunicada al personal de manera ágil y oportuna, ayudando así a la segregación de funciones y responsabilidades de todos los individuos que la conforman. La comunicación puede darse de manera interna y externa.

- **Interna.-** La gerencia es la encargada de difundir todas las políticas, procedimientos y responsabilidades de control interno a ser aplicados en la organización para que puedan ser entendidos y empleados de manera oportuna, ayudando a sí a que cada miembro detecte problemas y determine las medidas de corrección necesarias.
  - **Externa.-** Este tipo de comunicación se da con los clientes y proveedores que la empresa posee, ya sea por medio de quejas o sugerencias que provengan de estas partes; dicha información deberá ser tomada muy en cuenta por la administración ya que servirá de base para la toma de decisiones en función de la mejora del bien o servicio ofertado, y de los controles que pudieran estar causando los malestares de nuestras fuentes externas.
- **Monitoreo**

“Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que se compruebe que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo.”<sup>27</sup>

Es utilizado en la organización, para valorar si los procesos y procedimientos de control interno están dando los resultados esperados y determinar así si es

---

<sup>27</sup> COOPERS, *Op. Cit*, p 40

necesario realizar modificaciones o ajustes. Este monitoreo según el informe COSO, puede hacerse de dos maneras: mediante actividades ongoing o mediante evaluaciones separadas.

- **Actividades de Monitoreo Ongoing**

Son actividades que evalúan la eficiencia del control interno en el transcurso diario de las operaciones naturales de la entidad. Dentro de este tipo de actividades tenemos:

- La comparación de reporte de actividades comparada con los sistemas de información.
- La información recibida de fuentes externas mediante las quejas, puede ser un indicio de que los controles no están funcionando de manera normal y que es necesario la aplicación de medidas correctivas.
- La comparación de los datos que proporciona el sistema de información de la entidad comparados con los inventarios.
- Los reportes proporcionados por los auditores internos y externos, ayudan a una adecuada toma de decisiones sobre el desarrollo de los controles aplicados.
- Comunicación continua con el personal para determinar si los procedimientos implantados son entendidos y aplicados.

- **Evaluaciones separadas**

Se enfocan especialmente en la efectividad del sistema, y debe ser: independiente, transparente, técnica, eficiente y oportuna. Estas evaluaciones consideran los siguientes aspectos:

- Identificar actividades que habitualmente funcionan de manera adecuada debido a la aplicación de procedimientos de control.
- Identificar hallazgos relacionados con el control.
- Priorizar áreas de mayor riesgo y atender las de manera inmediata.
- Monitorear el progreso de los controles.
- Verificar que se realicen las acciones correctivas necesarias.

### **1.12 Riesgos (Internos/Externos)**

Los riesgos como ya lo hemos mencionado con anterioridad, son eventos que ocurren de manera inesperada y afectan significativamente a la consecución de objetivos organizacionales.

- **Externo**

- La competencia dentro del mercado.
- La ocurrencia de catástrofes naturales.
- El desarrollo o avances de la tecnología.
- Las expectativas en los gustos del cliente, afectando el desarrollo del producto, el servicio o los precios.
- La aparición de nuevas leyes o normativas regulatorias.
- Los cambios económicos constantes.

- **Internos**

- La calidad del personal que opera dentro de la organización.
- La naturaleza de las actividades de la entidad
- La ruptura en el proceso de comunicación de la información.
- Cambios constantes de responsabilidades.
- Departamento de auditoría que no actúa o que no es efectivo.
- La excesiva rotación del personal dentro de la organización
- Falta de insumos necesarios para el buen desarrollo de las actividades.
- Mantenimiento de un mal clima organizacional.

- Accidentes laborales
- Corrupción dentro de la organización.

### 1.13 Normas para Evaluar los Riesgos

Todas las entidades se enfrentan a diversos tipos de riesgo dentro del giro de su negocio, ya sean internos o externos, estos riesgos deben ser identificados, para posteriormente ser evaluados y al final administrados por la entidad, y de esta manera buscar la consecución de objetivos organizacionales. Como los riesgos se encuentran en todas las actividades que se desarrolla en la entidad, es necesario tener un procedimiento para realizar dicha evaluación, por lo que según Nelson Dueñas en su libro “Auditoría de Gestión de la Calidad” nos presenta los siguientes pasos a realizar:

- Determinación de componentes o áreas claves que van a ser motivo de análisis.
- Identificación de controles claves, es decir, aquellos controles que si no se cumplen adecuadamente pueden generar errores significativos.
- Seleccionar una muestra representativa de operaciones.
- Determinar el tipo de riesgo que se encuentre en cada proceso.

Los tipos de riesgo que se puede encontrar son:

- **Riesgo Inherente**

Es aquel que se deriva de la naturaleza de las actividades que desarrolla la entidad, el número de operaciones, las característica del personal que la administran y el volumen de recursos utilizados, este tipo de riesgo determina errores potenciales que deben ser tomados muy en cuenta para la toma de decisiones por parte de la gerencia.

- **Riesgo de Detección**

Es el riesgo de que el auditor luego de aplicar programas y pruebas de

auditoría no pueda detectar errores significativos que afecten la consecución de objetivos organizacionales.

- **Riesgo de Control**

Es la posibilidad de que el Sistema de Control interno implementado no detecte errores significativos.

Estos riesgos se presentan de la siguiente manera:

<b>RIESGO</b>	<b>COMPONENTE</b>	<b>FACTORES DE RESGO</b>	<b>PROBABILIDAD</b>
Alto	Muy Significativo	Varios y muy importantes	Probable
Medio	Muy Significativo	Existen algunos	Posible
Bajo	Significativo	Poco importantes	Improbable o baja
Mínimo	No Significativo	No existen	Remota

El riesgo de control depende de la actividad o área que se evalúe, ya que si los controles son fuertes, el riesgo que existan errores es mínimo y será necesario la aplicación de pruebas de cumplimiento, y por el contrario si los controles son débiles el riesgo es alto, y será necesario la aplicación de pruebas sustantivas. Según Nelson Dueñas existe una metodología para evaluar el control interno que tiene una empresa por componente y es la siguiente:

- Identificación de componentes
- Definir el proceso que corresponde a cada componente y determinar sus controles claves
- Probar nivel de cumplimiento en cada control

- Escoger una muestra representativa de operaciones
- Evaluación de controles claves
- Aplicación de pruebas sustantivas y de cumplimiento
- Asignación de una ponderación a cada control clave
- Determinación del nivel de confianza que se determina mediante: la Calificación Total x 100 sobre la ponderación.

Para determinar el nivel de confianza de una actividad o proceso es necesario determinar el nivel de riesgo mediante:

- Selección del proceso a ser analizado
- Determinación de controles claves dentro del proceso elegido.
- Establecimiento de la ponderación, que podría ser de 10 puntos a cada control.
- Calificación a cada control que va del 1 al 10.
- La sumatoria de la calificación dividida para la calificación total sobre 100 es el nivel de riesgo que posee el proceso elegido.

Para determinar el nivel de confianza y el riesgo de control tenemos la siguiente matriz:

	<b>RIESGO</b>		
	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
	<b>15% - 50%</b>	<b>51% - 75%</b>	<b>76% - 95%</b>
	<b>BAJA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>ALTA</b>
	<b>CONFIANZA</b>		

Hay que tener en cuenta, que mientras el nivel de riesgo es alto el nivel de confianza es bajo y viceversa, mientras el nivel de riesgo es bajo el nivel de confianza es alto.

#### **1.14 Políticas Institucionales**

Las políticas son lineamientos o acciones a seguir, establecidos por la alta gerencia para ser acatados por los miembros de una organización en busca del logro y cumplimiento de los objetivos organizacionales, son compromisos de la empresa con el personal y viceversa. Las políticas que establece cada entidad se enfocan dependiendo de la función que se desarrolle y tenemos las siguientes:

- **Políticas Generales**

Son aquellas que se aplican para toda la empresa en determinados aspectos dentro de estas tenemos:

- **Políticas de ventas.-** Relacionadas con el producto que genera, o servicio que brinda la empresa, en relación a su producción, precio, promociones.
- **Políticas de producción:** Tienen que ver con la fabricación del producto, la compra de la materia prima y su volumen de producción.
- **Políticas económicas - financieras.-** Determinadas por el movimiento del presupuesto que tiene la entidad.
- **Políticas sobre personal.-** Recurso fundamental para el desarrollo de la organización ya que debe contar con empleados que sean idóneos para las funciones y tarea que se les asignan y colaboren en el proceso del logro de los objetivos. Dentro de estas tenemos:
  - Política de selección y entrenamiento del personal.
  - Políticas de remuneraciones

- **Políticas Particulares**

Lineamientos establecidos en forma individual como pueden ser: requisitos de admisión o contratación.

Todas estas políticas establecen guías generales para el desarrollo de todo el personal y permiten que la administración tome decisiones adecuadas, disminuya conflictos, establezca una buena coordinación y comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos.

El establecimiento de políticas claras evitará problemas dentro de la organización, es necesario que éstas sean comunicadas de manera adecuada a los niveles subordinados, y acatadas para poder lograr el cumplimiento de objetivos organizacionales y la mejora dentro del desarrollo de procesos y procedimientos de control.

### **1.15 Tipos de Controles**

Nelson Dueñas en su libro “El Sistema de Control Interno y el Aseguramiento de la Calidad”, Marzo 2008, clasifica a los controles de una manera convencional, siendo la siguiente:

- **Según su relación con el Controlado.**- dentro de este tenemos:
  - Interno.- Se efectúa desde las funciones propias de la organización  
Ej.- Control de asistencia al personal
  - Externo.- Se realiza por agentes externos de la organización  
Ej. Auditoría Externa
  - Directo.- Pueden identificarse claramente o están diseñados al proceso, producto o persona  
Ej.- Supervisión en las audiencias de Juzgamiento
  - Indirecto.- El efecto del control llega de forma indirecta a otros elementos controlados.

Ej.- Envío a los defensores a capacitaciones, mejor preparación de audiencias

- **Según la oportunidad de realización.-** dentro de este tenemos:
  - Previo.- Cuando se ejercen labores de control antes de que un acto surta efecto.  
Ej.- Control previo al pago
  - Perceptivo o Concurrente.- Es el que se produce al momento en que se está ejecutando un acto administrativo.  
Ej. Capacitación al personal en función de las actividades que desarrolla en la Defensoría.
  - Posterior.- Es el que se realiza después de que se haya efectuado una actividad.  
Ej. Resultado obtenido en las audiencias.
  
- **Según su alcance.-** tenemos:
  - Sobre las Personas.- Aplican a la presencia de las personas en la organización.  
Ej. Control de Asistencia
  - Sobre los procesos.- Aplican al funcionamiento de los procesos.  
Ej. Control del proceso Flagrancia
  - Sobre los Productos.- Aplican a la última posición de la línea de producción.
  - Sobre la gestión.- Aplica al control de la gestión o a la administración de los recursos empresariales y a la obtención de objetivos.  
Ej. Evaluación del desempeño en cuanto al cumplimiento de metas y objetivos
  
- **Según el instrumento empleado para controlar.-** tenemos:
  - Manual.- Conteo físico

- Mecánico.- Cuenta monedas
  - Humano.- Revisión de puestos de trabajo
  - Institucional.- Acceso a la información
  - Automático.- Ingreso de información al Sistema
- **Según la función.-**
    - Administrativo.- Aplica a todas las operaciones de la organización.  
Ej. Políticas de ingreso a la institución
    - Financiero.- Aplica a las operaciones que involucran recursos financieros.  
Ej. Control de beneficiarios de pago
    - Técnico.- Aplican a las operaciones técnicas relacionadas con el giro del negocio.  
Ej. Control de pliegos en el portal de compras públicas
    - Jurídico.- Aplica a los aspectos jurídicos que afectan a la gestión  
Ej. Seguimiento al patrocinio de, una causa

## 1.16 Indicadores

“Un indicador es una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso, que por sí solos no son relevantes, pues solo adquieren importancia cuando se los compara con otros de la misma naturaleza, caracterizando el éxito o la eficacia de un sistema, programa u organización”.<sup>28</sup>

Los indicadores son aquellos que permiten a la organización hacer comparaciones, elaborar juicios, analizar procedimientos, prever cambios y de esta manera medir el desempeño que la entidad ha venido teniendo en un período determinado.

Las características principales que debe tener un indicador para poder realizar

---

<sup>28</sup> FKRAKLIN, Enrique, Op. Cit . p,147

una evaluación eficiente son:

- Ser relevante y útil para la toma de decisiones dentro de la organización.
- Ser verificable
- Ser medible, es decir que se pueda conocer la forma en que está ayudando a la consecución de objetivos.
- Justificable en relación del costo – beneficio que representa para la entidad.
- Debe ser de fácil interpretación
- Ser fuente de información.
- Referirse a procesos críticos de la organización.
- Dar confianza a los usuarios sobre su validez.

Según Franklin, los indicadores pueden ser:

- Estratégicos.- Ayudan a identificar en qué forma se está dando cumplimiento a los objetivos estratégicos de la organización en base a las actividades, programas y proyectos.
- De Gestión.- Informan sobre procesos o funciones para verificar logros, controlar operaciones y medir el desempeño.
- Financieros.- Son aquellos que nos ayudan a determinar el comportamiento que está teniendo la organización.
- De Servicios.- Miden la calidad con que se entrega el bien o servicio y la forma en que éstos satisfacen las necesidades del cliente.

### **Indicadores Financieros**

“Son aquellos que emplean las organizaciones para apoyar la evaluación cuantitativa de los hallazgos que se obtienen durante una auditoría, y sirven para determinar las relaciones y tendencias de los hechos”<sup>29</sup>. Es decir es la relación que una organización hace entre partidas de los estados financieros con el fin de determinar la situación económica de la misma, y la capacidad que tiene para

---

<sup>29</sup> FKRAKLIN, Enrique, Op. Cit. p,150

enfrentar las obligaciones contraídas a corto plazo. Dentro de este tipo de indicadores podemos encontrar a los de:

- Rentabilidad
- Liquidez
- Financiamiento
- Ventas
- Producción
- Abastecimiento
- Fuerza Laboral.

### **Indicadores de Gestión**

Son aquellos encargados de evaluar en forma cualitativa y cuantitativa la forma en que se va dando cumplimiento a cada una de las etapas o actividades de la organización de manera eficiente y eficaz. Para establecer indicadores de gestión es necesario tener en cuenta a las llamadas tres E's:

- Economía.- Los recursos humanos, materiales y tecnológicos necesarios para un buen establecimiento de indicadores.
- Eficiencia: El desarrollo máximo de actividades en relación a la utilización mínima de recursos requeridos.
- Efectividad: Lograr que la organización cumpla con sus objetivos y metas.

### **1.17 Procedimientos**

“Es una serie de actividades relacionadas entre sí y ordenadas cronológicamente, que muestran la forma establecida en que se realiza un trabajo determinado, explicando en forma clara y precisa ¿Quién?, ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde? y ¿Con qué? Se realiza cada una de las actividades”<sup>30</sup>, es decir, es una

---

<sup>30</sup> ADAG, *Normas técnica y Legales para uso de Auditores Gubernamentales*, Primera edición. Industrias Gráfica, Ecuador, Junio 2010, p, IV130

acción que se debe realizar para poder desarrollar una actividad de forma correcta y de acuerdo a los parámetros preestablecidos, llegando así al resultado deseado. Todas las entidades tiene procesos preestablecidos para el desarrollo de cada una de las actividades a las que se dedican, cada procedimiento debe contener:

- Determinación del procedimiento.- Nombre que se le va a asignar a la actividad.
- Objetivo del procedimiento.- Explica el resultado o propósito que se pretende obtener con dicha actividad.
- Área de aplicación de procedimiento.
- Responsable o responsables de llevar a cabo el procedimiento.- Personas que intervienen en el cumplimiento.
- Políticas o normas de operación. Cómo se debe llevar a cabo el procedimiento y bajo qué lineamientos.
- Conceptos.- Palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento.
- Descripción del procedimiento.- Presentar por escrito y en forma narrativa cada una de las operaciones que se realizan dentro del procedimiento.
- Diagramas de Flujo.- Presentación del procedimiento de manera gráfica.

### **1.18 Mejoramiento Continuo**

Las empresas con el pasar de los años, buscan que las actividades a las que se dedican mejoren, y éstas a su vez brinden el beneficio económico esperado, convirtiéndose dicha mejora en uno de los objetivos principales de la entidad,

incrementando la calidad y sobre todo la competencia dentro del medio que se encuentra.

Los grandes cambios que se han dado a nivel mundial, en especial en la parte tecnológica obligan a cada entidad a ser más competitivas y de esta forma a desarrollar las actividades de manera más eficiente, eficaz y en especial adaptables a cada uno de los cambios que se presenten, buscando la calidad total y contribuyendo de esta forma a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas que presenta la organización.

Las ventajas que podemos encontrar en una organización al dar paso al mejoramiento continuo son:

- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- Consiguen mejoras en un corto plazo a cada una de las actividades que desarrolla la organización.
- Reducción de los costos al disminuir las debilidades que tiene la empresa.
- Incremento de la productividad.
- Organizaciones más competitivas
- Adaptación a los nuevos avances.

Según Franklin en su libro *Gestión Estratégica al Cambio* existen un sin número de actividades de mejoramiento, entre las que tenemos:

- **Obtener el compromiso de la alta dirección**

Todo proceso de mejoramiento o de cambio necesita de la colaboración de todo el personal de la entidad pero en especial de la parte directiva, poniendo un alto grado de compromiso y un gran interés en la implementación del proceso de mejoramiento

- **Establecer un consejo directivo de mejoramiento y su participación total**

Quienes serán los responsables de cada una de las actividades que se llevan a cabo para la implementación de la mejora dentro de la entidad.

- **Asegurar la participación en equipos de los empleados**

Cuando ya la administración está completamente capacitada en el proceso de mejora, deberá aplicar los procedimientos para involucrar en el proceso a todos los empleados, dotándoles de medios y recursos para su contribución dentro del cambio.

- **Conseguir la participación individual**

Es importante desarrollar sistemas que brinden a todos los individuos los medios para que contribuyan, y de esta forma se les reconozcan sus aportaciones personales en beneficio del mejoramiento.

- **Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas o de control de procesos**

Todas las actividades que realiza una entidad pueden ser controladas mediante el establecimiento de políticas de control que determinen que se debe hacer, cuando y en qué momento, además de establecer un responsable del funcionamiento de dichas políticas.

- **Desarrollar actividades con la participación de los proveedores**

Para poder alcanzar el éxito deseado dentro de la organización, es necesario contar con el apoyo de nuestros proveedores, con los que se establecerán políticas de pagos y recepción de materiales para consensuar y no tener inconveniente alguno.

- **Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas**

Todos los procedimientos de control que se implanten en la organización deben estar orientados a alcanzar el cumplimiento de objetivos organizacionales en los plazos y tiempos establecidos.

- **Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo**

La implementación de procesos de mejora dentro de una organización debe ser de manera pausada, ayudando primero a que todos se acoplen a los cambios a corto plazo, y de esta forma lograr un conjunto de actividades eficaces que nos lleven al éxito total deseado a largo plazo.

- **Establecer un sistema de reconocimientos**

Todo proceso de mejora necesita que las personas que se vean involucradas tengan claro y conozcan la forma en que se está realizando dicho cambio, se adapten a las nuevas actividades y las desarrollen con completa normalidad

La mejora continua lleva a la organización a entrar en un proceso de reingeniería, es decir, rediseñar las actividades, procesos o procedimientos que lleva a cado la entidad, para buscar la forma de mejorarlos, cambiarlos o eliminarlos, y así, encontrar la máxima satisfacción el cliente. Al hablar de reingeniería hablamos de tendencias que provocan cambios drásticos dentro de la entidad que son: los consumidores, la competencia y el cambio.

La aplicación de estos puntos nos lleva a que la organización se vuelva más competitiva dentro del mercado que labora, y a su vez que cada uno de sus miembros desarrolle actividades eficaces en busca del logro de objetivos organizacionales.

El establecer un mejoramiento continuo dentro de una entidad, es una

herramienta que le permite obtener la calidad del producto o servicio brindado, y de ésta manera identificar y establecer propuestas de mejora en un lapso de tiempo determinado para obtener beneficio especialmente económicos para la organización, y así, la satisfacción del cliente como eje fundamental del negocio.

Uno de los métodos más conocidos y actuales para el establecimiento de la mejora continua es el DMAIC o Six Sigma, ésta Metodología consta de cinco fases que son:

- **Definir (Define)**

Determinación del proceso clave, sus objetivos, alcance y la forma en que el cliente se ve envuelto en dicho proceso, es decir toda la información relevante o que nos pueda ayudar a conocer de qué se trata el proceso y porqué es importante su análisis dentro de la organización.

- **Medir (Measure)**

Medir el desempeño actual que ha tenido el proceso, la forma en que se ha desarrollado, y en especial cuales han sido las actividades y controles para llevar a cabo determinado proceso.

- **Analizar (Analyse)**

Todas las causas de los problemas o defectos que tenga el proceso, la manera en que éstas se fueron desarrollando en el transcurso del tiempo mediante la aplicación de pruebas, y así, determinar las oportunidades de mejora que se pueda tener.

- **Mejorar (Improve)**

Determinar soluciones potenciales para mejorar y optimizar los procesos, o para reducir o eliminar los riesgos y errores existentes.

- **Controlar (Control)**

En este punto se implementa las soluciones encontradas mediante el análisis de mejora y se procede a llevar un control y seguimiento de los mismos, buscando de ésta manera, que de existir en el transcurso del tiempo nuevos inconvenientes, éstos se puedan identificar con mayor rapidez y tomar las decisiones necesarias y correctivas oportunamente.

El uso de ésta metodología dentro de una organización ayuda a la determinación más oportuna de problemas existentes, convirtiéndose en una herramienta valiosa para el establecimiento de soluciones prácticas y viables, que ayuden a la consecución de objetivos organizacionales y a su vez a mejorar el desempeño organizacional, identificando y eliminando errores.

La herramienta del DMAIC busca que las operaciones que realice una organización contengan calidad, eficiencia y eficacia, y de ésta maneja busca la satisfacción máxima del cliente, mediante la aplicación de estrategias estudiadas por la gerencia que hacen que día a día las actividades organizacionales contengan excelencia total, buscando así la mejora continua y el rediseño empresarial.

## **CAPÍTULO II**

### **Defensoría Pública**

#### **2.1 Antecedentes**

El Ecuador en el año 2007 sufrió un gran caos en lo que se refiere al sistema penitenciario, ya que las cárceles del país, no contaban con el suficiente espacio para albergar a miles y miles de presos en el país sin un proceso legal o sentencia, además de no poseer los suficientes recursos materiales y las instalaciones adecuadas para atender la salud de los internos.

Los centros de rehabilitación del Ecuador no cumplían con los mínimos estándares de protección al ser humano, ya que las condiciones físicas, alimenticias, sanitarias, de salud eran deplorables y constituían un atentado a la integridad física y psicológica de los reos.

Es por esto que el Presidente de la República Ec. Rafael Correa Delgado, decreta el estado de emergencia frente a la grave conmoción en el sistema penitenciario, mediante decreto ejecutivo 441 del 6 de Julio 2007, con el propósito de tomar decisiones emergentes para remediar las deficiencias existentes en las cárceles del país, para lo cual se emite el decreto ejecutivo No. 563 del 17 de Agosto 2007 y se crea una Unidad Transitoria de Gestión, dependiente y adscrita a la Presidencia de la República, pero con independencia administrativa y financiera, con el propósito de que se encargue temporalmente del servicio de la Defensoría hasta que se expida la Ley Orgánica de la Defensoría Pública Nacional.

Esta entidad transitoria brindará servicios legales, gratuitos en las diferentes ciudades con mayor población del Ecuador, y su objetivo será “Ejecutar las políticas y acciones para organizar, implementar y dirigir las actividades de la defensa pública de los detenidos e internos en los centros de rehabilitación social del país, especialmente en las ciudades de mayor concentración de detenidos e

internos sin asistencia profesional jurídica”<sup>31</sup>, por lo que el presidente de la República ordenó que el fideicomiso mercantil “Fondos de Ahorro y Contingencia” transfiera a la Unidad Transitoria de Gestión de Defensoría Pública Penal recursos que ascenderían a USD \$ 6’855.725 dólares, pero el Ministerio de Economía y Finanzas en el año 2007 después de realizar una evaluación únicamente asignó USD \$ 475,356.00, es decir menos de la cuarta parte de lo establecido.

## **2.2 Creación de la Entidad**

El Presidente de la República Ec. Rafael Correa al decretar el estado de emergencia, mediante decreto ejecutivo Nos. 441 del 6 de Julio 2007 y 563 del 17 de agosto de 2007, crea a la Unidad Transitoria de Gestión de Defensoría Pública Penal, que tiene como finalidad proporcionar defensa penal a los imputados o acusados por un delito, que por su condición económica y social, no puedan contratar a un abogado particular que les brinde asistencia jurídica. Dicha Unidad según el Art. 3 del decreto ejecutivo 563, ejercerá las siguientes funciones:

- La prestación gratuita y oportuna de servicios de orientación, asistencia, asesoría y representación judicial a las personas que no puedan contar con ellos, en razón de su situación económica o social.
- Garantizar el derecho a una defensa de calidad, integral, ininterrumpida, técnica y competente.
- La prestación de la defensa penal a las personas que carezcan de abogado, a petición de la parte interesada o por designación del tribunal, o juez competente.
- Instruir a la persona acusada, imputada o presunta infractora sobre su derecho a elegir una defensa privada.
- Garantizar que las personas que tengan a su cargo la defensa pública, brinden orientación, asistencia, asesoría y representación judicial a las personas,

---

<sup>31</sup> TRIBUNAL CONSTITUCIONAL, Registro Oficial Decreto Ejecutivo No. 563, Editora Nacional, Ecuador 2007, Art 2

cuyos casos, se les haya sido asignado. Que intervengan en las diligencias administrativas o judiciales, y velen por el respeto a los derechos de las personas a las que patrocinen. En todo caso, primará la orientación a los intereses de la persona defendida.

- Garantizar la defensa pública especializada para las mujeres, niños y adolescentes, víctimas de violencia, nacionalidades, pueblos, comunidades y comunas indígenas.
- Ejercer la rectoría del servicio de Defensa Pública Penal.
- Promover y ejecutar el proceso de convocatoria, selección y contratación de organizaciones que presten servicios de defensa penal a nivel nacional, en forma técnica y oportuna.
- Analizar, procesar y clasificar la información sobre los detenidos e internos según el caso y establecer criterios técnicos de prioridad en la entrega de los casos.
- Realizar el seguimiento de la contratación de servicios de defensa a nivel nacional que tendrá como misión, entre otras, resolver la situación procesal del detenido.
- Organizar eventos de capacitación sobre la aplicación del proceso penal vigente, modelos de defensa penal, herramientas informáticas parámetros de gestión de calidad.
- Elaborar los instrumentos informáticos que permitan sistematizar y elevar los informes técnicos y mensuales de avance del trabajo.
- Difundir los resultados del seguimiento y evaluación del programa a las demás entidades que intervienen en el Sistema Penitenciario Nacional.
- Las demás determinadas en la Constitución y la ley.

Mediante decreto ejecutivo No. 564 del 17 Agosto del 2007 se establece que ésta unidad estará dirigida por un director técnico que será un abogado y doctor en jurisprudencia, será de libre nombramiento y remoción por parte del Presidente de la República, nombrando así al Dr. Ernesto Willimper Sócrates Pazmiño Granizo como Director Técnico de la Unidad Transitoria de Gestión de Defensoría Pública Penal, y es así como empieza el camino de la Defensoría

Pública, con grandes retos que cumplir y con el máximo objetivo de ayuda a las personas de escasos recursos.

El 12 de septiembre del 2007 el Presidente de la República, extiende el estado de emergencia por setenta días más y la Defensoría Pública sigue realizando su trabajo, pero es mediante decreto ejecutivo No. 220 del 27 de noviembre 2007, donde el Ec. Correa crea el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, pasando la Unidad Transitoria a ser una entidad adscrita a dicho Ministerio, pero con autonomía administrativa y financiera.

Durante la continuación del año 2007, años 2008 – 2009 y hasta el 20 de octubre 2010, la Defensoría Pública continuó ejerciendo su trabajo buscando el objetivo dado por el Presidente de “cero presos sin sentencia”, cumpliendo en un setenta y cinco por ciento (75%) con su propósito.

Es así como el 20 de Octubre 2010 la Unidad Transitoria de Gestión de Defensoría Pública, por su gran desempeño, deja de ser una entidad transitoria y de formar parte del Ministerio de Justicia y pasa a llamarse únicamente Defensoría Pública logrando su autonomía completa, e incorporando el servicio de juicios de alimentos y esperando en el año 2012 brindar el servicio de juicios laborales.

### **2.3 Objetivos**

Los objetivos que persigue la Defensoría Pública, de forma globalizada son:

- Logrará garantizar que todo ecuatoriano tenga un juicio justo.
- Fortalecer y equilibrar la administración de justicia, ya que la defensa pública permitirá un litigio de calidad y resoluciones judiciales más justas y oportunas.
- Atender a los más pobres, que no pueden procurarse un abogado y una defensa de calidad.
- Disminuir el número de presos sin sentencia.

- Ahorrar recursos al estado, al disminuir la sobrepoblación carcelaria.
- Terminar con la impunidad que se produce por la falta de defensa.
- Mejorar la imagen de la justicia, aportando a la agilidad de los procesos judiciales, de modo que los ciudadanos recuperen su credibilidad en la administración de justicia.

## 2.4 Misión

“Defender gratuitamente a las personas que se encuentran en estado de indefensión, asegurando su acceso a la justicia en todas las materias y el respeto a sus derechos humanos fundamentales. Orientar, informar y asesorar a la ciudadanía, acerca de los recursos legales a los cuales pueden recurrir en su beneficio”<sup>32</sup>

## 2.5 Visión

“Como servidores públicos, aspiramos alcanzar la realización de nuestros objetivos institucionales y personales, y plasmar nuestra visión de situar a la Defensoría Pública del Ecuador, como la mejor institución de servicio jurídico gratuito de Latinoamérica.”<sup>33</sup>

Los valores que identifican a la Defensoría Pública son:

- Disciplina
- Vocación de servicio.
- Actuar con ética y moral.
- Hacer suyo el dolor ajeno
- Calidad y calidez del servicio.
- Respeto a los derechos humanos fundamentales.
- Privilegiar los intereses de la persona defendida.

---

<sup>32</sup> [www.defensoria.gob.ec](http://www.defensoria.gob.ec)

<sup>33</sup> *Ibíd*em

- Promover la solución alternativa de conflictos sin necesidad de juicio.
- Considerar al delito como un conflicto social y no como una infracción a la ley.
- Que el delito y la conflictividad perjudican al desarrollo social y económico del país.

## 2.6 Orgánico Estructural y Funcional

El estatuto orgánico de la Defensoría Pública fue aprobado mediante decreto ejecutivo No. 563 del 17 de agosto 2007, estableciendo un estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos, buscando asegurar de ésta manera la eficiencia y eficacia del desempeño institucional.

Este tipo de organización institucional, busca enfatizar cada uno de los procesos que se desarrollan dentro de la organización, en función del grado de contribución que tienen o de la forma que generan valor agregado a la entidad, buscando así la consecución de los objetivos organizacionales y el cumplimiento de la finalidad para la cual fue creada.

Dentro de éste tipo de estructura organizacional se diferencian tres tipos de procesos institucionales que son:

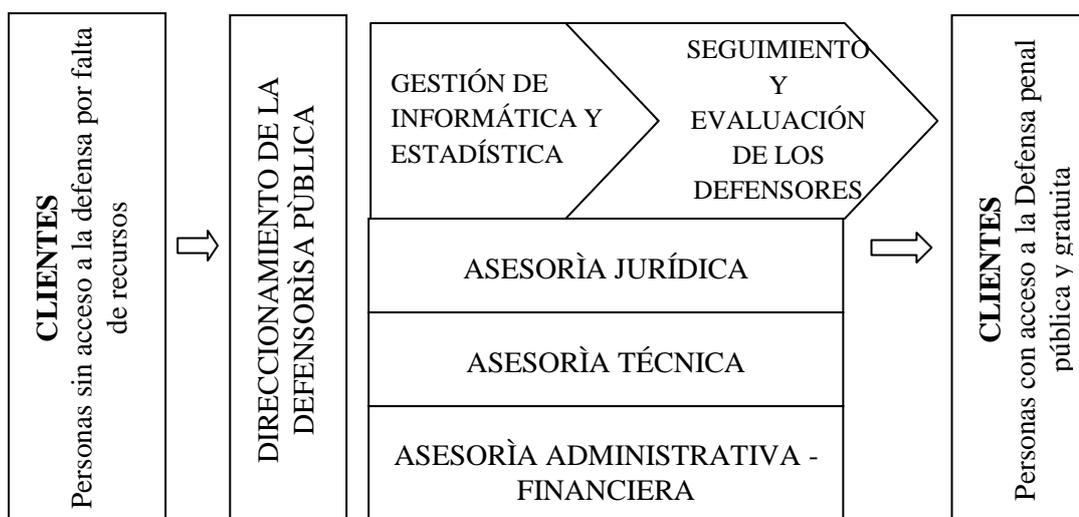
- **Procesos gobernantes.-** Este proceso se encarga de evaluar y examinar la gestión que viene desarrollando la Defensoría Pública mediante el establecimiento de políticas, normas o procedimientos a seguir por parte de los funcionarios que la integran. Dentro de éste grupo de procesos encontramos a la dirección técnica, los asesores y coordinadores técnicos.
- **Procesos agregadores de valor.-** Son aquellos que se enfocan al cumplimiento de la misión institucional y controlan el producto o servicio que brinda la Defensoría al cliente externo, llegando a ser la razón de ser de la entidad. En este proceso se encuentran los Procesos de Juzgamiento, Legalidad, Investigación, Flagrancia, Alimentos, es decir los defensores

públicos que día a día realizan el trabajo de campo, a más del departamento de informática y estadística, quien se encuentra totalmente ligado a los ya mencionados, colaborando en el registro de causas y estadísticas de los mismos.

- **Procesos Habilitantes y de Apoyo.-** Son aquellos encargados de que se realicen todas las gestiones necesarias para que la Institución funcione con total normalidad, aquí se encuentran los departamentos administrativo, financiero y jurídico.

Para una mejor comprensión tenemos las siguientes representaciones gráficas de la Defensoría Pública.

- **Cadena de Valor**



En ésta cada de valor el cliente (persona que no tiene la posibilidad de contratar un abogado particular ya que no posee recursos económicos suficientes), acude a la Defensoría Pública, la misma que le proporciona el servicio jurídico gratuito en casos penales y de alimentos; el cliente expone su caso y de forma inmediata dicha causa es ingresada por el Defensor Público al sistema de gestión de la Defensoría Pública (SGDP), para que pase por cada uno de los procesos es decir:

- **Proceso de Flagrancia.-** donde el cliente expone todos los antecedentes del caso y da a conocer al defensor público su requerimiento.
- **Proceso de Investigación y Legalidad.-** Proceso en el que el defensor público indaga sobre el caso, buscando pruebas fehacientes y verídicas, para poder corroborar con lo expuesto por el cliente en el proceso anterior.
- **Proceso de Juzgamiento.-** Último paso en el que el defensor expone lo investigado y presenta sus pruebas, mientras que el Juez asignado al caso da sentencia.

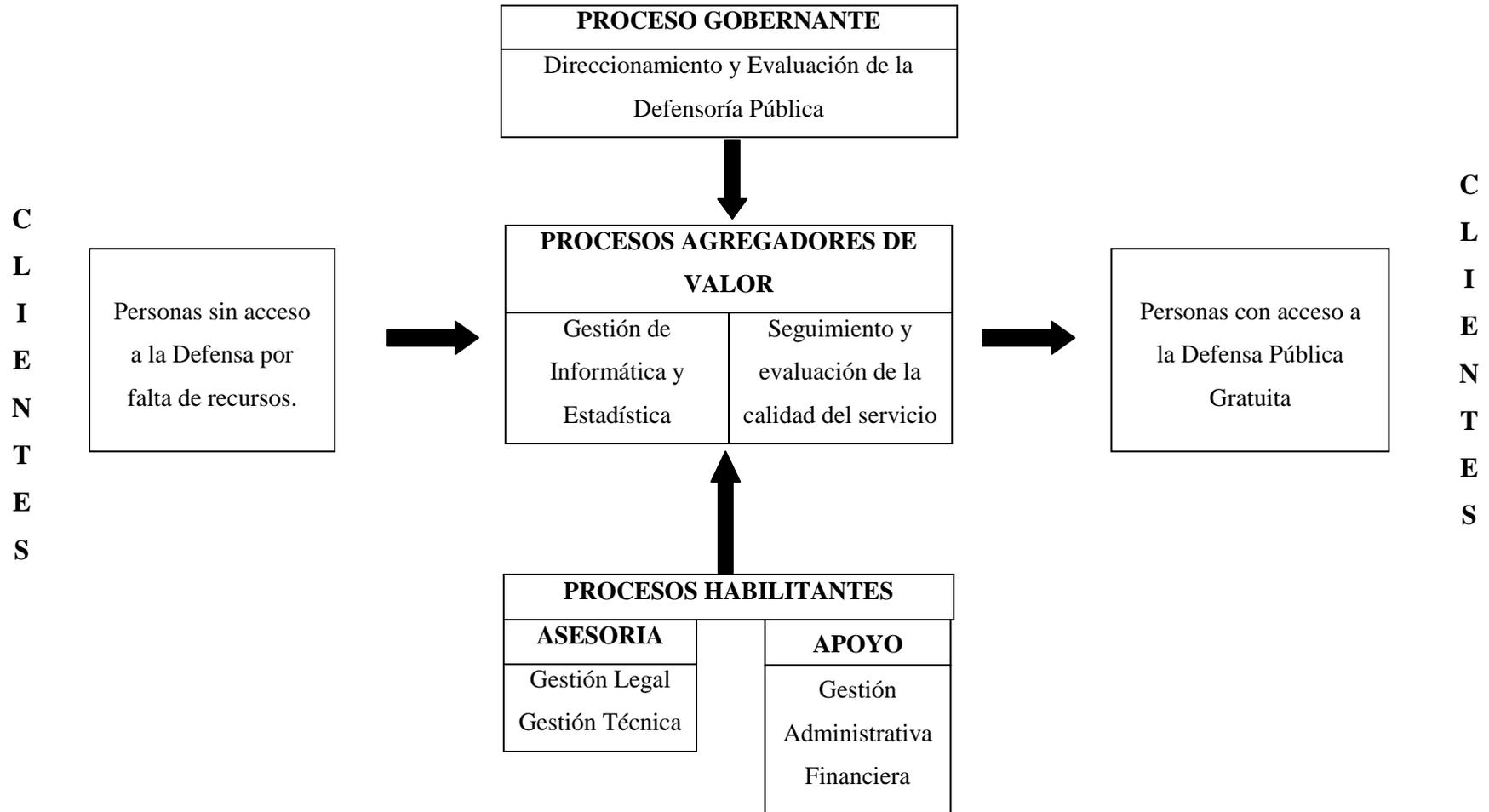
Durante todos estos procesos el departamento de seguimiento y evaluación es el encargado de dar monitoreo a todos y cada uno de los pasos que da el defensor público dentro del proceso de resolución de causas, evaluando su desempeño y habilidad para satisfacer las necesidades requeridas por el cliente.

Luego de pasar por estos procesos el resultado del caso es ingresado en el SGDP, para que el departamento de informática pueda establecer con claridad las estadísticas sobre la gestión que tiene la Defensoría Pública, y a su vez, brinde información sobre las actividades realizadas a las autoridades y organismos de control competentes.

El departamento jurídico, técnico, administrativo y financiero son los encargados de brindar las facilidades para que todos los defensores públicos puedan desarrollar sus actividades de forma normal, ayudando en la entrega de infraestructura adecuada, materiales oportunos, asesoría técnica requerida entre otros.

Todos y cada uno de los departamentos apoyan para que el cliente quede satisfecho y a su vez la Defensoría cumpla con sus objetivos organizacionales de ayuda y servicio gratuito a la comunidad de escasos recursos económicos del Ecuador.

- Mapa de Procesos



- Estructura Orgánica



Dentro de la estructura orgánica de la Defensoría Pública encontramos la gráfica expuesta anteriormente en donde cada departamento es encargado de:

- **Dirección Técnica**

Es el encargado de establecer los planes y acciones para evaluar, organizar y dirigir la Defensa Pública en materia penal, de alimentos, y laboral, emitiendo directrices para orientar la gestión institucional.

- **Asesoría Jurídica**

Sirve de apoyo a todos los niveles de la organización en materia jurídica y asesoría legal, otorgando así ayuda en todos los casos que la entidad requiera como la elaboración de resoluciones, contratos, protocolizaciones entre otras.

- **Asesoría Técnica**

Evalúa la gestión que desarrolla la Defensoría Pública en cuanto a planes estratégicos, operativos y técnicos, logrando establecer la forma en que la entidad va cumpliendo o no con los objetivos organizacionales y metas propuestas, además de buscar el ambiente óptimo para que la entidad se desarrolle en completa normalidad y bajo los estándares mínimos de calidad.

- **Departamento Administrativo – Financiero**

Busca la administración eficiente de los recursos humanos, económicos, materiales y tecnológicos de la institución, haciendo que el dinero otorgado por el Ministerio de Finanzas sea utilizado de la mejor manera, con transparencia, eficiencia y eficacia.

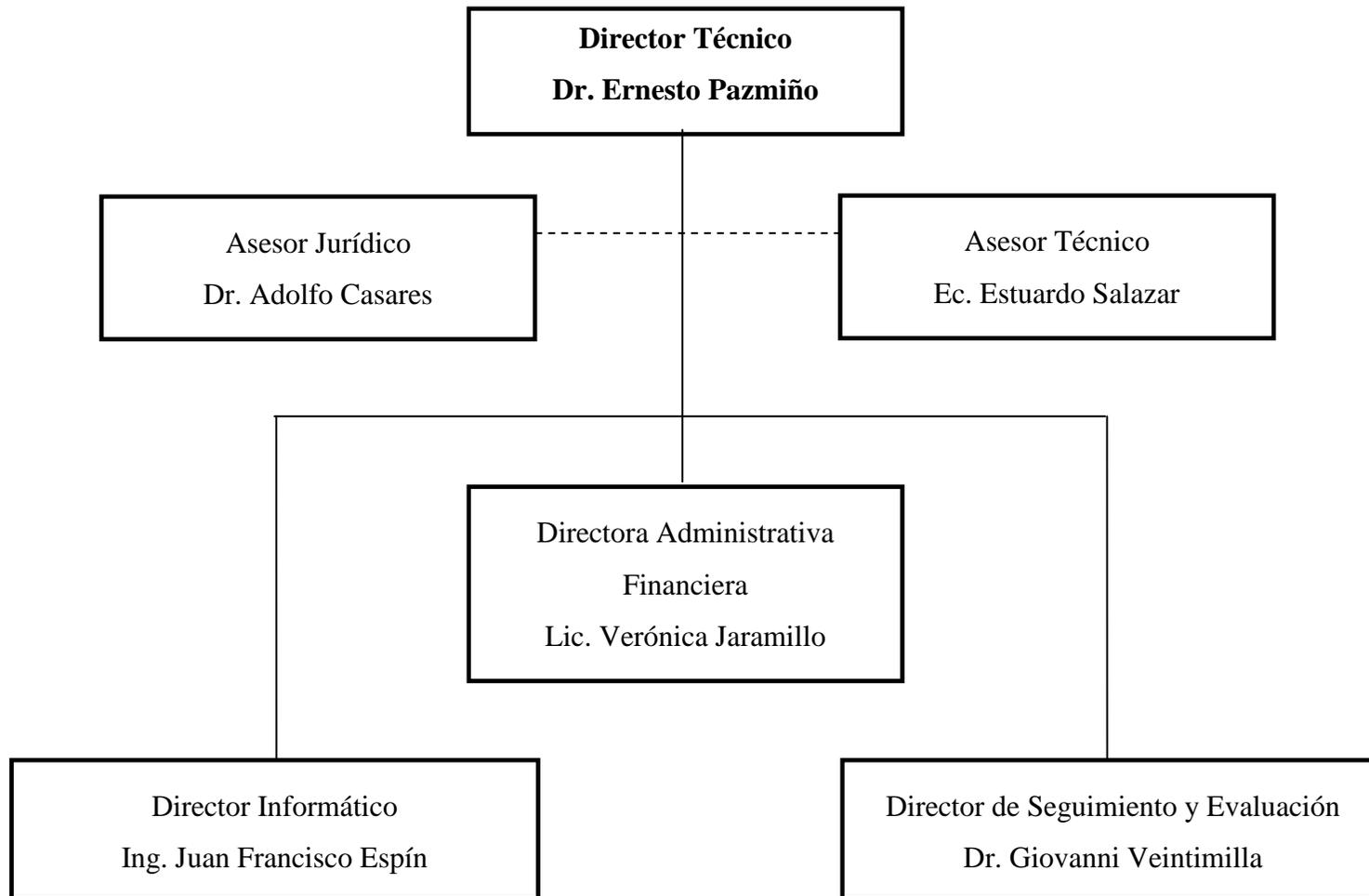
- **Departamento de Informática y Estadística**

Proporciona la información sobre la situación de la Defensoría Pública en cuanto a la implementación del servicio gratuito que brinda.

- **Departamento de Seguimiento y Evaluación de los Defensores**

Busca la eficiencia y eficacia en el desempeño de los defensores públicos en la prestación del servicio de defensoría.

- Estructura Funcional



En la estructura funcional cada uno de los departamentos y responsables de los mismos cumple las siguientes actividades:

- **Director Técnico**

- Representar legal, judicial y extrajudicialmente a la Defensoría Pública.
- Determinar, las políticas institucionales y ponerlas en práctica por medio de las unidades administrativas correspondientes.
- Expedir, mediante resolución, reglamentos internos, instructivos, circulares, manuales de procedimientos y cuanto instrumento se requiera para funcionar eficientemente.
- Celebrar los contratos estrictamente necesarios para el funcionamiento institucional.
- Preparar proyectos de estándares de calidad y eficiencia para los servicios institucionales.
- Presentar a la Asamblea Nacional y al Consejo de la Judicatura un informe anual de labores.

- **Asesor Jurídico**

- Proponer a todas las direcciones los caminos a seguir para determinado procesos estando dentro del marco legal o la normativa vigente
- Asesorar y emitir los dictámenes y resoluciones requeridas por las direcciones existentes.
- Ejercer la representación legal en caso de ser requerido por cualquier miembro superior de la entidad.
- Participar en la preparación de documentos de carácter legal, relacionados con concursos, convenios, contratos y otros.
- Emitir opiniones y asesorar al personal respecto a consultas sobre temas legales que tengan que ver con el desarrollo de la institución.
- Mantener un registro actualizado sobre leyes, decretos, acuerdos, reglamentos, resoluciones y cualquier otro tipo de documento que sea de utilidad para el funcionamiento de la entidad.

- Proponer o recomendar modificaciones legales que mejoren el desempeño de la institución.

- **Asesor Técnico**

- Proponer a la dirección ejecutiva, la política de desarrollo de competencias de la entidad.
- Proponer a la dirección ejecutiva los criterios para la aplicación de proyectos, que ayuden a que la entidad realice sus operaciones con mayor eficiencia y eficacia.
- Dirigir los aspectos relacionados con estudios y ejecución de proyectos, coordinando, dirigiendo y supervisando las actividades.
- Elaborar y coordinar conjuntamente con la dirección financiera y administrativa, el plan operativo anual de la entidad.
- Realizar visitas a las diferentes provincias donde cuenta con oficinas la entidad, para establecer mecanismos de mejoramiento en los procesos realizados por los defensores, y la manera de adecuación de la infraestructura en la que ejecutan el trabajo diario.
- Elaborar indicadores de gestión en cuanto al funcionamiento de la entidad.
- Servir de apoyo a la dirección financiera en el proceso de toma de decisiones organizacionales.

- **Director/a Administrativo – Financiero**

- Aprobar la planificación y supervisar los recursos materiales y financieros de la Defensoría Pública.
- Supervisar la ejecución del plan anual de adquisiciones y servicios.
- Aprobar la realización de pro forma presupuestaria y sus reformas
- Aprobar reglamentos, manuales e instructivos en lo que se refiere a recursos materiales o financieros.
- Aprobar la planificación anual de capacitación y supervisar el perfecto desarrollo del recurso humano.
- Organizar y supervisar los concursos de méritos y oposición realizados.

- Investigar las presuntas infracciones de las servidoras y servidores de la entidad y tramitar las acciones disciplinarias.
- **Director de Informática y Estadística**
  - Gestionar la definición de la plataforma de software y hardware a fin de garantizar la conectividad de los equipos y sistemas de los funcionarios.
  - Definir los procedimientos para garantizar el respaldo de la información y vigilar su fiel cumplimiento, garantizando que la información se encuentre disponible, respaldada y resguardada.
  - Proponer mantenimiento preventivo y correctivo del hardware y software institucional.
  - Definir un plan de capacitación para el recurso humano que opera el Sistema de Gestión de la Defensoría Pública.
  - Proporcionar asistencia y apoyo técnico en aspectos informáticos al personal de la entidad.
  - Proponer la implementación de sistemas de información que garantice la eficiencia y eficacia institucional mediante mecanismos de control y seguimiento de información, ya sea entrante y saliente.
  - Presentar informes sobre causas gestionadas, estadísticas de procesos, manejo y funcionamiento del SGDP.

## **2.7 Análisis FODA**

El análisis FODA, es una herramienta de planificación estratégica utilizada por las organizaciones, para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la entidad, mediante el análisis de toda la información que ésta posee, ya sea en el ambiente interno como externo. Los objetivos que persigue el análisis FODA organizacional son:

- Conocer la situación actual de la organización tanto externa como interna.
- Visualizar los panoramas que pueden estar afectando o favoreciendo a la entidad.

- Buscar la forma de eliminar debilidades y amenazas y profundizar en la capacidad de utilizar las fortalezas y oportunidades en bien de la institución.
- Determinar cómo la entidad está buscando la consecución de objetivos organizacionales.
- Explotar factores positivos y neutralizar factores negativos.

La organización mediante el análisis FODA busca la determinación de:

- **Fortalezas.-** Son todas las habilidades que se desarrollan de forma positiva o capacidades con que cuenta la empresa, es decir, lo que le da una posición elevada dentro del mercado frente a la competencia.
- **Debilidades.-** Son aquellos factores que afectan a la organización frente a la competencia, los recursos de los que carece, habilidades que no se posee, provocando inestabilidad en la entidad.
- **Oportunidades.-** Son todos aquellos factores positivos o favorables para el buen desarrollo de la empresa, que se encuentran en el medio que los rodea y están a disposición de todas las entidades, pero únicamente las oportunidades aprovechadas ayudarán a lograr la consecución de metas y objetivos organizacionales, obteniendo así ventajas competitivas dentro del mercado.
- **Amenazas.-** Son aquellas situaciones que se encuentran en el entorno y que afectan a la estabilidad de la organización dentro del mercado convirtiéndose así en un peligro para las mismas

	<b>INCREMENTAR</b>	<b>APROVECHAR</b>	
<b>FACTOR INTERNO</b>	FORTALEZAS “F”	OPORTUNIDADES ”O”	<b>FACTOR EXTERNO</b>
	DEBILIDADES “D”	AMENAZAS “A”	
	<b>DISMINUIR</b>	<b>NEUTRALIZAR</b>	

Todos estos factores, constituyen elementos para poder realizar un análisis tanto interno como externo de la organización, determinando así los puntos críticos que ésta posee y tomar las medidas de corrección adecuadas y necesarias.

Existen dos tipos de ambientes:

### **Análisis Interno**

Se determina factores claves para identificar las fortalezas y debilidades que se presentan en la organización, dentro de este se encuentran los clientes, competidores y proveedores

### **Análisis Externo**

Identifica los factores ajenos que condicionan el desempeño de la organización en aspectos positivos como son las oportunidades y aspectos negativos como son las amenazas.

Para obtener datos válidos para el análisis FODA es necesaria la aplicación de algunos métodos de búsqueda de información, entre los principales tenemos:

- **Cuestionario**

“Este método consiste en diseñar cuestionarios con base en preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y el personal responsables de las distintas áreas de la empresa bajo examen, las preguntas son formuladas de tal forma que la respuesta afirmativa indique un punto óptimo en el sistema de control interno y una respuesta negativa indique una debilidad o un aspecto no muy confiable.”<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> ESTUPIÑAN, Rodrigo, *Control Interno y Fraudes*, Segunda Edición, Ecoe Ediciones, Bogotá-Colombia 2008, p160,

Son una serie de preguntas diseñadas en base a un tema investigado, en éste caso preguntas que se deberán realizar a personas internas y externas a la institución y de ésta manera determinar las circunstancias actuales de la Defensoría Pública.

- **Entrevistas**

Consisten en plantear una serie de preguntas a personas que tengan un gran conocimiento sobre la Defensoría Pública, que podrían ser la parte directiva o los asesores, quienes nos podrán dar información sobre lo que ha sido, es y podrá ser en un futuro la entidad, información que será de gran ayuda en el establecimiento de fortalezas y debilidades de la institución.

- **Encuestas**

Es una forma de sondeo de opinión sobre un determinado tema a varias personas, es similar al cuestionario pero éste es de aplicación exclusiva para personas externas a la Defensoría, el mismo servirá para determinar cómo ven las personas a la entidad desde un punto de vista externo.

- **Observación**

Es un trabajo de campo que se realizaría en el momento que los clientes acuden a la entidad, para observar la forma o proceso que éstos siguen para poder ser atendidos, y sobre todo la manera en que el defensor actúa y brinda su ayuda legal.

Para realizar el análisis FODA de la Defensoría Pública se realizó la aplicación de técnicas de recopilación de información que fue la ejecución de un cuestionario de 11 preguntas, para la parte interna que fue aplicado a los directores, asesores y coordinadores de áreas, determinando los siguientes puntos importantes:

## CUESTIONARIO

**Nombre:** \_\_\_\_\_

**Departamento:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

El objetivo de la realización de este cuestionario es el determinar todas las fortalezas y debilidades que posee la Defensoría Pública, las mismas que ayudarán a determinar qué se debe hacer en la entidad para poder continuar y mejorar las fortalezas y eliminar las debilidades.

Responda las siguientes preguntas sobre la Defensoría Pública:

1. ¿Cuáles son los mayores logros que ha tenido la Defensoría Pública?

---

---

---

2. ¿Cuáles han sido las principales deficiencias de la Defensoría Pública?

---

---

---

3. ¿Por qué factores económicos se ha visto afectada la Defensoría Pública?

---

---

---

4. ¿Cree usted que la Defensoría Pública cuenta con personal capacitado, porqué?

---

---

---

5. ¿La Defensoría Pública cuenta con los recursos suficientes para el desarrollo normal de actividades, por qué?

---

---

---

6. ¿Cuáles son los principales sectores en los que actúa la Defensoría Pública?

---

---

---

7. ¿Qué sugiere que la Defensoría Pública deba hacer para lograr mantener su ritmo de crecimiento actual?

---

---

---

8. ¿Cuál son las instituciones con que la Defensoría Pública debe competir?

---

---

---

9. ¿Cuáles son los principales aspectos que la entidad debería mejorar para brindar un mejor servicio?

---

---

---

10. ¿Cuáles son los obstáculos con los que debe enfrentarse la entidad?

---

---

---

11. ¿La entidad posee tecnología adecuada que ayude al normal funcionamiento de sus actividades?

---

---

---

Firma: \_\_\_\_\_

¡Gracias por su colaboración!

Y para lo que tiene que ver a la determinación de factores externos como son las oportunidades y amenazas, se elaboró un cuestionario de 10 preguntas (Anexo 2), a los clientes que continuamente atiende la entidad, el cuestionario aplicado fue el siguiente:

### CUESTIONARIO

**Nombre:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_ **Sexo:** F \_\_\_\_\_ M \_\_\_\_\_

Usted acabó de recibir el servicio que le brinda la Defensoría Pública, nos gustaría saber cuál es su opinión acerca de la ayuda recibida, por favor responda las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo conoció el servicio que brinda la Defensoría Pública?
  - Televisión
  - Radio
  - Internet
  - Prensa escrita
  - Amigos
  - Otros \_\_\_\_\_

2. ¿Cuánto tiempo tuvo que esperar aproximadamente para ser atendido?
  - Me atendieron inmediatamente
  - Entre tres y cinco minutos
  - Entre cinco y diez minutos
  - Diez minutos o más
  
3. ¿Para resolver, qué caso se puso en contacto con la Defensoría Pública?
  - Alimentos
  - Penal
  - Consulta gratuita
  - Otros \_\_\_\_\_
  
4. Valore la eficiencia del Personal que lo atendió.
  - Excelente
  - Muy Buena
  - Buena
  - Regular
  
5. Valore la capacidad que tuvo el defensor para resolver su problema
  - Excelente
  - Muy Buena
  - Buena
  - Regular
  
6. Valore la actitud del Defensor Público que se le fue asignado.
  - Excelente
  - Muy Buena
  - Buena
  - Regular
  
7. ¿El lenguaje que utilizó el Defensor Público fue claro, de fácil comprensión?
  - Siempre
  - Casi Siempre

- A Veces
  - Nunca
8. ¿Cuál es el nivel de satisfacción que le dejó el servicio brindado?
- Completamente satisfecho
  - Satisfecho
  - Insatisfecho
  - Completamente insatisfecho
9. Recomendaría usted el servicio que brinda la Defensoría Pública
- Si
  - No
- Porqué
- 
- 
- 
10. ¿Tiene usted algún comentario adicional o sugerencia que nos ayude a mejorar?
- 
- 
- 

De los cuestionarios aplicados para la determinación del FODA de la Defensoría Pública se determinó los siguientes puntos:

- **Fortalezas**

**F1.-** La persona que está liderando el trabajo de la entidad, es decir el Defensor Público, así como su grupo de trabajo (asesores, directores y coordinadores), son personas debidamente capacitadas y con una vasta experiencia en los cargos que desempeñan, permitiendo que se pueda ir encaminando a la entidad hacia el cumplimiento de objetivos globales.

**F2.-** El servicio que brinda la entidad es gratuito, lo que se constituye en una gran fortaleza para la institución, ya que los clientes que son el grupo más olvidado y vulnerable de la sociedad, es decir, las personas con escasos recursos, tiene un lugar a donde asistir y satisfacer sus necesidades jurídicas sin ningún costo.

**F3.-** Los defensores públicos que integran la Defensoría Pública, se encuentran en constante capacitación, debido a los diferentes cambios que se está realizando, en lo que tiene que ver a casos penales, de alimentos y juicios laborales, ya que un profesional capacitado es capaz de realizar su trabajo con eficiencia y eficacia y de esta manera contribuir de gran manera en el desarrollo institucional y personal de los mismos.

**F4.-** Al ser la entidad, una institución creada por el Presidente la República, cuenta hasta el momento con todo su apoyo, por lo que año tras año se le ha ido asignando a la Defensoría nuevos campos de trabajo como son en el 2010 juicios de alimentos y se proyecta que para el 2012 se trabaje con la resolución de juicios laborales, es decir el mercado en el que labora la entidad crece con el paso de los años, por lo que además crece el personal y las actividades a realizarse.

- **Debilidades**

**D1.-** La Defensoría Pública no posee los suficientes recursos económicos, para solventar todas las necesidades de sus funcionarios y de esta manera poder brindar un servicio de calidad, en la actualidad gracias a las gestiones realizadas por la dirección financiera se ha logrado obtener un incremento del presupuesto, llegando aproximadamente a los 7 millones de dólares, siendo insuficiente para todas las actividades que la entidad tiene que realizar.

**D2.-** La entidad no cuenta con un espacio físico e infraestructura apropiada, para que sus servidores puedan atender a los usuarios, que día a día nos

visitan, debido a que los defensores públicos se van incrementando tanto en la matriz como en provincias para poder cumplir con las causas asignadas a la entidad, y de esta manera llevar a cabo el objetivo principal de brindar un servicio gratuito a las personas de escasos recursos.

**D3.-** El organigrama estructural y funcional de la entidad no es el adecuado, ya que no cumple con las necesidades de sus departamentos, haciendo casi imposible la comunicación y paso de información entre ellos, además de no especificar funciones y responsabilidades de todos los miembros, es decir, es muy generalizado por lo que requiere que se estructure un nuevo orgánico acorde a los requerimientos y necesidades de la entidad.

**D4.-** Una debilidad de la Defensoría es, que no posee un adecuado control interno de sus procesos, ya que al no tener definidas claramente las tareas de cada funcionario, no se puede determinar responsabilidades en cuanto a la forma de manejar los procedimientos en los diferentes departamentos de la entidad.

**D5.-** Como la entidad no posee los suficientes recursos económicos, no puede utilizar tecnología de punta para poder atender a sus clientes, como podría ser un turnero eléctrico que facilite los turnos para la atención por parte de los defensores, que posea un sistema de registro de causas, donde se pueda observar el estado de cada caso, entre otros, por lo que se requiere más recursos económicos para solventar dichas falencias.

- **Oportunidades**

**O1.-** La entidad brinda su servicio gratuito a las personas de escasos recursos, siendo este un punto importante que se convierte en fortaleza para la institución, ya que este es un segmento de mercado que en la gran mayoría ha sido dejado de lado y no atendido por el estado ecuatoriano.

**O2.-** Una de las oportunidades que se ha podido encontrar dentro de la entidad es que, al ser una institución nueva, puede crear fuentes de trabajo a las personas capacitadas para desempeñar los puestos disponibles dentro de la institución.

**O3.-** Las ofertas que la entidad brinda a sus clientes van incrementándose. Cuando la institución inició sus actividades, únicamente se dedicaba a solucionar juicios penales, en el 2010 se incrementaron los juicios de alimentos y se proyecta que para el año que viene se pueda ayudar en lo que tiene que ver a los juicios laborales, es decir debido al buen servicio que brinda la Defensoría, el mercado de la entidad se abre año tras año.

**O4.-** Una de las principales oportunidades que posee la entidad, es que es un organismo autónomo tanto administrativa, financiera como presupuestariamente, es decir no depende de ningún organismo superior para la ejecución de sus actividades diarias.

- **Amenazas**

**A1.-** Una amenaza para la entidad se constituye la competencia, ya que existen colegios de abogados que brindan un servicio gratuito, al igual que la entidad, a todas las personas que lo requiere, la diferencia con la Defensoría es la calidad del servicio que se brinda y que nos enfocamos exclusivamente a procesos penales, de alimentos y laborales, siendo especializados en estos temas, además de tener conocimientos actualizados y experiencia necesaria que el cliente requiere.

**A2.-** Los miembros operativos que conforman la entidad en su mayoría son personas jóvenes que van entre los 24 y 29 años, lo que podría hacer que los clientes no confíen en ellos, ya que pueden imaginarlos como inexpertos en los temas requeridos.

**A3.-** La falta de presupuesto constituye una gran amenaza para la entidad, ya que éste es un factor que impide que la institución pueda desarrollar sus actividades con éxito; al ser el Ministerio de Finanzas el que le asigna presupuesto, la entidad tiene que presentar un informe de requerimientos bien sustentado, pero a pesar de esto, el presupuesto le ha sido negado por más de una ocasión, produciendo que de esta manera no pueda brindar el servicio que los clientes necesitan.

**A4.-** Constituiría una gran amenaza para la entidad, que los defensores públicos no satisfagan las necesidades y requerimientos de los clientes, por lo que ellos opten por recurrir a otra clase de ayuda, a pesar que tengan que desembolsar una cantidad de dinero.

## **2.8 Áreas de Mayor Riesgo**

Un área de riesgo dentro de una institución constituye un departamento, proceso o actividad que afecte de manera significativa al desarrollo de la organización, y a su vez, a la consecución y logro de objetivos organizacionales, ocasionando problemas que necesitan de soluciones urgentes y oportunas, además de decisiones rápidas que eviten una mala gestión empresarial.

Dentro de la Defensoría Pública se han detectado tres áreas de riesgo que son:

- **Departamento de Seguimiento y Evaluación**

Este departamento constituye una área de riesgo para la Defensoría, ya que al ser los encargados de la búsqueda de eficiencia y eficacia en las actividades desarrolladas por los defensores públicos, necesitan de controles que eviten el descuido de procesos, lo que podría ocasionar la insatisfacción del cliente, al no recibir el apoyo necesario en sus demandas, y por ende a la no consecución de objetivos institucionales de brindar servicio oportuno a las personas de escasos recursos y en estado de indefensión.

- **Departamento Administrativo**

Considerada como otra área de riesgo, ya que, si no se brinda las facilidades necesarias como la dotación de mobiliario y material para que el defensor cumpla con sus labores, no podrían entregar un servicio de calidad, ocasionando nuevamente insatisfacción en el cliente y una mala imagen de la entidad.

- **Departamento Financiero**

Área de mayor riesgo, al ser la encargada de administrar los recursos económicos entregados a la entidad; si éste departamento no cuenta con una planificación adecuada, controles preestablecidos y políticas de cumplimiento determinadas, los recursos económicos podrían ser utilizados en forma incorrecta provocando que si no se utiliza en el período todos los fondos, el dinero sea retirado y la Defensoría no pueda continuar con sus actividades por falta del mismo, o a su vez, por no existir una planificación adecuada el presupuesto sea gastado antes del período establecido, y la entidad no cuente con recursos para el normal desarrollo futuro.

Al ser la Defensoría Pública una entidad que se creó en el año 2007 y como su estructura orgánica lo establece, el departamento administrativo – financiero funciona solo, motivo por el cual existe un sin número de inconsistencias, ya que, una misma persona no se puede hacer cargo de tanta cantidad de trabajo que representan éstas dos áreas. Dentro del proceso administrativo encontramos a los siguientes sub procesos:

- **Área de Recursos Humanos**

Existe una sola persona encargada del manejo del recurso humano que posee la Defensoría Pública, existiendo así acumulación de tareas y demora en los trabajos, citando un ejemplo en la elaboración de contratos para 168

profesionales que se encuentra laborando bajo servicios ocasionales (Contrato), existe una persona encargada de éste proceso.

- **Adquisiciones**

La misma persona que se encarga de realizar las compras por medio del Portal de Compras Públicas, es la encargada a su vez de la recepción de la adquisición y de su pronto despacho.

- **Bodega**  
**(Suministros y Materiales)**

La persona que se encuentra a cargo de ésta área, cuenta con conocimientos mínimos de contabilidad para poder manejar los controles de suministros y materiales por medio de un Kárdex, o a su vez no cuenta con un sistema computarizado, lo que ocasiona que todo registro se tenga que llevar a mano (hoja de Excel diseñada por el encargado), retrasando el proceso.

- **Activos Fijos**

No existe un software que ayude con la codificación de los activos fijos, lo que provoca demora en los envíos de activos a las diferentes provincias, así como la difícil ubicación del custodio.

Dentro del proceso financiero encontramos a los siguientes sub procesos:

- **Presupuesto**

La parte presupuestaria es manejada por la directora financiera, haciendo necesaria la contratación de personal de apoyo que colabore en la elaboración de certificaciones presupuestaria, análisis de partidas, ejecución de partidas entre otras.

- **Contabilidad**

La gran cantidad de pagos, el poco control en la recepción de facturas y la falta de conocimiento de los abogados que facturan dentro de la entidad, hace demoroso el trámite de pagos ya que es necesario continuamente cambiar de facturas por estar mal llenas y sus valores mal calculados.

- **Tesorería**

No existen políticas preestablecidas de entrega de comprobantes de retención en la fuente, por lo que hay muchas molestias por parte de los proveedores al no recibir a tiempo el documento de sustento de sus declaraciones, y se corre el riesgo de que la entidad tenga que devolver los valores retenidos a los proveedores.

## **2.9 Tareas y Responsabilidades**

Las tareas son todas las actividades asignadas a cada funcionario responsable de un determinado proceso, las mismas que pretenden ser guías de desarrollo, y buscan que todo se ejecute con completa normalidad y de ésta manera se logren los objetivos de la institución.

Como en el desarrollo de nuestra tesis nos vamos a enfocar en la optimización de procesos administrativos y financieros, a continuación voy a detallar las tareas asignadas a los responsables de dicho proceso, las mismas que se encuentran establecidas en el decreto ejecutivo 563 en su título I estructura orgánica descriptiva, dentro de la que tenemos:

### **Proceso Habilitante de Apoyo**

#### **Dirección Administrativa Financiera**

Tiene como misión el administrar efectivamente los recursos humanos,

materiales, tecnológicos y financieros que posee la Defensoría Pública, está compuesta por dos unidades la financiera y la administrativa.

- **Financiera**

Dota de recursos económicos a la institución, teniendo en cuenta el principio de optimización del gasto, dentro de éste se encuentran los siguientes productos:

- **Presupuesto.-** tiene las siguientes tareas:
  - Aplicar lineamientos y procedimientos legalmente establecidos para la elaboración de la proforma presupuestaria.
  - Elaborar reformas presupuestarias en caso de requerirlo.
  - Emitir informes de evaluación y ejecución presupuestaria.
  - Realizar liquidaciones presupuestarias.
  - Preparar certificaciones presupuestarias al inicio de cada proceso.
  - Llevar el control de cédulas presupuestarias.
  - Registro de todos los movimientos que indiquen la ejecución del presupuesto institucional, verificando la aplicación correcta de las partidas presupuestarias.
  - Preparar informes periódicos sobre los compromisos de presupuestos.
  - Control de compromisos no devengados.
  - Preparar las correspondientes modificaciones presupuestarias y registrarlas en el Sistema E-sigef
  - Preparar e ingresar la proforma indicativa anual.

### **Responsabilidad**

Mantener un control adecuado de la ejecución presupuestaria que va teniendo la entidad, para evitar al final del cuatrimestre que el dinero no ejecutado sea retirado de la entidad o traspasado a otra institución del sector público.

- **Contabilidad.-** se le ha sido asignada las siguientes tareas:
  - Emitir informes de control previo al devengado.
  - Realizar los correspondientes registros contables en el Sistema E-sigef.
  - Emitir informes periódicos de los movimientos contables que sean de ejecutados en el período.
  - Llevar el inventario de bienes muebles valorado para los debidos ajustes al final del ejercicio económico.
  - Llevar el inventario de suministros y materiales valorado, para la determinación de los respectivos consumos.
  - Realizar los devengados de presupuesto, que se encuentren previamente comprometidos en el sistema E-sigef.
  - Preparación de liquidaciones de viáticos y movilizaciones de los funcionarios de la entidad.
  - Informar de las bajas de bienes muebles, y justificar el motivo.

### **Responsabilidad**

Es responsable de llevar el control de los pagos realizados en el Sistema de Gestión Financiera y de la información contable en forma, útil, oportuna y confiable, que sirva para la toma de decisiones presupuestarias de la entidad.

- **Tesorería.-** Realiza las siguientes tareas:
  - Elaborar los respectivos comprobantes de retención en la fuente de los pagos realizados.
  - Estar al día en las declaraciones al Servicio de Rentas Internas.
  - Autorizar los pagos del período en el sistema E-sigef.
  - Emitir informes del flujo de caja en caso de existirlo.
  - Preparar los debidos informes de transferencias realizadas por la entidad.

- Elaborar informes de control previo a la autorización de pago.
- Procesar los informes de declaraciones de impuestos y recuperación de IVA de la entidad.

### **Responsabilidad**

Mantener a la entidad sin ninguna clase de mora, ya sea con el Servicio de Rentas Internas (SRI) y con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)

- **Nómina.-** Encargado de las siguientes funciones:
  - Elaborar roles de pagos con sus beneficios de ley de todos los funcionarios de la institución.
  - Preparar liquidaciones de remuneraciones, aportes al IESS, de los servidores que ingresan y salen de la institución.
  - Preparar certificaciones de ingresos para los funcionarios que lo requieran.
  - Dar avisos de entrada y salida del personal de la entidad al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

### **Responsabilidad**

El área de nómina es el responsable del pago oportuno de la nómina mensual o quincenal de los funcionarios de la entidad, así como del pago de aportes al IESS.

- **Administrativa.-** dentro de ésta encontramos a los siguientes subprocesos entre los que están:
  - **Adquisiciones**

Es el área responsable de realizar todas las actividades relacionadas con

adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios, los que servirán para el normal funcionamiento de la entidad, esta área tiene las siguientes funciones:

- Cumplir con las políticas, lineamientos y disposiciones técnicas que sean establecidas por la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y su reglamento.
- Ejecutar todos los procesos de adquisiciones y contrataciones.
- Elaborar el Plan Anual de Compras (PAC) de la entidad el mismo que deberá estar en concordancia con el Plan Operativo Anual (POA), realizado por el área de asesoría técnica.
- Verificar la asignación presupuestaria y la disponibilidad financiera, previo a la iniciación de todo proceso de contratación de obras, bienes o servicios.
- Elaborar conjuntamente con la unidad solicitante, las especificaciones técnicas para poder dar inicio a cualquier proceso.
- Recibir las ofertas para un proceso determinado.
- Llevar un expediente de todas las adquisiciones clasificadas de acuerdo al tipo de bien y al proceso levantado (ínfima cuantía, menor cuantía, subasta inversa, catálogo electrónico, licitación, régimen especial).
- Levantar actas de la recepción total o parcial de las adquisiciones o contrataciones de obras, bienes y servicios.
- Presentar un informe periódico a la directora administrativa y financiera de las contrataciones que se realicen.

### **Responsabilidad**

Es el área responsable de atender todos los requerimientos, previa autorización de la directora financiera – administrativa, en cuanto a la adquisición de suministros de oficina, materiales de aseo, equipo de cómputo, mobiliario, maquinaria y equipo, los que servirán para que la

entidad brinde un excelente servicio tanto a los clientes internos como externos que la entidad posee.

- **Activos Fijos y Suministros.-** Responsable de:
  - Llevar un inventario de suministros y materiales actualizado.
  - Preparar los respectivos informes de ingreso y egreso de suministros y materiales a las diferentes provincias.
  - Llevar un inventario de activos fijos actualizado.
  - Elaborar los informes de administración de pólizas de la entidad.
  - Realizar las debidas actas de entrega recepción de adquisiciones o entrega tanto de activos fijos como de suministros y materiales.

### **Responsabilidad**

Es responsable del oportuno, adecuado y eficaz funcionamiento de las operaciones del área, y que el producto llegue completo, correcto y oportunamente, para todos los funcionarios de la entidad, lo que ayudará a la satisfacción del cliente interno y externo de la Defensoría Pública.

- **Documentación y Archivo.-** Responsable de:
  - Sistema de administración de archivo, información y documentación interna y externa.
  - Informe de documentos despachados
  - Certificación de documentos
  - Recibir, clasificar, registrar y distribuir la correspondencia que ingresa a la Defensoría.
  - Mantener actualizados los archivos.
  - Despachar con oportunidad la correspondencia elaborada en las diferentes unidades administrativas.
  - Informar sobre el estado del trámite de los documentos y llevar el registro de sus envíos.

## **Responsabilidad**

El área de documentación y archivo es la responsable de mantener un control de toda la documentación que ingresa y sale de la entidad, además de poseer un archivo actualizado y detallado de la información, necesaria para el normal funcionamiento de las actividades de la institución.

### ○ **Recursos Humanos**

Ésta área es la encargada de proporcionar a la institución de personal idóneo y calificado, para el cumplimiento de cada una de las funciones establecidas, buscando así la prestación de un servicio de calidad. Tiene a su cargo las siguientes tareas:

- Formular reglamentos, manuales, instructivos y la normativa necesaria para la eficiente administración del recurso humano de la entidad.
- Planificar, coordinar y colaborar en la realización de los concursos de méritos y oposición convocados.
- Establecer normas y procedimientos que se orienten a la evaluación del desempeño de los servidores de la Defensoría Pública.
- Diseñar y administrar un sistema de registro administrativo del personal de la institución.
- Elaborar y ejecutar el plan anual de capacitación de todos y cada uno de los miembros de la entidad.
- Elaborar el plan de incentivos y estímulos para el personal.
- Dirigir la ejecución del plan de evaluación del desempeño
- Desarrollar informes técnicos de reestructuración de los procesos institucionales.
- Determinar proyectos de fortalecimiento institucional.
- Dirigir los planes de nombramientos y movimientos de personal.
- Realizar los informes técnicos de los resultados obtenidos en las evaluaciones aplicadas a cada funcionario.

- Tener una base de datos del personal de la entidad clasificado por perfiles, años de servicio, género, cargos, ubicación, unidades administrativas, evaluaciones entre otras.

### **Responsabilidad**

El área de Recursos Humanos tiene bajo su responsabilidad, velar por el buen cumplimiento de la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), es decir de todos los funcionarios que conforman la Defensoría Pública y de su óptimo desarrollo dentro de ella.

### **2.10 Recursos**

El Estado ecuatoriano, para el año 2011 cuenta con un presupuesto de 23.950'249.573,03 millones de dólares, según información obtenida de la página web del Ministerio de Finanzas, [www.mef.gob.ec](http://www.mef.gob.ec), y se encuentra distribuido en los siguientes grupos:

<b>PARTIDA</b>	<b>GRUPO DE INGRESO</b>	<b>PRESUPUESTO 2011</b>
110000	Impuestos	9.425.536.823,91
130000	Tasas y Contribuciones	849.034.662,46
140000	Venta de Bienes y Servicios	220.136.477,78
170000	Renta de inversiones y Multas	141.194.021,40
180000	Trasferencias y Donaciones Corrientes	4.522.899.661,70
190000	Otros Ingresos	176.903.650,17
240000	Venta de Activos no Financieros	4.963.880,40
270000	Recuperación de Inversiones	18.689.391,55
280000	Transferencias y Donaciones de Capital e Inversión	3.240.383.137,69

<b>PARTIDA</b>	<b>GRUPO DE INGRESO</b>	<b>PRESUPUESTO 2011</b>
<b>360000</b>	<b>Financiamiento Público</b>	<b>4.951.601.744,78</b>
370000	Saldos Disponibles	391.373.805,19
380000	Cuentas Pendientes por Cobrar	7.532.700,00
	<b>TOTAL</b>	<b>23.950.249.957,03</b>

De esta distribución del presupuesto, la partida 360000 con un presupuesto de 4.951.601.744,78 es la que le corresponde al financiamiento de todas las entidades del sector público, dentro de la que se encuentra la Defensoría Pública a la que se le asigna para el año 2011 un 0.03% del total presupuestaria siendo 7, 020,568.74 los recursos con que cuenta la entidad para su funcionamiento.

La Defensoría Pública al ser una entidad del gobierno recibe sus recursos por medio de una transferencia que realiza el Ministerio de Finanzas, previo al envío de la Programación Operativa Anual (POA) que cada entidad debe elaborar al inicio del año, en el que presupuesta que es lo que va a necesitar en el año y lo justifica de manera sustentada, dicha información es revisada por el Ministerio de Finanzas y en los primeros 15 días de cada año se acredita a cada una de las entidades del sector público.

Haciendo un recuento de cómo ha venido incrementándose el presupuesto de la entidad a partir de su creación tenemos:

<b>Año</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>Octubre 2010</b>	<b>Dic. 2010</b>	<b>2011</b>
<b>Recursos Asignados</b>	2,821,639.00	3,065,643.23	3,009,636.69	746,154.47	7,020,568.74

Estos recursos fueron divididos de la siguiente forma:

<b>Partida</b>	<b>Detalle</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>Oct. 2010</b>	<b>Dic. 2010</b>	<b>2011</b>
<b>51</b>	<b>Gastos en Personal</b>	475,356.00	753,581.78	1,878,696.04	416,000.24	5,562,140.50
<b>53</b>	<b>Bienes y servicios de consumo</b>	2,184,644.00	2,126,320.84	1,060,364.30	282,082.20	1,305,928.24
<b>57</b>	<b>Otros gastos corrientes</b>	5,000.00	11,791.41	853.45	7,394.93	27,500.00
<b>84</b>	<b>Bienes de larga duración</b>	156,639.00	173,273.70	45,846.99	40,153.01	125,000.00
<b>99</b>	<b>Otros Pasivos</b>	-	675.50	23,875.91	524.09	-

El detalle y significado de cada uno de las partidas y detalles es el siguiente:

### **La partida 51**

“Son los gastos destinados por el Estado para adquirir bienes y servicios necesarios para el desarrollo de las actividades operacionales de administración y transferir recursos sin contraprestación. Están conformados por gastos en personal, prestaciones de seguridad social, bienes y servicios de consumo, aporte fiscal, gastos financieros, otros gastos y transferencias corrientes.”<sup>35</sup>

### **La partida 53**

“Comprenden los gastos necesarios para el funcionamiento operacional de la administración del Estado.”<sup>36</sup>

<sup>35</sup> MINISTERIO DE FINANZAS, Clasificador Presupuestario de Ingresos y Gastos del Sector Público, Ecuador, Enero 2011, p 25

<sup>36</sup> Op. Cit, p30

### **La partida 57**

“Comprenden los gastos por concepto de impuestos, tasas, contribuciones, seguros, comisiones y otros originados en las actividades operacionales del Estado.”<sup>37</sup>

### **La partida 84**

“Comprenden los gastos destinados a la adquisición de bienes muebles, inmuebles e intangibles, para incorporar a la propiedad pública. Se incluyen los gastos que permitan prolongar la vida útil, mejorar el rendimiento o reconstruirlos.”<sup>38</sup>

### **La partida 99**

“Obligaciones pendientes de pago de ejercicios fiscales de años anteriores”<sup>39</sup>

Todos los recursos recibidos por el Estado son distribuidos en éstas partidas de acuerdo a las necesidades de la entidad, para ser gastados con mesura, se puede pedir incrementos de presupuesto siempre y cuando la entidad justifique sus necesidades y a la vez tenga una planificación adecuada que lo respalde.

## **2.11 Sistema de Información**

La Defensoría Pública en lo que se refiere al sistema de información interno, en el cual se pueda proporcionar datos sobre la situación de la población penitenciaria a la que atendemos gratuitamente, datos sobre casos de juicios de alimentos resueltos y la forma en que éstos van avanzando, cuenta con el Sistema De Gestión de la Defensoría Pública (SGDP), que a partir del año 2010 empezó a ser alimentado mediante el ingreso de cada una de las causas que hasta el

---

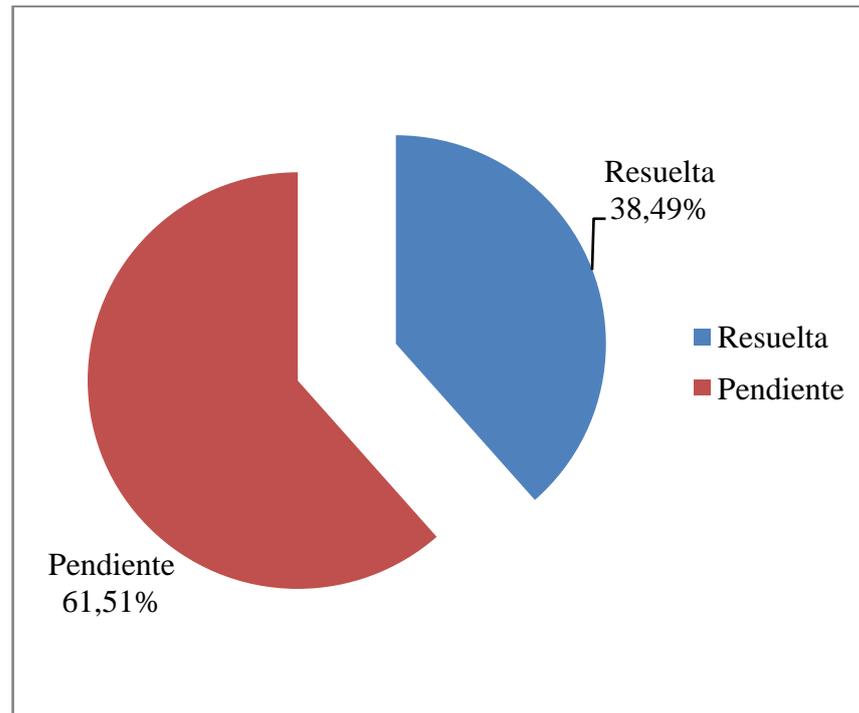
<sup>37</sup> Op. Cit, p35

<sup>38</sup> Op. Cit, p65

<sup>39</sup> Op. Cit, p75

momento la entidad ha formado parte, o ha sido asignada a un defensor público, la que se encuentra en proceso de alimentación y construcción.

De la información que hasta el momento se puede obtener del sistema de la Defensoría Pública, tenemos un cuadro sobre el porcentaje de causas y su estado.



Estado de Causas	Total	Porcentaje
Resuelta	19253	38,49%
Pendiente	30766	61,51%
<b>TOTAL</b>	<b>50019</b>	<b>100%</b>

Es decir a la Defensoría Pública se le fue asignada 50.019 causas para ser distribuidas y atenderlas entre los 130 Defensores Públicos que se encuentran en

las diferentes provincias, hasta el momento la entidad ha podido solventar el 61.51% de causas que corresponde a 30.766 delitos, quedándole por resolver 19.253 causas, motivo por el cual la entidad se ha visto en la imperiosa necesidad de contratar más defensores públicos y de ésta manera poder satisfacer su principal objetivo, que es el de brindar ayuda gratuita a las personas de escasos recursos económicos, entre los principales delitos se encuentran:

<b>Tipo de Delito</b>	<b>Total de Causas</b>
Robo Agravado	6080
Robo Simple	4862
Tenencia y posesión ilícita de sustancias estupefacientes o psicotrópicas	3967
Fabricación, uso y tenencia ilegal de armas	2044
Violación	1472
<b>Tipo de Delito</b>	<b>Total de Causas</b>
Tenencia de armas de uso militar o policial, sin permiso	1276
Accidente de tránsito	923
Asesinato	908
Hurto	852

Por otra parte en lo que se refiere al sistema de información financiera cuenta con el Sistema de Administración Financiera (E-sigef) y Esipren, los mismo con que cuentan todas la entidades del sector público; éste sistema proporciona informes, registros, detalles de cada uno de los procesos que se realiza en el mismo, en el momento que el usuario lo requiera.

Cabe mencionar que el E-sigef proporciona datos presupuestarios y contables de la entidad y el Esipren únicamente información acerca de la nómina de los funcionarios de la Defensoría Pública, estos dos sistemas son de uso exclusivo del departamento financiero

## **CAPÍTULO III**

### **Propuesta del Sistema de Control Interno Administrativo**

#### **3.1 Antecedentes**

La Defensoría Pública al ser una entidad nueva, establecida como tal, a partir del 20 de octubre 2010, no cuenta con ninguna clase de sistemas de control interno, por lo que todas las áreas que se encuentran dentro de esta Entidad, en el departamento administrativo, son: coordinador de recursos humanos, activos fijos y suministros, adquisiciones y archivo, han venido desarrollando sus actividades de acuerdo a las necesidades que se presentan en el día a día, sin tener procesos ni procedimientos preestablecidos que les ayuden a desarrollar tareas con mayor control, evitando así el contraer errores que puedan ser de carácter significativo para la entidad y de ésta manera, no se pueda cumplir con los objetivos preestablecidos por la misma, además de hacer que la parte operativa como son los defensores públicos, no puedan brindar un servicio de calidad que contenga eficiencia y eficacia, ya que si no cuenta con una dotación de recursos necesarios, no podrán atender a los usuarios y estos a su vez no quedarán satisfechos con el servicio brindado.

La dirección administrativa de la Defensoría Pública cuenta con un total de 2 personas que tienen los cargos de: coordinador de recursos humanos y la otra de adquisiciones, siendo muy pocas personas para tantas actividades que ésta dirección debe desarrollar, constituyéndose éste en uno de los principales problemas, al existir acumulación de tareas; haciendo casi imposible poder cumplir a cabalidad con cada una de ellas; ya que la entidad ha venido creciendo, lo que hace que las funciones de los administrativos crezcan de manera significativa.

Estas dos personas encargadas de un área tan grande, y con un sinnúmero de requerimientos, al no cumplir con los mismos, demoran los procesos y sobre

todo no brindan un servicio eficiente al cliente tanto interno como externo, en los siguientes aspectos:

- No emite contratos de los funcionarios a tiempo.
- El plan anual de capacitaciones no es para todos los funcionarios sino únicamente a la parte operativa (defensores públicos).
- La entrega de suministros y materiales se realiza con mucha demora.
- Las provincias no cuentan con mobiliario adecuado para un normal funcionamiento.

Todos estos contratiempos que se presentan, hacen que la entidad no pueda alcanzar los objetivos deseados y a la vez no brinde a los funcionarios un ambiente de trabajo en que se cuente con todos los implementos necesarios para el desarrollo profesional y laboral.

### **3.2 Importancia/ Objetivos del Procedimiento**

El Departamento Administrativo, en la entidad es importante, ya que, se encarga de realizar todas las gestiones para que la institución pueda posicionarse dentro de la Función Judicial; brindando un servicio de defensa gratuito a las personas de escasos recursos, que no puedan acceder a la asesoría jurídica pagada, además de ser los encargados de dotar de todos los recursos necesarios, para el cumplimiento de objetivos organizacionales y metas propuestas, en conjunto con la parte financiera de la Defensoría.

Los objetivos que persigue el establecimiento de un sistema de control interno dentro del departamento administrativo son:

- Brindar una herramienta útil a la Defensoría Pública en cuanto al manejo de recursos materiales y humanos.
- Crear un clima laboral adecuado para los funcionarios de la entidad.

- Buscar eficiencia y eficacia en la administración de los recursos humanos, y materiales de la Institución.
- Examinar las funciones y responsabilidades de los funcionarios de la entidad.
- Contar con información administrativa oportuna y confiable para la toma de decisiones.

Es por ello que se establece como parte fundamental, la implementación de un sistema de control interno departamental, en donde se determine procesos, procedimientos, normas y mecanismos que regulen las actividades a seguir, y de ésta forma evitar los cuellos de botella, que no favorecen al desarrollo institucional; orientando así al personal que labora en la entidad, con el objetivo de contribuir al mejoramiento de las operaciones y así lograr un adecuado control de las mismas, detectando problemas y causas para posteriormente brindar soluciones precisas y oportunas.

### **3.3 Normativa Aplicable al Procedimiento**

Las normas que ayudarán a un mejor nivel de desarrollo de la parte administrativa dentro de la entidad son:

- **Para el área de Recursos Humanos**

En ésta área se debe utilizar la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP), ya que, ésta es de aplicación obligatoria en materia de talento humano y remuneraciones para toda la administración pública, comprendida por los organismos y dependencias de las funciones Ejecutiva, Legislativa, Judicial y Justicia Indígena, Electoral, Transparencia y Control Social, Procuraduría General del Estado y la Corte Constitucional, en las que se encuentra la Defensoría Pública.

Además sirve de base el reglamento para la selección, reclutamiento y ascensos del personal mediante el proceso de concurso de méritos y oposición

emitido por la Contraloría General del Estado, ya que la entidad no posee uno propio.

- **Para el área de Adquisiciones**

En el sector público esta área es regulada por la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y su reglamento ya que determina los principios y normas para regular los procedimientos de contratación en la adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios, incluidos los de consultoría, que realicen los organismos y dependencias de las Funciones Ejecutiva, Legislativa, Judicial y Justicia Indígena, Electoral, Transparencia y Control Social, Procuraduría General del Estado y la Corte Constitucional.

- **Para el área de Activos Fijos y Suministros**

Para el manejo del área de activos fijos y suministros no existe una ley establecida, pero la Contraloría General del Estado, al ser un organismo de control, establece un reglamento general para el manejo y administración de bienes del sector público, mismo que sirve de base para las entidad del sector público que no cuentan con reglamentos propios para dicho fin.

Estas leyes y reglamentos sirven a la entidad, para ejecutar y desarrollar la parte administrativa bajo la normativa vigente, sin caer en errores graves que le pueden causar un riesgo significativo a la entidad, y de ésta manera hacer que no cumplan con los objetivos organizacionales, pero cada entidad ya sea del sector público o privado está en la libertad de elaborar sus propios reglamentos internos que regulen dichas áreas, como son el manual de puestos de la entidad y los reglamentos internos de manejo de activos fijos y suministros.

Cabe mencionar que para la parte de adquisiciones la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, es la única autorizada para regular, mediante el uso del portal de compras públicas.

### 3.4 Involucrados en el Procedimiento

El personal que se ve involucrado en el área administrativa es:

- **Directora Administrativa**

Siendo en éste caso también directora de la parte financiera, y es la encargada de la aprobación de todos y cada uno de los procedimientos que se realicen en estas dos áreas.

**Educación:**

Título profesional en alguna de las siguientes profesiones: contabilidad y auditoría, administración pública, administración de empresas, economía; o en carreras afines.

**Experiencia**

Mínima de tres años en puestos de mando que impliquen funciones de supervisión, coordinación y control de las tareas encomendadas a equipos de trabajo bajo su mando.

**Habilidades**

Capacidad para planear, organizar y coordinar trabajos ordinarios y extraordinarios que representen un alto grado de presión, mente analítica y creativa para el desempeño de las funciones encomendadas; así como aptitudes para la toma de decisiones, y liderazgo.

- **Coordinador de Recurso Humanos**

Encargado de la administración y manejo del personal de la Defensoría Pública, fomentando el conocimiento, habilidad profesional y valores éticos de los funcionarios de la entidad, además de proporcionar orientación, apoyo y coordinación en la aplicación de políticas y procedimientos adecuados.

**Educación**

Tener título superior en administración de talento humano, psicología industrial, gerencia y liderazgo.

### **Experiencia**

Poseer experiencia mínima de 4 años en cargos en los que se tenga grupos de trabajo bajo su mando.

### **Habilidades**

Poseer control directivo, toma de decisiones, liderazgo de personas, planeación y organización, comunicación efectiva oral y escrita, responsabilidad con el cargo, tolerancia al estrés, trabajo en equipo, creatividad, relaciones humanas, manejo de conflictos.

- **Encargado de las adquisiciones**

Responsable de la realización de todas las adquisiciones mediante el portal de compras públicas, y de acuerdo al POA (Plan Operativo Anual) y PAC (Plan Anual de Compras) preestablecido por la entidad.

### **Educación**

Tener título superior en administración de empresas o contabilidad y auditoría.

### **Experiencia**

Poseer experiencia mínima de 4 años en cargos similares.

### **Habilidades**

Poseer control directivo, toma de decisiones, liderazgo de personas, planeación y organización, comunicación efectiva oral y escrita, responsabilidad con el cargo, tolerancia al estrés, trabajo en equipo, creatividad, relaciones humanas, excelente manejo del portal de compras públicas.

- **Encargado de la parte de activos fijos**

Lleva un registro y control de las entradas, salidas, bajas por pérdida, finalización de vida útil, desuso, y estado de todos y cada uno de los activos fijos que posee la entidad tanto en la matriz como en provincias.

**Educación**

Cursar como mínimo el segundo año de contabilidad y auditoría o administración de empresas.

**Experiencia**

Mínima de 1 año como guardalmacén

**Habilidades**

Conocimiento de paquetes informáticos, bases de datos, alto sentido de responsabilidad y honorabilidad, valores éticos, aptitudes de honestidad para el desempeño del puesto y capacidad para establecer adecuadas relaciones humanas.

- **Encargado de la Parte de Suministros y materiales**

Dota de suministros y materiales a los funcionarios de todas las provincias, contribuyendo de ésta manera al mejor desenvolvimiento de las funciones del personal y ayudando a brindar un servicio de calidad.

**Educación**

Cursar como mínimo el segundo año de la carrera de contabilidad.

**Experiencias**

Mínima de 1 años en puesto similar.

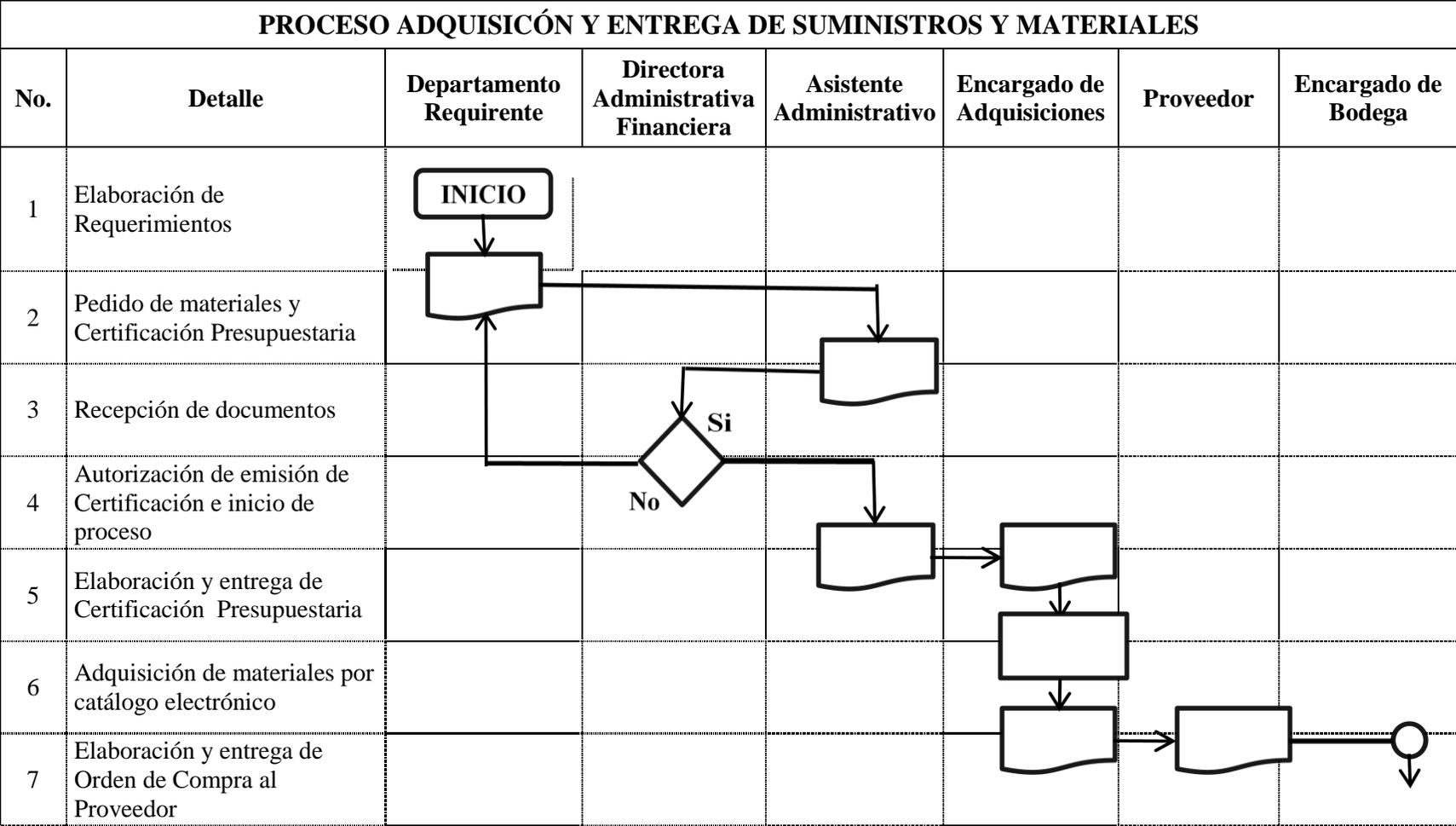
**Habilidad**

Coordinación, iniciativa, establecer y mantener relaciones positivas de trabajo, responsabilidad y puntualidad, organización, control y manejo de paquetes básicos de computación, rapidez y exactitud en el conteo de productos, comunicación eficaz con otros departamentos.

### **3.5 Diagramas de Flujo del Procedimiento**



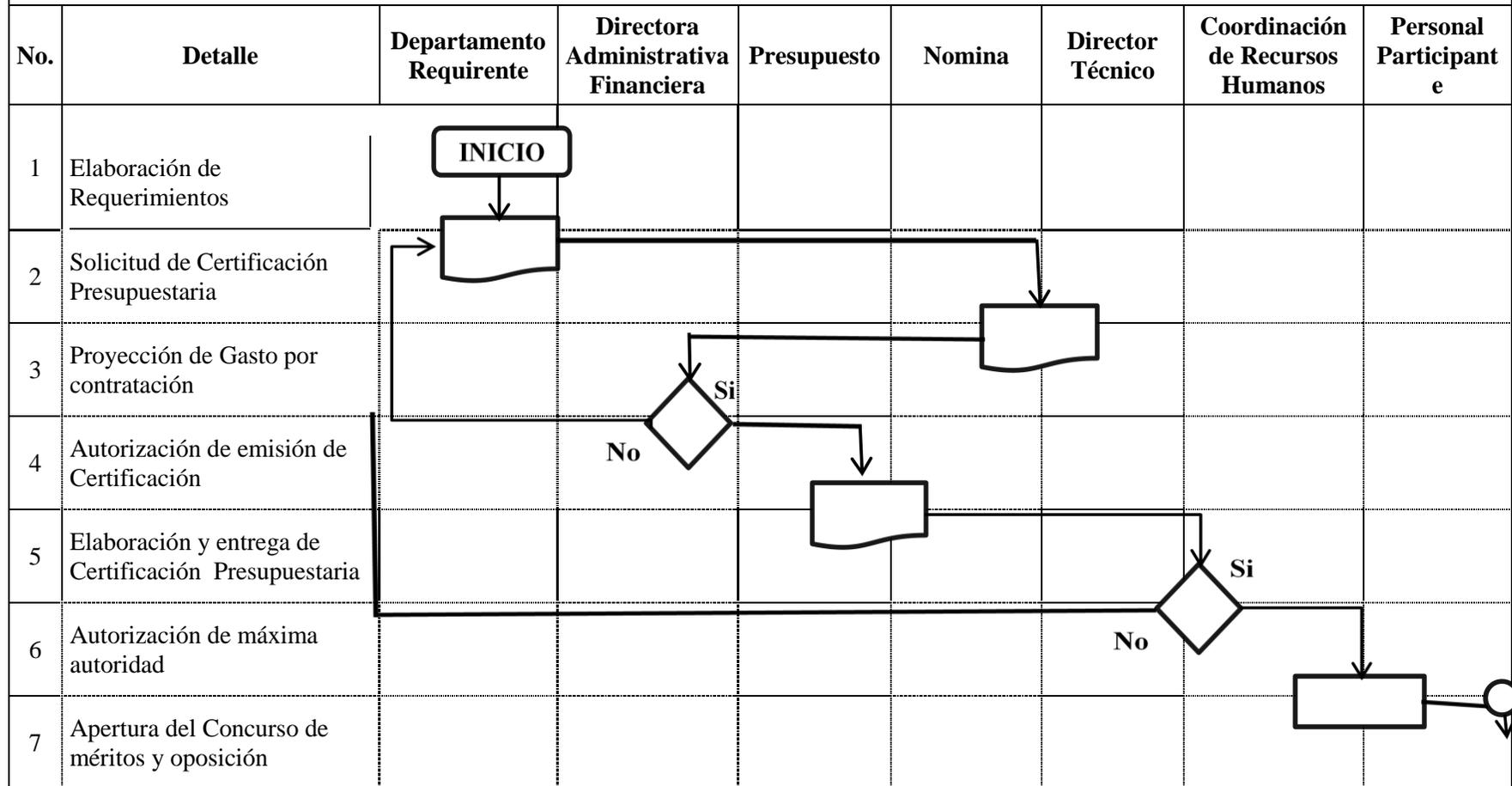






**DIAGRAMA DE FLUJO**

**PROCESO CONTRATACIÓN DE NUEVOS SERVIDORES PÚBLICOS**





### 3.6 Desarrollo de Procedimiento

La manera en que se ha desarrollado los diagramas de flujos para cada producto del proceso administrativo es:

- **Proceso de Adquisición (Compras Pública)**

Éste proceso inicia con la elaboración del requerimiento por parte del departamento o funcionario solicitante, el mismo que deberá ser bajo un memorando u oficio debidamente firmado por el jefe responsable; en el que conste además la solicitud de certificación presupuestaria y su debido monto de ejecución; éste requerimiento deberá ser receptado por la asistente administrativa en el que se colocará un número de trámite y se lo llevará para la sumilla de la directora financiera, quien previo al análisis del plan anual de adquisiciones de la Defensoría Pública (realizado al inicio del año y en el que se detallan las compras a efectuarse de acuerdo a las prioridades), procederá a la autorización de registro de certificación presupuestaria en el sistema Esigef.; caso contrario el requerimiento será rechazado y devuelto al departamento; si la solicitud fue aceptada se enviará un memorando al departamento requirente en el que se solicita la elaboración de las especificaciones técnicas del bien o servicio a ser adquirido, el mismo que tiene un plazo de un día para entregar dichas especificaciones al departamento de adquisiciones, el que iniciará el proceso en el portal de compras pública, elaborando el cronograma de actividades a seguir en la adquisición, para posteriormente elaborar los pliegos en el que se detallan la descripción del proceso, tipo de compra, presupuesto referencial, forma de pago, plazo de entrega, funcionario responsable, además de las fechas de control del proceso las mismas que deben ser cumplidas a cabalidad para que el proceso no falle; el próximo paso es la recepción de ofertas técnicas por parte de los proveedores; las mismas que al término de la fecha y tiempo indicado serán remitidas mediante memorando a la comisión designada para la apertura y calificación de ofertas, quienes a su vez presentarán una informe al jefe de adquisiciones, para la elaboración de la resolución de adjudicación respectiva

al proveedor ganador y la elaboración de la orden de compra del bien o servicio; a continuación se esperará el plazo de entrega para la recepción de la adquisición y el encargado de compras pública elaborará el acta entrega recepción para las firmas respectivas y solicitará al encargado de activos fijos y suministros aceptar la compra.

- **Entrega de suministros y materiales**

Este proceso inicia de igual forma, con el requerimiento y la solicitud de certificación presupuestaria por el departamento solicitante; o mediante la entrega del informe de stock mínimos existentes por parte del encargado de suministros, quien detallará cantidades adquiridas, entregadas, existentes y cantidades a ser compradas, para posterior a la verificación en el PAC la directora financiera autorizar al analista presupuestario la emisión de certificación en el Sistema E-sigef, este proceso de adquisición de suministros y materiales se lo realiza por el Portal de Compras Públicas en el catálogo electrónico, el mismo que despliega una serie de proveedores que nos pueden ofertar el bien requerido, para posteriormente el departamento de adquisiciones elaborar la orden de compra, después del término de 8 días establecidos para la entrega, el encargado de activos fijos y suministros receipta los bienes, los mismos que deben pasar por un conteo físico y verificación para la firma de la respectiva, acta de entrega recepción y su traslado a la bodega de la entidad, el encargado deberá efectuar los registros necesarios para su ingreso a la bodega, entre los que tenemos los kárdex individuales por artículo detallando número de factura, cantidad adquirida, precio unitario y precio total; luego se deberá preparar los egresos de bodega para que el material sea distribuido a las áreas requirentes realizando los respectivos descargos en los inventarios y detallando los egresos en los kárdex, el encargado de suministros deberá llevar un control de ingresos y egresos de bodega pre numerados para un mejor control y será la única persona facultada para establecer los estándares mínimos de productos, para nuevamente reiniciar el proceso con la adquisición de más suministros de oficina en caso de ser requerido.

- **Contratación de personal nuevo para la entidad**

El proceso de contratación de personal se da inicio mediante el requerimiento por parte de la unidad solicitante, que es remitida al departamento de recursos humanos, quienes previo a un análisis de necesidades proceden a elaborar un memorando dirigido a la dirección financiera solicitando la debida certificación presupuestaria; ésta dirección realiza una proyección del gasto en el que se va a incurrir mediante esta contratación, teniendo en cuenta todos los beneficios que percibe el funcionario durante el tiempo de su contrato que no puede ser mayor a un año, ya que, la entidad únicamente suscribe contratos de servicios ocasionales; posteriormente se enviará la respuesta positiva o negativa a la coordinación de recursos humanos y éstos a su vez empezarán el proceso de contratación de personal, realizando una convocatoria por la prensa escrita y mediante la página web de la institución; a dicha convocatoria, las personas que deseen concursar deberán ingresar sus datos personales, educación, capacitación y referencias en la página web en el link de concurso de meritos y oposición, para posteriormente ser calificados por RRHH, quienes seleccionarán a las personas que cuenten con un mínimo de 30 puntos, los que pasarán a la segunda fase del proceso que son las pruebas de méritos, las que serán elaboradas por una comisión técnica conformada para este fin, para después ser valoradas; los resultados serán publicados en la web de la entidad, los favorecidos serán aquellos participantes que obtuvieron un mínimo de 15 en las pruebas, pasando a la última fase que es la de la entrevista, en la que se realizará una nueva selección quedando ya los designados para ocupar el puesto vacante, culminando con la firma del contrato de servicio ocasionales entre la entidad y el o la nueva funcionaria ganadora del concurso.

### **3.7 Medidas de Seguridad Aplicadas al Procedimiento**

Una medida de seguridad, son todas aquellas acciones que la entidad debe establecer para evitar que en el desarrollo de procesos, procedimientos y tareas que habitualmente se realizan, se cometa errores significativos que puedan

alterar el orden normal de las actividades y sobre todo los objetivos organizacionales de la institución; en el caso de las medidas de seguridad administrativas, éstas buscan mejorar la eficiencia de las operaciones, dichas medidas deben ser conocidas por todos y cada uno de los miembros de la entidad, siendo responsabilidad de la gerencia y los directores departamentales su implementación y coordinación; las medidas de seguridad aplicadas en el proceso administrativos para cada uno de sus productos son:

- **Recursos Humanos**

- Cuando se requiera contratar a un nuevo personal para la entidad, es necesario que todos los participantes ingresen sus datos y su hoja de vida por medio de internet para evitar la acumulación innecesaria de papel en el área, de esta manera el proceso podrá ser transparente y todos sus participantes podrán tener acceso al concurso a través de la página web de la institución.
- Las pruebas de aptitud a ser tomadas a los concursantes, deberán ser pre elaboradas por el área requirente de acuerdo al cargo a ser ocupado y a las necesidades departamentales existentes.
- Dichas pruebas deberán pasar por una revisión previa de la máxima autoridad y deberán contar con su debida aprobación.
- Las pruebas deberán ser calificadas por medio de un sistema de cómputo que no permita favoritismos al momento de la selección.
- El tribunal que entreviste a las personas favorecidas deberá estar conformado por la máxima autoridad, el director del área requirente y un tercero elegido al azar, de entre los funcionarios directivos para que emita su opinión libre y sin ninguna clase de distinción.
- Se deberá establecer reglamentos en cuanto a normas internas de comportamiento del personal, escala de remuneraciones, incentivos y ascensos, los mismos que deben ser publicados oficialmente y ser accesible para todos los empleados.
- El área de Recursos Humanos realizará el control y la evaluación del rendimiento laboral de los funcionarios de manera semestral.

- La información que el departamento de recursos humanos posee sobre los funcionarios, será confidencial y de uso únicamente para temas laborales de la entidad.
  - Se establecerán sanciones de acuerdo al tipo de falta o la gravedad de la misma, tratando de fomentar la disciplina institucional entre los funcionarios.
  - Deberán establecer el cronograma de capacitaciones para todos los funcionarios, haciendo que se encuentren constantemente actualizados, y de ésta manera puedan brindar un servicio de calidad.
  - Se establecerá en la entidad un control diario del sistema de registro de personal para verificar asistencia de los servidores, así como el cumplimiento de las horas de trabajo.
- **Adquisiciones-** Las medidas de seguridad a ser aplicadas en este subproceso son:
    - En el caso de adquisiciones por ínfima cuantía se pedirá cotizaciones al azar de entre todos los proveedores que nos puedan ayudar con el bien o servicio requerido.
    - La persona que se encargue de Compras Públicas no podrá conocer ni tener contacto previo a la compra con ningún proveedor, evitando así caer en favoritismos.
    - Se elaborarán cuadros comparativos con las cotizaciones receptadas, para establecer la más económica y que se ajuste al presupuesto de la entidad, en el caso de que la cotización ganadora no sea la más económica se deberá presentar mediante memorando, el justificativo necesario evidenciando el porqué se eligió a dicha cotización y el beneficio que traerá a la institución su elección.
    - Se deberá tener listo el acta entrega recepción, previa a la llegada del bien o servicio adquirido, transparentando así la compra.
    - Dicha acta deberá contener el sello del proveedor, caso contrario no será válida.

- Cuando se trate de adquisiciones llevadas a cabo por el portal de compras públicas, se deberá notificar con dos días de anticipación, mediante memorando, a las personas designadas para formar parte de la comisión de calificación de ofertas, las mismas que deberán presentar su informe con dos horas previas a la culminación del tiempo del cronograma de actividades registradas en el portal, evitando que el proceso se caiga y se tenga que iniciar nuevamente.
- Se deberá llevar un archivo debidamente clasificado de todas y cada una de las adquisiciones que se realicen en la entidad, teniendo evidencia suficiente en caso de que se presente una auditoría a la institución.
- La recepción de los productos en el almacén debe efectuarse por una persona distinta a la que reciba la factura y realiza la adquisición.

- **Activos Fijos y Suministros**

- La persona encargada de recepcionar el bien o servicio adquirido deberá realizar un conteo físico inmediato, para cualquier tipo de reclamo.
- Deberá buscar un lugar que sirva de bodega para el almacenaje de suministros y activos fijos que se adquieran, hasta su respectiva distribución.
- Todos los activos fijos que ingresen deberán ser codificados de manera inmediata, para poder tener un mejor control y supervisión de los mismos.
- De forma inmediata a la llegada de activos fijos, se deberá notificar a la compañía de seguros, mediante el envío de un oficio en el que conste adjunto el listado de los bienes y su respectiva ubicación, para que dichos bienes sean incluidos en las diferentes pólizas de seguros y a la vez queden protegidos frente a cualquier robo o incidente imprevisto que pudiera suceder.
- Cuando se entregue activos fijos y suministros se deberá elaborar la respectiva acta entrega recepción, determinando responsables y custodios de los mismos.
- Se deberá llevar un inventario tanto de activos fijos como de suministros y materiales, para controlar la vida útil de los mismos.

- En caso de darse una baja de activos, los custodios de los bienes deberán informar mediante memorando el motivo por el cual el bien dejó de funcionar, para que a su vez el encargado de activos fijos informe al área contable para su respectiva baja y registro en el sistema E-sigef.
- Se deberá contar con una bodega que tenga todas las seguridades necesarias como son: que cuente con alarma de seguridad, video cámaras, códigos de acceso, entre otras, para el resguardo de los bienes adquiridos, evitando así el ingreso a ésta área de personal no calificado, y minimizando riesgos por pérdidas de información, hurto y daño de equipos existentes.
- En caso de pérdida se requiere notificar a la compañía de seguro para que éstos a su vez realicen la inspección necesaria y procedan con la devolución respectiva.
- Cuando se trate de los vehículos de la entidad, se deberá buscar un lugar seguro, confiable y que preste las medidas de precaución necesaria, para dejar todo el parque automotor, cuando ya se haya terminado la jornada de labores; esto en caso de que el edificio donde funciona la entidad no posea parqueaderos propios.
- La entidad debe realizar anualmente inventarios físicos de los activos fijos, y suministros, con el objeto de verificar su existencia física y estado de conservación.
- Las existencias deben ser registradas en las tarjetas kárdex de cada producto; los movimientos, traslados, bajas, o entrega, deben ser anotadas en los kárdex, llevando un control detallado y que sirva para la entrega de información oportuna.

### **3.8 Aplicación de Pruebas**

Para el sistema de control interno en el proceso administrativo se realizaron aplicaciones de pruebas para cada uno de los subprocesos teniendo:

- **Adquisiciones**

La entidad se encuentra en un proceso de transformación desde el 20 de Octubre 2010, año en el que sufrió la transición, por lo que se ha visto en la imperiosa necesidad de adquirir equipos de cómputo, mobiliario, suministros de oficina, materiales de aseo, vehículos; insumos que servirán para que la entidad brinde un mejor servicio a sus clientes tanto internos como externos y a la vez pueda alcanzar sus objetivos y metas planteadas.

Como ya se había mencionado, todas las adquisiciones que realice la Defensoría se las hará por medio del portal de compras públicas, como lo establece la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública en su artículo 1, dando prioridad a la pequeña y mediana empresa; los bienes y/o servicios que no se encuentren dentro del portal se adquirirán mediante el proceso de ínfima cuantía que consiste en la obtención de cotizaciones y la elección de la mejor opción, con el menor precio.

Tanto los suministros de oficina, materiales de aseo, vehículos y equipos de cómputo se encuentran dentro del catálogo electrónico, por lo que se da inicio al proceso con el requerimiento de los departamentos involucrados que son:

- Encargado de suministros, requerimiento de materiales de oficina y aseo, indicando productos, cantidades y especificaciones técnicas, de los bienes a ser adquiridos.
- Coordinación técnica, solicitud de parque automotor en el que se justifica el porqué de la necesidad de la adquisición junto con las especificaciones técnicas de los vehículos como son cilindraje, combustible, modelo, entre otros.
- Departamento Informático, petición de equipos de cómputo y especificaciones técnicas como memoria, hardware, megas entre otros.

Los departamentos presentan un memorando numerado dirigido a la directora financiera, indicando las necesidades existentes; cabe recalcar que dicho memorando incluye la solicitud de certificación presupuestaria y el monto aproximado que costará la compra.

La dirección financiera previo a un análisis del PAC de la Defensoría, toma la decisión de aceptar o rechazar el pedido, en este análisis se tomo muy en cuenta la existencia de los fondos necesarios para poder cubrir los requerimientos y además que dichas solicitudes, hayan sido planificados dentro del plan anual de compras elaborado al inicio del año.

La Defensoría Pública contaba con los recursos necesarios, por lo que los memorandos recibidos fueron sumillados a la analista presupuestaria, quien se encargó de emitir las respectivas certificaciones presupuestarias, entregando:

- Certificación No. 2 por USD \$46.000,00 con cargo a la partida presupuestaria 530804 materiales de oficina.
- Certificación No. 3 por USD \$9.000,00 con cargo a la partida presupuestaria 530805 materiales de aseo.
- Certificación No. 2 por USD \$100.680,68 con cargo a la partida presupuestaria 840105 vehículos.
- Certificación No. 122 por USD \$21.000,00 con cargo a la partida presupuestaria 84007 equipo de cómputo

Emitidas las certificaciones presupuestarias junto con los memorandos de requerimientos, la directora financiera sumilló a la encargada de compras públicas INICIAR PROCESO, la misma que ingresó en el portal de compras públicas en la parte de catálogo electrónico y observando las especificaciones técnicas que cada departamento requirente procedió a seleccionar dentro del

catálogo de los suministros y materiales de aseo, equipos de cómputo y vehículos a ser adquiridos, es preciso mencionar que todo esto se lo realizó dentro de un mismo proceso ya que todos los productos solicitados se encontraban dentro del catálogo.

La encargada de compras públicas, elaboró los pliegos del proceso dándole la siguiente denominación **CE-DP-13-2011**, código determinado por la entidad, siendo:

- CE                      Catálogo Electrónico
- DP                      Defensoría Pública
- 13                      Numero de Proceso
- 2011                   Año del proceso

En la elaboración de los pliegos constan las siguientes secciones:

## **SECCIÓN I**

Requerimientos y especificaciones técnicas que contiene:

- Antecedentes básicos de la entidad contratante como son razón social, RUC, dirección teléfonos.
- Datos de la unidad requirente del bien/servicio, departamento o departamentos que solicitan la adquisición
- Especificaciones generales y técnicas del bien/servicio

De lo que se obtuvo los siguientes datos:

<u>Presupuesto Referencial</u>	US \$ 176.680,70
<u>Partidas Presupuestarias</u>	840107 840105 530804 530805

<u>Categoría del bien</u>	Materiales de oficina Materiales de aseo Vehículos Equipos de cómputo.
<u>Bien o Servicio</u>	BIEN
<u>Cantidad</u>	Varias (determinadas en los memorandos No. 2011-CT-DPG-012, DP-DIE-0053 y DAF-068-2011, que fueren entregados por los departamentos solicitantes)
<u>Especificaciones Técnicas</u> <u>(Relacionadas con las establecidas en el Catalogo Electrónico del Portal)</u>	<b>COMPUTADORAS DE ESCRITORIO</b> Procesador: >=2.6 GHz (Doble núcleo) Memoria RAM : >= 2 GB Disco Duro: >= 250 GB
	Bolígrafo azul, bolígrafo negro, bolígrafo rojo, archivador de cartón nº 16, folder de cartón, corrector líquido tipo esfero, marcador permanente azul, papel bond, regla metálica, tijeras grandes, perforadora, grapadora, lápiz, cuadernos.
	<b>Camioneta Doble cabina</b> Tipo de Motor: 4 Cilindros en línea, DOHC Cilindrada: 2499 Válvulas: 16 Válvulas Combustible: Diesel, Rendimiento km/gl: Entre 26 y 32 km por galón, dependiendo condiciones de manejo Potencia máxima hp/rpm: 143/3500 Tipo de Transmisión: Manual 5 Vel. + retro Tracción Motriz: 4X4

## SECCIÓN II

Certificación de la disponibilidad presupuestaria

Se detalla los números y montos de las certificaciones presupuestaria emitidas

por la analista presupuestaria.

### **SECCIÓN III**

Verificación de bienes y servicios normalizados en el catálogo electrónico

Se refiere a la revisión que la entidad realiza en el catálogo electrónico de todos los bienes que se están adquiriendo y de la responsabilidad de la misma en escoger uno u otro producto.

### **SECCIÓN IV**

Resolución de aprobación de los pliegos

Elaboración de la Resolución que la Defensoría Pública elabora (Director Jurídico) para proceder con la emisión de la orden de compra para los proveedores seleccionados.

Cuando se culmina con la elaboración de pliegos, previa una revisión y autorización de la directora financiera, se procede a la elaboración de la orden de compra documento que habilita al proveedor a la entrega del producto en la Defensoría, para la posterior firma del acta entrega recepción, en la que ambas partes quedan satisfechas tanto con el bien y/o servicio recibido y entregado respectivamente.

Para el caso de la adquisición de motocicletas, bienes que no existen dentro del catálogo electrónico, se procedió a pedir como mínimo tres cotizaciones de forma personal y por correo electrónico a las diferentes casas comerciales que disponían del producto, recabando cotizaciones de INDUMOT por USD\$1.926,87; COMANDATO USD\$1.934,81, posterior a la recepción de las cotizaciones la encargada de compras públicas, elaboró un cuadro comparativo detallando precios y características de las motos a ser adquiridas, escogiendo la mejor opción que es la de INDUMOT, el cuadro comparativo

debe llevar las firmas de la persona que lo elaboró y la de aprobación, para cuando ya se elija la mejor opción, elaborar la orden de compra a favor de la Empresa INDUMOT, ésta Empresa tiene 5 días hábiles para la entrega de las motos y la firma del acta de entrega recepción.

Las pruebas que se aplicaron en este procedimiento de adquisiciones fueron:

- **Análisis de requerimiento**

Para que un proceso de adquisición pueda iniciar, ya sea por medio del portal de compras públicas o por cotización, se verificará la existencia de un memorando u oficio por parte del departamento o funcionarios residentes en las diferentes provincias solicitante, el mismo que debe contener las especificaciones técnicas del bien o servicio a ser adquirido además de un presupuesto referencial, de no existir dicho documento habilitante el proceso no podrá iniciar.

- **Verificación de certificación presupuestaria**

En cada proceso de adquisición se verificará la existencia de una certificación presupuestaria, la misma que será emitida por el departamento financiero, indicando partida y monto presupuestario a ser utilizado en el momento que se realice el pago de la adquisición en trámite, si para alguna adquisición a realizarse no se contara con este documento no podrá ser cancelada con fondos de la entidad.

- **Revisión de cotizaciones**

En el caso que se realicen compras menores al monto establecido para el uso del portal de compras públicas que es de USD\$4.700 dólares, se deberá pedir como mínimo tres cotizaciones a diferentes proveedores que tengan el bien o servicio solicitado por la entidad, solo si se trata de adquisiciones que sean difíciles de cotizar se aceptará que el trámite

contenga una o dos cotizaciones, que deberán ser remitidas mediante un memorando justificando la dificultad del caso.

- **Elaboración de cuadro comparativo**

Como prueba del análisis realizado a las cotizaciones, se deberá elaborar un cuadro comparativo, en el que se analice precios unitarios, características del producto ofertado y demandado, además de una verificación de proveedores, que como principal punto deberán poseer; y, no encontrarse adeudando al SRI, para de esta manera elegir al oferente con menor costo, si se encontrara con proveedores que oferten el bien o servicio a un precio igual, se elegirá en base a las características técnicas del producto.

- **Análisis de pliegos**

Los trámites que tengan que pasar por el portal de compras públicas deberán ser remitidos posteriormente a su elaboración, al director jurídico, quien realizará una revisión exhaustiva, para que puedan ser elevados al portal sin falla alguna.

- **Comisión Técnica**

Para algunas adquisiciones es necesario la apertura de ofertas, para este fin se nombrará una comisión ajena al trámite; la misma que presentará un informe de las ofertas indicando la que mejor se ajuste a nuestras necesidades.

- **Entrega del bien o servicio adquirido**

Para evitar que la misma persona que compra, reciba el bien o servicio, estos serán receptados por el encargado de activos fijos y suministros, el que firmará el acta de entrega recepción culminando la adquisición.

- **Activos Fijos y Suministros**

Posterior a la adquisición de todos los bienes por el catálogo electrónico, éstos fueron recibidos por el encargado de activos fijos y suministros; quien previo a su recepción realizó un conteo de todos y cada uno de los bienes adquiridos, para poder suscribir el acta de entrega recepción, documento de suma importancia, ya que, es una constancia de que todos los productos adquiridos se encuentran en buen estado y sin falla alguna; firmado éste documento se realiza el ingreso a bodega de los materiales de aseo y suministros de oficina incluyendo su respectivo ingreso en los kárdex de control individual, llevando así un registro de los insumos adquiridos, los que se encuentran listos para ser repartidos a todos los departamentos de la entidad tanto matriz como provincias.

Por otra parte, en la recepción de los equipos de cómputo se verificó uno a uno las series que poseen y se procedió de manera inmediata a la firma del acta entrega recepción con la Empresa **REPRESMUNDIAL REPRESENTACIONES INTERNACIONALES CIA. LTDA**, posterior a ésta firma de manera inmediata los equipos fueron codificados e ingresados a la base de datos de activos fijos, para luego proceder a enviarlos a los diferentes destinatarios, no sin antes preparar las actas de responsabilidad de custodia de los equipos.

Con los vehículos adquiridos se siguió el mismo proceso que con los equipos de cómputo, con la única diferencia que para entrar en funcionamiento era necesaria la contratación de 4 choferes profesionales y la matriculación vehicular de los autos adquiridos.

Las pruebas a ser aplicadas en el sub proceso de activos fijos y suministros son:

- **Verificación de bienes o servicios recibidos**

El momento que se recepte los bienes o servicios adquiridos por la

entidad por parte del encargado de suministros y materiales, se procederá al conteo individual, verificación de series en caso de poseerlo, comprobando que todos se encuentren en buen estado, que no exista imperfecciones o daño alguno, para posteriormente proceder a la firma del acta de entrega recepción con el proveedor, en caso de existir algún reclamo se lo hará en el momento lo que permitirá que la recepción se realice sin ningún problema.

- **Constatación de activos fijos.**

De forma semestral se realizará la constatación de activos fijos que posee la entidad tanto matriz como provincias, mediante la verificación del sistema de activos fijos y la verificación uno por uno de la muestra tomada para dicho fin; al final del ejercicio económico se realizará la verificación de todos los bienes para así determinar los activos que se encuentran dañados, deteriorados, o los que su vida útil haya terminado, pudiendo así realizar los ajustes necesarios del período.

- **Constatación de suministros**

Esta verificación se llevará a cabo cada vez que se realice una compra significativa de suministros y materiales, realizando un conteo minucioso de todos y cada uno de los suministros que posea la entidad, mismos que serán verificados en los kárdex abiertos para cada producto, en caso de existir faltantes se los cobrará al encargado, esta constatación permitirá que los bienes tanto recibidos como entregados sean manejados de una manera adecuada evitando pérdidas y más aún suministros sobrantes.

- **Verificación solicitud de entrega**

Para la entrega de suministros o activos fijos a las diferentes dependencias de la entidad, se requiere de manera obligatoria la presentación de una solicitud, indicando la cantidad de bienes que

necesitan, se verificará que dicha solicitud lleve una numeración del departamento requirente, todos los pedidos serán receptados y entregados la primera semana de cada mes.

- **Verificación de saldos**

Se realizará una comparación entre los saldos existentes en el registro del sistema e-sigef y los del registro que se lleva de cada uno de los activos fijos y suministros que posee la entidad, para determinar que se encuentren iguales y de esta manera establecer que el control que se está llevando es el adecuado, en casos de existir diferencias se determinará responsabilidades y se justificará el por qué de dichos faltantes o sobrantes.

- **Coordinación de Recursos Humanos**

En vista de que la entidad procedió a la adquisición de 4 camionetas las mismas que serán destinadas para las provincias de Guayas, Portoviejo, Cuenca y Pichincha, es necesario la contratación de choferes, para lo que la Coordinación de Recursos Humanos procedió a la elaboración del requerimiento a la dirección financiera; justificando la necesidad de dichas contrataciones, la dirección financiera receptó el pedido y sumilló a la analista presupuestaria la elaboración de una proyección presupuestaria para la contratación de 4 Servidores Públicos de Servicios 2 con una remuneración mensual unificada de USD 525,00 cada uno, dando un cálculo total de: USD\$21.515,85 incluido beneficios de ley.

Por lo que se emitió la certificación presupuestaria No. 147 del 28 de Marzo 2011 por un valor de USD\$ 21.515,85.

En los diagramas de flujos establecidos se indicaba que la contratación iba a ser de forma virtual mediante la inscripción de los participantes por medio del internet, pero debido a que la entidad todavía no posee ese mecanismo

tecnológico en su página web, motivo por el cual, se optó por la contratación mediante la recepción de hojas de vida físicas.

Es por esto que, a partir del día lunes 04 al jueves 07 de Abril del presente año, se receptaron las hojas de vida de las personas interesadas en ocupar el cargo de Servidor Público de Servicios 1 en la entidad. Para la revisión de dichas carpetas el defensor público general, determinó a una comisión encargada de su análisis, la misma que se conformó por el coordinador de recursos humanos, la directora administrativa y financiera y el coordinador técnico, quienes el día viernes 08 de abril procedieron a la revisión minuciosa de las propuestas, seleccionando de un total de 120 a 10 candidatos a ser entrevistados por dicha comisión, quienes posterior a las entrevistas se escogió a 4 candidatos idóneos para ocupar los puestos.

Para la selección, la comisión tomó en consideración el siguiente puntaje de evaluación:

<b>Detalle</b>	<b>Puntaje</b>
Carpeta	50
Pruebas	20
Entrevista	30

Las entrevistas se realizaron el día 11 de Abril frente a la comisión encargada de las siguientes personas:

<b>Nombre</b>	<b>Cédula</b>	<b>Ciudad</b>	<b>Cargo</b>
Melo Páez Jorge Fernando	1709564353	Pichincha	Chofer
Trujillo Córdova Rómulo Amílcar	1704471760	Pichincha	Chofer
Torres Bravo Ángel Manuel	0907509939	Guayas	Chofer
Freire Olivo Shakespeare Humberto	1709738676	Pichincha	Chofer

Personas que fueron contratadas para trabajar en la entidad a partir del 1 de Abril 2011, en calidad de Servidor Público de Servicios 2, choferes para asistir a los defensores públicos en el traslado a las diferentes audiencias.

Las pruebas aplicadas a este sub proceso son las siguientes:

- **Revisión de carpetas**

Cuando se trate de la contratación de nuevo personal, se deberá realizar un análisis profundo de cada una de ellos, verificando que todos los datos que se presentan en las mismas sean verídicos, realizando llamadas a las referencias, comprobando que los documentos que habiliten conocimientos sean reales y que se encuentren abalizados por algún organismo de control autorizado, en caso de que se presente información irreal, la carpeta será rechazada.

- **Aplicación de pruebas de conocimientos**

Se tomará pruebas de conocimientos, elaboradas por una comisión técnica especializada en cada uno de los puestos y cargos vacantes, los que reflejarán si el aspirante cumple o no con los requisitos necesarios para ocupar el cargo, estas pruebas contendrán 20 preguntas cada una con una valoración de 1 punto, los aspirantes que cumplan con un puntaje mínimo de 16 pasarán a la última fase de la entrevista, caso contrario quedará eliminada.

- **Entrevista**

Esta será una prueba indispensable que ayudará a verificar, analizar y conocer a los aspirantes que van a ingresar a trabajar en la entidad, en ésta se realizará preguntas de conocimientos específicos y cultura general, además de preguntas que evaluarán el desenvolvimiento de la persona, de aquí se seleccionará a los elegidos para ocupar las vacantes.

### 3.9 Análisis de Procedimiento

Los subprocesos administrativos han sufrido una gran mejoría, mediante la aplicación de lineamientos establecidos de acción de los involucrados en el proceso, ya que se realizó la implementación de tareas específicas, que ayudaron a cada participante a establecer sus funciones y determinar formas de corregir errores existentes y que habían sido acarreados con el pasar del tiempo, llevándolos a no cumplir sus actividades con eficiencia, a la demora de los procesos y muchas veces a la no satisfacción de clientes internos de la Defensoría Pública, y a que la parte administrativa tiene como fin dotar a todos los empleados de recursos y mecanismo de ayuda a la gestión diaria de cada uno, objetivo que no se estaba cumpliendo.

Con la implementación de una nueva forma de realizar las tareas en cada subproceso se tuvo las siguientes mejoras:

- El determinar hasta donde va las funciones que cada involucrado tiene en el proceso administrativo, ayuda a que no existan demoras en las adquisiciones que se realizan, especialmente en el momento en que cada departamento establece lo que quiere y como lo quiere, disminuyendo así tiempos, ya que la encargada de compras públicas no tiene que buscar en la gran cantidad de productos existentes en el catálogo electrónico, sino únicamente va a los que productos que tienen las características señaladas en el requerimiento y escoge el mejor.
- El que cada departamento requirente solicite certificación presupuestaria hace que se tenga un mejor control de la ejecución y de las actividades que se van cumpliendo del plan anual de adquisiciones, ya que antes muchos requerimientos eran negados al no encontrarse dentro del PAC.
- En el proceso administrativo anterior, una misma persona era la encargada de adquirir, recibir y entregar los productos, existiendo un gran cúmulo de actividades asignadas a un solo responsable, mientras que en el actual proceso se realizó una subdivisión de responsabilidades y funciones, logrando mejorar

los tiempos de despacho y logrando la satisfacción de todos los funcionarios de la entidad.

- La elaboración del acta de entrega recepción previa al momento de la entrega de las adquisiciones ha hecho que se concluyan los trámites de la manera correcta, ya que este es el único documento habilitante para que el proceso pueda pasar al pago.
- El establecimiento de la política de que para las adquisiciones de ínfimas cuantías se requiere por lo mínimo de tres cotizaciones, y la elaboración del cuadro comparativo, ha logrado que dichos procesos queden debidamente sustentados y no puedan ser objetados por entidades de control al momento de su auditoría, ya que anteriormente la entidad únicamente buscaba proveedores de forma telefónica o por correo siendo éste motivo de cuestionamiento en auditorías futuras.
- La elaboración de una orden de compra ha ayudado a tener un mejor control de lo que se le pide al proveedor elegido, de los montos a ser cobrados y sobre todo de las características del producto requerido, evitando así inconvenientes en la entrega del producto.

Por otra parte, en lo que tiene que ver al proceso de contratación de personal se pudo observar que la entidad todavía no cuenta con tecnología apropiada, que le ayude a la aplicación de la normativa en cuanto a llevar a cabo concursos de méritos y oposición, para llenar vacantes existentes, por lo que se tuvo que recurrir a la forma antigua de recepción de hojas de vida, siendo este un gran inconveniente ya que de esta forma pueden darse malos entendidos en la contratación por parte de los aspirantes, puede haber preferencias por alguno de ellos, mientras que si se usa la herramienta del internet todo es por medio de procesos y base de datos que califican automáticamente a los concursantes sin que nadie pueda interferir en ello.

Se recomienda que la dirección de informática y estadística prepare un plan piloto, para que dicho proceso quede transparentado y no de opción a malos entendidos ni reclamos por parte de la personas participantes en el concurso,

además de ser un proceso que no requiere de acumulación de papel innecesario para la entidad.

### 3.10 Indicadores de Cumplimiento

Para el Proceso administrativo se han establecido los siguientes indicadores que tienen que ver con el cumplimiento de los nuevos procesos, formas de registro y controles que se han implementado, en especial en cuanto a factores cualitativos que nos ayuden a evidenciar si se están o no cumpliendo con los objetivos organizacionales, con la eficiencia, eficacia y calidad del servicio brindado.

Para el subproceso de **Adquisiciones** se han establecido los siguientes indicadores:

- **Adquisiciones realizadas:**

Se ha establecido al inicio del año un plan anual de adquisiciones en el que se ha detallado las compras necesarias de realización para la entidad, asignando 15 para el primer cuatrimestre entre las que se encuentran: adquisición de suministros de oficina, materiales de aseo, mobiliario, vehículos, equipos de cómputo, licencias antivirus, telefonía IP, uniformes, tóner, entre otras de lo que se estableció el siguiente indicador:

Número de adquisiciones realizadas

Número de adquisiciones programadas

10

15

$0,6666 = 66.66\%$

Se puede evidenciar que tiene un cumplimiento satisfactorio ya que supera el 50% del total, las adquisiciones que no se realizaron se debió a que los

procesos fueron declarados desiertos como es el caso de los uniformes, y otros se encuentran en ejecución, como es el blindaje del vehículo para uso del Defensor Público General.

- **Archivo de Procesos**

Como se puede ver en el indicador anterior, se efectuó 10 adquisiciones dentro del portal de compras públicas, lo que quiere decir que debe encontrarse diez procesos debidamente archivados, con su respectiva documentación de sustento de lo que se ha determinado el siguiente indicador:

Número de trámites archivados  
Número de trámites efectuados

4  
10

0,4 = 40%

Se puede ver que el cumplimiento del archivo de procesos no se está realizando ya que de diez procesos, solo 4 se cumplen con todos los requisitos para poder ser archivados y posteriormente sirva de consulta o revisión para algún tema determinado, ya sea para los mismos miembros o por algún caso de auditoría que se pueda realizar.

Para el subproceso de **Activos Fijos y Suministros** se han establecido los siguientes indicadores:

- **Pedidos atendidos:**

Se estableció como política que todos los pedidos tanto de los departamentos en Quito como de las diferentes provincias debían realizarse los primeros días

de cada mes, por lo que se receiptó dichas peticiones, lo que ayudó a determinar el siguiente indicador

Número de pedidos atendidos en un mes

Número de pedidos receiptados en un mes

15

34

$0,4411 = 44.11\%$

Se ha podido entregar del total de solicitudes receiptadas un 44.11% siendo un indicador que nos demuestra ineficiencia en el cumplimiento de actividades, ya que al ser una sola la persona encargada de este proceso tan grande, no posee el tiempo suficiente para la ejecución de la misma, por lo que se requiere de manera inmediata la contratación de una nueva persona que colabore en el desarrollo de esta actividad, o se sugiere se divida un departamento de activos fijos y otro de suministros y materiales para un mejor desempeño de labores y cumplimiento de objetivos.

- **Codificación de activos:**

Se ha establecido como política que, para un mejor control y seguimiento de los activos fijos que posee la Defensoría Pública, éstos sean codificados mediante la asignación de un número en el que se detalle tipo de bien, lugar en el que se encuentra y número de bien, además de la respectiva acta entrega recepción con el nombramiento del custodio de los mismos, la entidad no poseía este tipo de control, por lo que desde el mes de marzo se inició con este proceso, en el que se tiene que ir codificando cada uno de los bienes que posee la entidad, teniendo en cuenta que un 25% se encuentra en las diferentes provincias, por lo que se determinó el indicador siguiente:

Número de activos fijos codificados

Número de activos que posee la entidad

1020

1860

0,5483 = 54.83%

Se ha cumplido con el proceso de codificación de los activos fijos de la entidad en un 54.83%, este proceso se estima quede culminado en tres meses mediante la codificación diaria de 31 activos, por lo que deberíamos ya llevar un avance del 67%.

Como se puede evidenciar mediante el indicador este proceso no se está cumpliendo con éxito ya que llevamos un 12.17% de retraso en la codificación, debido al número de bienes y a que esta labor la está asignada a una sola persona que es la encargada de activos fijos y suministros, motivo por el cual se ha visto un desempeño bajo en este subproceso.

Para el subproceso de **Recursos Humanos** se han establecido los siguientes indicadores:

- **Evaluaciones realizadas:**

Para un mejor control de las actividades que desempeñan cada uno de los miembros de la entidad se estableció como política la realización de evaluaciones semestrales, para medir el rendimiento global del empleado en las tareas asignadas dependiendo de los puestos, estableciéndose:

Número de evaluaciones realizadas en el año 2011

Número de evaluaciones proyectadas para el año 2011

0

2

0 = 0%

Como se puede evidenciar, hasta el momento no se ha realizado ninguna evaluación al personal, tampoco se tiene conocimiento que se esté preparando un proyecto de evaluación, por lo que es necesario que se empiece con este tipo de seguimiento a los funcionarios de la entidad, más aún cuando se ha decretado un incremento de sueldo, del 3.33% a la remuneración unificada que son “mecanismos retributivos variables y complementarios a la remuneración mensual unificada, derivados de la productividad y del rendimiento en el desempeño del puesto, para el cumplimiento de objetivos y metas cuantificables en la consecución de productos, calidad del servicio, ventas o niveles de control, la cual constituye un ingreso complementario y no forma parte de la remuneración mensual unificada”<sup>40</sup>, por lo que es necesario el inicio de este proceso, para poder dar cumplimiento a la LOSEP.

Mediante la aplicación de estos indicadores, nos hemos podido dar cuenta que la entidad requiere de un sistema de control interno urgente, que ayude a que los procesos se realicen de una manera eficiente, siempre con el objetivo primordial de cumplir objetivos organizacionales, de ésta manera evitará el retraso que su pudo observar, y en especial el malestar de cada uno de sus miembros al no poder ser atendidos como lo requieren.

### **3.11 Ambiente de Control**

La Defensoría Pública al ser una entidad nueva carece de muchas cosas, entre ellas encontramos a las políticas de manejo del ambiente de control de la entidad por lo que se ha elaborado un cuestionario para poder definir las deficiencias con que la entidad cuenta.

---

<sup>40</sup> Ministerio de Relaciones Laborales, Ley Orgánica del Servicio Público, Art 12, pg 67

**Defensoría Pública**  
**Cuestionario de Control Interno**  
**Componente: Ambiente de Control**

No.	Preguntas	Respuesta		Observaciones
		SI	NO	
	<b><u>Integridad y Valores Éticos</u></b>			
1	Existe un código de ética emitido por la entidad y ha sido difundido a los miembros de la entidad.		x	
2	Los empleados conocen cuales son comportamientos aceptables o no aceptables y saben qué hacer si se encuentran con algún comportamiento indebido.	x		
3	El trato diario con los proveedores de la entidad se lo hace de forma honesta e igualitaria.	x		
	<b><u>Compromiso de Competencia Profesional</u></b>			
4	Los funcionarios poseen los conocimientos y habilidades requeridos, para ser los encargados de las adquisiciones, inventarios y recursos humanos.		x	Encargado de activos fijos se encuentra siguiendo Diseño Gráfico
5	Los miembros del departamento administrativo tienen un perfil acorde a la naturaleza de las actividades.	x		
	<b><u>Estructura Organizativa</u></b>			
6	La estructura administrativa atiende a la realidad actual de la empresa en cuanto a estructura, personal y actividades		x	Requiere de cambios para mejorar tareas.

7	Existe de forma documentada la estructura organizativa, funcional y los manuales que ayuden al mejor desarrollo de actividades dentro de la organización.		x	Solo publicada en el Registro Oficial No. 204
8	La organización dispone de un ambiente de trabajo amplio y seguro		x	Espacio reducido para la cantidad de funcionarios.
9	La entidad proporciona el mobiliario necesario para que los Defensores Públicos puedan trabajar con comodidad.		x	La falta de presupuesto no ha hecho posible el dotar de este insumo
	<b><u>Asignación de autoridad y responsabilidad</u></b>			
10	Existe una descripción de funciones para el trabajo de los funcionarios administrativos de la entidad.		x	Acumulación de tareas
11	El nivel de atención que se presta a la contratación de personal es el adecuado.		x	Muchas contrataciones son por amistad
12	El personal de la coordinación de recursos humanos se reúne periódicamente con los empleados para revisar su rendimiento profesional y proponer medidas para mejorarlo.		x	Hasta el momento se ha realizado una sola evaluación de eficiencia
13	Los criterios con respecto a ascensos y subidas de sueldos están suficientemente claros para que los empleados sepan lo que la dirección espera de ellos antes de ascensos o promociones.		x	
Total		3	10	

Se puede observar que existen 3 respuestas positivas dando el 23.08% y 10 negativas que representa el 79.92%, por lo que se establece que el ambiente de control administrativo de la Defensoría Pública se encuentra en un nivel no aceptable para el cumplimiento de objetivos.

Mediante la aplicación de este cuestionario al ambiente de control de la Defensoría Pública, se puede determinar que el más grande inconveniente que ésta ha sufrido es la no definición de puestos, tareas y funciones dentro del departamento administrativo, es el caso de la persona que se encuentra siendo juez y parte en las adquisiciones ya que ella compra, recibe y entrega los bienes o servicios, haciendo que la acumulación de tareas no le permita desarrollarse con eficiencia y eficacia, lo que ha ocasionado una gran demora especialmente al momento de distribuir las peticiones de activos fijos y suministros que los diferentes departamentos y provincias tienen para el normal funcionamiento de sus actividades, en pro de ayuda a las personas de escasos recursos del país.

Otro gran problema que se ha podido determinar es, que las personas que ocupan los cargos dentro de este proceso, no cuentan con los conocimientos necesarios que les ayude a llevar a cabo sus obligaciones, como claro ejemplo tenemos que existe empleados que están siguiendo una carrera en diseño gráfico y se encuentran a cargo de los activos fijos, suministros de la entidad, por lo que se debería tratar de ubicarla en un puesto en el pueda desarrollar de mejor manera sus actividades, y sobre todo en el que pueda aplicar sus conocimientos, dando paso a la contratación de una persona con el suficiente potencial para el manejo de activos fijos y suministros de la entidad.

En cuanto a lo que tiene que ver con infraestructura, se ha podido evidenciar que la entidad no ha podido ser dotada de un espacio físico acorde a las necesidades, se encuentra ubicada en el Edificio Chiriboga, el mismo que consta de 4 pisos, siendo espacio insuficiente para los 168 funcionarios de Quito que laboran en la misma, lo hace sumamente necesario que se realicen los trámites precisos ante el Ministerio de Finanzas para poder adquirir un edificio con mayor capacidad y

espacio, al igual que el mobiliario y equipo de cómputo necesario para poder brindar un servicio de calidad.

Un punto importante que no se debe dejar de tomar en cuenta, es que la estructura orgánica y funcional que la entidad posee, resulta desactualizada y no acorde a la realidad de la Defensoría Pública, ya que se debería realizar subdivisiones que ayuden a tener una mejor segregación de funciones y responsabilidades entre los funcionarios, y de esta manera la comunicación entre departamentos sea más efectiva, ayudando a que la información que se reparta tanto administrativa como financiera sea apropiada y en el momento en que se requiera, además de ser útil para todos y ser una base para la toma de decisiones.

Es necesario que tanto el departamento administrativo como el financiero sean separados, ya que así se podría lograr una mejor organización y las mismas personas no serían juez y parte en los procesos, teniendo reglas y funciones claras para cada uno de los involucrados, identificando perfiles que vayan conforme a los lineamientos establecidos para cada puesto y cargo.

El talento humano que se encuentra laborando en la Defensoría Pública, debería pasar como mínimo por un proceso de evaluación semestral, en el que se revisará su rendimiento profesional y personal, estableciendo así mecanismos de mejora en las actividades, acción que servirá para que la competencia profesional dentro de la entidad no caiga, por el contrario los funcionarios se capaciten constantemente para poder cumplir sus obligaciones laborales teniendo conocimientos actualizados, destrezas y actitudes de desempeño que les ayude a resolver problemas imprevistos en el entorno profesional.

Un punto bueno que posee el ambiente de control de la Defensoría Pública, es que a pesar de la serie de inconvenientes existentes, la comunicación entre niveles directivos, asesores y operativos es efectiva, haciendo que se pueda contar con una relación laboral de compañerismo, ayudando a superar situaciones delicadas, resolver conflictos, expresar sentimientos, defender intereses lo que

puede ser un factor muy importante al momento de poner en práctica nuestra propuesta de control interno.

### 3.12 Evaluación de Riesgo

Para la determinación de los principales riesgos que se puedan encontrar en la Defensoría Pública, se ha realizado un cuestionario de control, el mismo que nos ayudará a identificar los riesgos que pueden afectar de manera significativa al cumplimiento de los objetivos organizacionales dentro de la entidad, ya sean de fuentes internas o externas, y así buscar la forma de reducirlos, aplacarlos o terminarlos con los mismos, dando a cada punto una ponderación de 4, de donde se escogerá la ponderación de acuerdo a la realidad de la entidad, en donde cada ítem representa:

- 1 representa Nunca
- 2 representa Rara Vez
- 3 representa Casi siempre
- 4 representa Siempre

**Defensoría Pública**  
**Cuestionario de Control Interno**  
**Componente: Evaluación de Riesgos**

No.	Preguntas	Datos		Observaciones
		P	C	
	<b><u>Objetivos Globales de la entidad</u></b>			
1	Existen objetivos administrativos claros y definidos para su cumplimiento	4	1	Solo objetivos globales para la entidad
	<b><u>Objetivos específicos para cada actividad</u></b>			
2	Se establecen objetivos para cada sub			

	proceso:			
	Activos fijos y suministros			
	Adquisiciones	4	1	Compras públicas
	Recursos Humanos			
	<b><u>Riesgos</u></b>			
3	La entidad se ha visto afectada por actividades desarrolladas por la competencia	4	2	
4	Existe en la entidad algún plan de contingencia que ayude a los funcionarios en el caso de que se produzcan desastre natural	4	1	
5	Se atiende lo requerimientos de los funcionarios de la entidad a tiempo.	4	2	Acumulación de requerimientos
6	Existe un sistema de información que ayude a la entidad a la presentación de información oportuna y confiable.	4	1	Se está llevando a cado la creación del SGDP
7	Se capacita al personal en cuanto al manejo del portal de comprar públicas	4	2	
8	Se ha tomado medidas para solventar el incremento de actividades de la entidad	4	2	
9	Existe delimitación de funciones y responsabilidades en las actividades del proceso administrativo	4	1	
10	Existen políticas en el ámbito técnico de las TIC Tecnología de Información Computarizada	4	1	

Total 40 14

Para la determinación del nivel de riesgo que posee la entidad es necesario conocer primero el nivel de confianza:

Nivel de Confianza= Calificación total \* 100 / Ponderación Total

$$NC = CT * 100 / PT$$

$$NC = 14 * 100 / 40$$

$$NC = 14 * 2.50$$

$$NC = 35,00$$

El nivel de confianza establecido para el proceso administrativo es bajo, por lo que el nivel de riesgo es considerado alto.

Para lo que tiene que ver con el área administrativa, se ha escogido el proceso de selección del personal para determinar el riesgo exacto que este proceso posee, haciéndose una prueba con 10 casos, el número que se asignará a la calificación será: de 10 casos cuantos cumplen con lo requerido pudiendo ir una calificación entre 1 y diez, por lo que tenemos:

**Defensoría Pública**  
**Proceso Selección De Personal**

<b>Controles Claves</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>
Existe un proceso de selección previa determinación de la necesidad de llenar un cargo.	10	4
Convocatoria para selección de funcionarios	10	3
Recepción de carpetas, de las personas participantes	10	10
Proceso de evaluación de aspirantes, por parte de la comisión encargada	10	0

Selección de aspirante por méritos encontrados.	10	1
Asignación del cargo a los nuevos funcionarios	10	10
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>28</b>

$$NC = CT * 100 / PT$$

$$NC = 28 * 100 / 60$$

$$NC = 28 * 1,6$$

$$NC = 46$$

El nivel de confianza para el proceso de contratación de personal en la Defensoría Pública es bajo, por lo que el nivel de riesgo es alto.

Los riesgos a los que se enfrenta la Defensoría Pública mediante lo establecido en el cuestionario de control son los siguientes:

- La entidad ha establecido sus objetivos generales, y los ha definido en base a lo que desea ser, al servicio que brinda y en especial hacia qué personas están dirigidos, lo que se constituye en una parte fundamental para un mejor y adecuado control, pero lo que no se ha realizado es el establecimiento de objetivos específicos para cada una de las áreas que lo conforman, convirtiéndose en un alto riesgo, ya que, si cada departamento no determina qué camino a seguir, no se podrán desarrollar las actividades en busca de la mejora organizacional; por el contrario, se la ejecutarán en base a fines y metas departamentales propias, lo que no conviene a la organización, ya que se busca la unión general encaminada a la eficiencia y eficacia de la Defensoría Pública en cuanto al servicio que brinda tanto a clientes internos como externos.
- Otro riesgo que se ha podido encontrar, es que los procedimientos o actividades que se deben desarrollar en cada departamento, no se encuentran

pre establecidas lo que ocasiona que tanto la parte administrativa como la financiera ejecute sus tareas de la forma que crea conveniente, más no sustentada en una base legal, norma o reglamento que determine qué hacer, cómo hacerlo y para qué hacerlo.

- En lo que se refiere al riesgo de la tecnología de información, la entidad no posee un sistema que brinde información ágil, oportuna y valedera para la toma de decisiones organizacionales, este sistema se encuentra en construcción, el mismo que brindará toda clase de registro e informes, sea de causas, adquisiciones, proveedores, cliente, presupuesto y financiamiento de la entidad; mientras este sistema no se concluya ni se lo continúe retroalimentando con los diferentes cambios que se van dando no se podrá contar con la tecnología adecuada que la entidad necesita.
- Otro riesgo determinado como clave y fundamental para el desarrollo de actividades, es la falta de personal que poseen los departamentos; por ser una entidad nueva y no poseer una estructura orgánica acorde a las necesidades, se han acumulado tareas que recaen bajo la responsabilidad de una misma persona, haciendo que existan constantes errores o los llamados cuellos de botella que demoran los procesos e impiden brindar un servicio de calidad.
- En cuanto a procesos determinados como son la de activos fijos y suministros, existe el riesgo de no llevar un control adecuado de los ingresos y egresos de materiales que la entidad posee, no tener un registro explícito del lugar donde se encuentran ubicados los activos fijos de la entidad, corriendo el riesgo de que en caso de existir un robo no se pueda notificar con claridad al seguro y éste a su vez no cubra el siniestro.
- En lo que se refiere a la contratación de personal, se lo realiza por amistad, más no por un concurso de méritos y oposición, como lo determina la ley, provocando que no exista personal capacitado para desempeñar las funciones encomendadas.

- En relación a la parte financiera, existe el riesgo de que al no entregar los comprobantes de retención en el plazo establecido por la Ley de Régimen Tributario Interno, la entidad tenga que devolver dicha retención a los proveedores.

Estos riesgos encontrados son considerados como altos para la entidad, por lo que se va a establecer actividades de control que ayude en su gran mayoría a disminuirlos, erradicarlos y realizar procedimientos adecuados y bajo la normativa vigente.

### 3.13 Actividades de Control

El establecimiento de actividades de control para el proceso administrativo, ayudará a que todas y cada una de las actividades que se realicen sean efectuadas con éxito y sobre todo contribuyan al cumplimiento de las expectativas de la administración y de los objetivos organizacionales. Para la determinación de actividades de control en cada uno de los subprocesos, se ha realizado cuestionarios de control interno; mediante la aplicación de preguntas se ha tratado de buscar las alternativas que la entidad necesita para cumplir con este componente del control interno; además de establecer las formas de control que deberán ser efectuadas para que dicho proceso se realice bajo la normativa vigente, entre los que tenemos:

#### Proceso: Recursos Humanos

#### Defensoría Pública

#### Cuestionario de Control Interno

#### Componente: Actividades de control

No.	Preguntas	Respuesta		Observaciones
		SI	NO	
1	Se adopta las medidas disciplinarias adecuadas por la infracción de los funcionarios.	x		

2	Se archiva y guarda los registros sobre el recurso humano que posee la entidad		x	Documentación de los defensores en las provincias incompletos
3	Existen restricciones al personal en cuanto al acceso a la información del recurso humano.		x	
4	Se mantiene registros para el control de asistencia y permanencia del personal en sus puestos de trabajo, diariamente.		x	Solo de ingreso y salida de la entidad
5	Se realiza revisiones sobre la validez y exactitud de la información recibida y mantenida en los registros.		x	
6	Existe controles de ingreso y manejo de información de sistemas informáticos de Recursos Humanos		x	
7	Se adopta medidas disciplinarias con el personal que proporcione información confidencial a personas no autorizadas.		x	
8	Se realizan evaluaciones de forma periódica sobre el desarrollo profesional de los miembros de la institución.		x	
9	Ha existido una rotación excesiva del personal gerencial, dirección y supervisión.		x	
10	Se mantienen prácticas adecuadas para la identificación, examen y contratación de personal.		x	
11	Se mantienen descripciones de los puestos de trabajo y criterios de contratación que puedan utilizarse para		x	

	evaluar y comparar las cualidades de los candidatos con las exigencias de los trabajos.			
12	Se investiga y revisa los candidatos potenciales existentes dentro de la entidad antes de considerar a candidatos externos		x	
13	Se evalúa periódicamente el rendimiento y se asesora sobre la carrera profesional de los empleados.		x	
14	Se entrega información sobre el desempeño del recurso humano y se comunica a los niveles directivos para conocimiento y toma de decisiones.	x		
15	El nivel de atención que se presta a la contratación y a la formación de las personas es adecuado.		x	
16	Los empleados nuevos conocen cuáles son sus responsabilidades y lo que la dirección espera de ellos.	x		
17	El personal de Dirección se reúne periódicamente con los empleados para revisar su rendimiento profesional y proponer medidas para mejorarlo.		x	
18	Los empleados entienden que cualquier incumplimiento traerá como consecuencia la adopción de medidas correctivas.	x		
19	Se toma en cuenta los valores éticos y la integridad en las evaluaciones de rendimiento profesional.		x	No hay evaluaciones periódicas

20	Los criterios con respecto a ascensos y subidas de sueldos están suficientemente explícitos para que los empleados sepan lo que la dirección espera de ellos antes de ascensos o promociones.		x	
----	---	--	---	--

Con la aplicación de este cuestionario se ha podido determinar que la Defensoría Pública en el subproceso de recursos humanos, no ha establecido ninguna clase de mecanismo de control, que ayude a determinar la forma en que cada individuo que pertenece a ella, conozca la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias que la entidad posee, es decir un conocimiento general de la institución a la que presta sus servicios profesionales, su naturaleza y en especial que es lo que la organización busca con la sociedad.

Por otra parte, se ha podido observar que, no se ha puesto mucha atención en lo que tiene que ver a la contratación de personal, ya que, este proceso se ha venido desarrollando sin seguir un procedimiento preestablecido, que asegure que toda persona que ingrese a laborar en la entidad, sea lo completamente preparada para poder ocupar el cargo público disponible, además de ser poseedor de ciertas destrezas y habilidades, dependiendo el cargo que harán que su trabajo sea fácil de ejecutar y sea encaminado a la consecución de objetivos tanto departamentales como organizacionales.

Se han establecido las siguientes actividades de control para éste proceso, los que deberán ser cumplidas por todo el personal que la integra:

- Se elaborará un reglamento en cuanto a las actitudes que son aceptables y no para los funcionarios de la entidad; dicho reglamento deberá ser creado por la coordinación de recursos humanos en coordinación con los directores departamentales, quienes que en observación de lo que la entidad persigue establecerán dichas políticas.

- La información que posee el departamento de recursos humanos sobre los funcionarios que integran la Defensoría Pública deberá ser guardada con mucha precaución, ya que, constituye información confidencial y personal que no puede ser divulgada a menos que sea requerida mediante memorando u oficio de algún superior.
- Toda la documentación que ingrese al departamento de recursos humanos, que tenga que ver con los funcionarios de la misma, deberá ser archivada en orden alfabético en un lugar que guarde las seguridades del caso, evitando su deterioro y desgaste.
- La información deberá ser ingresada en un archivo que registre los datos de más importancia y de utilidad para el departamento, el mismo que ayudará para poder acceder a la información, por personas autorizadas, de manera ágil y oportuna.
- Los datos que sean entregados al departamento de recursos humanos por cada funcionario deberá ser verificado, mediante constataciones ya sea de forma física o vía telefónica; en el posible caso que la información sea falsa se comunicará al responsable, y se procederá con la culminación de su contrato de forma inmediata o con su no contratación.
- Se deberá mantener un control de la asistencia y permanencia del personal en su sitio de trabajo, dicho control podrá ser de forma manual o por medio de algún tipo de software que facilite su control (reloj biométrico), el que emitirá un reporte diario; de encontrar irregularidades consecutivas, se llamará la atención de manera verbal por primera vez, en caso de existir reincidencias, el llamado de atención será de forma escrita mediante memorando u oficio al funcionario respectivo y se adjuntará a la carpeta del funcionario.
- Se establecerá un cronograma de evaluaciones, las que se realizarán de forma semestral, en donde se evaluará el desarrollo y rendimiento profesional que cada funcionario ha tenido en el lapso de seis meses, para lo cual se aplicará indicadores de cumplimiento, con los que se proyecta realizar y lo que en realidad se ha ejecutado.
- En el caso de las contrataciones de personal, se realizará una revisión minuciosa de cada una de las carpetas de los postulantes estableciendo

puntuaciones que deberán ser cumplidas en la evaluación como son: la carpeta e información presentada tendrá un valor de 50 puntos, las pruebas de conocimientos 20 puntos y los últimos 30 puntos se los acreditará a la entrevista que se la realizará a él o a la concursante.

- Para cada contratación, se deberá establecer las descripciones del puesto a ser ocupado identificando: actividades, responsabilidades y tareas a ser cumplidas por el aspirante, esto en caso de que no se elabore el manual de puestos de la entidad.
- Se elaborará un informe mensual de las novedades existentes de los funcionarios de la entidad en este período, el mismo que será remitido a la dirección técnica para su conocimiento y toma de decisiones respectivas.
- Se revisará que el personal a ser contratado cuente con la suficiente capacitación comprobada, que acredite que es lo suficientemente capaz de desarrollar las tareas y actividades que se le sean asignados, dependiendo del puesto a ser ocupados.
- Esta coordinación buscará que exista el suficiente personal para llevar a cabo los planes organizaciones; y, de ésta manera evitar la acumulación de tareas y por ende la demora en los procesos que hasta el momento han venido existiendo.
- La coordinación de recursos humanos deberá ser la encargada de divulgar a todos los funcionarios nuevos y antiguos, la naturaleza de la entidad, sus objetivos, políticas y novedades significativas que la entidad posea.

Todas estas medidas de seguridad o actividades de control, deberán ayudar y facilitar el desarrollo de este proceso, además de proporcionar una guía a seguir en el desarrollo de actividades, las que si son aplicadas de la manera correcta y en base a la normativa vigente, se logrará que poco a poco éste departamento mejore, y así se encamine al cumplimiento de los objetivos de la entidad, en especial el de poseer un personal capacitado para cada una de las tareas a ser asignadas.

El siguiente proceso es el de:

**Proceso: Activos Fijos y Suministros**

**Defensoría Pública**

**Cuestionario de Control Interno**

**Componente: Actividades de control**

No.	Preguntas	Respuesta		Observaciones
		SI	NO	
1	Se establecen procedimientos de distribución de materiales para los diferentes departamentos.		x	
2	Se elaboran informes cuando el stock de la entidad se encuentra en su mínima existencia, para nuevas adquisiciones		x	
3	Se lleva registros de inventarios de activos fijos y suministros que posee la entidad.	x		No se encuentran actualizados
4	Cuando se receipta nuevos suministros se los ingresa de manera inmediata a la bodega de la entidad.		x	
5	Existe algún sistema que ayude en el control de activos fijos y suministros.		x	
6	Se establecen fechas específicas de entrega de materiales.		x	
7	Se compara los materiales recibidos y verifica cantidades, con los pedidos de compra debidamente aprobados.	x		
8	Se elaboran actas de entrega recepción de los activos fijos o suministros recibidos.	x		Posterior a la entrega
9	Se preparan informes de recepción de activos fijos y suministros cuando son adquiridos		x	

10	Se elaboran actas de entrega recepción de los activos fijos o suministros entregados a los diferentes departamentos y provincias.	x		No siempre ya que por la acumulación de envíos no se alcanza.
11	Se realiza inventarios periódicos de los materiales en la bodega y se concilia con los registros de inventario.		x	
12	Existen seguridades físicas para los activos fijos y suministros que se encuentran en bodega.		x	
13	Se establecen custodios de los activos fijos al momento de ser entregados a las diferentes dependencias.	x		
14	Realizan constataciones físicas periódicas de los materiales existentes en la bodega de la entidad.		x	
15	Se envían activos fijos solamente en el caso de que exista una solicitud adecuadamente aprobada.		x	
16	Se colocan códigos de seguridad en los bienes de la entidad.		x	Se encuentran en proceso de codificación
17	Los activos fijos de la entidad se encuentran asegurados	x		Los de adquisición antigua
18	Se lleva registros sobre activos fijos dados de baja o dañados		x	Únicamente en el sistema e-sigef
19	Se tiene conocimiento sobre el término de la vida útil de los activos fijos de la entidad		x	

20	Se lleva un registro de los activos fijos totalmente depreciados y de los que aún se encuentran en funcionamiento.		x	
----	--	--	---	--

En el proceso de activos fijos y suministros se llegó a evidenciar que la falta de coordinación en la recepción y entrega de materiales; además de la no aplicación de procedimientos adecuados para su registro, ha llevado al departamento administrativo a no tener bajo su control dicho subproceso, haciendo que existan varias pérdidas en cuanto a los suministros y a la no identificación del lugar y custodia de un determinado activo fijo, por lo que se recomienda seguir las siguientes políticas de control para un mejor manejo:

- Los activos fijos y suministros se recibirán mediante acta de entrega recepción realizada con el proveedor que ha sido elegido para la distribución.
- Al momento de la recepción, se realizará un conteo minucioso de cada suministro recibido y se verificará las series de los activos fijos, los mismos que constarán en el acta y servirán para su respectiva codificación.
- Cuando un activo ingrese a la entidad, éste deberá ser codificado de manera inmediata; el código a ser asignado deberá ser dependiendo de qué tipo de bien se trata, ya sea mobiliario, equipo de cómputo o maquinaria, además de llevar las siglas del departamento o provincia al que fue transferido, de ésta manera se podrá identificar claramente la ubicación del activo.
- Cuando se entregue los activos fijos, estos deberán ser mediante la firma del acta entrega de recepción, entre el custodio designado para dicho bien y el encargado de los mismos, dicho documento servirá de respaldo para determinar la ubicación y responsable del resguardo de los bienes de la entidad.

- Para el caso de los activos fijos, se realizarán constataciones físicas de forma anual, en los que se establecerán los bienes que tienen que ser dados de bajo, bienes que deben ser reparados o llevados a mantenimiento y los que han terminado su vida útil, dicha información deberá ser presentada mediante memorando, el que ayudará a la realización de los ajustes contables al cierre del ejercicio económico.
- El envío de activos fijos se lo realizará únicamente mediante la entrega de una solicitud autorizada por el director administrativo.
- Todos los activos fijos que posee la entidad deben encontrarse debidamente asegurados en caso de que se presente algún siniestro, además se deberán realizar las inclusiones respectivas de los nuevos bienes adquiridos, máximo en el lapso de 8 días de adquirido.
- De igual manera, cuando se trate de una nueva adquisición de suministros de oficina o materiales de aseo, éstos deberán ser registrados en un inventario el que deberá ser actualizado, detallando tipo de bien, marca, descripción y cantidad ingresa; este detalle se lo registrará en el documento llamado kárdex, mediante el cual se podrá establecer las existencias mínimas y máximas admitidas y establecidas para cada ítem.
- Cuando un suministro se encuentre en un stock mínimo del 15%, se emitirá un informe al director administrativo, quien autorizará una nueva adquisición; caso contrario las compras de suministros de oficina se lo realizará cada cuatrimestre.
- Se realizará constataciones de suministros cada cuatrimestre, en el que se comparará el saldo existente en el inventario con las cantidades físicas reales.
- Para un mejor despacho de materiales, las solicitudes se receptorán la primera semana de cada mes, por lo que cada departamento o provincia

deberá hacer sus proyecciones de necesidades y mediante memorando u oficio detallando las cantidades requeridas, se presentará a la dirección financiera, la que atenderá todos y cada uno de los pedido máximo dos días posteriores a la fecha de entrega de la solicitud.

- Cada pedido de suministros deberá ser autorizado por el director o directora administrativa, quien previo informe de existencias, sumillará la entrega al encargado de suministros.
- En cada entrega de materiales que se realice, se firmará la correspondiente acta entrega de recepción y se detallará la cantidad y bien solicitado, la misma que servirá para realizar los descargos de materiales en el kárDEX individual.
- Se deberá establecer medidas de seguridad para el resguardo de los suministros y activos fijos de la entidad, como son: elaboración de una puerta de hierro que contenga un código de ingreso y que ayude a que no ingresen personas ajenas a la bodega, colocación de una alarma de seguridad para que detecte personas no autorizadas en el lugar.

El último proceso dentro del departamento administrativo en el que se va a determinar si están siguiendo políticas que ayuden al cumplimiento de controles es el de adquisiciones.

**Proceso: Adquisiciones**

**Defensoría Pública**

**Cuestionario de Control Interno**

**Componente: Actividades de Control**

No.	Preguntas	Respuesta		Observaciones
		SI	NO	
1	Se elabora el Plan Anual de Adquisiciones de la Entidad		x	Únicamente año 2010 y 2011

2	Se requiere de una autorización previa al inicio de alguna compra.	x		
3	Se recepta como mínimo tres cotizaciones en las adquisiciones		x	
4	El responsable de las adquisiciones elabora un informe por cada adquisición que se realiza		x	
5	Las especificaciones técnicas del bien o servicio a ser adquirido las elabora el departamento requirente		x	
6	Las adquisiciones requieren de certificación presupuestaria para el inicio de su proceso		x	
7	Se elaboran actas de entrega recepción con los proveedores	x		
8	Se adquiere directamente a un proveedor si es necesario	x		Debería existir cotizaciones
9	Existe la suficiente documentación de soporte para todos los procesos de adquisiciones		x	
10	La persona que adquiere es la encargada de recibir el bien o servicio.	x		Acumulación de tareas - falla en los procesos
11	Se elaboran órdenes de compra para los proveedores del bien o servicio		x	Se lo hace vía telefónica
12	Existe un catálogo de proveedores de la empresa		x	
13	Las adquisiciones que se realizan se encuentran definidas en el PAC		x	
14	La entidad posee algún sistema que le ayude en las adquisiciones realizadas	x		Portal del compras públicas

15	La elaboración de los pliegos elaborados son revisados por el departamento jurídico		x	
16	Se lleva un registro de los procesos declarados desiertos dentro del portal de compras públicas		x	
17	Existe separación de funciones entre la persona que adquiere, recibe y entrega el bien o servicio.		x	
18	Existe algún registro de pedidos hechos por los funcionarios de la entidad tanto matriz como de provincias		x	
19	Se han establecidos normas o políticas para las compras mínimas menores a 100 dólares		x	
20	La encargada de las adquisiciones mantiene algún contacto con el proveedor.		x	

En el proceso de adquisiciones de la Defensoría Pública no se han establecidos parámetros a seguir, a más de los emitidos por el Instituto Nacional de Contratación Pública, por lo que la entidad ha caído en una serie de errores, que deben ser rectificadas mediante la aplicación de las siguientes actividades de control:

- Las adquisiciones que la entidad realice deberán encontrarse dentro del PAC, caso contrario no se podrá realizar o se deberán efectuar modificaciones al mismo.
- Se deberá presentar una solicitud por parte del departamento requirente, quien establecerá las especificaciones del bien o servicio que desea adquirir en la entidad.
- Todo proceso de inicio de adquisiciones se lo realizará previa la emisión de la certificación presupuestaria por el departamento financiero.

- Para una adquisición menor, se receptorá como mínimo 3 cotizaciones a proveedores que posean registro único de contribuyentes (RUC) y se encuentren autorizados por el Servicio de Rentas Internas para la emisión de factura y para brindar el bien y/o servicio.
- Toda adquisición deberá ser sustentada mediante un informe al final de la misma, que explique el proceso y procedimiento realizado para su consecución.
- Se elaborará actas entrega recepción con cada uno de los proveedores que nos entreguen un bien o servicio, detallando el tipo de bien, marca, serie en caso de poseerla, y el valor del bien.
- No se podrá realizar adquisiciones de forma directa a un proveedor, salvo el caso de que se traten de compras no mayores a un monto de USD\$100,00 dólares.
- Los procesos realizados de adquisiciones, ya sean mediante el portal de compras públicas o de ínfimas cuantías, deberán contener la suficiente documentación de respaldo o sustento, acreditando que todo el procedimiento se realizó bajo la normativa vigente y sin incumplir norma alguna.
- Se deberá llevar un archivo de procesos ordenados, siguiendo la numeración asignada a la adquisición, la misma que deberá ser resguardada en un archivo que evite su deterioro y daño.
- El único documento que respalde al proveedor del pedido realizado por la entidad del bien o servicio, es la orden de compra, emitida por el encargado de las adquisiciones, la que deberá ser enviada, ya sea, por medio electrónico o será enviada a las oficinas administrativas de la entidad ofertante.
- El responsable de las adquisiciones deberá llevar un registro de la información general de todos los proveedores que le han servido a la entidad, como son números telefónicos, direcciones y productos ofertantes.
- Los pliegos que deben ser elaborados para adquisiciones de montos mayores, deberán ser revisados por el departamento jurídico, quien mediante una sumilla aceptará su elaboración o emitirá las correcciones

necesarias, posterior a dicha corrección estos serán elevados al portal de compras públicas y el proceso seguirá su curso normal.

- Se deberá llevar de forma obligatoria, un registro de los procesos realizados, así como, del resultado obtenido en el mismo ya sea proceso declarado desierto, proceso adjudicado, o proceso por adjudicar.
- Bajo ninguna circunstancia el o la responsable de compras públicas podrá mantener contacto con los proveedores que se encuentren dentro del concurso para su adjudicación, únicamente se podrá tomar contacto cuando se haya declarado un ganador y se vaya a emitir la orden de compra.

### 3.14 Información y Comunicación

La información y comunicación, es uno de los puntos claves para que todas las actividades, tareas, procesos y procedimientos puedan llevarse a cabo, ya que de estos depende que todos tengan conocimiento de los lineamientos a seguir y de la forma de conducir a la entidad, además que la comunicación permitirá determinar diferencias, anomalías o errores que se pueden cometer y buscar la forma de solucionarlos. Para determinar si este subcomponente del control interno se efectúa en la Defensoría Pública se ha realizado el siguiente cuestionario, teniendo la siguiente información de análisis:

**Defensoría Pública**  
**Cuestionario de Control Interno**  
**Componente: Información y Comunicación**

No.	Preguntas	Respuesta		Observaciones
		Si	No	
	<b><u>Información</u></b>			
1	Se provee información administrativa (pedidos de suministros, adquisiciones, contratación del personal) a todos los funcionario de la entidad para su		x	

	conocimiento y forma de actuar			
2	El personal de recursos humanos da a conocer a los servidores la misión, visión y objetivos organizacionales que posee la entidad		x	Se conoce por medio de la página web de la institución.
3	Se suministra a los miembros de los departamentos administrativos la información que necesitan para el cumplimiento de sus actividades diarias.		x	No existe manual de puestos definidos
4	El o la directora administrativa recibe información de la gestión realizada de forma periódica para una buena toma de decisiones.		x	
5	Se presenta información sobre las necesidades que han sido satisfechas por el departamento administrativo a los directivos, para un análisis de la gestión llevada a cabo.		x	
6	El Director recibe regularmente información clave sobre adquisiciones realizadas, inventarios que poseen la entidad y contratos de personal.		x	Únicamente en el caso que sean adquisiciones de un monto significativo.
	<b><u>Comunicación</u></b>			
7	La estructura facilita el flujo de información hacia los niveles superiores e inferiores de la entidad		x	
8	Las vías de comunicación formales e informales, reuniones y supervisiones durante el trabajo son suficientes para efectuar la comunicación dentro de la	x		Requiere que dicha forma de comunicar se justifique por

	entidad.			escrito
9	Los proveedores, clientes y otros terceros conocen las normas y expectativas de la entidad a la hora de tratar con la misma.		x	
10	Todos los hechos significativos o no, son comunicados de inmediato a los superiores para la aplicación de medidas correctivas necesarias.	x		Buscar solucionar los conflictos, y no ir al superior

Al aplicar este cuestionario de control interno en lo referente a la información y comunicación del departamento administrativo, se ha podido determinar que a la entidad le hace falta la aplicación de tácticas de difusión de información como son charlas, reuniones, propaganda que ayude a difundir la naturaleza de las actividades de la entidad así como su misión, visión y objetivos que persigue, cuál es su razón de ser, y hacia quien está enfocado su servicio, tanto para los clientes internos como para los clientes externos, de ésta manera se podrá dar a conocer de mejor manera a la entidad.

En lo que tiene que ver a aspectos específicos del departamento se requiere que se envíe memorandos u oficios comunicando a la entidad completa la forma de actuar del departamento, cuando se puede receptor pedidos de suministros, cómo se puede dar inicio a un proceso, cuáles son los pasos a seguir de la entidad para la contratación de su personal; y, en especial qué busca el departamento administrativo con la entidad.

Por otra parte, se pudo evidenciar que tanto el flujo de información dentro de la entidad como la comunicación entre departamentos es escasa, debido al organigrama estructural que posee la entidad, siendo este muy obsoleto e insuficiente para la cantidad de personal que actualmente labora en la Defensoría, además de dificultar las relaciones jerárquicas e impedir que los procesos se dinamicen de la manera correcta.

La falta de comunicación ocasionada por la estructura que tiene la entidad, ha hecho que la información institucional se trascienda al nivel del rumor, haciendo que muchas de las veces se tergiverse y se entienda de la forma incorrecta, por lo que se ve extremadamente necesario que dicho organigrama se actualice para la efectividad y la satisfacción de todos los funcionarios, haciendo que la información se vuelva estratégica e incorpore un valor significativo que ayude a la toma de decisiones y al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El establecimiento de una excelente comunicación dentro de la Defensoría, colaboraría en el cumplimiento de diferentes funciones como serían:

- Proporcionar información de procesos internos en el momento requerido por alguna autoridad o por los mismos funcionarios.
- Posibilitar la determinación de responsabilidades y funciones de mando, una toma de decisiones oportuna y adecuada.
- Solucionar problemas en el menor tiempo posible y diagnosticar la realidad en la que se encuentra la institución.

Se ve necesario que cada departamento presente un informe mensual de las actividades relevantes realizadas, indicando que se ha alcanzado y la forma que se ha mejorado los procesos, dicho informe servirá para que a pesar de la falta de comunicación por la estructura, la máxima autoridad tenga el conocimiento de cómo se va ejecutando las tareas dentro de la entidad, y la gestión que se está llevando a cabo.

Por otra parte, la información y comunicación hacia nuestro cliente externo, no se ha desarrollado con profundidad, ya que la mayoría de personas no conoce que es la Defensoría Pública, ni mucho menos cual es el beneficio que brinda a la comunidad, por lo que se debe preparar campañas publicitarias ya sean por radio o televisión, realizar publicidad como banners, flyer trípticos que informen de la

gestión que la entidad viene desarrollando y de la ayuda que brinda a las personas de escasos recursos (proyecto que está puesto en marcha).

### 3.15 Monitoreo

El último componente del control interno es el monitoreo, éste elemento es al igual que todos los demás de mucha importancia ya que todo proceso que se realice dentro de una institución necesita ser evaluado, para determinar la forma en que se va ejecutando, los errores que se pueden cometer y la manera en que se pueden mejorar, para así, comprobar que la metodología que se está llevando a cabo en la aplicación de procedimientos, haya sido la adecuada y aplicar continuamente controles y evaluaciones en las áreas críticas que se identifiquen en el transcurso de las operaciones de la entidad. Para la determinación de cómo se encuentra el monitoreo en la Defensoría Pública se ha desarrollado el siguiente cuestionario de control interno:

**Defensoría Pública**  
**Cuestionario de Control Interno**  
**Componente: Monitoreo**

No.	Preguntas	Respuestas		Observaciones
		SI	NO	
1	Se da algún seguimiento a los pedidos de materiales realizados por los funcionarios de la entidad tanto matriz como provincias		x	
2	Se investigan las quejas presentadas por los funcionarios de la entidad para la búsqueda de soluciones adecuadas.		x	
3	Se comprueban los controles que deberían haber prevenido o detectado los problemas administrativos de la entidad.		x	

4	Se requiere de firmas de responsabilidad en las actas de entrega recepción entregadas tanto a los funcionarios de la entidad como a los proveedores	x		
5	La información que guarda la coordinación de recursos humanos es confirmada y verificada.		x	
6	Se realizan evaluaciones al personal para saber el rendimiento que están teniendo en el desarrollo de sus actividades.		x	
7	Existen manuales de políticas, organigramas, definición de puestos revisados dependiendo de las necesidades de la entidad.		x	
8	Se presta atención a la documentación de archivo de los procesos de adquisición realizadas.		x	No existe una clasificación adecuada
9	Se da continuo seguimiento a la información proporcionada de los funcionarios nuevos de la entidad		x	
10	Se investigan las causas fundamentales del problema existente en todos los subprocesos administrativos.		x	Necesaria definición de objetivos

En la aplicación de éste cuestionario de control interno para el departamento administrativo, se pudo encontrar los siguientes puntos de análisis:

La entidad en lo que se refiere al departamento administrativo (adquisiciones, recursos humanos y activos fijos - suministros) no realiza ninguna clase de seguimiento, el único departamento que realiza monitoreo a los procesos

realizados es el de Seguimiento y Evaluación, es decir a todas y cada una de las causas que los defensores públicos manejan hasta su culminación y cierre de causa, en donde se establecen estadísticas que ayuden a la emisión de información oportuna de procesos penal, cosa que no sucede en los demás departamentos.

No se lleva una supervisión de la continuidad de pedidos de materiales de oficina y aseo que realizan los diferentes departamentos, existiendo un incremento excesivo de consumo de materiales, por lo que se debería primero determinar el número de personas por departamento o provincia para sus envíos; además de las fechas en que se realizan dichas solicitudes, evitando el gasto innecesario de suministros.

En el caso del subproceso de recursos humanos, no se da seguimiento a la información presentada por cada uno de los miembros que la conforman, ni mucho menos de los nuevos defensores que ingresan a trabajar en la entidad, es importante recalcar que se prioriza la confianza en la palabra de los servidores, pero es necesario la verificación de información, así como también es necesario que todas las quejas presentadas por los mismos sean solucionadas y monitoreadas para evitar que se vuelvan a presentar dentro de la institución.

Otro punto importante que es necesario recalcar es, que no se realiza revisiones de las actividades y responsabilidades que se encuentran a cargo de cada uno de los miembros de la organización, para determinar si dichas tareas son necesarias de incrementarlas, reducirlas o eliminarlas, para que el proceso quede completamente efectuado, o en el caso de serlo si es necesario el incremento de personal para el desarrollo de funciones administrativas, esto se lo podrá efectuar con la elaboración del manual de puestos de la entidad, pero mientras éste es realizado y aprobado por el Ministerio de Trabajo, se debe realizar la evaluación constante de puestos y tareas.

Es importante que además de los puntos antes mencionados se tenga en consideración las evaluaciones que deben realizarse a los trabajadores de la

entidad las mismas que deben ser como mínimo de forma semestral, en las que se evalúe el desempeño profesional que han tenido durante el período, los objetivos alcanzados para el departamento y sobre todo la forma en que han colaborado en el cumplimiento de objetivos generales de la entidad, esto no se ha realizado en casi ya cuatro años de funcionamiento de la Defensoría, además se debe recalcar que para dicha evaluación se debe aplicar indicadores de desempeño y cumplimiento para cada una de las tareas que efectúa el empleado, valoradoras frente a lo que se esperaba se realice en el semestre.

En lo que se refiere al archivo tanto de documentación del subproceso de recursos humanos como los procesos realizados por el portal de compras públicas, los encargados deben establecer un lugar adecuado para el resguardo de dicha documentación, el que deberá guardar un orden cronológico que facilite su búsqueda de información en el momento requerido por cualquier autoridad competente ya sea interna o externa a la entidad.

## CAPÍTULO IV

### Propuesta del Sistema de Control Interno Financiero

#### 4.1 Antecedentes

El área financiera dentro de la Defensoría Pública, ha venido teniendo un gran inconveniente desde su creación; debido al poco recurso presupuestario con el que le ha dotado el Ministerio de Finanzas, brindando un servicio que no satisface las expectativas de los clientes, además de no tener un adecuado funcionamiento interno.

Este departamento presenta los siguientes inconvenientes debido a la falta de controles:

- Pagos demorados o retrasados.
- Entrega de comprobantes de retención fuera del plazo establecido por la ley, que son de 5 días posteriores a la fecha de emisión de la factura.
- Se tiene que realizar constantes reformas presupuestarias en la ejecución diaria de la entidad, ya que no se han planificado los gastos o desembolsos indispensables para su funcionamiento al inicio de cuatrimestre.
- Se cuenta actualmente con una mora en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, haciendo que los funcionarios no puedan ser atendidos en caso de requerirlo.
- Los procesos son enviados al pago sin la documentación de soporte necesaria o mínima para dicha acción.
- Los desembolsos de dinero que se realizan, no van de acuerdo al plan operativo anual, por lo que es necesario realizar constantes modificaciones al mismo.

Después de determinar este sin número de errores que se comenten, es necesario recalcar que el área financiera de la Defensoría Pública cuenta con 4 personas, que son: directora financiera, contadora, tesorera, asistente contable, siendo

personal insuficiente para el área; debido al gran crecimiento de operaciones que ha venido teniendo la entidad.

En esta área, al igual que en el área administrativa, el personal tiene gran cúmulo de responsabilidad, por lo que, le es difícil cumplir con todas actividades y sacar adelante los procesos; provocando que no se llegue a cumplir el principal objetivo de la Defensoría, que es el de brindar un servicio de asesoría jurídica gratuita, con todos los requerimientos necesarios para tal fin.

#### **4.2 Importancia / Objetivos del Procedimiento**

El establecimiento de un sistema de control interno en el área financiera de la Defensoría Pública, es de vital importancia para que se pueda lograr la eficiencia y eficacia en cada uno de los trabajos desarrollados en el área, es decir, que los pagos se realicen a tiempo, los recursos financieros puedan ser distribuidos de acuerdo a las necesidades de la entidad, en el área de tesorería no tenga contratiempos con el tema de impuestos entre otros, ayudando así a conseguir las metas económicas y de desempeño preestablecidas y de ésta manera prevenir la pérdida de recursos financieros y materiales.

El establecimiento de un sistema de control interno en el área financiera persigue los siguientes objetivos:

- Presentación de información financiera confiable y oportuna, la misma que ayudará a la toma de decisiones económicas de la entidad.
- Cumplir con las leyes, regulaciones y normativa vigente para el manejo de recursos públicos.
- Cumplir objetivos organizacionales en lo que se refiere a la parte financiera, evitando el mal manejo de recursos.

- Determinar medidas correctivas necesarias y oportunas, evitando desviaciones que afecten de manera significativa a la entidad.
- Realizar una segregación de funciones para que varias actividades no se concentren en una sola persona.

La aplicación de este sistema de control interno, ayudará a la determinación de las causas que pueden generar inconvenientes, demoras o errores en los procesos financieros, y así, establecer soluciones ágiles para su corrección y que no se vuelvan a presentar en un futuro.

### **4.3 Normativa aplicada al Procedimiento**

Las normas aplicables en el área financiera son:

- **Presupuesto, Contabilidad, Tesorería y Nómina**

Es estas áreas se aplican todos los reglamentos emitidos el Ministerio de Finanzas, ya que las entidades del sector público deben realizar todos sus registros, programaciones, reformas entre otras a través del Sistema de Gestión Financiera E-sigef, y para la parte de nómina el sistema e-sipren, es por ello que se han expedido los siguientes instructivos:

- **Para la parte presupuestaria**

Existen los siguientes instructivos: carga de la programación presupuestaria cuatrianual, instructivo de registro de gastos - ejecución presupuestaria, instructivo de amortización de anticipos de años anteriores, instructivo de programación y reprogramación de la ejecución, instructivo de programación y formulación del presupuesto, instructivo para modificaciones, instructivo para certificaciones presupuestarias, instructivo de programación financiera, instructivo de reformas presupuestarias, es decir, los instructivos que la entidad necesita para el manejo del sistema,

cabe recalcar que dichos instructivos son una guía de manejo, mas no aseguran los controles que deben existir en los procesos.

- **Para la parte contable**

Tenemos los siguiente; instructivo de administración de fondos, instructivo de reportes contables, instructivo de regularización de cuentas y auxiliares, instructivo para el registro de ajuste, instructivo para desconcentración de clases de registros.

Para esta área, se necesita tener conocimiento a más de la normativa anterior de normativa tributaria, en el caso de aplicación de retenciones en la fuente y del IVA, en los trámites de pagos realizados.

- **Para la parte de Tesorería**

Se cuenta con: instructivo de gestión de transferencias, instructivo de carga masiva de beneficiarios y sus cuentas, instructivo de administración de cuentas, instructivo de uso de beneficiarios y cuentas bancarias.

- **Para Nómina**

Tenemos; instructivo de conciliación de valores del IESS, instructivo para reformas web, instructivo de recuperación de anticipos quincenales, guía para pagos de fondos de reserva, guía para el cambio de tipo de nómina año o período de obligación al IESS, guía para cambios de la pre-planilla de autoridades sobrevaloradas, instructivo para la corrección de deducciones mal registradas en la aplicación e-sipren, instructivo para la corrección de deducciones mal registradas en la aplicación esipren, manual de uso de la aplicación e-sipren y sus reformas.

En ésta área se debe tomar en cuenta lo que dice la Ley Orgánica del Servicio Público en lo que tiene que ver, al pago de remuneraciones en la escala de 20 Grados y al nivel jerárquico superior.

#### **4.4 Involucrados en el Procedimiento**

Los involucrados en el área financiera son:

- **Directora Financiera**

Encargada de la correcta administración de los recursos que son entregados a la entidad por el Ministerio de Finanzas, los mismos que deberán estar dirigidos a lograr el desarrollo institucional y alcanzar objetivos preestablecidos. Debe cumplir con los siguientes requisitos:

**Educación:**

Título profesional en alguna de las siguientes profesiones: contabilidad u auditoría.

**Experiencia**

Tres años o más en puestos de mando que impliquen funciones de supervisión, coordinación y control de las tareas encomendadas a equipos de trabajo bajo su mando.

**Habilidades**

Capacidad para planear, organizar y coordinar trabajos ordinarios y extraordinarios que representen un alto grado de presión, mente analítica y creativa para el desempeño de las funciones encomendadas; así como aptitudes para la toma de decisiones, y liderazgo.

- **Analista Presupuestario**

Enfocado en el control del presupuesto obtenido, presentando informes constantes a su jefe inmediato sobre la ejecución presupuestaria por partida que se va teniendo mes a mes, y que será de gran importancia al ser un filtro en el que se determina reformas y modificaciones presupuestarias.

**Educación:**

Poseer título de nivel superior en carrera de contabilidad y auditoría.

**Experiencia:**

Dos años en puestos o cargos afines

**Habilidades:**

Persona con alta capacidad para relacionarse, con responsabilidad y discrecionalidad en el manejo de datos e información, alta capacidad de análisis y síntesis, con conocimiento de las disposiciones técnicas y legales en materia Presupuestaria.

- **Contadora**

Perfil destinado a la realización de devengados de todos los procesos, en el sistema de administración financiera, teniendo en cuenta las leyes tributarias que le competen a cada caso específico, Debe cumplir los siguientes requisitos:

**Educativas**

Poseer título de contador público y auditor

**Experiencias**

Mínima de 3 años en puesto similar.

**Habilidad:**

Creatividad, excelentes relaciones interpersonales, toma de decisiones, responsabilidad, conocimiento de leyes tributarias, efectuar cálculos matemáticos, conocimiento de normativa contable, manejo de programas básicos de computación y de contabilidad, manejo del Sistema Esigef, capacidad para elaborar reportes periódicos

- **Asistente Contable**

Proporciona información contable, confiable y oportuna, cuya función principal es la de asistir al contador general, encargado de apoyar en el trabajo presupuestario, además de realizar los compromisos de pagos en el sistema y emitir la respectiva certificación presupuestaria. Debe tener los siguientes requisitos:

**Educación**

Título profesional o segundo año de la carrera de Contabilidad y Auditoría.

**Experiencia**

Dos años o más en puestos similares.

**Habilidades**

Capacidad de trabajar en equipo, sentido de planeación y organización, actitud dinámica cuando se trate de realizar trabajos bajo presión, buenas relaciones interpersonales cordiales y respetuosas, actitud negociadora, facilidad para comunicarse, amplio conocimiento de computadora y paquetes de datos.

- **Tesorera**

Encargada de realizar las transferencias de los pagos efectuados por la entidad a las respectivas cuantas bancarias de los beneficiarios, y de la realización de los comprobantes de retención, posee los siguientes requisitos:

**Educación**

Presentar título de tercer nivel en carreras de ciencias económicas y de contabilidad y auditoría.

**Experiencia**

Dos años mínimos en cargos similares

**Habilidades**

Conocimiento de programas de computación (excel, word, power point, access), manejo del e-sipren – modulo de tesorería. Elaboración de informes técnicos, coordinación de números, trabajo en equipo, planeación, organización, iniciativa, conocimiento de leyes tributarias.

- **Encargado de Nómina**

Responsable del pago de nómina mensual, ingresos y salidas de los funcionarios de la Defensoría, así como de la elaboración de los respectivos roles de pago.

**Educación**

Presentar título de tercer nivel en la carrera de Contabilidad y Auditoría.

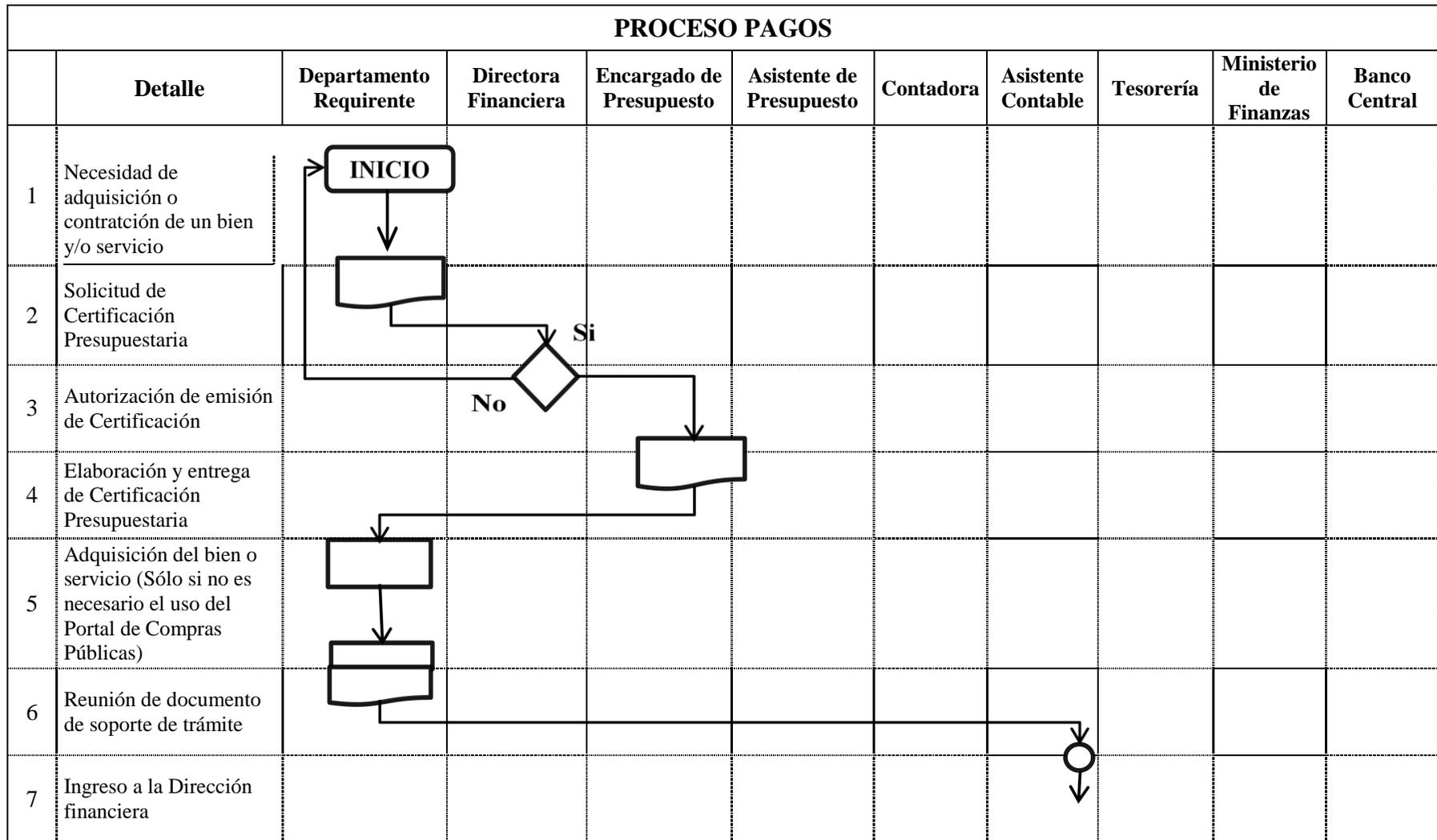
**Experiencia**

Dos años mínimos en cargo de nómina o tesorería.

**Habilidades**

Técnicas administrativas en sistemas de nómina, operar sistema E-sigef, hojas de cálculos, habilidad para trabajar con números, realizar cálculos, solucionar problemas, analizar documentos, manejo de paquetes informáticos,

**4.5 Diagramas de Flujo del Procedimiento**







#### **4.6 Desarrollo de Procedimiento**

En base al diagrama de flujo establecido para el proceso de pagos de la Defensoría Pública, se estableció el siguiente desarrollo del procedimiento financiero:

El proceso de un pago en la Defensoría Pública, inicia con la respectiva solicitud de la necesidad existente por el departamento requirente del bien y/o servicio, el mismo que previo a un análisis será sumillado por la directora financiera hacia la analista de presupuesto, quien elaborará la certificación presupuestaria, enviado dicho documento al encargado de adquisiciones para la compra respectiva, todo el trámite de pago será remitido a la asistente contable para el control previo a realizarse, cerciorándose que: tenga toda la documentación de soporte para dicho pago, la factura se encuentre correctamente llena, exista el acta de entrega recepción de los bienes adquiridos, tenga certificación presupuestaria; si posee todos estos requisitos, se elaborará el memorando de pago y pasará a la autorización respectiva, para ser remitida a la analista presupuestaria, quien realizará el comprometido en el sistema E-sigef, imprimirá el documento de sustento y recopilará las firmas de registrado y autorizado, pasando a la contadora para que efectúe el devengado en el sistema; para posterior a su ejecución de presupuesto, enviar el trámite completo a tesorería quien verificará y realizará la transferencia a la cuenta del proveedor o beneficiario, y posteriormente elaborar el comprobante de retención en la fuente y del IVA y proceder a llamar a cada proveedor para su entrega, finalmente se enviará todo el trámite a la asistente contable quien será la encargada de imprimir el comprobante de confirmado de la transferencia y el depósito, y realizar el archivo de los documentos.

#### **4.7 Medidas de seguridad aplicadas al procedimiento**

Las medidas de seguridad en cuanto al proceso financiero, son aquellas destinadas directamente a la protección de los recursos tanto materiales como financieros de la entidad, haciendo que las operaciones que tengan que ver con

el manejo de fondos presupuestarios sea válida y asegure la confiabilidad de la información financiera, útil en la toma de decisiones, además de buscar la protección de los recursos públicos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal; estas medidas deben ser comunicadas únicamente a los funcionarios que conforman el departamento financiero como son: contadora, tesorera, nómina, y asistentes contables, las medidas de seguridad a ser aplicadas en éste proceso son:

- **Presupuesto**

- Al inicio de cada año se deberá obligatoriamente realizar el plan operativo anual, que no es más que la distribución del presupuesto asignado por el Ministerio de Finanzas a la entidad, en las diferentes partidas presupuestarias, que serán utilizadas en el primer cuatrimestre.
- Se deberá hacer un análisis de partidas de años anteriores para la creación o eliminación de partidas presupuestarias en el ejercicio económico actual, evitando que los pagos que se realicen en el desarrollo de las operaciones no tengan partida asignada, ejemplo la creación de la partida para el pago de otros impuestos, tasas y contribuciones en el caso que el soat de los vehículos institucionales caducara.
- Todo pago a ser realizado deberá contar con la certificación presupuestaria respectiva, caso contrario el gasto será cargado al área o persona requirente.
- Para la emisión de certificaciones presupuestaria es indispensable el requerimiento por escrito mediante memorando u oficio del departamento o funcionario solicitante, dicho requerimiento deberá contener un valor estimado de ejecución.
- Se elaborarán reportes de ejecución presupuestaria semanal.
- Todo trámite de pago a ser realizado, deberá pasar primero por un control previo para posterior ser comprometido presupuestariamente, únicamente si el trámite tiene toda la documentación de sustento.

- **Contabilidad**

- Únicamente se podrá proceder con el devengado de un pago sólo si este, ha sido previamente comprometido y cuenta con la firma de autorización respectiva.
- Para registro y retención de impuestos se deberá elaborar por escrito un documento en el que conste el bien o servicio pagado y los respectivos justificativos del porqué se realizó las retenciones del caso, indicando porcentajes y montos.
- A la finalización del pago deberán existir tres firmas: la de registro de compromiso, registro de devengado y autorización del jefe departamental.
- Los pagos se realizarán como máximo dos días después de receptada la Factura.
- Los trámites de pago deberán ser archivados de acuerdo al número de expediente y únicamente podrán ser revisados por el personal que integra el departamento financiero.
- Se realizará una revisión de todas las facturas a ser canceladas, tomando en cuenta la fecha de caducidad, validez y datos exactos de la entidad.
- Se deberá solicitar al departamento de activos fijos y suministros, un reporte con 15 días de anticipación al cierre del ejercicio económico, para la realización de los respetivos ajustes en el sistema ya sea por bajas de activos, consumos de suministros y depreciaciones.

- **Tesorería**

- Se receptorán trámites de pago, sólo si constan las autorizaciones respectivas justificadas, mediante las firmas de registro y autorización respectivas.
- En caso de no existir alguna firma, no se procederá con la transferencia bancaria al beneficiario.
- Se emitirán de forma inmediata a la transferencia los comprobantes de retención en la fuente, y serán entregados en los cinco días posteriores a la

emisión de factura como lo menciona la Ley de Régimen Tributario Interno.

- Se emitirán comprobantes de confirmado, indicando las fechas en que se realizaron los depósitos en las cuentas de los beneficiarios y los montos respectivos, los que servirán de respaldo para las acreditaciones realizadas.

- **Nómina**

- La nómina de los funcionarios de la entidad deben elaborarse y registrarse en el sistema e-sipren, por la persona encargada para posteriormente ser aprobado por el jefe departamental.
- Todo pago de salarios, vacaciones o liquidaciones debe justificarse, mediante la firma del trabajador que efectúe el cobro en el respectivo rol de pago o de liquidaciones que la entidad establezca.
- La nómina mensual será elevada al sistema Esipren los 25 días de cada mes para que el Ministerio de Finanzas pueda pagar hasta el 28 y así no retrasar los pagos.
- El trámite de pago de roles debe tener toda la documentación necesaria de sustento que justifique el mismo que cada trabajador (listado de asistencias).
- Los ingresos de contratos de personal nuevo a la entidad, se receptorán hasta el 15 de cada mes, para que estos a su vez puedan ser ingresados en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y así evitar multas por mora.
- En el caso de personal que ingrese a laborar después del 15 de cada mes se le cancelará los días restantes como honorarios profesionales, e ingresarán a nómina desde el primer día del mes siguiente.
- Para el ingreso a nómina se deberá adjuntar una copia del contrato debidamente firmado e ingresado por el departamento de recursos humanos.

Todas estas medidas de seguridad, propuestas para la aplicación dentro del departamento financiero, ayudarán a que las actividades se desarrollen bajo la

normativa vigente, además de ser controles que deben efectuarse para poder lograr un desarrollo organizacional eficiente.

#### **4.8 Aplicación de Pruebas**

Para el proceso financiero se realizó la aplicación de nuestra propuesta en el diagrama de flujo a los pagos a realizarse por la adquisición de materiales de oficina, aseo, equipos de cómputo, vehículos, a más del pago de servicios básicos y viáticos. Para cada uno de estos pagos se realizó el siguiente proceso:

Se efectuó la recepción de las facturas por las adquisiciones en el catálogo electrónico por parte de la asistente administrativa quien revisó los siguientes aspectos:

- Razón Social: Defensoría Pública
- RUC: 1768157440001
- Dirección: Av. 6 de diciembre n 21-37 y Robles
- Teléfono: 2 225 746
- Fecha de caducidad
- Cálculos exactos por valores de IVA y totales
- Datos de la Imprenta
- La factura debe encontrarse en perfecto estado sin tachones, borrones o enmendadura alguna.
- Detalle exacto del bien o servicio adquirido.
- Número de Autorización del Servicio de Rentas Internas (SRI)

Si la factura tiene correcto todos estos campos se procederá a la recepción junto con el trámite que sustente su pago.

La asiente contable realizará un control previo a la autorización de pago por parte de la Directora Financiera, de todos y cada uno de los pagos, los mismos que deben contener sin excepción la siguiente documentación adjunta:

- Requerimiento
- Certificación presupuestaria
- En el caso de existir pliegos del proceso, o tres cotizaciones originales y su respectivo cuadro comparativo.
- Orden de compra autorizada por la Directora Financiera, mediante la firma de autorización en el mismo.
- Acta de entrega recepción de los bienes y/o servicios adquiridos, la que contendrán sellos de respaldo.

Si el proceso contiene toda esta documentación, la asistente contable elabora un memorando de pago numerado en el que indique de manera general el concepto del pago y lo llevará a la directora financiera quien sumillará PROCEDER PAGO; el proceso será pasado a la asistente presupuestaria para que proceda a comprometer los fondos en el sistema E-sigef, asociando a la partida presupuestaria a ser afectada; posterior al compromiso realizado procederá con la impresión del comprobante y con la firma de registrado y aprobado.

El trámite de pago pasará a la contadora quien realizará el devengado del proceso, ingresando la factura y las respectivas retenciones en la fuente y del IVA aplicadas según el caso, en el sistema; luego procederá de igual forma con la impresión del comprobante de devengado y con las firmas de registrado y aprobado.

Después de que el proceso esté comprometido y devengado, pasará a tesorería para que se realice la respectiva transferencia al proveedor y se elabore el comprobante de retención: a la vez para que se proceda con las llamadas a los proveedores y éstos vengan a retirar su comprobante en los 5 días determinados para tal fin.

Por último el trámite pasa a la asistente contable para su archivo, la misma que realizará una revisión final del proceso completo y verificará que nada le haga falta para proceder a guardarlo en la carpeta de archivo, quedando el pago completo y con toda la documentación de sustento necesaria.

Las pruebas que se realizaron dentro de éste procedimiento fueron:

○ **Verificación de facturas**

La asistente contable deberá verificar que éste documento posee toda la información requerida, caso contrario no será aceptada, de ésta manera evitaremos realizar un procedimiento de pago que terminará en una pérdida de tiempo ya que no se cuenta con la información necesaria tanto de la entidad como del proveedor.

○ **Análisis de certificación presupuestaria**

La certificación presupuestaria en nuestro nuevo proceso de realizar los pagos se ha convertido en una herramienta indispensable, ya que sin este documento habilitante ningún trámite podrá ser cancelado, para ello se realiza la verificación de que la certificación haya sido emitida con un requerimiento del departamento solicitante y que ésta contenga un presupuesto referencial, además hay que tomar en cuenta que sea emitida con fecha posterior al pago, de presencia el día que se recibió la solicitud; de no ser así la cancelación del trámite correrá por parte de la persona solicitante, ya que, la entidad no ha presupuestado dicho gasto y mucho menos no ha comprometido el dinero que posee.

○ **Verificación compromiso devengado**

Por medio de un reporte emitido por el sistema e-sigef, se realizará la constatación que el trámite de pago sea primero comprometido en los fondos necesarios, utilizando la certificación presupuestaria dada al inicio del proceso para que posterior sea devengado, de encontrarse que el trámite de pago pasó solo por el devengado, éste será reversado y nuevamente iniciará su proceso de cancelación, dando un llamado de atención a la persona que se encargó de efectuarlo sin seguir el procedimiento respectivo y ya comunicado.

- **Constatación de firmas**

Se tomó al azar una muestra de diez pagos realizados, y se comprobó que todos y cada uno de ellos posean las firmas tanto de registrado y autorizado en los comprobantes tanto de comprometido y devengado, que emite el sistema e-sigef, por lo que se pudo verificar que la nueva forma de realizar los trámites de pago, ayuda a que toda la documentación posea las firmas respectivas listas para el archivo.

- **Control previo**

La asistente de contabilidad, previo a pasar cualquier trámite de pago a la analista presupuestaria realizará un control previo de toda la documentación de sustento de pago, solicitud de necesidad, certificación presupuestaria, factura, acta de entrega recepción, y documentos habilitantes que abalicen que todo el proceso se realizó con total transparencia y bajo la normativa vigente, de no ser así, el trámite será devuelto al departamento administrativo quien deberá recabar la documentación faltante.

#### **4.9 Análisis de Procedimiento**

Para el proceso financiero se estableció un diagrama de proceso en el que se utiliza la forma del comprometido - devengado para todos los procedimientos, haciendo que se pueda evidenciar de mejor manera la ejecución diaria de la entidad y teniendo un mejor control en cuanto al presupuesto que la entidad tiene por gastar, ya que, antes se realizaba un solo registro para cada pago que era el devengado, no pudiendo ver la ejecución del presupuesto realizado sino únicamente del gasto efectuado.

Otro aspecto importante que cabe resaltar es que con la implementación de esta nueva forma de registro, en cada paso del procedimiento se recopilan las firmas necesarias, haciendo que no exista acumulación al final de cada mes para la debida culminación del proceso y el archivo respectivo quede completo.

En el caso de los comprobantes de retención en la fuente y del IVA, se ha podido determinar una gran mejora ya que son entregados en el plazo establecido por la Ley de Régimen Tributario Interno, que es de cinco días posteriores a la emisión de la factura, siendo la persona encargada de la emisión de los mismos la que llama a los proveedores de bienes y/o servicios que tiene la entidad, a que se acerquen a retirar su comprobante evitando de ésta manera que el monto que es retenido por estos conceptos, tenga que ser devuelto por la Defensoría Pública a los diferentes beneficiarios.

#### **4.10 Indicadores de Cumplimiento**

Los indicadores de cumplimiento en el proceso financiero nos ayudarán a medir la ejecución de las metas planteadas por el departamento y cada uno de sus miembros. Como las tareas se han venido desarrollando y el nivel de eficiencia se ha obtenido, se desarrollaron los siguientes indicadores:

- **Pagos efectuados**

La entidad recibe como mínimo 15 pagos diarios, los que por política establecida deben ser cancelados máximo en dos días, de esta manera se evitará contraer problemas por concepto de demoras y con el Servicio de Rentas Internas en lo que se refiere a la fecha de la emisión de la factura, el indicador establecido es el siguiente:

$$\frac{\text{Pagos efectuados}}{\text{Pagos proyectados}} = 74,66\%$$

196

Como se recibe 15 pagos diarios aproximadamente, se debería haber cancelado a 1100 y 1200 proveedores, debido a que los trámites no contienen la documentación de sustento suficiente que acredite que dicho pago se realizó bajo la normativa vigente, han tenido que ser retrasado o no cancelados, es por ello que se ha creado un diagrama del proceso financiero en el que cubra todas estas necesidades paso a paso, y se pueda cumplir con el objetivo del departamento de cancelar todo en máximo dos días de la fecha de emisión de la factura.

- **Entrega de comprobantes de retención**

La política establecida para un mejor control interno del departamento financiero en cuanto a entrega de comprobantes de retención, es de 5 días posteriores a la emisión de la factura, de lo que tenemos:

Comprobantes de retención entregados

Comprobantes de retención elaborados

296

750

0,3946

=

39,46%

Se puede observar que el proceso de tesorería está fallando considerablemente ya que únicamente el 39.46% del 100% de comprobantes elaborados han sido entregados, por lo que se requiere que se preste mayor atención a este punto, ya que de lo contrario podríamos tener que llegar a devolver todo el monto retenido a cada proveedor por incumplir con esta norma emitida por el Servicio de Rentas Internas.

- **Informes presupuestarios**

Para que la directora financiera tenga un amplio conocimiento de cómo se ha venido ejecutando el presupuesto que le ha sido asignado a la Defensoría, se debe emitir un reporte semanal de las actividades realizadas, por lo que tenemos el siguiente indicador de reportes en el mes de abril 2011:

Informes presupuestarios presentados en abril 2011

Informes presupuestarios proyectados en abril 2011

1

4

0,25

=

25,00%

Únicamente el 25% de informes presupuestarios han sido presentados a la directora financiera, por lo que es necesario el cumplimiento de la política de entrega semanal de informes; de esta manera facilitará el trabajo presupuestario en caso de que exista alguna reforma o modificación que realizarse para la cancelación de pagos, pudiendo de inmediato realizar una revisión del reporte y tomar decisiones oportunas.

#### **4.11 Ambiente de Control**

Para el análisis del ambiente de control del proceso financiero al igual que el administrativo, se ha realizado un cuestionario con 10 preguntas las mismas que nos ayudarán a conocer cómo se encuentra este elemento del control interno dentro de la Defensoría Pública, para luego determinar la forma de corregir errores en caso de existirlos. EL cuestionario aplicado es el siguiente:

**Defensoría Pública**  
**Cuestionario de Control Interno**  
**Componente: Ambiente de Control**

No.	Preguntas	Respuesta		Observaciones
		SI	NO	
	<b><u>Integridad y Valores Éticos</u></b>			
1	Los empleados conocen cuáles son comportamientos aceptables o no aceptables en cuanto al manejo de presupuesto de la entidad		x	
2	Existen procesos claramente definidos para el desarrollo de actividades del proceso financiero		x	
	<b><u>Compromiso de Competencia Profesional</u></b>			
3	Se han creado perfiles definidos para ocupar el cargo de los subprocesos financieros como son contabilidad, presupuesto y tesorería.		x	No definidos por escrito
4	Se toma en cuenta la opinión de la máxima autoridad de la entidad para la toma de decisiones presupuestarias		x	Únicamente en el caso que sean montos significativos
	<b><u>Estructura Organizativa</u></b>			
5	Se efectúan evaluaciones periódicas a los funcionarios del proceso financiero		x	
6	La comunicación que existen entre la directora financiera y el personal a su cargo es la adecuada para el cumplimiento de tareas específicas	x		

	<b><u>Asignación de autoridad y responsabilidad</u></b>			
7	Existe fijación de responsabilidades en cuanto a los posibles errores que pudieren ocurrir en el registro de trámites de pago		x	
8	La entidad tiene el personal adecuado, en cuanto a experiencia, para llevar a cabo los pagos que se generen en el período.		x	Acumulación de tareas
9	Existe un número adecuado de funcionarios para el desarrollo de actividades financieras, contables y de tesorería dentro del proceso		x	
10	La dirección toma en cuenta las sugerencias dadas por los funcionarios en la toma de decisiones		x	

Total 1 9

En base al cuestionario de control aplicado al proceso financiero se puede observar que existe una sola respuesta positiva equivalente al 10%, y 9 respuestas positivas representando el 90%, lo que significa que el ambiente de control dentro de la entidad no es satisfactorio.

El principal problema que se presenta en este procedimiento, es al igual que en el proceso administrativo, la acumulación de tareas y responsabilidades que recaen en una sola persona, como es el caso de la contadora que es la encargada de realizar el trámite de pago, realizando ella misma el proceso de comprometido y devengado, produciéndose una demora en los pagos, ya que al existir una persona encargada de presupuesto, ella comprometería los trámites y pasaría a la contadora para que realice el devengado, realizando más trámites al día y no haciendo esperar a los proveedores por falta de tiempo en el ejecución del trabajo.

Es necesario que se realice de manera inmediata la revisión del manual de

puestos y funciones de la entidad, ya que, ésta será la única manera de establecer y determinar las funciones de los puestos y cargos de la entidad y así evitar los temibles cuellos de botella, que provocan que no se cumpla a cabalidad los objetivos institucionales, además de realizar una revisión exhaustiva del personal, que es sumamente necesario incrementar especialmente en los procesos habilitantes de apoyo, que son aquellos que ejecutan las acciones para que los defensores públicos puedan brindar un servicio de calidad a los usuarios.

Otro factor clave para el buen desempeño del personal financiero es que, se deben buscar cursos de capacitación para que los servidores acudan y amplíen sus conocimientos, en especial en lo que tiene que ver al manejo del sistema e-sigef, ya que al ser una herramienta nueva que se puso en funcionamiento a partir del año 2008, tienen un sin número de procesos desconocidos que ayudarían a facilitar el desarrollo del trabajo presupuestario y contable, como son la emisión de reporte financieros, reportes de ejecución diaria entre otros, además de colaborar en la evaluación del personal en cuanto a trámites realizados o no dentro del sistema.

Cabe recalcar que el establecimiento de políticas claras y definidas de tareas y responsabilidades hará que este proceso inicie de manera adecuada el desarrollo de actividades, siempre encaminadas a brindar un servicio de excelencia tanto al cliente interno como externo que éste posee, además de presentar información clara, precisa y en el momento que la máxima autoridad lo requiera.

#### **4.12 Evaluación de Riesgo**

El establecimiento de los riesgos dentro de un proceso, ayuda a determinar cuáles son las áreas críticas que ésta posee, pudiendo buscar la forma de reducirlos y hacer las gestiones necesarias para que el desarrollo normal de actividades de la entidad se de de forma normal y constante, para ello en el departamento financiero se realizó un cuestionario de control interno, dando a cada punto una ponderación de 4 en donde cada ítem representa:

- 1 representa Nunca
- 2 representa Rara Vez
- 3 representa Casi siempre
- 4 representa Siempre

**Defensoría Pública**  
**Cuestionario de Control Interno**  
**Componente: Evaluación del Riesgo**

No.	Preguntas	Datos		Observaciones
		P	C	
	<b><u>Objetivos Globales de la entidad</u></b>	P	C	
1	Existen objetivos definidos para el proceso financiero	4	1	
2	El proceso financiero cuenta con una planificación departamental que ayude al desarrollo de actividades.	4	2	
	<b><u>Objetivos específicos cada actividad</u></b>			
3	Se establecen objetivos para cada sub proceso:			
	Contabilidad	4	2	Emitidas por Ministerio de Finanzas
	Presupuesto			
Tesorería y Nómina				
4	Los objetivos globales que la entidad posee tienen relación con la asignación de presupuesto que se le ha sido asignado.	4	3	
	<b><u>Riesgos</u></b>			
5	Se han tomado medidas de seguridad en cuanto a los constantes cambios en políticas económicas y normativas del país.	4	3	

6	Las reformas presupuestarias, son tomadas como último recurso ya que todo ha sido debidamente planificado.	4	1	
7	Se realizan informes presupuestarios periódicos para saber cuál es la ejecución que ha tenido la entidad en el período.	4	1	Propuesta de compromiso devengado para mejor control presupuestario
8	El presupuesto con que cuenta la entidad es el necesario para el cumplimiento de todas las actividades que tiene la Defensoría Pública	4	2	Requieren de incremento presupuestario urgente
9	Los procesos de pago de la entidad son previamente analizados para proceder con el trámite respectivo.	4	2	No todos contienen la documentación de sustento necesario (muestra 10 pagos)
10	Para la emisión de una certificación presupuestaria se hace un análisis previo del presupuesto existente y de las partidas presupuestarias a ser afectadas.	4	1	

Nivel de confianza = Calificación total \* 100 / ponderación total

$$NC = CT * 100 / PT$$

$$NC = 21 * 100 / 40$$

$$NC = 28 * 2, 5$$

$$NC = 45\%$$

El nivel de riesgo determinado dentro de la Defensoría Pública es alto, por eso su nivel de confianza en los procesos realizados es bajo.

Los riesgos que se han encontrado dentro del proceso financiero posterior a la realización del cuestionario de control interno son:

- Dentro del proceso financiero no se han determinado objetivos específicos a seguir, lo que hace que cada funcionario únicamente desarrolle sus actividades con el fin de cumplirlas, más no por alcanzar el éxito organizacional deseado, en este caso es necesario que se dictamine que es lo que el proceso quiere obtener con el esfuerzo de cada miembro que lo conforma, además de realizar una planificación mensual del trabajo a ser desarrollado, lo que ayudará a la evaluación de los mismos en cuanto a ejecución y cumplimiento de tareas.
- Otro riesgo importante que el departamento financiero está enfrentando, es el poco caso que se le hace a la parte presupuestaria, ya que únicamente se basa en la contable, ocasionando que no se tenga un control de la ejecución por partida presupuestaria que tiene la entidad, además de no tener un dato exacto de lo que se ha gastado y de lo que le falta por ejecutar a la entidad, la aplicación de actividades predefinidas ayudará a evitar que la entidad tenga que entregar el presupuesto sobrante al final del cuatrimestre por no haberlo utilizado o ejecutado.
- El hecho de que no se comprometa los fondos previo a la realización del devengado, ha provocado que la entidad pierda presupuesto haciendo que la asignación dada a la entidad al inicio del año fiscal se reduzca, por lo que se ha tenido que pedir incrementos presupuestarios debido al aumento de actividades que la entidad genera, esto se podría evitar mediante el compromiso de contratos que sean necesarios devengar mes a mes.

- Por otra parte, los trámites a ser pagados por la Entidad no contienen la suficiente documentación de soporte que abalice que dicho trámite cumplió con todos los pasos requeridos y normas vigentes. La falta de documentos de soporte provocaría que tanto la entidad como los responsables de la misma sean sancionados al momento de una auditoría, realizada por parte de la Contraloría General del Estado.
- La falta de presentación de informes tanto de la parte contable, presupuestaria como la de tesorería, hace que la directora del departamento financiero no tenga información confiable y oportuna para poder tomar decisiones de mejora en cuanto al manejo de los recursos que la entidad posee, a más de no tener sustento de las actividades realizadas el momento que la máxima autoridad lo requiera.

Estos riesgos encontrados en el departamento financiero, hacen que no se desarrollen las actividades de éste sector de una manera productiva, ocasionando la consecución de errores, que no ayudan en nada al cumplimiento de objetivos organizacionales ni mucho menos alcanzar el éxito en la ayuda a la gente de escasos recursos, por lo que es preciso establecer normativas de ejecución y control de procesos en la entidad y en especial en este departamento.

En el caso de la parte financiera, se ha seleccionado el proceso de un pago por adquisición para la evaluación del riesgo.

### **Defensoría Pública**

#### **Proceso Pago Adquisición**

<b>Controles Claves</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>
Se ha emitido la respectiva certificación presupuestaria	10	5

Existe el control previo de las Facturas a ser canceladas	10	5
Existe una autorización expresa para poder dar inicio al trámite en el sistema E-sigef	10	8
Se realizan revisiones presupuestarias previas a la cancelación de un trámite de pago.	10	2
Las especificaciones técnicas de las adquisiciones son emitidas por el departamento requirente	10	1
Los comprobantes de retención son entregados en el plazo establecido por la Ley.	10	4
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>25</b>

Nivel de Confianza = Calificación Total\*100/Ponderación Total

NC = CT \* 100 / PT

NC = 25 \*100/60

NC = 25 \* 1, 67

NC = 41,75

El nivel de confianza para el proceso de pagos es bajo por lo que el nivel de riesgo es alto, ya que los pagos son demorados, no se realizan las transferencia a tiempo, los comprobantes no son entregados en los plazos establecidos y en especial no tiene un camino a seguir para que el proceso no tenga demoras o retrasos nada favorables para la institución.

Por lo que es necesaria la aplicación y determinación de actividades de control que ayuden y faciliten al desarrollo de procesos dentro de la entidad.

#### 4.13 Actividades de Control

El establecimiento de políticas y procedimientos en el proceso financiero ayudarán a asegurar que se lleven a cabo los objetivos de la institución, además de asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos y llevar a cabo las actividades en forma eficaz, dichas políticas deberán ser para toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones, estas incluyen: aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, análisis de operaciones entre otras, es decir se busca determinar controles previos que ayuden a prevenir, detectar, corregir errores y riesgos existentes. Para la determinación de esos controles dentro del proceso financiero, primero se realizó un cuestionario de control interno que incluye las siguientes preguntas, los que ayudarán a determinar si existen o no políticas de prevención de errores en la entidad y qué normas deberían establecerse para un mejor control interno de este departamento.

**Defensoría Pública**  
**Cuestionario de Control Interno**  
**Componente: Actividades de Control**

No.	Preguntas	Respuesta		Observaciones
		SI	NO	
1	Se efectúan los pagos en el plazo establecidos como mínimo de dos días		x	
2	Los trámites de pago poseen la debida certificación presupuestaria		x	
3	La certificación presupuestaria lleva relación con el presupuesto que se le ha asignado a la entidad		x	No se emiten
4	Se realizan reformas presupuestarias en caso de requerirlo para el pago de trámites	x		

5	Los pagos poseen la suficiente documentación de soporte.		x	
6	Se realiza una revisión de las facturas que recibe la entidad para el pago	x		No en su gran mayoría
7	Existe un control previo de los documentos habilitantes para el pago		x	
8	Se realizan informes de pagos realizados en un período determinado		x	
9	Existe una autorización previa a los pagos que tiene la entidad	x		
10	El trámite de pago es comprometido para posterior ser devengado		x	Solo se devenga
11	La persona encargada del presupuesto realiza informes periódicos del movimiento del presupuesto de la entidad		x	
12	Existe algún registro de las retenciones realizadas a los proveedores, para posibles reclamos		x	
13	Se tiene establecidas las responsabilidades de cada uno de los miembros del departamento en cuanto a los pagos realizados		x	
14	Se ha dado acumulación de actividades en los procesos de pago produciendo demoras en los mismos	x		Se requiere de más personal financiero.
15	Todos los documentos tienen las firmas respectivas para su debido archivo		x	
16	Se realiza un análisis previo a la realización de la transferencia bancaria al proveedor	x		
17	Se pide certificaciones bancarias para evitar errores en las cuentas de los		x	

	proveedores			
18	Existe algún documento que certifique que la transferencia fue efectuada a la cuenta del proveedor		x	
19	Se entregan los comprobantes de retención en el tiempo establecido por la Ley		x	
20	Los trámites se archivan en forma secuencial que permita ser encontrados de forma rápida	x		

En la realización de éste cuestionario de control interno, se ha detectado una serie de anomalías en la ejecución del proceso financiero, es decir, en los pagos que realiza el departamento, entre las principales han sido la demora en los procesos, no existe las debidas autorizaciones, los comprobantes no son emitidos en el plazo establecido por la ley, no existen documentos indispensable para poder realizar un pago, entre otras; por lo que se han establecido las siguientes actividades de control o políticas a seguir para el desarrollo eficiente del proceso:

### **Contabilidad**

- Los procesos de pago iniciarán con la debida solicitud de necesidad emitida por el departamento requirente mediante memorando u oficio.
- Para cada trámite se requiere necesariamente la solicitud y emisión de la certificación presupuestaria que indique monto y partida presupuestaria a ser afectada en el presupuesto de la entidad.
- La factura ingresada al departamento financiero deberá ser cancelada máximo en un plazo de dos días laborables, para evitar demora en los procesos e inconvenientes con los proveedores.

- No se podrá aceptar facturas en blanco o llenas a medias, ya que, esto puede dar paso a interpretaciones incorrectas, en este caso se devolverá la factura dejando justificado el porqué no se ha podido cancelarla.
- Las facturas que se encuentren con algún borrón, tachón, enmendadura o algún dato mal lleno no serán aceptadas y serán devueltas de manera inmediata.
- Todo pago pasará por un control previo realizado por la asistente contable, quien realizará una revisión minuciosa de toda la documentación que justifique la cancelación y desembolso del monto establecido.
- Los trámites posteriores al control previo, deberán contener la autorización o sumilla del jefe del departamento, caso contrario no podrá ser cancelado.
- El pago deberá contener un memorando indicando la clase de pago, proveedor al que se va a cancelar, monto, número de factura y explicación breve del mismo.
- El pago deberá pasar por el proceso de comprometido y devengado en el sistema E-sigef, sólo se dejarán comprometido los fondos en el caso de contratos a largo plazo que requieran ser devengados mensualmente.
- Tanto el proceso de comprometido como de devengado deberá contener la firma de registrado y autorizado, de ésta manera se evitará que el trámite quede incompleto y requiera de una revisión extra para su conclusión.
- Se deberá presentar informes mensuales de las novedades encontradas en algunos pagos, así como, de todos los pagos efectuados para la revisión del o la directora financiera.

## **Presupuesto**

- Se elaborará una proyección presupuestaria al inicio de cada cuatrimestre, en el que detalle partida presupuestaria y posible monto a ser utilizado dentro del período, esta proyección deberá llevar congruencia con el plan anual de adquisiciones y el plan operativo anual realizado por el departamento de planificación de la entidad.
- Se realizarán reformas presupuestarias únicamente en el caso de ser necesario y deberá ser autorizado por el Defensor Público General, esto evitará constantes reformas y hará que se programe de mejor manera los egresos de efectivo.
- Se presentará un informe a la máxima autoridad detallando montos y partidas presupuestarias a ser modificadas dentro del período para su firma.
- Se elaborarán informes mensuales del movimiento efectuado con el presupuesto de la entidad.

## **Tesorería**

- Se realizarán las transferencias a los diferentes proveedores el mismo día que se efectuó el devengado del trámite.
- Para todas las transferencias, será necesario que el trámite contenga una certificación bancaria que identifique el nombre del banco, número y tipo de cuenta, para evitar que los pagos en el sistema e-sigef sean rechazos.
- Los comprobantes de retención deberán contener la fecha del pago realizado y deberán ser efectuados el mismo día del trámite de pago.
- La persona encargada de tesorería será la encargada de llamar a los proveedores para que se acerquen a la entidad a retirar su comprobante, en el caso de ser de otras provincias se los enviará por medio de correo terrestre,

esto deberá ser cumplido para evitar que se tenga que cancelar el valor retenido por incumplir con la Ley de Régimen Tributario Interno, que dice que todo comprobante deberá ser entregado máximo en los cinco días posteriores a la emisión de la factura.

- Se deberá emitir un informe de las transferencias realizadas de manera mensual, la que servirá para determinar el monto gastado del total de presupuesto que se le ha sido asignado a la entidad.
- Se debe llevar un registro de las retenciones realizadas a los diferentes proveedores, en el que conste montos y porcentajes de retención, tanto del IVA como de la retención fuente.
- El documento emitido por el sistema e-sigef de las transferencias realizadas deberá contener las firmas de responsabilidad de la persona que autorizó dicha transferencia, en caso de que exista algún reclamo.

Al seguir estas políticas de control dentro del proceso financiero hará que el departamento pueda cumplir con su objetivo principal, que es el de realizar todos los trámites de pago en el tiempo y plazo establecido, cumpliendo toda la norma vigente sin omisión alguna, además de contribuir al objetivo global de la Defensoría que es el brindar servicio gratuito a las personas de escasos recursos, ya que este es un proceso habilitante para cumplir dicho objetivo.

#### **4.14 Información y Comunicación**

Como ya se ha mencionado, éste elemento del control interno es indispensable ya que permite la fluencia y paso de información por todos los departamentos de la entidad, así como hacer conocer los procesos, procedimientos, tareas, naturaleza y objetivos de la entidad. Para determinar si en el departamento financiero existe este componente de control interno, se aplicaron las siguientes preguntas:

**Defensoría Pública**  
**Cuestionario de Control Interno**  
**Componente: Información y Comunicación**

No.	Preguntas	Respuesta		Observaciones
		SI	NO	
	<b><u>Información</u></b>			
1	Se presenta de forma regular la información generada por concepto de pagos realizados, y de los factores que pueden estar ayudando al no cumplimiento de los mismos.		x	Información únicamente cuando es requerida
2	Se suministra a la directora financiera la información obtenida en cuanto a la ejecución del presupuesto de la entidad para una adecuada toma de decisiones.		x	
3	El Directorio recibe información analítica que les permite identificar qué acción es necesaria llevar a cabo para el cumplimiento de los objetivos de la dirección.		x	
4	La información está disponible en el tiempo oportuno para permitir el control efectivo de los acontecimientos y actividades que se han realizado en cuanto al presupuesto de la entidad.		x	
5	Las necesidades y prioridades de información son determinadas por la directora financiera indicando la responsabilidad de su emisión y entrega oportuna.		x	

	<b><u>Comunicación</u></b>			
6	Se comunica de manera periódica todas las acciones realizadas por el departamento financiero para el cumplimiento de objetivos organizacionales.		x	
7	Existen mecanismos establecidos para que los empleados puedan aportar sus recomendaciones de mejora para un buen manejo del presupuesto.		x	
8	Se produce información estadística sobre los reclamos de clientes que pudieran darse en cuanto a la entrega de comprobantes de retención.		x	
9	La información contable y presupuestaria se transmite a los niveles superiores de la organización según sea necesario y se realizan acciones de seguimiento.		x	
10	Existe una adecuada comunicación con los clientes en lo que tiene que ver con el tema de facturación para cambios o entrega de las mismas.	x		

Al aplicar estas preguntas de control interno se determinó que al departamento financiero le hace mucha falta la obtención de información oportuna para la toma de decisiones tanto contables como presupuestaria; además se ha identificado que la escasa comunicación entre sus miembros, ha provocado que exista duplicidad de funciones, se cometan errores como falta de firmas en el archivo contable o carencia de documentos de sustento de pagos, por lo que se han establecido los siguientes puntos que ayuden a mejorar la información y comunicación del departamento:

- Se deberá presentar informes de manera mensual de las actividades realizadas en el subproceso de contabilidad, tesorería y presupuesto, ayudando a que la persona que dirige dicho departamento pueda tener un conocimiento general de lo realizado por sus miembros y tomar decisiones adecuadas para completar el trabajo faltante, o que no se haya podido lograr por algún tipo de retraso.
- Se debe preparar información mensual que será subida a la página web de la institución de acuerdo a lo establecido en la Ley de Transparencia, dicha información tiene que ver con datos sobre: viáticos de los funcionarios de la entidad, presupuesto ejecutado, presupuesto asignado, nóminas pagas, sueldos de los funcionarios, distributivo de la entidad, entre otros, esta información deberá contener la firma de la persona que lo elabora y la fecha en que se realiza, dicha información servirá para comunicar tanto a nuestros clientes internos como externos, proveedores y organismos de control quienes podrán acceder a la información en el momento que lo requieran, transparentando las actividades del departamento.
- Se deberá comunicar de forma periódica a los miembros del departamento de las nuevas reformas tributarias que existieran en el período.
- La información que sea entregada y comunicada a los proveedores deberá ser únicamente la necesaria, ya que, la información en cuanto a manejos y trámites de pago es confidencial para el departamento.

Aplicando estas políticas se podrá lograr que el proceso alcance el éxito deseado y pueda ser uno de los que más contribuya a la obtención de beneficios para todos los miembros de la entidad.

#### **4.15 Monitoreo**

El monitoreo dentro del proceso financiero, radica en el seguimiento que se debe dar tanto al presupuesto que posee la entidad, es decir, del dinero que tiene,

cuánto se ha gastado y de esta manera poder determinar cifras exactas par saber de lo que dispone, así como un seguimiento a los pagos efectuados por medio del sistema e-sigef, para poder determinar cómo se han efectuado y si han sido o no asignados al proveedor correspondiente, por lo que se ha realizado el siguiente cuestionario de control:

**Defensoría Pública**  
**Cuestionario de Control Interno**  
**Componente: Monitoreo**

No.	Preguntas	Respuestas		Observaciones
		SI	NO	
1	La información generada por los sistemas de información, como son contable y presupuestaria son verificados con otros medios de información elaborados por el personal financiero.		x	
2	Se investigan las quejas presentadas por los proveedores sobre la entrega de comprobantes de retención			
3	Se requieren firmas para acreditar la realización de procesos de pago en el sistema e-sigef.	x		
4	Las responsabilidades del personal financiero son apropiadas para las necesidades de la organización.		x	
5	El archivo que posee el departamento financiero se encuentra debidamente clasificado, pudiendo encontrar un expediente en el momento requerido.	x		

6	Existen medios para conseguir información sobre deficiencias de fuentes tanto internas como externas (por ejemplo, clientes, proveedores)		x	
7	Se corrige los errores encontrados en el proceso financiero y presupuestario de la entidad.	x		No lo suficiente como para tener un control adecuado.
8	Se da seguimiento a los pagos realizados por la entidad hasta el momento en que los montos son acreditados en las cuentas de los beneficiarios.		x	Únicamente si es requerido por el proveedor.
9	Las acciones realizadas por el departamento financiero en cuanto al cumplimiento de objetivos organizacionales son tomadas en cuenta	x		
10	Se realizan revisiones a las funciones definidas para cada persona que integra el departamento financiero, en busca de mejoras.		x	

El monitoreo en el proceso financiero se lo realiza mediante el sistema e-sigef, ya que por medio de éste se puede ver si un trámite siguió todo los pasos necesarios para su culminación, es decir si este fue comprometido, devengado, si ya se realizó el pago y si dicha transferencia fue acreditada y confirmada en la cuenta del beneficiario, lo que ayuda en su gran mayoría a tener un control de los pagos realizados y a poder emitir una información oportuna en el caso de que los proveedores o la autoridad lo requieran, lo que se constituye en un aspecto positivo para la entidad.

En otro aspecto, el departamento requiere que se de seguimiento inmediato a la emisión y entrega de comprobantes de retención, ya que, en el archivo que posee

el financiero se encuentran muchos comprobantes que no han sido entregados, lo que podría ser causa de sanción por parte de un organismo de control, y constituirse en un incumplimiento a la Ley de Régimen Tributario Interno, por lo que es necesario que la persona encargada se comunique constantemente con cada uno de los proveedores para fijar citas para la entrega de dicho documento y evitar acumulaciones de trabajo y documentos.

Es necesario que el departamento financiero de a conocer a todos los miembros de la entidad, cómo se debe proceder para solicitar o realizar algún tipo de requerimiento, que sea necesario para el desarrollo normal de las funciones de los servidores, de ésta manera al todos tener conocimiento de cómo se debe actuar se evitará demoras en los procesos y se hará el trabajo más fácil para las personas que integran el departamento.

#### **4.16 Metodología de Aplicación**

El desarrollo de este sistema de control interno para la Defensoría Pública, se ha realizado en base a las necesidades vistas dentro de los dos procesos administrativos y financiero, por lo que es necesario su aplicación en cada uno de los departamentos, para que de esta manera todos tengan una guía de cómo se deben ejecutar las diferentes actividades dentro de la entidad y así poder alcanzar los objetivos planteados por la institución.

Es por ello que se han establecido los siguientes puntos para que el sistema de control sea conocido por todos los miembros del departamento administrativo y financiero:

- Como primer punto los diagramas de flujo, riesgos encontrados, políticas de manejo establecidas, procesos subdivididos entre otros, deberán ser dados a conocer por la máxima autoridad y su grupo de trabajo, los mismos que previo a un análisis a los procesos, colaborarán en la implementación de los mismos en los procesos administrativos y financieros de la entidad.

- Posterior a ésta revisión los cambios a efectuarse serán comunicados en una reunión de trabajo a los diferentes directores departamentales, para que ellos a su vez comuniquen a sus subordinados, en esta reunión se dará a conocer la forma que en que cada departamento debe proceder para poder dar inicio, ya sea, a un proceso de adquisiciones, pedido de suministros o solicitud de contratación de personal, cabe mencionar que se indicará además que de no cumplir con dichos procedimientos no se podrá dar cumplimiento al mismo y este deberá ser rechazado.
- De forma continua se comunicará los nuevos procedimientos a los involucrados en los procesos, en esta reunión se detallará punto a punto la forma en que se va a desarrollar los procedimientos y control de activos fijos, suministro, adquisiciones, recursos humanos, y financiero, por lo que esta especie de capacitación se llevará a cabo en un mes, ya que, cada semana corresponderá a un subproceso, esto dará inicio en el mes de julio del 2011.
- Comunicado a las personas encargadas de ejecutar las actividades, se tomará un período de prueba el que será de un mes, en el que se aplicará los cambios establecidos en esta tesis, además de todo los tipos de controles determinados para su aplicación, para cada subproceso, en este período de prueba se evaluará semanalmente la forma en que cada involucrado desarrolla la tarea encomendada y en especial la correcta aplicación de los controles establecidos, evitando de esta manera continuar en los riesgos que se encontraron y en los errores por falta de los mismos.
- Luego de la evaluación del mes, se tomará en cuenta la opinión de los miembros de los departamentos en cuanto a la forma de aplicación de los nuevos procesos, y previo a una consensuación de criterios, se los aplicará de manera definitiva los nuevos procesos, en los departamentos administrativos y financieros de la entidad.

Este proceso de cambio dentro de la entidad, se lo llevará a cabo sin ninguna novedad, únicamente mediante la buena comunicación entre cada uno de los miembros de los departamentos, ya que este constituye un factor fundamental para que todos conozcan cómo ejecutar procesos, y en especial qué hacer para no caer en errores que puedan hacer que la entidad no cumpla con sus objetivos planteados de ayuda a las personas de escasos recursos.

#### **4.17 Costo - Beneficio**

La aplicación de esta nueva forma de realizar los procesos administrativos y financieros de la entidad nos conlleva a un análisis del costo beneficio que trae dicha ejecución, es decir determinar cuándo ayuda a la entidad un nuevo establecimiento de procesos en función de los ingresos, costos y gastos que ésta posee, por lo que se ha establecido lo siguiente:

- La Defensoría Pública para el año 2011 posee USD\$ 7,020,568.74, los mismos que sirven para ejecutar cada una de las actividades establecidas tanto en el POA (Plan Operativo Anual) como en el PAC (Plan Anual de Adquisiciones), para la aplicación de este sistema de control interno no se requiere mayor gasto, únicamente en lo que tiene que ver a la contratación de personal tanto para el departamento administrativo y financiero, de ésta manera se podrá evitar la acumulación de actividades que recaían en una sola persona provocando demora en los procesos, errores en su ejecución y sobre todo que las actividades no puedan realizarse correctamente, por lo que se requiere la contratación del siguiente personal:

#	CARGO	ESCALA	REMUNERACIÓN
1	Encargada de Bodega	Servidor Apoyo 2	590,00
2	Analista Presupuestario	Servidor Público 6	1340,00
3	Asistente Presupuestaria	Servidor Público 1	775,00
4	Asistente Adquisiciones	Servidor Público 1	775,00

La proyección para la contratación del personal mencionado es:

#	SERVICIOS POR CONTRATO	Anual	APORTE PATRONAL (11.15%)	FONDOS DE RESERVA	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	REM. POR EFICIENCIA 3,33%
1	590,00	7.080,00	647,82	590,00	590,00	264,00	235,764
2	1.340,00	16.080,00	1.471,32	1.340,00	1.340,00	264,00	535,464
3	775,00	9.300,00	850,95	775,00	775,00	264,00	309,69
4	775,00	9.300,00	850,95	775,00	775,00	264,00	309,69
<b>Total</b>	<b>3.480,00</b>	<b>41.760,00</b>	<b>3.821,04</b>	<b>3.480,00</b>	<b>3.480,00</b>	<b>1.056,00</b>	<b>1390,608</b>

Lo que equivale a un total de USD\$ 54.987,65 incluido todos los beneficios de ley que recibirán los funcionarios nuevos. En el siguiente cuadro podemos ver el efecto que tendrá dicha contratación en el presupuesto de la entidad:

ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA	Anual	%	Incremento	%
GASTOS EN PERSONAL	5.580.877,96	100%	54.987,65	6,63
<b>EJECUCIÓN</b>				
Remuneraciones Unificadas	82.464,00	1,48	0,00	0,00
Décimo Tercer Sueldo	387.702,00	6,95	3.480,00	0,90
Décimo Cuarto Sueldo	75.671,00	1,36	1.056,00	1,40
Remuneración Variable por Eficiencia	90.000,00	1,61	1.390,61	1,55
Honorarios	33.731,00	0,60	0,00	0,00
Horas Extraordinarias y Suplementarias	8.750,00	0,16	0,00	0,00
Servicios Personales por Contrato	4.099.810,00	73,46	41.760,00	0,91
Subrogación	10.000,00	0,18	0,00	0,00

Encargos	5.000,00	0,09	0,00	0,00
Aporte Patronal	418.778,16	7,50	3.821,04	0,91
Fondos de Reserva	360.971,80	6,47	3.480,00	0,96
Compensación por vacaciones no gozadas	8.000,00	0,14	0,00	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>5.580.877,96</b>	<b>100%</b>	<b>54.987,65</b>	<b>6,63%</b>

Este egreso de presupuesto, no constituye un gasto para la entidad sino una inversión, ya que de esta manera se podrá desarrollar los procesos correctamente y con todas las personas necesarias, las mismas que podrán cumplir a cabalidad con los procedimientos establecidos, evitando los temibles cuellos de botella, y logrando la eficiencia y eficacia en cada una de las actividades a desarrollarse tanto administrativas como financieras.

El incremento de presupuesto que tendrá que gestionar la entidad ante el Ministerio de Finanzas, para el rubro de gastos en personal es del 6.63% del total asignado para la Defensoría Pública en el año 2011, justificándolo e indicando que servirá para un mejor desarrollo de funciones.

- Otro punto que se debe tomar en cuenta es que para el proceso de recursos humanos se debe adquirir un reloj biométrico, el que tiene un costo de USD\$ 950,00 en la Empresa Esuman S.A., para las provincias con mayor número de defensores públicos que son Quito – Guayaquil – Cuenca y Portoviejo, el efecto que tendrá en el presupuesto es el siguiente:

<b>PRESUPUESTO ASIGNADO</b>		
<b>ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA:</b>	<b>Anual</b>	<b>%</b>
Maquinaria y Equipo	28.549,32	100%
<b>PARTIDAS</b>		
Aires Acondicionados	7.900,46	27,67

Calefactores	2.350,00	8,23
Dispensadores de Agua	3.065,58	10,74
Trituradoras de Papel	1.345,00	4,11
<b>Adquisición de reloj biométrico (Incremento)</b>	3.800,00	13,31
<b>TOTAL</b>	<b>18.461,04</b>	<b>64,06</b>

Dicho gasto ayudará en el control de la asistencia y horarios de los funcionarios, facilitando el trabajo del departamento, esta adquisición también está constituida como un costo, ya que, su ayuda mejora en gran mayoría dicho control y de esta manera los miembros del departamento podrán dedicar tiempo a otras actividades fundamentales como la evaluación del personal, dicha adquisición se la podrá realizar en el primer cuatrimestre.

Como se puede observar la entidad posee el presupuesto suficiente en la partida de maquinaria y equipo, para realizar la adquisición de relojes biométricos para la entidad y de esta manera mejorar el control de los funcionarios, ya que únicamente se gastará el 13,31% del total de presupuesto asignado para el año 2011, lo que no significa desembolso significativo.

- En lo que tiene que ver al subproceso de activos fijos y suministros se requiere la adquisición de seguridad para la bodega de la entidad, de esta manera se evitaría que se produzcan robos como los ya ocurridos en meses pasados, el gasto para dicha adquisición sería de USD\$ 340,00, para la elaboración de una puerta de acero, que sirva de resguardo para los activos fijos como computadoras adquiridos y los suministros de oficina y materiales de aseo que se encuentran allí, además de la implementación del servicio de alarma que detecte movimientos, la que tiene un costo de USD\$5.300,00 en las instalaciones y el pago mensual de USD\$32,00 por cada edificio.

<b>PRESUPUESTO ASIGNADO</b>				
<b>ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA:</b>	<b>Anual</b>	<b>%</b>		<b>% Dism.</b>
Servicios de Seguridad y Vigilancia	40.800,00	100%		
<b>PARTIDAS</b>				
Guardias de Seguridad (2 guardia en el día y dos para la noche )	40.800,00	100%	30.600,00	
Servicio de alarma del edificio (Quito, Guayaquil)			5.300,00	
Pago mensual por servicio de alarma (32,00 c/u)			128,00	
Adquisición de una puerta de seguridad			340,00	
<b>TOTAL</b>	<b>40.800,00</b>	<b>1,00</b>	<b>36.368,00</b>	<b>10,86</b>

Por lo que podemos ver que en el caso de la seguridad para la bodega, la entidad encontraría un beneficio, haciendo que se reduzca el gasto de la partida presupuestaria de seguridad y vigilancia en un 10, 86%, ya que se disminuiría un guardia, debido a que las cámaras de seguridad realizarán el trabajo de vigilancia, dinero que se podría ocupar para la adquisición de la puerta de seguridad, brindado así resguardo a todos los suministros y activos fijos que la entidad posee.

Los beneficios que se lograrán con esta implementación del nuevo sistema de control interno son muchos dentro de los que se encuentran:

- Nueva forma de ejecutar procesos adecuados a las necesidades de la entidad y de los miembros de los departamentos, ayudando a que cada uno sepan qué deben hacer, y la forma adecuada de ejecución de los mismos.
- Los procesos evitarán demora y cuellos de botella en los mismos, solventando los requerimientos tanto de los clientes internos como externos de la entidad, y ayudando en el cumplimiento de objetivos organizacionales.

- Se establecerán las responsabilidades de cada uno de los funcionarios que integran los departamentos administrativos y financieros.
- Establecimiento de controles en las áreas de mayor riesgo determinadas en estos procesos, lo que hará que estos en su gran mayoría se disminuyan y eliminen.
- No existirá la demora en procesos por acumulación de tareas que recaían en una misma persona, ya que se contratará más personal para cada subproceso.
- Se establecieron políticas que deberán ser cumplidas por todos y cada uno de los miembros de la entidad, ayudando de ésta manera a la correcta implantación del sistema de control interno.

El sistema de control interno a ser aplicado, no requiere de mayor gasto para la entidad, ya que únicamente ha sido ajustado a las necesidades de la Defensoría Pública; los egresos de dinero son necesarios de realizar, ya que colaborarían en el desarrollo de procesos, además de ayudar en el establecimiento de controles adecuados para que el sistema de control a implantarse sea realizado con éxito, por lo que el presupuesto que posee la entidad puede solventar este tipo de adquisiciones y contrataciones, constituyéndose en un gran beneficio para la Defensoría Pública.

## CAPÍTULO V

### 5.1 Conclusiones

En el desarrollo de este sistema de control interno para optimizar los procesos administrativos y financieros de la Defensoría Pública, se determinaron las siguientes conclusiones:

- La implementación del sistema de control interno propuesto en el desarrollo de ésta tesis, ayudará al cumplimiento de objetivos organizacionales preestablecidos por la entidad, mediante la implementación de procedimientos específicos, con el fin de buscar la eficiencia y eficacia en la realización de las operaciones administrativas y financieras; y a la vez garantizar la presentación de información veraz y oportuna.
- Mediante la tesis desarrollada, se ha determinado que la Defensoría Pública requiere de manera urgente el establecimiento y aplicación de procedimientos de acción para los procesos administrativos y financieros; y, de esta manera evitar cometer errores significativos en el desarrollo de actividades que impidan el cumplimiento de objetivos organizacionales.
- Se ha determinado que en la Defensoría, la elaboración y aplicación de los procedimientos, son piezas fundamentales para proteger los recursos económicos y materiales de la institución, garantizando así la eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones realizadas por la administración, logrando un servicio de calidad.
- La entidad logrará la obtención de la eficiencia y eficacia de los recursos humanos, mediante un egreso de dinero mínimo en relación al gran beneficio que se obtendrá, mediante el establecimiento de procesos claros a seguir por cada uno de los involucrados en los departamentos.

## 5.2 Recomendaciones

Las recomendaciones que se han podido determinar son las siguientes:

- La Defensoría Pública tanto en los procesos administrativos y financieros, requiere de la implantación de controles internos que faciliten el desarrollo de las actividades de cada funcionario, permitiendo a la entidad crear procesos a seguir preestablecidos y en busca de la mejora continua.
- La Defensoría Pública debe realizar un análisis de los dos departamentos, para determinar el número de personas que se requiere de contratación, para ampliar en su gran mayoría los involucrados en dichos procesos y de esta manera evitar la acumulación de actividades, factor fundamental para la aparición de posibles riesgos en las tareas encomendadas a los servidores públicos de la entidad.
- Se debe establecer como punto primordial, la aplicación de las políticas de control, flujos de procesos, determinación de tareas y responsabilidades recomendadas en este trabajo, para que los funcionarios de la entidad tengan trazado un camino a seguir dentro de la institución, los mismos que serán encaminados al cumplimiento de los objetivos organizacionales, permitiendo el manejo adecuado de los bienes, determinación de funciones y eficiencia en las labores diarias, generando una información confiable y oportuna; además de realizar un excelente manejo de los recursos humanos, materiales y financieros que posee la entidad.
- Se recomienda además que la entidad empiece la realización de evaluaciones de desempeño, de cada uno de los funcionarios que la integran, lo que permitirá que el departamento de recursos humanos tenga una visión de los puntos débiles y fuertes de personal, conozca la calidad de trabajo de cada uno de los empleados, se realice una redefinición de funciones, se establezca mejoras en las relaciones humanas entre el superior y los subordinados,

además de evaluar si el trabajo realizado cumple o no con las expectativas que la entidad tiene para cada uno de sus miembros.

## Bibliografía:

- **Libros**

- BLASCO, Nelson, *El Sistema de Control Interno y el Aseguramiento de la Calidad*, Primera Edición, Editorial Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador 2007.
- DUEÑAS, Nelson, *El Sistema de Control Interno y el Aseguramiento de la Calidad*, Primera Edición, Editorial Universidad Particular de Loja, Ecuador 2008.
- FRANKLIN, Benjamín, *Auditoría Administrativa Gestión Estratégica al Cambio*, Segunda Edición, Pearson Education, México 2008.
- Grupo Cultural, *Auditoría y Control Interno*, Edición MMVI, Editorial Cultural S.A. España 2009.
- LEON, Marcelo, *El Proceso de Auditoría*, Primera Edición, Editorial Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador 2008.
- MANTILLA, Samuel, *Control Interno Informe Coso*, Quinta Edición, Ecoe Ediciones, Bogotá - Colombia, 2007.
- MILLS, David, *Manual de Auditoría de Calidad*, Editoriales Gestión 2000 S.A, Barcelona 2005.
- SUBIA, Jaime, *Auditoría de Gestión de la Calidad*, Primera Edición, Editorial Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador 2008.
- SUBIA, Jaime, *Marco Normativo de la Auditoría y Sistema de Control de Calidad*, , Primera Edición, Editorial Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador 2008.
- WHITTINGTON, Ray, *Principios de Auditoría*, Décima Cuarta Edición, Mcgraw-Hill/Interamericana Editores S.A, México 2005.

- **Documentos Institucionales**

- ADAG, *Normas técnica y Legales para uso de Auditores Gubernamentales*, Primera edición. Industrias Gráfica, Ecuador, Junio 2010

- CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, *Planificación y Evaluación Control Interno*,2008
- CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, *Guía de Control Interno*,2009
- CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, *Manual de Auditoría de Gestión*, Segunda Edición Ecuador 2009.
- CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Diversos Folletos y publicaciones de Control Interno
- GROSS, Fabiola, *Planificación y Evaluación de Control Interno*, Ecuador 2007
  
- **Leyes y normas**
  - Constitución de la República del Ecuador, Ecuador 2008
  - Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Reformas y Reglamento, Ecuador 2009
  - Ley Orgánica de Empresas Públicas, Registro Oficial, Suplemento 48, Octubre 2009,
  - Ley de Seguridad Social, Registro Oficial Suplementario 587, Mayo 2009
  - Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, Suplemento del Registro Oficial 395, Agosto 2008.
  - Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de las Personas Jurídicas de Derecho Privado que dispongan de recursos públicos, Registro Oficial 78, Noviembre 2009
  - NEA10, *Evaluación de Riesgo y Control Interno*
  
- **Internet**
  - GUTIERREZ, Ricardo, Coso ERM, Abril 2006, [contaduria.itam.mx/htm/alumnos/materiales/Control/control.ppt](http://contaduria.itam.mx/htm/alumnos/materiales/Control/control.ppt)
  - Federación Latinoamericana de Auditores Internos (FLAI), Septiembre 2004, [www.buenastareas.com/temas/ensayo-de-micil/2001](http://www.buenastareas.com/temas/ensayo-de-micil/2001)

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad del autor.

Quito, Octubre -10 -2011

---

