



**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y  
CONTROL INTERNO PARA EL DEPARTAMENTO  
DE TESORERIA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
DE SALINAS, AÑO 2014.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del título de:

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**AUTORA: YADIRA DEL ROCÍO CRUZ BORBOR**

**TUTORA: ING. VERÓNICA PONCE CHALEN, MSc.**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

2014

**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS  
Y CONTROL INTERNO PARA EL DEPARTAMENTO  
DE TESORERIA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
DE SALINAS, AÑO 2014.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del título de:

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

AUTORA: YADIRA DEL ROCIO CRUZ BORBOR

TUTORA: ING. VERÓNICA PONCE CHALEN, MSc.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2014

La Libertad, 10 de enero del 2013.

### **APROBACIÓN DE LA TUTORA**

En mi calidad de Tutora del trabajo de investigación, **DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y CONTROL INTERNO PARA EL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SALINAS, AÑO 2014**, elaborado por Yadira Del Rocío Cruz Borbor, egresada de la Carrera de Licenciatura en Administración Pública, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Licenciada en Administración Pública me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

Atentamente,

---

Ing. Verónica Ponce Chalén, Msc.

**TUTORA**

## **DEDICATORIA**

La presente tesis, la dedico a mis hijos, quienes se han sacrificado con mi ausencia en mis horas de estudio, a mi madre que siempre me ha impulsado a salir adelante, a mis hermanas y hermano que siempre han estado presentes apoyándome, a mis compañeros de estudios que a los largo de estos años se convirtieron en buenos amigos y a todos quienes han estado a mi lado en esos momentos en que más necesite ayuda y motivación.

A la Ing. Verónica Ponce, quien me enseñó los lineamientos necesarios y las bases para poder plantear y desarrollar mi tema de tesis.

Al Ing. William Núñez, quién permitió que elaborar mi tesis en el departamento de Tesorería perteneciente al Área Financiera que él acertadamente dirige, quién me brindó las facilidades necesarias para recabar información para esta investigación.

Yadira Del Rocío Cruz Borbor

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco:

Primero a Dios por permitirme realizar como profesional y cumplir una meta más en mi vida.

A la Universidad Estatal Península de Santa Elena por las enseñanzas que me impartió en sus aulas a través de mis maestros, quienes supieron inculcarme las bases para realizarme como profesional en Administración Pública.

Al Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Salinas, donde se me permitió realizar esta investigación en el Departamento de Tesorería del Área Financiera.

Yadira Del Rocío Cruz Borbor

**TRIBUNAL DE GRADO**

---

Ing. Mercedes Freire Rendón, Msc.  
DECANA DE LA FACULTAD  
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

---

Econ. David Batallas González, Msc.  
DIRECTOR DE CARRERA  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

---

Ing. Verónica Ponce Chalén, Msc.  
PROFESORA – TUTORA

---

Econ. Margarita Panchana Panchana  
PROFESORA DE ÁREA

---

Ab. Milton Zambrano Coronado, Msc.  
SECRETARIO GENERAL – PROCURADOR

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y  
CONTROL INTERNO PARA EL DEPARTAMENTO  
DE TESORERÍA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
DE SALINAS, AÑO 2014.**

**Autora:** Yadira Del Rocío Cruz Borbor

**Tutora:** Ing. Verónica Ponce Chalén, Msc.

## **RESUMEN**

El presente Manual de Procedimientos tiene como objetivo comprobar la influencia de los procedimientos y su incidencia en el control interno del departamento de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas, la misma que se comprobará mediante el estudio exploratorio, que permita conocer la forma en que se realizan los procedimientos y como el control interno influirá en mejorar la eficiencia y eficacia en los servicios que oferta la entidad, tanto a sus clientes internos como externos. En el marco teórico se pone a conocimiento temas como los procedimientos, la metodología de la planificación, la competencia de los servidores públicos, la planificación del control previo al pago, la identificación de riesgos, los factores internos y externos, estructura informática, las tecnologías de la información y comunicación, así como también el control del Plan Operativo Anual, del Plan Anual de Compras, control de la gestión, las técnicas de valoración del riesgo, análisis costo beneficio, evaluación al riesgo, control de recaudaciones, control de pagos y el control de la custodia sobre los títulos de crédito y pólizas, que ejerce en el Departamento de Tesorería. La investigación se basó en el trabajo de campo, observación y encuestas a los directivos y demás servidores públicos que laboran en la entidad, lo que permitió establecer metodologías para obtener soluciones a los problemas identificados, debido que el no contar con procedimientos documentados ocasiona que no se asignen responsabilidades de la forma correcta y que exista un débil control interno al no hacerse seguimiento a su ejecución. La encuesta permitió conocer de forma pormenorizada las falencias que existen en la actualidad. Las estrategias utilizadas permitieron realizar investigación aplicada a fin de solucionar la problemática, comprobando la hipótesis planteada de que los procedimientos favorecerán el control interno del Departamento de Tesorería. **Palabras claves:** Procedimientos, Control Interno.

## ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DELA TUTORA.....	II
DEDICATORIA .....	III
AGRADECIMIENTO .....	IV
TRIBUNAL DE GRADO .....	V
RESUMEN.....	VI
ÍNDICE GENERAL.....	VII
ÍNDICE DE CUADROS.....	XI
ÍNDICE DE TABLAS .....	XII
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	XIII
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XV
INTRODUCCIÓN .....	1
MARCO CONTEXTUAL .....	2
TEMA .....	2
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	4
OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN .....	5
OBJETIVO GENERAL .....	5
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
JUSTIFICACIÓN DEL TEMA .....	6
HIPÓTESIS.....	8
OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	8
CAPÍTULO I.....	11
MARCO TEÓRICO.....	11
1.1. ANTECEDENTES DEL TEMA .....	11
1.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	14
1.2.1. Los Procedimientos.....	14

1.2.1.1.	La Planificación en los Gobiernos Autónomos Descentralizados .....	14
1.2.1.2.	La Administración del Riesgo en el Sector Público .....	17
1.2.1.3.	Integración Tecnológica de Procedimientos de Tesorería .....	19
1.2.2.	El Control Interno .....	20
1.2.2.1.	Estrategias de Control .....	21
1.2.2.2.	Técnicas De Valoración Del Riesgo. ....	23
1.2.2.3.	Control Interno de los Procesos de Tesorería .....	25
1.3.	FUNDAMENTACIÓN LEGAL .....	27
CAPÍTULO II .....		35
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....		35
2.1	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	35
2.2	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	35
2.3	TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	37
2.3.1.	Investigación Documental .....	37
2.3.2.	Investigación Descriptiva .....	37
2.3.3.	Investigación de Campo.....	37
2.4	MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	38
2.4.1.	Método Hipotético Deductivo .....	38
2.4.2.	Método Analítico .....	39
2.5	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .....	39
2.5.1.	Encuesta .....	39
2.6	INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	40
2.7	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	41
2.8	PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	42
CAPÍTULO III .....		46
3.1.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	46
3.1.1.	Encuesta realizada a los servidores públicos del Gad Salinas. ....	46
3.2.	COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS .....	68
3.2.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	72

<b>CAPÍTULO IV</b> .....	75
4.1 PRESENTACIÓN.....	75
4.1.1 CARÁTULA .....	76
4.2. DATOS Y DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN .....	77
4.2.1. Base Legal.....	77
4.2.2. Naturaleza y Fines del Gad Municipal de Salinas. ....	78
4.2.3. Misión Institucional .....	78
4.2.4. Visión Institucional .....	78
4.2.5. Objetivo General. ....	78
4.2.5.1. Objetivos Estratégicos.....	79
4.2.5.2. Objetivos Administrativos Financieros.....	79
4.2.6. Estructura Organizacional .....	80
4.2.6.1. Gestión Por Procesos de la Estructura Organizacional. ....	80
4.3.1. Justificación de la Propuesta .....	84
4.3.2. Introducción .....	85
4.4. Atribuciones y Responsabilidades: .....	85
4.5. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	87
4.5.1 Objetivo General.....	87
4.5.2 Objetivos Específicos .....	87
4.6 LOS PROCEDIMIENTOS Y EL CONTROL INTERNO.....	87
4.6.1 El Control Interno de Administración de Tesorería – Normas Interno87	
4.6.2 La Administración del Riesgo .....	91
4.6.2.1 Compromiso de Alta y Media Dirección.....	93
4.6.2.2 Conformación del Equipo de Administración de Riesgos.....	93
4.6.2.3 Capacitación en la Metodología .....	94
4.6.2.3.1 Metodología .....	94
4.6.2.4 Planeación de la Administración De Riesgos .....	95
4.6.2.5 La Valoración Del Riesgo.....	95
4.6.2.6 Identificación Del Riesgo .....	95
4.6.2.7 Análisis de los Riesgos .....	96
4.6.2.8 Manejo del Riesgo .....	97
4.6.2.9 Mapa De Riesgos .....	97

4.6.3	Indicadores de Gestión.....	99
4.6.3.1	Implementación de Acciones.....	99
4.6.3.2	Ventajas de Contar con Indicadores de Gestión .....	100
4.6.3.3	Requisitos y Características de los Indicadores de Gestión.....	101
4.6.3.4	Seguimiento y Medición de los Procedimientos.....	102
4.6.3.5	Análisis de Datos .....	102
4.6.3.6	Autoevaluación a la Gestión .....	103
4.7	Procedimientos del Departamento de Tesorería .....	103
4.7.1	Determinar y Recaudar Impuestos a los Contribuyentes .....	103
4.7.2	Orientar a los Contribuyentes sobre servicios que presta la Entidad	109
4.7.3	Recepción y Contestación de Comunicaciones - Sistema Quipux ...	113
4.7.4	Elaboración del Plan Operativo Anual de Tesorería .....	118
4.7.5	Flujo o Programación de Caja .....	122
4.7.6	Venta de Especies Valoradas en el Departamento de Recaudación.	126
4.7.7	Venta de Especies Valoradas .....	131
4.7.8	Generar el Parte Diario de Recaudaciones .....	135
4.7.9	Depositar los valores recaudados.....	139
4.7.10	Custodiar y controlar las garantías de los contratos. ....	143
4.7.11	Pagos a través del sistema de pagos interbancarios .....	147
4. 7. 12.	PRESUPUESTO .....	152
4.5.	CONCLUSIONES .....	155
4.6.	RECOMENDACIONES .....	156
	BIBLIOGRAFÍA .....	157
	GLOSARIO DE TERMINOS.....	167

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1: Operacionalización de las Variables.....	9
CUADRO N° 2: La Población .....	41
CUADRO N° 3: Muestra .....	42
CUADRO N° 4: Etapas de la Investigación .....	43
CUADRO N° 5: Cronograma de Actividades .....	44
CUADRO N° 6: Presupuesto de Investigación.....	45
CUADRO N° 7: Datos de Comprobación de Hipótesis .....	68
CUADRO N° 8: Tabla con frecuencias esperadas.....	69
CUADRO N° 9: Formato de Identificación de Riesgos .....	96
CUADRO N° 10: Clases de Riesgos .....	96
CUADRO N° 11: Escala de Riesgos .....	97
CUADRO N° 12: Mapa De Riesgos.....	98
CUADRO N° 13: Indicadores de Gestión para Tesorería del Gad Salinas. ....	101
CUADRO N° 14: Indicadores de Evaluación para Tesorería del Gad Salinas.....	102
CUADRO N° 15: Recaudación de Impuestos a Contribuyentes del Cantón Salinas .	106
CUADRO N° 16: Orientación a Contribuyentes de Servicios que brinda la Entidad.	111
CUADRO N° 17: Recepción y Contestaciones a través de Sistema Quipux .....	116
CUADRO N° 18: Elaboración del POA del Dpto. de Tesorería .....	120
CUADRO N° 19: Programación de Caja.....	124
CUADRO N° 20: Programación de Caja.....	126
CUADRO N° 21: Venta de Especies Valoradas en Recaudación .....	129
CUADRO N° 22: Elaborar el parte diario de Especies Valoradas Vendidas .....	133
CUADRO N° 23: Generar Parte de Recaudaciones .....	137
CUADRO N° 24: Depósito de Valores Recaudados .....	141
CUADRO N° 25: Custodia y Control de las garantías de Contratos.....	145
CUADRO N° 26: Pagos a través de Sistema de Pagos Interbancarios .....	150
CUADRO N° 27: Presupuesto de Implementación .....	152
CUADRO N° 28: Plan Acción.....	154

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 1: Planificación de los Procesos .....	46
TABLA N° 2: Competencias de los Servidores Públicos .....	47
TABLA N° 3: Programación de Caja .....	48
TABLA N° 4: Administración de Riesgo .....	49
TABLA N° 5: Mapa de Riesgo .....	50
TABLA N° 6: Definición de un Mapa de Riesgo .....	51
TABLA N° 7: Acciones de Respuesta al Riesgo .....	52
TABLA N° 8: Integración Tecnológica .....	53
TABLA N° 9: Sistemas De Información .....	54
TABLA N° 10: Sistema de Comunicación .....	55
TABLA N° 11: Indicadores de Gestión .....	56
TABLA N° 12: Plan Anual de Compras .....	57
TABLA N° 13: Mejoramiento del Control Interno y las funciones .....	58
TABLA N° 14: Evaluación de Técnicas .....	59
TABLA N° 15: Identificación de Respuestas .....	60
TABLA N° 16: Indicadores de Riesgo .....	61
TABLA N° 17: Control de la Recaudación .....	62
TABLA N° 18: Índices de Vencimientos .....	63
TABLA N° 19: Control De Vencimiento .....	64
TABLA N° 20: Género .....	65
TABLA N° 21: Edad.....	66
TABLA N° 22: Nivel De Estudio .....	67

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Planificación de los Procesos .....	46
GRÁFICO 2: Competencias de los Servidores .....	47
GRÁFICO 3: Programación de Caja.....	48
GRÁFICO 4: Administración de Riesgo .....	49
GRÁFICO 5: Mapa de Riesgo .....	50
GRÁFICO 6: Definición de un Mapa de Riesgo .....	51
GRÁFICO 7: Acciones de Respuesta al Riesgo .....	52
GRÁFICO 8: Integración Tecnológica .....	53
GRÁFICO 9: Sistemas de Información .....	54
GRÁFICO 10: Sistemas de Comunicación.....	55
GRÁFICO 11: Indicadores de Gestión .....	56
GRÁFICO 12: Plan Anual de Compras .....	57
GRÁFICO 13: Mejoramiento del Control Interno y las funciones.....	58
GRÁFICO 14: Evaluación de Técnicas .....	59
GRÁFICO 15: Identificación de Respuestas .....	60
GRÁFICO 16: Indicadores de Riesgo .....	61
GRÁFICO 17: Control de la Recaudación.....	62
GRÁFICO 18: Índices de Vencimiento .....	63
GRÁFICO 19: Control de Vencimiento .....	64
GRÁFICO 20: Género .....	65
GRÁFICO 21: Edad .....	66
GRÁFICO 22: Nivel de Estudio .....	67
GRÁFICO 23: Organigrama de GAD Municipal Salinas.....	82
GRÁFICO 24: Procesos Habilitantes del GAD Municipal Salinas.....	83
GRÁFICO 25: Ejemplos de Factores Internos y Externos .....	92
GRÁFICO 26: Ejemplo Aplicado a la Metodología.....	94
GRÁFICO 27: Flujograma de Recaudación de Impuestos .....	107
GRÁFICO 28: Flujograma de Orientación a contribuyentes de servicios de entidad .	112
GRÁFICO 29: Flujograma de Recepción y Contestación-Comunicaciones Quipux ..	117
GRÁFICO 30: Flujograma de Elaboración del POA del Dpto. Tesorería.....	121
GRÁFICO 31: Programación de Caja .....	125

GRÁFICO 32: Flujograma de Venta de Especies Valoradas en Recaudación.....	130
GRÁFICO 33: Flujograma de Elaboración del Parte diario de Especies Valoradas ...	134
GRÁFICO 34: Flujograma Generar el Parte de Recaudaciones .....	138
GRÁFICO 35: Flujograma de Depósito de los Valores Diarios.....	142
GRAFICO 36: Flujograma de Custodia y Control de Garantías de los Contratos .....	146
GRÁFICO 37: Flujograma de Pagos a través del Banco Central Sistema de Pagos Interbancarios Servidores y Proveedores .....	151

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO N° 1: Reporte de Auxiliares de Caja RecaudadoraANEXOS .....	160
ANEXO N° 2: Comprobante de Ingreso a Caja .....	161
ANEXO N° 3: Aprobación del Estatuto Orgánico Funcional por Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas. ....	162
ANEXO N° 4: Encuesta Realizada a Servidores Públicos del Área Financiera y Dpto. de Tesorería Del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas. ....	164

## INTRODUCCIÓN

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas se encuentra ubicado en la Provincia de Santa Elena, Cantón Salinas, tiene autonomía administrativa y financiera, se encarga de la prestación de servicios públicos, basándose en las leyes, reglamentos y normativa vigente. En la actualidad la implementación de un Manual de Procedimientos y Control Interno es indispensable en las instituciones públicas, ya que facilita el cumplimiento de las metas y el logro de los objetivos, motivo por el cual se desarrolla este estudio en el departamento de Tesorería de este Gobierno Autónomo, con la finalidad de establecer una propuesta que contribuya a la mejora del control interno en las recaudaciones de tributos e impuestos, necesarios para la realización de obras públicas y satisfacer las necesidades de la comunidad.

El contenido de la tesis se detalla a continuación: En el capítulo I, se describen los problemas existentes, debido a que no se planifica de forma adecuada los procedimientos de determinación y recaudación de los tributos, no se puede verificar y medir los resultados en la gestión de la entidad, en cuanto a lo programado, fundamentándonos en diferentes conceptualizaciones de autores que manifiestan la importancia del control interno y la incidencia en sus procedimientos, se establece la causa y efecto del tema investigado, apoyándonos en la operacionalización de las variables y la delimitación del mismo en base a los objetivos planteados.

En el Capítulo II se analiza la metodología, los tipos, métodos, técnicas e instrumentos de investigación, que contribuyen en la determinación de la población y muestra que serán objetos de estudio, la misma que está conformada por 30 servidores públicos que laboran en el Área Financiera, incluidos quienes laboran en el Departamento de Tesorería, en el capítulo III se examinan los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta los que se demuestran en la tabulación.

El capítulo IV se conforma por la propuesta a nuestra investigación, que consta del diseño de un Manual de Procedimientos y Control Interno del Departamento de Tesorería del GAD Municipal Salinas, con sus respectivas recomendaciones y conclusiones.

## **MARCO CONTEXTUAL**

### **Tema**

Los **Procedimientos** y su incidencia en el **Control Interno** del Departamento de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena, año 2013.

### **El problema de investigación**

### **Planteamiento del problema de investigación**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas, se encuentra ubicado en la Provincia de Santa Elena en el Cantón Salinas, según el estudio realizado se ha podido establecer acerca de la gestión por procesos, que los procedimientos que se estructuran acorde a los requerimientos de la entidad, contribuyen a mejorar el control interno en la Institución, porque ayudan a gestionar y lograr la consecución de los objetivos propuestos, utilizando como instrumentos indicadores y estrategias que permitan evaluar de qué manera se están ejecutando y realizar un seguimiento para tomar correctivos a tiempo en caso de ser necesario.

Sin embargo, dentro de la investigación realizada se ha podido determinar que en el Departamento de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal no todos los procesos se cumplen cómo lo indican las normas de control interno, ya que el control interno que se realiza en el departamento es escaso, así como no cuentan con documentación de los procedimientos, ejecutándolos de una forma empírica y rutinaria.

La planificación de los procedimientos del departamento de Tesorería, se realizan sin la metodología adecuada, lo que no permite llevar un control sobre lo ejecutado, ni medir el grado de cumplimiento de las metas.

No se ha realizado un diagnóstico integral de las necesidades del departamento, ni se ha evaluado los conocimientos de los servidores públicos en cuanto a planificación y estrategias que permitan determinar y recaudar de forma correcta los recursos, ya que al no contar con la metodología adecuada, ocasiona que se realice una planificación deficiente que no favorece el control de planes, que permitan verificar y medir los resultados en la entidad. La no formalización de los procesos para la Administración del Riesgo en Tesorería, no permite identificar los factores internos y externos a los que puedan estar expuestos los procedimientos y recursos de la entidad, derivado de no contar con un mapa de riesgos que permita medir la eficiencia, eficacia y por ende el control interno en base al manejo de los riesgos.

En la actualidad la entidad trabaja con un empírico plan de mitigación de riesgos, lo que no permite definir técnicas de valoración y replica al riesgo, generando baja capacidad de respuesta en caso de ocurrencia, y limitando la evaluación del costo beneficio, ya que el control define el clima organizacional en base a reglas y que permite conductas apropiadas al cumplimiento de las actividades de los servidores públicos.

De igual manera se establece que los procedimientos para el control previo al pago, no cuentan con toda la documentación habilitante para su ejecución, así como tampoco se provisiona la programación de caja autorizada, que permita contar con una proyección calendarizada de disponibilidades efectivas de fondos y prever su adecuada utilización de acuerdo a prioridades, lo que provoca que no se realice el pago oportuno de obligaciones, ni contar con indicadores de vencimiento que admitan su cumplimiento.

Así mismo se pudo establecer que el departamento de Tesorería no cuenta con una estructura informática acorde al volumen de información que maneja, debido a que no todos los procesos están integrados, que genera demoras e inconsistencias en la información, ocasionando molestias a los contribuyentes al encontrarse con inconsistencias en sus valores a pagar, con los cancelados en la banca privada debido a que no se actualizan en el sistema de recaudaciones de forma automática sino se los justifica en la entidad con la respectiva papeleta de depósito, lo que denota que se trabaja con información poco confiable, que no garantiza la disponibilidad, integridad, exactitud, seguridad de los procesos y ocasiona pérdida de tiempo y recursos.

## **Formulación del problema**

¿Cuál es el impacto de los procedimientos en el control interno del Departamento de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas, Provincia de Santa Elena, año 2013?

## **Sistematización del problema**

- a. ¿Cuáles son las teorías que fundamente la realización de los procedimientos en el Departamento de Tesorería en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas.
- b. ¿Cuántos Procedimientos existen dentro del Departamento de Tesorería en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas.
- c. ¿De qué manera los procedimientos implementados han influido en la evaluación del control interno del Departamento de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas?
- d. Con que periodicidad se realiza el control interno dentro del Departamento de Tesorería en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas.
- e. ¿Qué efectos que ha generado el no contar con índices de vencimiento, que permitan medir el cumplimiento oportuno de los procedimientos de control previo al pago en el Departamento de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas?
- f. ¿De qué forma ha influido la integración tecnológica de los procedimientos, en la disponibilidad, integridad, exactitud, confiabilidad y seguridad de la información del Departamento de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas?

- g. ¿Cómo influyen los indicadores de gestión, en la medición de los objetivos y metas propuestas; eficiencia y eficacia en los procesos del Departamento de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas?

## **Objetivos de investigación**

### **Objetivo General**

Elaborar un manual de procedimientos a través de la evaluación del cumplimiento de la normativa vigente y control interno, que permita el mejoramiento de la eficiencia y eficacia del Departamento de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas.

### **Objetivos específicos**

- a. Consultar las diferentes teorías de varios autores, leyes y reglamentos vigentes para tener conocimiento veraz de la investigación mediante el conocimiento de los procedimientos y del control interno del Departamento de Tesorería del GAD Municipal de Salinas.
- b. Analizar la integración tecnológica de los procedimientos, y la administración de pagos efectuados en la banca privada, y su integración con la emisión de impuestos a través de las encuestas que manifiesten la disponibilidad, integridad y exactitud de las actividades del Departamento del Tesorería del GAD Municipal de Salinas.
- c. Analizar la información obtenida en la encuesta para el establecimiento de procedimientos de control, basados en la metodología de técnicas, instrumentos y métodos que permitan demostrar índices de vencimiento en el cumplimiento oportuno de pagos realizados por el Departamento del Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas.

d. Comprobar que los indicadores de gestión son necesarios para medir la eficiencia y la eficacia de la gestión institucional considerando el seguimiento y evaluación a los procedimientos del departamento de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas.

e. Proponer la formulación de un Manual de Procedimientos, para una correcta planificación de los procesos que favorezcan al control interno, a través de su implementación e el Departamento de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas, Provincia de Santa Elena.

## **JUSTIFICACIÓN DEL TEMA**

La importancia del estudio de los procedimientos según teorías y conceptos revisados para mejor entendimiento del tema investigado, mencionan que la importancia radica, en que en estos se encuentran implícitos todos los principios, normas y objetivos propuestos que generan el desenvolvimiento eficaz de las actividades, ya que detallan la manera exacta de cómo se deben realizar las actividades, las mismas que deben conllevar un control riguroso de los trabajos rutinarios en el nivel operativo.

Esta investigación se realizó acorde a las leyes, políticas y normativa legal vigente que regulan el accionar de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, los procedimientos y acciones que se pueden llevar a cabo en cumplimiento de sus disposiciones y políticas para garantizar la eficacia y eficiencia en el otorgamiento de servicios de calidad, así como también se utilizó metodología de la investigación, para conocer los procedimientos se realizan en el departamento de Tesorería del GAD Municipal de Salinas y la gestión de su control interno, basándonos en técnicas e instrumentos de recolección de información.

El control interno se vuelve cada vez más importante en las organizaciones debido a que existe la imperiosa necesidad de controlar el uso de los recursos, definir y aplicar medidas para prevenir riesgos, detectarlos a tiempo y corregir los eventos no deseados que se presenten y puedan afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Esta investigación se basó en documentos que existen en el departamento, tales como archivos, informes de control interno que se han realizado anteriormente, leyes, normativa, ordenanzas, teorías de libros y otras investigaciones que se han hecho respecto al tema, las mismas que permitieron obtener información relevante, así también a través de la observación directa en el Departamento de Tesorería. Como método de recolección de datos se aplicó la encuesta, que también es una técnica de investigación de campo y una alternativa para recabar mayor cantidad de información, debido a las restricciones que presenta la observación. La misma que se basó en preguntas orientadas y encaminadas a obtener información necesaria y relevante para evaluar los procedimientos y el control interno que se desarrollan en el departamento.

Estas técnicas permitirán obtener información veraz y nos darán un criterio de los procedimientos y el control interno que se aplica en la actualidad. Tomando en cuenta la importancia que tiene el Departamento de Tesorería, se consideró conveniente ejecutar el presente estudio, que revele las debilidades de los procedimientos y el control interno. Así también se consideró importante el análisis de los mismos, que permitan detectar y conocer las falencias que existen y realizar un diagnóstico efectivo y relevante de este tema, de igual manera conocer las medidas correctivas a implementar en el caso de ser necesarias y sustentadas en el ejercicio del control interno de forma periódica y confiable.

Los mismos se documentarán en el Manual de Procedimientos para el Control Interno del Departamento de Tesorería, que contribuirá a lograr los objetivos del departamento, en concordancia con los objetivos Institucionales del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas, así como precisará la secuencia lógica de las actividades, procedimientos y su respectivo control interno, para optimización de los recursos, logrando eficiencia y eficacia en su accionar. También esta investigación contribuirá a establecer las responsabilidades administrativas y operativas del personal que labora en el departamento de Tesorería y en el caso de existir rotación del mismo el Manual de Procedimientos servirá como guía continua que ayudará a adaptarse de mejor manera a los cambios, permitiendo incorporarse a las labores del departamento de forma rápida y efectiva, debido a que contiene una guía detallada de las actividades y procedimientos.

## **HIPÓTESIS**

La formalización de procedimientos favorecerá el control interno del Departamento de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas, Provincia de Santa Elena.

## **OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

Las variables dependiente e independiente que se presentan y estudiarán en esta investigación, serán las que caractericen y guíen la línea de estudio de los procesos y su control interno, porque revelarán todo lo relacionado a las actividades que se realizan para cumplir con los procedimientos objeto del estudio, así como la incidencia que tendrá en el correcto funcionamiento del Departamento de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas.

También contribuirá en la mejora del desempeño de los demás departamentos que conforman el Área Financiera que se interrelacionan con sus operaciones para generar información oportuna y confiable que permita la toma de decisiones en base a los reportes e informes que se emitan en el Departamento de Tesorería, los mismos que influirán en todos los procesos de la entidad como consta en el Manual por Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas, como son: Proceso Gobernante, Habilitante de apoyo y asesoría; y Procesos Generadores de valor.

Para la realización de este estudio de los procedimientos y su incidencia en el control interno del Departamento de Tesorería se han establecido las variables Independiente y dependiente:

**Variable independiente:** Los Procedimientos

**Variable dependiente:** El Control Interno.

**CUADRO N° 1: Operacionalización de las Variables**

VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICION	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTOS
Procedimientos	Los procedimientos son tareas ordenadas sistemáticamente, sustentadas en un diagnóstico y administración del riesgo que oriente la eficiente integración y ejecución tecnológica de los procesos de determinación y recaudación de ingresos de los GAD Municipales.	La Planificación en los GADS	Metodología de Planificación	¿Se realiza la planificación de los procedimientos para la determinación y recaudación de los ingresos del GAD municipal de Salinas? Definitivamente Sí, Parcialmente Sí, No Sabe, Parcialmente No, Definitivamente No.	Entrevista  Encuestas
			Competencias de los servidores públicos	Califique las competencias de los servidores públicos del Área Financiera sobre la metodología de planificación: Excelente, Muy Buena, Buena, Regular, Mala	
			La Planificación del Control Previo al Pago	¿Los pagos que se efectúan y coordinan en el Área Financiera y Departamento de Tesorería, están dentro de los límites de la programación de caja autorizada y cuentan con los justificativos respectivos? Siempre Frecuentemente A veces, Nunca	
		La Administración del Riesgo en los Gobiernos Locales	Identificación de Riesgos	Se realiza en el Área Financiera acciones que permita administrar el riesgo, contando con la metodología, estrategias, técnicas, para analizar eventos que pudieran afectar sus procesos y el logro de sus objetivos? Sí, Parcialmente Sí, No Sabe, Parcialmente No, Definitivamente No.	
			Factores Interno y Externos	¿Cuenta con un mapa de riesgos en el Área Financiera o Departamento de Tesorería? ¿En el caso de que no exista o desconozca el mapa de riesgo, ¿usted está de acuerdo que en el Área Financiera – DT, se determine un mapa de riesgo que incluya los factores internos y externos, los puntos clave, identificación de objetivos y las amenazas a las que pueda estar expuesta la institución? Total Acuerdo, De acuerdo, Indiferente, En desacuerdo, Total Desacuerdo.	
			Plan para enfrentar eventos adversos	¿Se ha desarrollado en el Área Financiera y Dpto. de Tesorería alguna estrategia de gestión, planes, métodos de respuesta y monitoreo de cambios, así como un programa que prevea los recursos necesarios para definir acciones en respuesta a los riesgos? Definitivamente Sí, No Sabe, Definitivamente No.	
		La integración tecnológica de los procedimientos de tesorería	Estructura Informática	¿Considera que la integración tecnológica actual de los procedimientos manifiesta la disponibilidad integridad, exactitud y seguridad de las actividades del Área Financiera y Departamento de Tesorería? Siempre Casi Siempre Muy pocas veces Rara Vez Nunca	
			Tecnologías de Información	¿Cómo valora la confiabilidad y oportunidad que genera los sistemas de información que manejan en la actualidad el Área Financiera y Dpto. de Tesorería? Muy Alta, Alta, Media, Baja, Muy Baja	
			Tecnologías de Comunicación	Califique el sistema tecnológico de comunicación que permite la transmisión de información, cumplir con las responsabilidades de operación, información financiera. Excelente, Muy Bueno, Bueno, Malo, Deficiente	

VARIABLE DEPENDIENTE	DEFINICION	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTOS
Control Interno	El control interno son estrategias de evaluación considerando las técnicas, valoración de riesgos e índices de vencimientos y compromiso que permiten garantizar la disponibilidad e integridad de los procesos de la administración de los GAD municipales.	Estrategias de Control	Control del POA	¿Se han establecido indicadores de gestión que permitan evaluar avance, cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia del Plan Operativo Anual del Área Financiera y Dpto. de Tesorería y demás procedimientos? Siempre Casi Siempre Muy pocas veces Rara Vez Nunca	Entrevista  Encuestas
			Control del PAC	¿Considera usted que la planificación del PAC de la Institución, se basa en un control efectivo a los requerimientos reales y a las necesidades del Departamento? Siempre Frecuentemente, Poco, Rara vez, Nunca	
			Control de la Gestión	¿Considera usted que el Manual de Procedimientos en el departamento de Tesorería contribuirá en el mejoramiento del Control Interno y en las funciones del mismo? Total Acuerdo, Acuerdo, No sabe, En desacuerdo, Total Desacuerdo.	
		Técnicas de Valoración del Riesgo	Técnicas de valoración del riesgo	¿Con que frecuencia se evalúan las técnicas de valoración al riesgo, para identificar si pueden afectar o no, al logro de los objetivos? Mensual, Cuatrimestral, Semestral, Anual, Nunca,	
			Análisis Costo Beneficio	¿Se han identificado las opciones de respuestas al riesgo, considerando la probabilidad y el impacto con la tolerancia al riesgo y su relación costo/beneficios Nunca, Algunas veces, Casi siempre, Siempre Desconoce	
			Evaluación al Riesgo	¿Se han establecido indicadores de riesgos, procedimientos estrategias, lineamientos para el monitoreo y reportes, para evaluar el riesgo en el Departamento y Área Financiera? Definitivamente Sí, Parcialmente Sí, No Sabe, Parcialmente No, Definitivamente No.	
		Control Interno de los procesos de tesorería	Control de Recaudaciones	¿Está de acuerdo con que el control de la recaudación debe hacerse de forma diaria, con la finalidad de comprobar que los depósitos realizados sean iguales a los valores recibidos, a fin de controlar que éstos sean transferidos al depositario oficial? Total Acuerdo, Acuerdo, No sabe, En desacuerdo, Total Desacuerdo.	
			Control de Pagos	¿Se han establecido índices de vencimientos que permitan el cumplimiento oportuno de obligaciones contraídas para evitar recargos, intereses y multas del DPT GADMCS? Nunca, Rara Vez, Poco, Frecuentemente, Siempre.	
			Control de Custodia	¿Califique usted como considera el control de vencimiento de garantías recibidas, por contratación de bienes o servicios y obras? Excelente Bueno Regular Malo Desconoce	

Fuente: Documental

Elaborado por: Yadira Del Rocío Cruz Borbor

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1.1. ANTECEDENTES DEL TEMA**

La globalización económica está caracterizada por una exigente competitividad, que demanda a los países a elevar los estándares empresariales que conllevan los procedimientos; y exige ejercer un mayor control, que incida en la mejora de prestación de servicios y la eficiencia en el empleo de sus recursos. El Comité de Organizaciones Patrocinadoras que tiene su sede en Estados Unidos, asiste a las organizaciones para contribuir a la mejora continua del control de sus actividades, las que están orientadas al cumplimiento de sus objetivos con eficiencia, contando con información confiable, oportuna y en concordancia con la normativa vigente.

Es así como el control interno de los procedimientos se vuelve cada vez importante, no solo en el contexto internacional sino en todas las entidades a nivel mundial, porque conlleva a mejorar la gestión administrativa comprometida en todos sus niveles para el cumplimiento de los objetivos de la organización. En los municipios del Ecuador existen dificultades para obtener ingresos de autogestión que ayuden a mejorar el nivel de vida de sus habitantes, un factor esencial puede ser la falta de iniciativa para crear y establecer políticas, que sirvan de base para el incremento recursos económicos, así como estrategias que permitan realizar de forma correcta las actividades.

El poco control interno que existe en los procedimientos para recaudar sus fondos no permite que se generen y recauden de manera eficiente los recursos, de igual manera se puede destacar el poco interés que existe por parte de los contribuyentes para cumplir con sus obligaciones. Este hecho no contribuye a que la gestión de los gobiernos autónomos descentralizados sea efectiva y disminuya la cartera vencida, ya que en muchos es bastante considerable.

En una investigación realizada en el Municipio de Ambato, para implementación un Manual de control interno en el Departamento de Tesorería, Inés Escobar (2010) indica:

El control interno constituye un instrumento útil para fortalecer el ejercicio de control y la eficiencia de las operaciones del Departamento de Tesorería, con la finalidad de optimizar la gestión administrativa, mediante el manejo de principios, elementos, normas, políticas e instrumentos de evaluación del control interno. (Pág. 24).

Este instrumento de control interno también contribuye a la administración con criterio de Auditoría, debido a que está implícito en el mejoramiento de los procesos, dirección y supervisión de las actividades diarias, permitiendo la utilización óptima de los recursos, en un ambiente propicio para el control interno, en donde la ética sea puesta en práctica por parte del personal que colabora en el departamento y a la vez juega un papel importante y relevante para llevar a cabo sus procesos.

Tomamos como referencia una investigación realizada sobre los procedimientos en donde Yegues (2003), concluye en que: “No existe un control interno en pagos que se hacen a proveedores por abono a cuentas, ya que no poseen procedimientos escritos”, considerando esta investigación de gran aporte a la presente, pues revela que en todas las instituciones independientemente de la actividad económica que realicen, necesitan que sus procedimientos sean documentados y formalmente comunicados a los responsables de los mismos para evitar inconsistencias.

Situándonos en la provincia de Provincia de Santa Elena tenemos que está conformada por tres cantones, Santa Elena, La Libertad y Salinas, cada cual con su Gobiernos Autónomos Descentralizados, los mismos que cuentan como base legal para su accionar a la Constitución del Ecuador, el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización, entre otras normas, las mismas que permiten que el Concejo Cantonal cree ordenanzas y establezca reglamentos. Revisando estadísticas de los tres Gobiernos Autónomo Descentralizados locales, se puede concluir que las estrategias de recaudación con las que cuentan en la actualidad son deficientes.

Las causas se deben a que no cuentan con un control interno efectivo de sus procesos. Motivo por el que carecen de recursos económicos que no permiten financiar obras, es por estas razones que las instituciones deben buscar soluciones que permitan disminuir los riesgos que contribuyan al crecimiento, por el bienestar de la población y de la misma institución.

El éxito que pueda tener una institución para alcanzar sus objetivos, así como también para satisfacer sus necesidades y obligaciones depende en gran parte de sus administradores, directores o jefes departamentales, así por ejemplo si analizamos en detalle las actividades que debe realizar un jefe vamos a saber que necesariamente están relacionados con los procedimientos, funciones y actividades de sus colaboradores departamentales.

También podemos afirmar que es necesario que los jefes establezcan procedimientos eficaces, que faciliten las labores de sus subordinados, que ellos los conozcan y puedan supervisar los procedimientos que se realizan, así como lo afirma José Luis Kramis (1994), “El primer responsable en aspectos de procedimientos en un organismo social, es cada uno de los jefes de áreas y departamentos”

En el Departamento de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas, el proceso de determinación de las recaudaciones es deficiente, debido a que carecen de reglamentos, políticas u ordenanzas actualizadas que permitan evaluar si los impuestos, tasas o contribuciones si están acordes o no con la realidad del Cantón, ya que la cartera vencida en la actualidad es alta, lo que denota que existen falencias o hay debilidades en las estrategias.

De igual manera la falta de motivación de los contribuyentes es evidente, pudiendo ser por los trámites y el tiempo que se emplea en realizarlos y esto se suma a que no se difunden los beneficios que puede tener el contribuyente por el pronto pago de impuestos, entre otras razones que colaboran a que haya un bajo nivel de ingresos en la recaudación.

## **1.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **1.2.1. Los Procedimientos**

Los procedimientos son tareas ordenadas sistemáticamente, sustentadas en un diagnóstico y administración del riesgo y orientadas a la eficiente integración de los procesos, como lo define Martín G. Álvarez Torre:

Son un conjunto de elementos que interactúan para transformar insumos o bienes en productos terminados, son una guía detallada que muestra de forma secuencial y ordenada como se realiza un trabajo. (Pág. 23)

Todas las actividades que realiza el hombre están regidas por procedimientos, son las actividades mismas que se realizan en un orden específico y secuencial, cabe recalcar que en todas las entidades y organizaciones se realizan procesos, la diferencia es que unos están documentados y otros no. A través de ellos se documentan los conocimientos y las experiencias, cuando estos no están por escrito, suele ocurrir que quienes los realizan se salten procesos que son importantes para obtener un producto final o se corre el riesgo de que se dupliquen ocasionando pérdida de tiempo y recursos, incurriendo en errores.

#### **1.2.1.1. La Planificación en los Gobiernos Autónomos Descentralizados**

##### **La Metodología de Planificación**

La amplia cogida que ha tenido la metodología de la planificación entre los administradores se debe a las virtudes y ventajas que esta tiene sobre otras herramientas con similares propósitos, por lo regular la evaluación, seguimiento y control administrativos se desarrollan sin un marco de planeamiento estratégico, lo que no permite ordenar y orientar las acciones hacia el desarrollo propuesto y no es que la planificación automáticamente mejore la eficiencia y la efectividad de los procesos, sino que cubre algunos aspectos de un proceso.

Jorge Ahumada (2000) la define:

La planificación es una metodología para la toma de decisiones, en base a alternativas que se caracterizan, porque permite verificar la propiedad, factibilidad y compatibilidad de objetivos y seleccionar los instrumentos más eficientes. (Pág.27)

La metodología permite contar con una guía para la formulación de la planificación institucional, su articulación con el presupuesto y con la optimización de recursos disponibles, buscando mejores maneras de hacer las cosas, apoyándose en objetivos bien orientados, para que los esfuerzos tengan sentido.

Así mismo aplicando el ciclo de la planificación que comprende en las fases de formulación, implementación, seguimiento y evaluación. En la formulación se realiza un diagnóstico y análisis de la situación actual, la propuesta de modificarla y solucionar los problemas que en ella están inmersas. En la ejecución se sigue el plan conforme se lo programo, la verificación y evaluación, consiste en determinar de forma oportuna si se cumplieron o no las acciones propuestas, en un tiempo determinado.

### **Las Competencias de los Servidores Públicos**

Las competencias de los servidores públicos está determinada en la LOSEP, que contiene las competencias, atribuciones, derechos y prohibiciones en el ejercicio de sus funciones, ya que están sujetos a las disposiciones legales vigentes que regulan el servicio público, en prestaciones de servicio a la comunidad conforme la nueva perspectiva social.

Es muy importante la correcta definición de los perfiles profesionales que deben cumplir los servidores públicos que ocupan una plaza laboral dentro de las dependencias de los gobiernos autónomos descentralizados y demás dependencias públicas, para que su desempeño esté acorde con las necesidades requeridas para la ejecución de las actividades. Esto dará como resultado una mejor dinámica entre la planificación y ejecución de las actividades inherentes con cada institución.

Los servidores públicos deben contar con una combinación de aptitudes y experiencia para desempeñarse en sus funciones, y con un marco de competencias que incluya el liderazgo para orientar a la institución, dar resultados para atender retos actuales y futuros; así como aptitudes profesionales específicas que vayan acorde con el puesto que desempeñan para que se conviertan en un pilar fundamental de la entidad.

### **La Planificación del Control Previo al Pago**

La planificación del control previo al pago es un conjunto de procedimientos y acciones que se adoptan en los niveles de dirección y gerencia de las organizaciones tanto privadas como del sector público para precautelar la correcta administración de los recursos no solo financieros sino también materiales, y tecnológicos, en donde cada procedimiento debe convertirse en un control previo al proceso anterior, quienes deben realizarlos son los mismos servidores públicos antes de ejecutar el siguiente proceso.

El control previo al pago es una de las etapas del control, este se considera de gran importancia por la legalidad y sujeción al presupuesto, planes y programas propuestos, son formas que se aplican antes de a ejecución de los procedimientos o de que sus actos causen los efectos, sirven para comprobar el cumplimiento de las normas que lo regulan, su beneficio radica en la oportunidad de actuar en función de los fines y programas de la organización.

Sin embargo el tipo de control previo que más se ha difundido y aplicado es el que se efectúa sobre los pagos que hace el Departamento de Tesorería, a fin de cerciorarse de que cuenten con todos los documentos habilitantes para el efecto en concordancia con la normativa vigente. Siendo importante que se definan y desarrollen los diferentes momentos del control previo ya sea en las operaciones o en la información que se produce. También se lo realiza sobre la recaudación de los ingresos, este lo constituye en la cautela estricta de la aplicación de leyes tributarias, que aseguren la correcta y oportuna percepción de los fondos públicos, para que este sea efectivo debe obedecer a una planificación de largo plazo en coherencia con los objetivos institucionales.

### **1.2.1.2. La Administración del Riesgo en el Sector Público**

#### **Identificación de Riesgos**

En relación a la identificación de riesgo, Mantilla, A. (2005), en su publicación menciona que:

La identificación de riesgo es un proceso interactivo y a menudo está integrado con el proceso de planeación. También es útil considerar los riesgos desde una aproximación, hoja de papel en blanco, y no relacionar únicamente los riesgos de la revisión previa. (Pág. 48).

En su publicación Como Crear y Dirigir la Nueva Empresa, Flórez, J. (2007), sobre la identificación del riesgo y la reducción del mismo menciona que:

Es esencialmente que el propietario de un negocio, este consiente de los riesgos que enfrenta la empresa. Para reducir el riesgo de pasar por altos riesgos importantes, un negocio debe adoptar un enfoque sistemático para identificar los riesgos puros. (Pág. 158)

Para las instituciones estatales, especialmente en las que administran un presupuesto considerable, es importante identificar los posibles riesgos inminentes en su ejercicio fiscal. Con la finalidad de reducir las posibilidades de afectación, que perjudiquen el buen funcionamiento del GAD Municipal de Salinas.

#### **Factores Internos y Externos**

Muñiz, L. (2010), sobre los factores internos y externos cita que:

Los factores externos vienen dados por el entorno y es difícil eliminar su efecto, en todo caso se puede combatir, mientras que los factores internos están dentro de la propia organización, por tanto se puede minimizar e incluso erradicar. (Pág. 37).

En su publicación Control Interno, Mantilla, S. (2005), menciona que:

La identificación de factores externos e internos que contribuyen al riesgo en un nivel global de la entidad es un asunto crítico para una valoración de riesgo efectiva. Dado que los principales factores que contribuyen han sido identificados, la administración puede entonces considerar su significado y, de ser posible, vincular los factores de riesgo con las actividades de la entidad. (Pág. 50).

Lo que permite identificar los factores de riesgo para evitar o mitigarlos en el momento en que ocurran, y causen inconvenientes mayores en la entidad. En el proceso de identificación del riesgo, se debe considerar los factores internos y externos que podrían afectar la gestión Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Salinas, esto permitirá dilucidar de mejor manera estos factores, obteniendo información real del estado institucional, así como de eventos externos a la organización.

### **Plan para enfrentar elementos adversos**

Guido y Clements (2007), de los planes de respuesta al riesgo menciona:

Consiste en el desarrollo de un plan de acción, para reducir el impacto o la probabilidad de cada riesgo, establecer un punto disparador para el momento de implementar las acciones para afrontar cada uno de ellos y evaluar la responsabilidad de las personas específicas para implementar un plan de respuesta. (Pág. 82).

A su vez Guido y Clements, concluyen en que un plan de respuesta al riesgo puede evitar, mitigar o aceptar, evitar significa eliminar el riesgo al elegir un curso de acción diferente. Un plan de respuesta al riesgo debe incluir una señal o bandera de advertencia que indique en qué momento se debe implementar el plan de acción para cada riesgo. Una vez que se ha identificado los riesgos a través del análisis de los factores internos y externos, es momento de realizar un plan que permita enfrentar estos eventos adversos que puedan afectar la gestión del GAD, este plan será oportuno y en base a las capacidad instalada de la institución.

### **1.2.1.3. Integración Tecnológica de Procedimientos de Tesorería.**

#### **Estructura Informática**

Bustos, G. (1998), al respecto de la estructura informática menciona que es: “El conjunto de sistemas de información, sistemas de procesamiento de datos y bases de datos relacionados e insertos en la conformación orgánica-funcional de la Organización” de manera que apoyen su gestión productiva.

Moliner, F. (2005), sobre la estructura informática en la organización, cita: “Es uno de los elementos principales y que supone, optar por un sistema centralizado o descentralizado”, la que deberá estar articulada con toda la organización. Contar con una estructura informática adecuada, acorde a las necesidades de la institución facilita el desarrollo de sus actividades. Lo que permitirá tener mayor dinamia en los procesos de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas y un mejor desempeño del Talento Humano.

#### **Tecnologías de Información**

Bologna y Walsh, (1997), sobre las tecnologías de información menciona:

Son aquellas herramientas y métodos empleados para recabar, retener, manipular o distribuir información. La tecnología de la información se encuentra generalmente asociada con las computadoras y las tecnologías afines aplicadas a la toma de decisiones. (Pág.4)

Credé y Mansell, (1998), citan que:

Las nuevas tecnologías y servicios están facilitando las actividades de los sectores público y privado. Las tecnologías de información y comunicación pueden ser usadas para reorganizar la administración interna y la prestación alternativa de servicios, reduciendo de este modo los costos de administración. (Pág. 7)

La Tecnología informática aplicada al desarrollo de los procesos institucionales, es esencialmente importante, más aun para el departamento de Tesorería, ya que este departamento maneja no solo recurso humano, sino recurso económico, mismo que está supeditado a un sistema centralizado externo.

### **Tecnologías de Comunicación**

Cardona, D. (2009), en su publicación Las Tecnologías de Información y Comunicaciones cita que:

Corresponde al conjunto de actividades que facilitan por medios electrónicos el archivo, procesamiento, transmisión y despliegue interactivo de información. Esta definición comúnmente aceptada en el ámbito de interés de la investigación cubre una amplia gama de aceptación. (Pág. 58)

Robbins y Coulter (2005), menciona: “Radicalmente la forma en que se comunican los miembros de una organización. Por ejemplo, ha mejorado significativamente la habilidad de un gerente para supervisar el desempeño individual o de equipos”.

La utilización de la tecnología para la comunicación ha vivido una constante innovación. Las instituciones del sector público ecuatoriano no han sido ajenas a estas realidad, por lo que se vuelve importante para el GAD Municipal de Salinas utilizarlas, esto generará una mejora de los procesos y reducción de recursos.

#### **1.2.2. El Control Interno**

Inés Victoria Escobar Paredes (2010) menciona que:

El control interno constituye un instrumento que sirve para fortalecer el ejercicio de control y la eficiencia de las operaciones de las entidades, con la finalidad de optimizar la gestión administrativa, por medio del manejo de los principios, elementos y subelementos, normas, políticas e instrumentos de evaluación del control interno. (Pág.24)

Según Dávalos Arcentales (2001): “El concepto moderno más difundido, considera al control interno como un plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos adoptados internamente en una entidad o en un negocio” se hace para salvaguardar los recursos, permite verificar la precisión de la información financiera y administrativa de la entidad, promover y estimular la observancia de las políticas, reglas prescritas y el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos.

El control interno, es una estrategia de evaluación, considerando técnicas de valoración de riesgos e índices de vencimientos, de compromiso que permiten garantizar la disponibilidad e integridad de los procesos de la administración de caja de los GAD municipales. Whittington O. Ray, define al control interno como “Los pasos que da un negocio para evitar el fraude, tanto por malversación de activos, como por presentación de informes financieros fraudulentos”.

Basándome en estas definiciones considero que el control interno es muy importante en toda organización, ya que nos ayuda a velar por la optimización y el buen uso de los recursos, verificar que las actividades se realicen de forma correcta y en el caso de que no, tomar los correctivos necesarios, para contar con información veraz y oportuna para la toma de decisiones, que permitan brindar así servicios de calidad eficientes y eficaces.

#### **1.2.2.1. Estrategias de Control**

##### **Control del Poa**

La formulación del Plan Operativo Anual, por parte de las entidades públicas, debe ser realizado bajo el principio de participación esencialmente con los directos involucrados, entre sus diferentes instancias orgánicas: direcciones, gerencias, departamentos, divisiones, jefaturas, procesos, subprocesos, entre otros, el mismo que contendrá las necesidades y requerimientos de las áreas, departamentos, unidades, programas, proyectos y demás componentes de la entidad.

La SENPLADES sobre el POA, cita que “se concibe como la desagregación del Plan Plurianual de Gobierno y los Planes Plurianuales Institucionales en objetivos Estratégicos, Indicadores, metas, programas, proyectos y acciones que se impulsarán en el periodo anual”, las mismas metas que deben ser medibles y alcanzadas dentro del tiempo para que fueron programadas, deben ser evaluadas a medida que se ejecutan y controladas para que permitan conocer si su accionar logro alcanzar los objetivos institucionales.

### **Control del Plan Anual de Compras**

La Ley Orgánica de contratación Pública (2008), sobre el PAC, menciona en el (Art. 22) que:

Las Entidades Contratantes para cumplir con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, sus objetivos y necesidades institucionales, formularán el Plan Anual de Contratación, con el presupuesto correspondiente de conformidad a la planificación plurianual de la Institución, asociados al Plan Nacional de Desarrollo y a los presupuestos del Estado. (Pág. 22)

El plan anual de compras permitirá que la entidad programe sus actividades con anticipación, de igual manera en el Reglamento de la Ley Orgánica de Contratación Pública (2009), cita que:

Hasta el 15 de enero de cada año, la máxima autoridad de cada entidad contratante o su delegado, aprobará y publicará el Plan Anual de Contratación, el que contendrá obras, bienes o servicios incluidos los de consultoría, en función de sus respectivas metas institucionales. (Art. 25)

La Planificación de la Contratación Pública es una herramienta importante para la consecución de una correcta gestión institucional. Para ello se necesita contar con el talento humano capacitado para su correcta formulación, que permita contar con los requerimientos prioritarios y relevantes para la institución, en este caso el GAD Municipal de Salinas.

## **Control de la Gestión**

Al respecto del Control de la Gestión, Pérez y Veiga (2013), lo definen:

El control es aquella función que pretende asegurar la consecución de los objetivos y planes prefijados en la fase de planificación. Como última etapa formal del proceso de gestión, el control se centra en actuar para que los resultados generados en la fase que le preceden sean los deseados. (Pág. 21)

En la Publicación Manual de Control de Gestión, (2010), sobre el Control menciona:

El concepto de control de gestión engloba, además de la contabilidad de gestión, otras herramientas para la gestión de las organizaciones; como pueden ser la planificación, la alineación y la implementación de la estrategia, el control, los sistemas de incentivos y la toma de decisiones correctas. (Pág. 12)

La gestión del departamento de Tesorería del GAD Municipal de Salinas, se debe evaluar aplicando el Modelo de Gestión por Resultados, que permita medir el desempeño. Metodología es aplicable a toda la institución y se postula como una alternativa a la solución de problemas con relación al alcance de objetivos.

### **1.2.2.2. Técnicas De Valoración Del Riesgo.**

Estupiñán, R. (2006), establece que la valoración del riesgo:

Le permite a una entidad considerar, los eventos potenciales que pueden afectar el logro de los objetivos. Se inicia con un estudio detallado de los temas puntuales sobre riesgos que se hayan decidido evaluar, para obtener la suficiente información acerca de las situaciones de riesgos para estimar su probabilidad de ocurrencia. (Pág. 69)

Jeff Madura (2009), en su publicación Administración Financiera Internacional, menciona que existen varias técnicas para lograr la valoración del riesgo, las siguientes son algunas de las más comunes: Método de checklist o de lista de verificación, Técnica Delphi, Análisis cuantitativo, Visita de inspección.

En la gestión de las instituciones, especialmente en la de los GAD se debe valorar el riesgo al que se accede durante en ejercicio fiscal. El departamento de Tesorería con mucha más razón se debería valorar este tema, considerando la importancia y responsabilidad del hecho de manejar recursos públicos.

### **Análisis Costo Beneficio**

Para Ginés de Rus, (2008) del costo – beneficio define: “No se compara ingresos con costes, sino beneficios sociales con costes sociales. El resultado de restar los costes sociales de los beneficios sociales es el beneficio social neto del proyecto, lo que permitirá medir los beneficios directos de la inversión.

Para Azqueta, D. (2007) el análisis del Costo-Beneficio define: “Esto es algo que las personas realizan todos los días, con mayor o menor rigor, en función de la importancia de la decisión a tomar”, y que permite medir los efectos que tiene la inversión y a quienes beneficia Estas técnicas permiten medir el grado de efectividad, eficiencia y economía con que se han manejado y utilizado los recursos financieros.

En una administración gubernamental, especialmente a las que se accede gracias a la voluntad de los ciudadanos, se debe considerar el análisis Costo-Beneficio para la mejora de la administración. Es decir si el beneficio que se va a obtener justifica el costo de la inversión, sin obviar el hecho de buscar satisfacer las necesidades de los ciudadanos.

### **Evaluación al Riesgo**

Para Fernández, R. (2006), la evaluación de riesgo es:

El proceso dirigido a estimar la magnitud de aquellos riesgos que no hayan podido evitarse, obteniendo una información necesaria para que el administrador de la entidad esté en condiciones de tomar una decisión apropiada sobre la necesidad de adoptar medidas preventivas. (Pág. 69)

Fernández, F. (2006), también menciona que “En la evaluación se contemplan todos los puestos de trabajo de la empresa”. A su vez agregar que “el auditor tiene que analizar si la evaluación de riesgo de la empresa se ha realizado teniendo en cuenta las condiciones del puesto de trabajo”.

El proceso de la evaluación del riesgo permite estimar cuales son los posibles efectos que pueden ocasionar los riesgos identificados en el departamento de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas, para formular opciones de respuesta para mitigarlos.

### **1.2.2.3. Control Interno de los Procesos de Tesorería**

#### **Control de Recaudaciones**

La Normativa del Sistema de Administración Financiera (2008), sobre el control de la Recaudación menciona que:

La determinación y recaudación de los recursos establecidos en las disposiciones legales, para el financiamiento del presupuesto del Gobierno Central y de las Entidades u Organismos será de responsabilidad de los Entes o los Funcionarios encargados de su gestión y administración. (Pág. 99)

Sobre el Control de la Recaudación, el Ministerio de Hacienda de España, menciona:

Consiste en el ejercicio de la función administrativa conducente al cobro de las deudas y sanciones tributarias y demás recursos de naturaleza pública que deban satisfacer los obligados al pago. (Pág. 25).

La Normativa del Sistema de Administración Financiera, hace mención que los responsables de la generación y recaudación de los recursos financieros serán responsabilidad de los encargados de la administración de cada entidad que reciba recursos del Gobierno Central.

## **Control de Pagos**

La Normativa del Sistema de Administración Financiera (2008), sobre el control de la Recaudación menciona que:

La Unidad de Tesoro es la encargada de ordenar el depósito oficial de los fondos públicos, el pago de las obligaciones debidamente registradas por las instituciones y solicitadas de acuerdo al Programa mensual de devengado (PMD) aprobado. (Pág. 100)

A su vez esta Normativa señala que para realizar el pago, la unidad responsable de Tesorería afectara a la cuenta correspondiente y acreditará en las cuentas de los beneficiarios finales: proveedores, contratistas, funcionarios públicos, empleados, trabajadores o terceros.

## **Control de Custodia**

Las Normas de Control Interno, emitidas por la Contraloría General del Estado al respecto del Control de Custodia establece:

En los contratos que celebren las entidades del sector público, para asegurar el cumplimiento de los mismos, se exigirá a los oferentes o contratistas la presentación de las garantías en las condiciones y montos señalados en la ley. (Cód. 403-12)

En esta normativa se menciona que “la custodia permanente de los bienes, permite salvaguardar los recursos de la entidad, fortaleciendo los controles internos”. A su vez facilita detectar si son utilizados para los fines que fueron adquiridos, si sus condiciones son adecuadas y no se encuentran en riesgo de deterioro.

El control del custodio de los intereses de la institución facilita la gestión de supervisión de los bienes públicos, su correcta utilización, así como la transparencia en la administración de los mismos. Las entidades públicas realizan sus actividades en función de su misión y visión que van orientadas en el servicio a la colectividad.

Se deben aplicar medios de control que sirvan para salvaguardar los bienes, para cumplir con los objetivos planificados, evitando fraudes, cumpliendo con las políticas, promoviendo la eficiencia y eficacia en las operaciones que realiza, observando las normas administrativas y el marco legal para su efecto.

Las autoridades designadas para administrar los recursos de la entidad, serán responsables de custodiarlos y deberán establecer mecanismos para su correcta salvaguardia, control de vencimientos en caso de documentación habilitante para pagos, compras y donaciones; garantías para contratación de obras, bienes o servicios, cauciones para los servidores públicos que manejan recursos financieros, velar por el correcto manejo de las cuentas bancarias y demás recursos que tenga a su cargo.

### **1.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

Esta investigación se la realiza en concordancia con las leyes, normas y reglamentos que rigen la actuación de los GADS, para la correcta planificación y aplicación de los procedimientos y el respectivo control, como se determina la Constitución de la República del Ecuador en el Art. 85 en que indica que la formulación, ejecución, evaluación y control de las políticas públicas y servicios públicos que garantizan los derechos del buen vivir.

En el art. 226 a las instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, las servidoras o servidores públicos y las personas que actúen en virtud de una potestad estatal ejercerán solamente las competencias y facultades que les sean atribuidas en la Constitución y la ley. Tendrán el deber de coordinar acciones para el cumplimiento de sus fines y hacer efectivo el goce y ejercicio de los derechos.

La administración Pública constituye un servicio a la colectividad, se rige por los principios de eficiencia, eficacia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación, como indica el art. 227 de la Constitución de la República del Ecuador, y para esto será de mucha ayuda contar con el manual de procedimientos que dará celeridad y confiabilidad a estos procedimientos inmersos en su ejecución.

Así mismo deben ir orientados a la consecución del buen vivir, como lo determina el artículo 277, en que se dan a conocer los deberes del estado, como es la garantía a derechos de las personas, las colectividades y la naturaleza; dirigir, planificar y regular el proceso de desarrollo, generar y ejecutar las políticas públicas, controlar y sancionar su incumplimiento, crear, mantener infraestructura y proveer servicios públicos.

Agregando en el art. 278, que para conseguir estos fines les corresponde a todos los actores de la ciudadanía participar en todas las fases y espacios de la gestión pública, de la planificación del desarrollo nacional y local, así como en la ejecución y control del cumplimiento de los planes de desarrollo en todos sus niveles; para producir, intercambiar y consumir bienes y servicios con responsabilidad social y ambiental, siendo la participación ciudadana fundamental en la toma de decisiones del Estado.

Este trabajo está enfocado a la ejecución de los procedimientos y al control interno que debe aplicarse en cada uno de los procesos que realiza el departamento de tesorería del GAD Municipal de Salinas, debido a que maneja fondos del estado, y todo programa financiado con recursos públicos tendrá objetivos, metas y un plazo predeterminado para ser evaluado, en el marco de lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo, como lo da a conocer el artículo 297 de la Constitución.

Indica que todas las Instituciones y entidades que reciban o transfieran bienes o recursos públicos se someterán a las normas que las regulan y a los principios y procedimientos de transparencia, rendición de cuentas y control público, que pueden ser políticas instauradas en la institución para regular el accionar de su talento humano en pro de los procedimientos y de las actividades de control que estos conllevan.

Al igual que la Constitución el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización rige el accionar de estas entidades tal como se detallan sus funciones el art. 54 donde establece que entre sus competencias están elaborar y ejecutar el plan cantonal de desarrollo, de ordenamiento territorial y las políticas públicas en el ámbito de sus competencias en su circunscripción territorial y en coordinación con la planificación nacional y realizar seguimiento.

f) Ejecutar las competencias exclusivas y concurrentes reconocidas por la Constitución y la ley, prestar los servicios públicos y construir la obra pública cantonal correspondiente, con criterios de calidad, eficacia y eficiencia, observando los principios de universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad, solidaridad, interculturalidad, subsidiariedad, participación y equidad.

En el artículo 164 detalla los criterios sobre las finanzas públicas en todos los niveles de gobierno, estableciendo que serán coordinadas de forma sostenible, responsable y transparente, a fin de lograr el buen vivir de la población, procurando estabilidad económica, en observación de las reglas fiscales sobre el manejo de recursos públicos, endeudamiento y cooperación e incorporarán procedimientos que garanticen el buen manejo de sus recursos.

De igual manera se manifiesta en el art. 65 que los recursos serán de carácter público y que serán transferidos, generados y recaudados por los GAD, que estarán en la obligación de aplicar los procedimientos que permitan la transparencia, acceso a la información, rendición de cuentas y control público sobre la utilización de los recursos, así como se promueve la rendición de cuentas.

La administración financiera de los gobiernos autónomos descentralizados deberá cumplir con las disposiciones legales respecto de los principios, normas y procedimientos técnicos que se establecen en materia contable y presupuestaria del sector público no financiero, tendrán responsabilidad por el uso de los fondos de terceros, solo podrán servir para sus propios beneficiarios, aplicando sanciones a aquellos funcionarios que incumplan, como indica el artículo 253.

El control a los procedimientos también consta en esta ley en su artículo 284 en el que menciona que los mecanismos de control ejercidos por los ejecutivos de los GAD se lo realizará en las obras que se ejecuten directamente, por contrato, por delegación, por gestión compartida, a fin de garantizar que éstos se presten bajo los estándares de calidad establecidos en la Constitución de la República.

En el artículo 341 establece que el control interno es facultad de la máxima autoridad financiera y que le corresponde verificar la legitimidad de las órdenes de pago, peticiones de fondos y pago de los créditos que se requieren al gobierno autónomo descentralizado; vigilar la ejecución contable del presupuesto y observar todo acto, que no se encuentre conforme a las normas legales y técnicas establecidas; objetar las órdenes de pago que encontrare contrarias a las disposiciones, analizar los partes diarios de caja y observarlos si es necesario para la mejora de los procedimientos del departamento.

Una de las atribuciones del departamento de Tesorería es la recaudación y pago de impuestos, tasas y contribuciones, quien ejerce como tesorero es el encargado de hacer las funciones de recaudador y pagador, quien será el responsable también de los procedimientos de ejecución coactiva, rendirá caución, cuya cuantía será fijada por la Contraloría General del Estado, su superior inmediato será la máxima autoridad financiera.

Se establece el procedimiento de pago en el artículo 345, donde el tesorero es quien debe efectuar los pagos de conformidad con las órdenes que recibiere de la autoridad competente. Si encontrare que una orden de pago es ilegal o va en contra de lo que dispone el presupuesto, deberá observarla ante la máxima autoridad financiera, y lo que ésta resuelva será cumplido por el tesorero, siempre y cuando estos sigan y estén acordes con los principios de legalidad, celeridad, eficiencia, eficacia, entre otros principios según el artículo 382.

Los procedimientos administrativos no regulados expresamente en este Código estarán regulados por acto normativo expedido por el correspondiente gobierno autónomo descentralizado de conformidad con este Código. Dichas normas incluirán, al menos, los plazos máximos de duración del procedimiento y los efectos que produjere su vencimiento, y se regularán los procedimientos administrativos internos observando el marco establecido y aplicando los principios de celeridad, simplicidad y eficacia.

El Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas en su Art. 160, establece la finalidad y contenido en sus artículos para Tesorería de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, en que indica que conlleva un conjunto de normas, principios y procedimientos utilizados en la obtención, depósito y colocación de los recursos financieros públicos; en la administración y custodia de dineros y valores que se generen para el pago oportuno de las obligaciones exigibles; y en la utilización de tales recursos de acuerdo a los presupuestos correspondientes.

Deberá contar con una programación de Caja que determine las operaciones de ingresos y gastos públicos que afectan al saldo de caja del tesoro nacional y a los movimientos de la deuda pública para cubrir las obligaciones y la liquidez necesaria. Y el manejo de los depósitos y créditos de los gobiernos autónomos descentralizados.

Este trabajo de investigación está en concordancia con el objetivo ocho del Plan Nacional del Buen Vivir, que es consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible, a cumplirse en base a su estrategia que también se cumple en los Gobiernos Autónomos Descentralizados, que es desarrollar planes de contingencia que permitan enfrentar escenarios de crisis y la contracción de los ingresos fiscales, y establecer mecanismos para fortalecer la ejecución de competencias de los GAD.

En el Ecuador se realiza el control interno en base a las Normas emitidas por la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, lo que conlleva a una administración adecuada de los recursos públicos y determina el correcto funcionamiento administrativo de las entidades y organismos del sector público ecuatoriano.

En su título y grupo 100-01, nos proporciona lineamientos indicando que el Control Interno será responsabilidad de cada institución del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, tendrá como finalidad crear las condiciones para el ejercicio del control. El control interno es un proceso integral aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos.

Constituyen componentes del control interno el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, los sistemas de información, comunicación y el seguimiento. El control interno está orientado a cumplir con el ordenamiento jurídico, técnico y administrativo, promover eficiencia, eficacia de las operaciones de la entidad, garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información, así como la adopción de medidas oportunas para corregir las deficiencias de control de los procedimientos.

En el 100-02 detalla los objetivos del control interno de las entidades que dispongan de recursos públicos, deberá contribuir al cumplimiento de objetivos para promover la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones bajo principios éticos y de transparencia, garantizando la confiabilidad, integridad y oportunidad de la información, cumpliendo con disposiciones legales en el otorgamiento de bienes y servicios públicos de calidad, para proteger el patrimonio público.

Establece en el 100-03 a los responsables del control interno como son la máxima autoridad, directivos y demás servidoras y servidores de la entidad, de acuerdo con sus competencias. Los directivos, en el cumplimiento de su responsabilidad, pondrán especial cuidado en áreas de mayor importancia por su materialidad y por el riesgo e impacto en la consecución de los fines institucionales. Las servidoras y servidores de la entidad, son responsables de realizar las acciones y atender los requerimientos para el diseño, implantación, operación y el control interno de los procesos.

También se establece la evaluación del riesgo, en donde la máxima La máxima autoridad establecerá los mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los riesgos a los que está expuesta la organización para el logro de sus objetivos, la máxima autoridad, el nivel directivo y todo el personal de la entidad serán responsables de efectuar el proceso de administración de riesgos, identificarlos y tomar medidas para afrontarlos de forma exitosa.

Estableciendo tal como consta en el 300-02 un plan de mitigación de riesgos desarrollando y documentando una estrategia clara, organizada e interactiva para identificar y valorar los riesgos que puedan impactar en la entidad impidiendo el logro de sus objetivos.

Se desarrollará una estrategia de gestión, que incluya su proceso e implementación, objetivos y metas, métodos de respuesta y monitoreo de cambios, así como los recursos para definir respuesta a los riesgos.

Las normas de control interno también nos indican en su título 300-03 que la valoración de los riesgos estará ligada a obtener la suficiente información de las situaciones de riesgo para estimar su probabilidad de ocurrencia, así como las respuestas en el 300-04, en que se identificarán las opciones de respuestas al riesgo, considerando la probabilidad y el impacto en relación con la tolerancia al riesgo y su relación costo/beneficio. La consideración del manejo del riesgo y selección e implementación de respuesta son parte de la administración de riesgos.

El título 403-01 establece que la determinación y recaudación de los ingresos será responsabilidad de la máxima autoridad y el servidor encargado de la administración de los recursos, que los ingresos de autogestión, son recursos que las entidades y organismos del sector, y que se recaudarán a través de las cuentas rotativas de Ingresos, y que la recaudación deberá hacerse, durante el curso del día de recaudación o máximo el día hábil siguiente.

Determina en el título 403-02 que para la constancia documental de la recaudación se otorgará un comprobante de ingreso pre impreso y pre numerado por cada recaudación que realice una entidad u organismo del sector público, por cualquier concepto, se entregará al usuario el original del comprobante de ingreso o una especie valorada; estos documentos cumplirán con los requisitos establecidos por el organismo rector en materia tributaria y mantendrán un control interno estricto y permanente del uso.

En cuanto a las especies valoradas estipula en el 403-03 que serán controladas custodiadas por los organismos del régimen seccional autónomo, que los ingresos que se generen por la venta de las especies valoradas constarán obligatoriamente en los presupuestos institucionales y se depositarán en la cuenta rotativa de ingresos en los bancos corresponsales, la emisión, venta, baja de estos documentos y su existencia será controlada mediante cuentas de orden.

En cuanto a la verificación de los ingresos de instituciones que dispongan de cajas recaudadoras, efectuarán una verificación diaria, para comprobar que los depósitos realizados en el banco corresponsal sean iguales a los valores recibidos, a fin de controlar que éstos sean transferidos al depositario oficial. El servidor encargado de la administración de los recursos, evaluará la eficiencia y eficacia de las recaudaciones y adoptará las medidas que correspondan tal como se indica en la Normativa de Control Interno en el título 403-04.

Las medidas de protección de las recaudaciones como consta en el 403-05, la máxima autoridad de cada entidad pública y el servidor encargado de la administración de los recursos, adoptarán las medidas para resguardar los fondos, el personal a cargo del manejo o custodia de fondos estará respaldado por una garantía razonable y suficiente de acuerdo a su responsabilidad. Estas medidas de respaldo podrán incluir la exigencia de una caución suficiente al recaudador.

Establece las medidas de Control previo en el título 403-08, indicando que las servidoras y servidores públicos designados para ordenar un pago, suscribir comprobantes de egreso o cheques, devengar y solicitar pagos vía electrónica, observarán que todo pago corresponde a un compromiso devengado, en los pagos a beneficiarios se prevé que sea oportuno el mismo que será ordenado por la unidad responsable de los fondos públicos, las obligaciones y remuneraciones serán pagadas mediante transferencias, a cuentas individuales de los beneficiarios, los pagos se originarán exclusivamente en el devengado y solicitud de pago, previo certificación presupuestaria.

El título 403-1, dispone la utilización del flujo de caja, para la correcta utilización de los recursos financieros, se elaborará la Programación de Caja, que comprende un conjunto de acciones relacionadas con la previsión, gestión, control y evaluación de entradas y salidas de fondos, para optimizar el movimiento de efectivo en el corto plazo, permitiendo compatibilizar los requerimientos programáticos del presupuesto, con la disponibilidad real de fondos.

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El término diseño se refiere a un plan o una estrategia para obtener la información que se necesite, es establecer un plan de acción a seguir en el trabajo de campo a realizar, según M. Gómez indica: “Disponemos de tantas clases de diseños o estrategias para investigar y debemos elegir, las que más se adecúe al problema de investigación planteado”, se debe considerar que si el diseño está bien planteado, es coherente con las preguntas y objetivos de estudio, habrá más probabilidades de que genere un conocimiento científico válido.

En esta investigación se toma en cuenta los dos enfoques tanto el cualitativo como el cuantitativo, el cualitativo porque se realizó el diagnóstico de los procedimientos a través de la investigación exploratoria que determine el nivel de control interno y el enfoque cualitativo debido a que se realizó recolección y análisis de datos y se examinó la planificación de los procedimientos, mediante el análisis situacional para evaluar el control interno del departamento de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas.

#### **2.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

La modalidad del desarrollo de esta investigación es el método científico, ya que se perfecciona mediante la estimación de los resultados, a través del análisis directo, el método científico rechaza los procedimientos que buscan manipular la realidad tratando de imponer prejuicios.

Entre los pasos para definir una investigación científica tenemos primero que concebir la idea a investigar que consiste en identificar las ideas con orientaciones de los procedimientos y el control interno, seguido del planteamiento del problema de investigación, un buen planteamiento permite que nos acerquemos a la solución evitando así pérdida de tiempo, esfuerzos y recursos, la formulación se la debe realizar de forma clara y debe ser susceptible de prueba, ya que depende de ello que se realice una buena investigación.

Luego se realiza la elaboración del marco teórico, que es el sustento teórico del estudio, incluye las teorías, citas de autores, investigaciones realizadas con anterioridad respecto al tema y antecedentes considerados válidos permitiendo ampliar el horizonte, sirven de guía al investigador para tener un marco de referencia e interpretar los resultados del estudio, las etapas de su elaboración son: primero la revisión de la literatura y de las fuentes de información que existen , así como la adopción de una teoría o perspectiva teórica.

Así también se define tipo y nivel de investigación, estos implican la elección del tipo de investigación y depende del conocimiento que se tenga del tema, el enfoque y los objetivos del estudio, una investigación puede contener elementos de algunos tipos, todos válidos e importantes. Después se establecen las hipótesis y se definen las variables dependiente e independiente, por medio de su estudio se comprueba si la realidad analizada confirma lo planteado en el inicio de la investigación, estas pueden ser generales o específicas

Se seleccionan los sujetos a estudiar, determinando la población y se extrae la muestra, la misma en que se calcula los parámetros muestrales, como siguiente paso tenemos la recolección de datos, que consiste en elaborar los instrumento de medición como puede ser la encuesta, cuestionario o entrevista, que van a permitir determinar la realidad del tema investigado de forma confiable y permite realizar un análisis minucioso de los resultados, finalmente se presenta el reporte de resultados obtenidos, para lo que existen varios parámetros a seguir para su presentación y entre ellos la adaptación para el destinatario final de la investigación.

## **2.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

### **2.3.1. Investigación Documental**

Como lo indica Cea en el (2002): “Contribuye a la estructuración de ideas originales del proyecto, contextualizándolo tanto en su perspectiva teórica, metodológica como histórica específica”, en este trabajo se aplicó la investigación documental, debido a que permitió armar un cuerpo de ideas sobre estrategias de control, técnicas de valoración del riesgo y el control interno de los procesos de tesorería en los GAD.

Garza (1988) presenta la siguiente definición “Esta técnica se caracteriza por el empleo predominante de registros gráficos y sonoros como fuentes de información, registros en forma de manuscritos, e impresos”, de este modo este tipo de investigación contribuyó a ampliar el conocimiento referente a la metodología de planificación, las competencias de los servidores públicos, tecnologías de información y comunicación en los GAD.

### **2.3.2. Investigación Descriptiva**

Tienen como finalidad describir eventos, situaciones representativas de un fenómeno o unidad de análisis específico, también puede servir de base para otras investigaciones, porque a menudo es preciso describir las características de un fenómeno de estudio antes de abordar la significatividad de cualquier diferencia. Esto significa que se describió los procesos de selección de personal, la planificación, el control previo al pago, los procedimientos que se realizan para la determinación, recaudación, control de los ingresos por impuestos, tasas y contribuciones.

### **2.3.3. Investigación de Campo**

Según Arias (2004): “Consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular variable alguna”, en este tipo de investigación, se efectúa la medición de datos, considerando las restricciones del estudio, permite conocer si existe carencia de recursos, humanos entre otros.

La investigación de campo se realizó mediante la observación y se aplicaron las encuestas al personal que labora en el Área Financiera y en los departamentos que la conforman, en el departamento de Tesorería del GAD Municipal Salinas principalmente, se tabularon para obtener resultados y mediante el análisis de la información describirlos, interpretarlos, entenderlos y determinar su naturaleza y factores que lo constituyen para explicar sus causas y efectos.

Por ello se utilizó la encuesta y observación, técnicas que ayudaron a conocer más del tema investigado, es decir, se plantearon interrogantes sobre la planificación de los procedimientos, la integración tecnológica, la confiabilidad de los sistemas informáticos, las técnicas de identificación, valoración y mitigación del riesgo y el control de la recaudación.

## **2.4 MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.4.1. Método Hipotético Deductivo**

Según M. Artigas: “Existen cinco criterios para juzgar la validez de las hipótesis generales”. Estas son el poder explicativo, que es la capacidad de las hipótesis de dar razón de los problemas planteados y de los datos disponibles; el poder predictivo que consiste en que si de una hipótesis se deduce una determinada consecuencia, el poder de las explicaciones y predicciones, este criterio refuerza los dos anteriores, luego tenemos la convergencia de las pruebas variadas e independientes, lo que refuerza la fiabilidad de las teorías.

Este método permitió analizar los efectos de la empírica planificación de los procesos, la el seguimiento y evaluación de los resultados del control interno, la baja capacidad de respuesta para evaluar el costo beneficio del riesgo a los procedimientos de tesorería y el no establecimiento de indicadores de vencimiento que permitan cumplir de forma oportuna con las obligaciones, ni contar con la integridad, exactitud y seguridad de los procesos.

## **2.4.2. Método Analítico**

Como indica Bernal (2006): “Con este método se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya explicación sea de carácter general” en este método se distinguen varios tipos de enunciados como son: particulares que se refieren a un hecho concreto, los universales derivados del proceso de investigación probados empíricamente y finalmente los observacionales.

Este método permitió realizar un diagnóstico integral de las necesidades del departamento de tesorería, la identificación del mapa de riesgos que permita identificar los factores internos y externos a los que puedan estar expuestos los procedimientos y considerar los compromisos devengados y la identificación de la estructura informática que se utiliza en el departamento de Tesorería.

## **2.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

### **2.5.1. Encuesta**

Sobre la Encuesta Bernal, C. (2000) indica que:

Es una técnica de recolección de información más usada, a pesar de que cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo de la persona encuestada. La encuesta se fundamenta en el cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información. (Pág. 173)

Para Baker (1997): “La investigación por encuesta, es un método de recolección de datos, en los cuales se definen grupos de individuos que dan respuestas a preguntas específicas”, tomando como referencia lo citado por estos autores, podemos definir que la encuesta nos permite conocer interrogantes respecto a un tema de específico, que ayudará a entender mejor el tema investigado.

La encuesta que se realizó en esta investigación fue estructurada, se utilizó la técnica de la Escala de Likert, y se la direcciono para los servidores/as públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Salinas. Se presentó varias alternativas de respuesta y para que sean más adaptables y acordes a la realidad, permitiendo tener información relevante de las actividades, los procedimientos del departamento de Tesorería y el control interno de los mismos.

## **2.6 INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Cuaderno de Notas**

Pérez Serrano G. (2004) menciona que el cuaderno de notas: “Es un instrumento útil que permite recoger todo tipo de información expresiones de los participantes, así como sentimientos e ideas del propio investigador”, basándonos en este criterio podemos mencionar que no solo nos permite anotar la información que nos proporcionan, sino también la información que percibimos.

El cuaderno de notas sirve para tomar apuntes de todo lo que se observa, de la información y datos que nos proporcionan, así como también de las referencias, expresiones y opiniones que se emiten, entre otros que nos permiten registrar la información relevante para nuestra investigación. Se lo utilizó en el momento de realizar la observación en el campo para anotar todo lo que es relevante en el tema estudiado, al final su lectura y análisis permite constatar cómo evoluciono la investigación.

### **Cuestionario**

Acerca de esta herramienta de investigación Tamayo, Mario. (2004) cita:

Consiste en una serie de preguntas que se formulan por escrito. Estas preguntas son elaboradas de acuerdo con lo que el investigador necesita para descubrir los objetivos de la investigación, también se incluyen las preguntas que permiten comprobar la hipótesis. (Pág. 303).

Esta técnica diferencia de la entrevista, por la manera en cómo se aplica, en el cuestionario se formularon 19 preguntas, que se realizaron a los servidores públicos para conocer algunos aspectos importantes para el desarrollo de la investigación.

## 2.7 POBLACIÓN Y MUESTRA

### Población

Levin & Rubin (1996) define: "Una población es un conjunto de todos los elementos que estamos estudiando, acerca de los cuales intentamos sacar conclusiones". La población es el total de individuos con características parecidas o similares, sobre las que se va a acotar, o que comparten ciertas peculiaridades que se desean estudiar, en nuestra investigación son los servidores públicos del Área Financiera del GAD Municipal Salinas.

Para el estudio de la población se lo puede hacer estudiando todos sus elementos cuando la población es finita como en nuestra investigación, o estudiar solo una parte de ellos que sea representativa para el estudio. Nuestra población en estudio es finita ya que asciende a un total de 30 servidores públicos, entre jefes departamentales y personal de apoyo.

**CUADRO N° 2: La Población**

<b>DETALLE</b>	<b>CANTIDAD</b>
Director Financiero	1
Jefes Departamentales	6
Tesorería-Recaudaciones	8
Coactiva	3
Rentas	2
Financiero - Contabilidad	9
Presupuesto	1
<b>Total</b>	<b>30</b>

**Fuente:** DF GAD Municipal de Salinas  
**Elaborado por:** Yadira Cruz Borbor

## Muestra

Murria R. Spiegel (1991) conceptualiza: "Se llama muestra a una parte de la población a estudiar, que sirve para representarla". Es una parte representativa de la población a analizar, los que deben tener características similares. Definir una muestra permite ahorro de recursos, analizando solo a una parte de la población. Nuestra población es finita, debido que su tamaño es exacto, lo podemos conocer, y es representativo, conformada por 30 servidores públicos que laboran en el Área Financiera.

**CUADRO N° 3: Muestra**

<b>DETALLE</b>	<b>CANTIDAD</b>
Director Financiero	1
Jefes Departamentales	6
Tesorería-Recaudaciones	8
Coactiva	3
Rentas	2
Financiero – Contabilidad	9
Presupuesto	1
<b>Total</b>	<b>30</b>

**Fuente:** DF GAD Municipal de Salinas  
**Elaborado por:** Yadira Cruz Borbor

## 2.8 PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para la elaboración de la encuesta y demás instrumentos de recopilación de información, se diseñó un plan de investigación, que permita cumplir con las etapas del diseño y elaboración de los mismos, se reestructuró el modelo utilizado por Baldivian de Acosta (1991), citado por Bastidas (1997). El estudio que se realizó fue para determinar la influencia de los procedimientos y su influencia en el control interno del Departamento de Tesorería perteneciente al Área Financiera.

**CUADRO N° 4: Etapas de la Investigación**

<b>ETAPAS</b>	<b>PASOS</b>
Definición de los objetivos y del instrumento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión y Análisis del Problema de Investigación.</li> <li>• Definición del propósito del instrumento.</li> <li>• Revisión de la bibliografía y trabajos relacionados con la construcción del instrumento.</li> <li>• Consulta a expertos en la construcción de los instrumentos.</li> <li>• Determinación de la población.</li> <li>• Determinación de los objetivos, contenidos y tipos de ítems del instrumento.</li> </ul>
Diseño del Instrumento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción de los ítems.</li> <li>• Estructuración de los instrumentos</li> <li>• Redacción de los instrumentos.</li> </ul>
Ensayo Piloto del Instrumento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sometimiento del instrumento a juicio de expertos.</li> <li>• Revisión del instrumento y nueva redacción de acuerdo a recomendaciones del experto.</li> <li>• Aplicación del instrumento a una muestra piloto.</li> </ul>
Elaboración definitiva del Instrumento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impresión del instrumento para aplicación definitiva.</li> </ul>

**Elaborado por:** Yadira Cruz Borbor

**Fuente:** Baldivian de Acosta (1991)

**CUADRO N° 5: Cronograma de Actividades**

ACTIVIDADES	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Feb-Marzo				Abril-Mayo			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Presentación Anteproyecto a Consejo																																				
Resolución Consejo Académico																																				
Designación de Tutor																																				
Tutorías Colectivas																																				
Modificación del tema																																				
Resolución modificación del tema																																				
Tutorías colectivas																																				
Elaboración del Capítulo I																																				
Revisión																																				
Tutorías																																				
Elaboración del Capítulo II																																				
Revisión																																				
Tutorías																																				
Elaboración del Capítulo III- Revisión																																				
Tutorías																																				
Elaboración del Capítulo IV																																				
Revisión																																				
Presentación Borrador de Tesis																																				
Correcciones Borrador de Tesis																																				
Entrega de Tesis a Tutora																																				
Solicitar Especialista a Consejo																																				
Tutorías con Especialista																																				
Correcciones de Especialista																																				
Revisión y Calificación de Tesis																																				
Solicitar Consejo la Sustentación																																				
Entrega de Horario de sustentación																																				
Sustentación de Tesis																																				

### CUADRO N° 6: Presupuesto de Investigación

<b>MATERIALES</b>				
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANT.</b>	<b>PREC. U.</b>	<b>SUBTOTAL</b>	<b>TOTAL</b>
Resmas de hojas A4	5	\$3,60	\$18,00	
Anillados	5	\$2,45	\$12,25	
CD grabables	2	\$1,50	\$ 3,00	
Copias	100	\$0,02	\$2,00	
Movilización-Transporte		\$50,00	\$50,00	
Empastado de Tesis	4	\$10,00	\$40,00	
Internet	6 meses	\$15,00	\$ 90,00	
Otros recursos materiales a utilizar.		\$40,00	\$40,00	
<b>Total de materiales</b>				<b>\$255,25</b>

**Elaborado por:** Yadira Cruz Borbor

**Fuente:** Baldivian de Acosta (1991).

Los materiales que se detallan en el cuadro N°6, son los que se van a utilizar durante la investigación del tema de Tesis.

## CAPÍTULO III

### 3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 3.1.1. Encuesta realizada a los servidores públicos del Gad Municipal de Salinas.

1.- ¿Se realiza la planificación de los procedimientos para la determinación y recaudación de los ingresos del GAD municipal de Salinas?

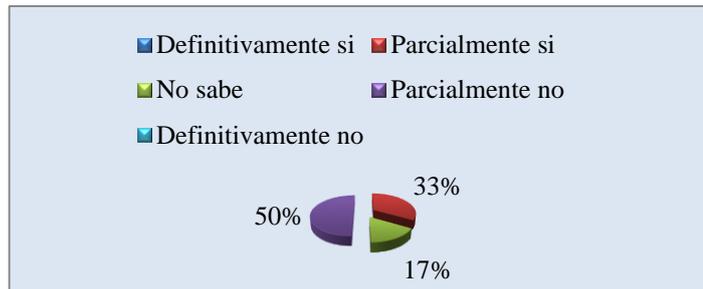
**TABLA N° 1: Planificación de los Procesos**

Ítem	Valoración	Usuario	
		Frecuencia	Porcentaje
<b>1</b>	Definitivamente si	0	0%
	Parcialmente si	10	33%
	No sabe	5	17%
	Parcialmente no	15	50%
	Definitivamente no	0	0%
	<b>TOTAL</b>		30

Fuente: Encuesta a Servidores Públicos GADM Salinas

Elaborado por: Yadira Cruz Borbor

**GRÁFICO 1: Planificación de los Procesos**



Fuente: Servidores Públicos del Área Financiera del GADM Salinas

Elaborado por: Yadira Cruz Borbor

Determinar si existe planificación de la recaudación. Se puede apreciar que el 50% de los encuestados dijeron que parcialmente no se planifica los procedimientos, puesto que no se ha implantado un sistema de planificación de recaudaciones que permita realizar el seguimiento y evaluación de la administración del efectivo que esté vinculado a la misión y visión institucional.

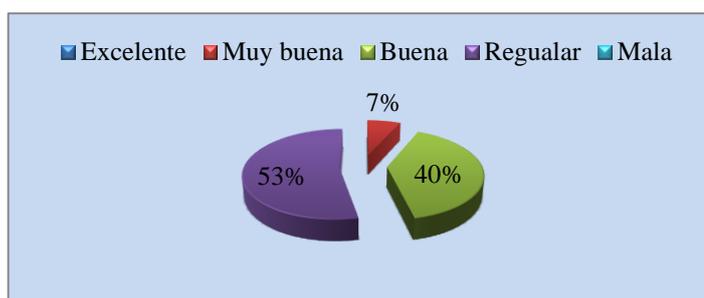
2. Califique las competencias de los servidores públicos del Área Financiera sobre la metodología de planificación.

**TABLA N° 2:** Competencias de los Servidores Públicos

Ítem	Valoración	Usuario	
		Frecuencia	Porcentaje
2	Excelente	0	0%
	Muy buena	2	7%
	Buena	12	40%
	Regular	16	53%
	Mala	0	0%
	<b>TOTAL</b>		30

**Fuente:** Encuesta a Servidores Públicos GADM Salinas  
**Elaborado por:** Yadira Cruz Borbor

**GRÁFICO 2:** Competencias de los Servidores



**Fuente:** Servidores Públicos del Área Financiera del GADM Salinas  
**Elaborado por:** Yadira Cruz Borbor

Determinar las competencias de los servidores públicos. El 53% de los consultados manifestaron que los conocimientos en metodología de la planificación se considera buena y regular, demostrándose que no se han tomado en cuenta el conocimiento y habilidades sobre administración financiera para asegurar una actuación ordenada, eficaz y eficiente del departamento de tesorería.

3. ¿Los pagos que se efectúan y coordinan en el Área Financiera y Departamento de Tesorería, están dentro de los límites de la programación de caja autorizada, y cuenta con los justificativos respectivos?

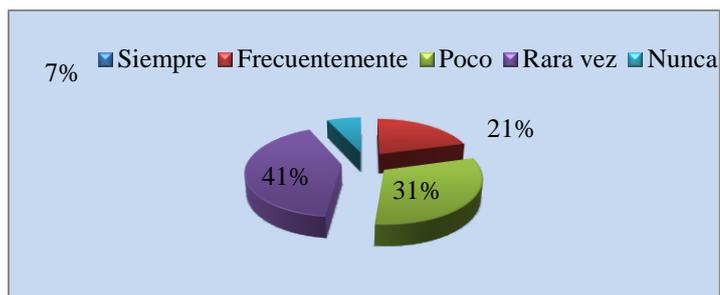
**TABLA N° 3: Programación de Caja**

Ítem	Valoración	Usuario	
		Frecuencia	Porcentaje
<b>3</b>	Siempre	0	0%
	Frecuentemente	6	21%
	Poco	9	31%
	Rara vez	12	41%
	Nunca	2	7%
	<b>TOTAL</b>		29

Fuente: Encuesta a Servidores Públicos GADM Salinas

Elaborado por: Yadira Cruz Borbor

**GRÁFICO 3: Programación de Caja**



Fuente: Servidores Públicos del Área Financiera del GADM Salinas

Elaborado por: Yadira Cruz Borbor

Establecer si los el control de los pagos se efectúan de forma adecuada. Resulta evidente que el 72% de los servidores públicos expresaron que para efectuar pagos no se determina con anticipación una programación de caja autorizada y que no todos los pagos reúnen los justificativos respectivos, lo que demuestra que los pagos no se hacen de forma oportuna ni se realiza un correcto control de la documentación habilitante para el pago de obligaciones.

4. ¿Se realiza en el Área Financiera acciones que permita administrar el riesgo, contando con la metodología, estrategias, técnicas, para analizar eventos que pudieran afectar sus procesos y el logro de sus objetivos?

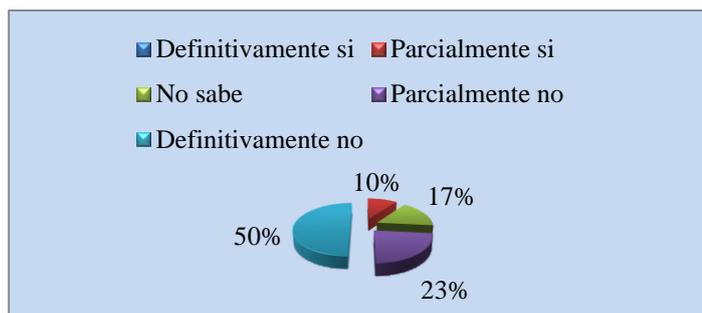
**TABLA N° 4:** Administración de Riesgo

Ítem	Valoración	Usuario	
		Frecuencia	Porcentaje
4	Definitivamente si	0	0%
	Parcialmente si	3	10%
	No sabe	5	17%
	Parcialmente no	7	23%
	Definitivamente no	15	50%
	<b>TOTAL</b>		30

Fuente: Encuesta a Servidores Públicos GADM Salinas

Elaborado por: Yadira Cruz Borbor

**GRÁFICO 4:** Administración de Riesgo



Fuente: Servidores Públicos del Área Financiera del GADM Salinas

Elaborado por: Yadira Cruz Borbor

Conocer si existe administración de riesgo en el GAD Municipal Salinas. Referente a las acciones que permita administrar el riesgo, se encontró que el 73% de los consultados dijeron definitivamente no se la realiza, lo que no permite contar con técnicas determinar eventos adversos que pudieran afectar el correcto manejo de los procedimientos y por ende el logro de sus objetivos.

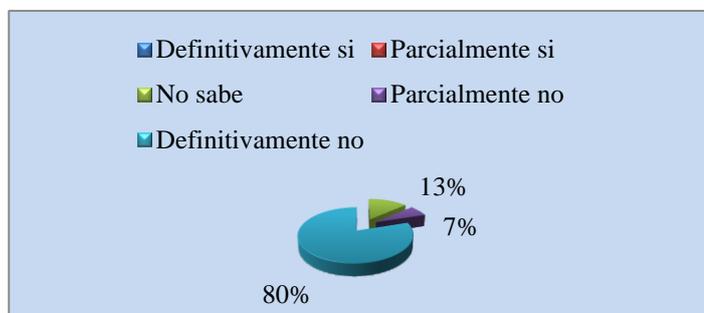
5. ¿Cuenta con un mapa de riesgo de los procedimientos del Área Financiera y/o Departamento de Tesorería?

**TABLA N° 5: Mapa de Riesgo**

Ítem	Valoración	Usuario	
		Frecuencia	Porcentaje
5	Definitivamente si	0	0%
	Parcialmente si	0	0%
	No sabe	4	13%
	Parcialmente no	2	7%
	Definitivamente no	24	80%
	<b>TOTAL</b>		30

**Fuente:** Encuesta a Servidores Públicos GADM Salinas  
**Elaborado por:** Yadira Cruz Borbor

**GRÁFICO 5: Mapa de Riesgo**



**Fuente:** Servidores Públicos del Área Financiera del GADM Salinas  
**Elaborado por:** Yadira Cruz Borbor

Establecer si existe mapa de riesgos. Se puede mencionar que el 80% de los servidores expresaron que definitivamente no se ha determinado un mapa de riesgo de los procedimientos del Área Financiera y/o Departamento de Tesorería, lo que no permite que se identifiquen factores internos y externos que puedan afectar al departamento de tesorería, ni especificar los puntos claves o conocer las debilidades y amenazas que se puedan presentar.

6. En el caso de que no exista o desconozca el mapa de riesgo, ¿usted está de acuerdo que el Departamento de Tesorería este inmerso en un mapa de riesgos de la entidad, que permita conocer los factores internos y externos, los puntos claves, identificación de objetivos y las amenazas a las que pueda estar expuesta la institución?

**TABLA N° 6:** Definición de un Mapa de Riesgo

Ítem	Valoración	Usuario	
		Frecuencia	Porcentaje
6	Total acuerdo	26	87%
	De acuerdo	3	10%
	Indiferente	1	3%
	En desacuerdo	0	0%
	Total desacuerdo	0	0%
	<b>TOTAL</b>	30	100%

Fuente: Encuesta a Servidores Públicos GADM Salinas

Elaborado por: Yadira Cruz Borbor

**GRÁFICO 6:** Definición de un Mapa de Riesgo



Fuente: Servidores Públicos del Área Financiera del GADM Salinas

Elaborado por: Yadira Cruz Borbor

Implementar mapa de riesgos. Se ha podido establecer que el 80% de los encuestados, están total de acuerdo, en que el departamento de Tesorería este inmerso en un mapa de riesgos institucional, debido a que es necesario identificar los riesgos a los que está expuesta la entidad y que pudieran afectar el cumplimiento de sus objetivos.

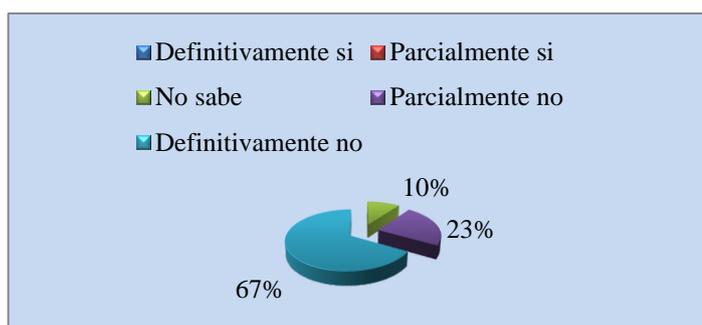
7. ¿Se ha desarrollado en el Área Financiera y Dpto. de Tesorería alguna estrategia de gestión, planes, métodos de respuesta y monitoreo de cambios, así como un programa que prevea los recursos necesarios para definir acciones en respuesta a los riesgos?

**TABLA N° 7: Acciones de Respuesta al Riesgo**

Ítem	Valoración	Usuario	
		Frecuencia	Porcentaje
<b>7</b>	Definitivamente si	0	0%
	Parcialmente si	0	0%
	No sabe	3	10%
	Parcialmente no	7	23%
	Definitivamente no	20	67%
	<b>TOTAL</b>		30

Fuente: Encuesta a Servidores Públicos GADM Salinas  
Elaborado por: Yadira Cruz Borbor

**GRÁFICO 7: Acciones de Respuesta al Riesgo**



Fuente: Servidores Públicos del Área Financiera del GADM Salinas  
Elaborado por: Yadira Cruz Borbor

Determinar si existen acciones preventivas de respuesta al riesgo. El 67% de los encuestados respondieron que definitivamente no se han desarrollado estrategias, planes y demás acciones que permitan monitorear los cambios que se presenten, ni un programa que prevea los recursos para mitigar los riesgos, lo que deja en evidencia que es necesario implementarlas para evitar que situaciones adversas afecten los procedimientos.

8. ¿Considera que la integración tecnológica actual de los procedimientos, manifiesta la disponibilidad integral, exactitud y seguridad de las actividades del Departamento de Tesorería?

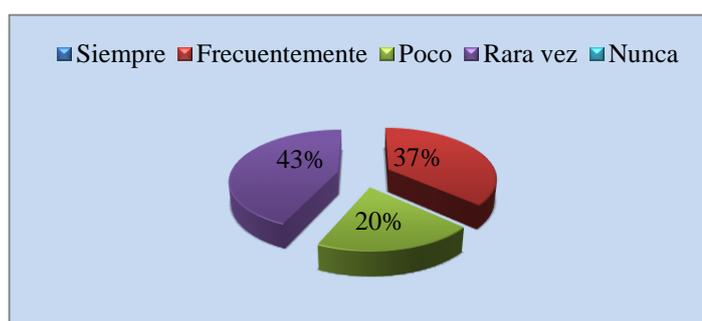
**TABLA N° 8: Integración Tecnológica**

Ítem	Valoración	Usuario	
		Frecuencia	Porcentaje
8	Siempre	0	0%
	Frecuentemente	11	37%
	Poco	6	20%
	Rara vez	13	43%
	Nunca	0	0%
	<b>TOTAL</b>		30

Fuente: Encuesta a Servidores Públicos GADM Salinas

Elaborado por: Yadira Cruz Borbor

**GRÁFICO 8: Integración Tecnológica**



Fuente: Servidores Públicos del Área Financiera del GADM Salinas

Elaborado por: Yadira Cruz Borbor

Establecer si la tecnología utilizada va acorde a las necesidades de la entidad. Referente a la integración tecnológica actual de los procedimientos, el 63% de los servidores concluyeron, que es poca la disponibilidad, exactitud y seguridad de la información con que se cuenta, ya que no todos los procesos están integrados a un solo sistema y aun algunos procesos se realizan de forma manual.

9. ¿Cómo valora la confiabilidad y oportunidad que genera los sistemas de información que maneja en la actualidad el Área Financiera y Dpto. de Tesorería?

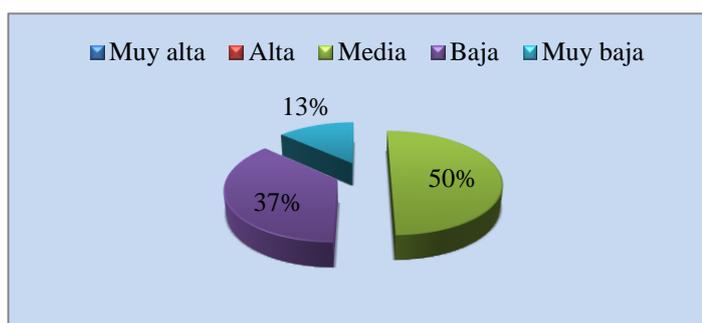
**TABLA N° 9: Sistemas De Información**

Ítem	Valoración	Usuario	
		Frecuencia	Porcentaje
9	Muy alta	0	0%
	Alta	0	0%
	Media	15	50%
	Baja	11	37%
	Muy baja	4	13%
	<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a Servidores Públicos GADM Salinas

Elaborado por: Yadira Cruz Borbor

**GRÁFICO 9: Sistemas de Información**



Fuente: Servidores Públicos del Área Financiera del GADM Salinas

Elaborado por: Yadira Cruz Borbor

Determinar la confiabilidad y oportunidad de la información. Se puede mencionar que el 87% de las personas consultadas, valoraron como media y baja la confiabilidad y oportunidad que genera el sistema informático, lo que demuestra que se los sistemas que se utilizan no satisfacen los requerimientos de la demanda de información de la entidad.

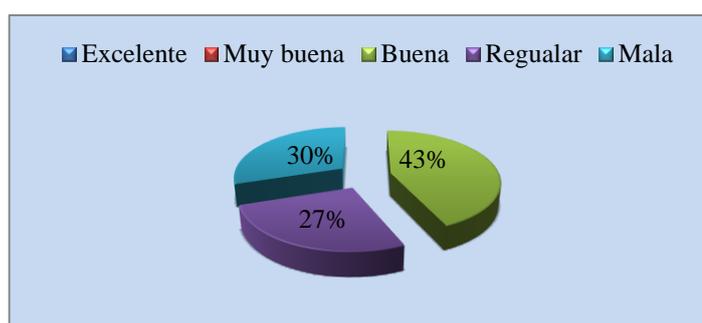
10. Califique el sistema tecnológico de comunicación que permita la transmisión de información, cumplir con sus responsabilidades de operación e información financiera.

**TABLA N° 10: Sistema de Comunicación**

Ítem	Valoración	Usuario	
		Frecuencia	Porcentaje
<b>10</b>	Excelente	0	0%
	Muy buena	0	0%
	Buena	13	43%
	Regular	8	27%
	Mala	9	30%
	<b>TOTAL</b>		30

Fuente: Encuesta a Servidores Públicos GADM Salinas  
Elaborado por: Yadira Cruz Borbor

**GRÁFICO 10: Sistemas de Comunicación**



Fuente: Servidores Públicos del Área Financiera del GADM Salinas  
Elaborado por: Yadira Cruz Borbor

Calidad del sistema de comunicación. Se obtuvo como resultado de la encuesta que el 57% calificó a los sistemas de comunicación como regular y malo, debido a que no están tecnológicamente vinculados a los planes estratégicos y operativos de la entidad, ya que no se tienen facilidades para transmisión de comunicaciones.

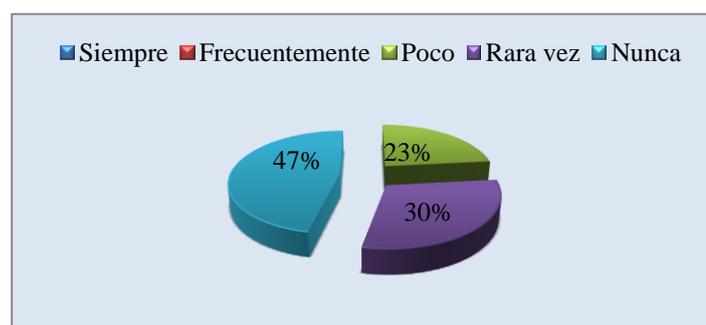
11. ¿Se ha establecido indicadores de gestión que permitan evaluar el avance, cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia del Plan Operativo Anual del Área Financiera y Dpto. de Tesorería y demás procedimientos?

**TABLA N° 11:** Indicadores de Gestión

Ítem	Valoración	Usuario	
		Frecuencia	Porcentaje
<b>11</b>	Siempre	0	0%
	Frecuentemente	0	0%
	Poco	7	23%
	Rara vez	9	30%
	Nunca	14	47%
	<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a Servidores Públicos GADM Salinas  
**Elaborado por:** Yaira Cruz Borbor

**GRÁFICO 11:** Indicadores de Gestión



**Fuente:** Servidores Públicos del Área Financiera del GADM Salinas  
**Elaborado por:** Yaira Cruz Borbor

Conocer si existen indicadores de gestión. En referencia a las respuestas proporcionadas por los consultados, el 77% contestó que Rara vez y nunca, se han establecido indicadores de gestión, que permitan controlar la eficiencia de los planes y procedimientos de Tesorería, lo que denota escaso control ya que no cuentan con indicadores que permitan medir su eficacia y eficiencia.

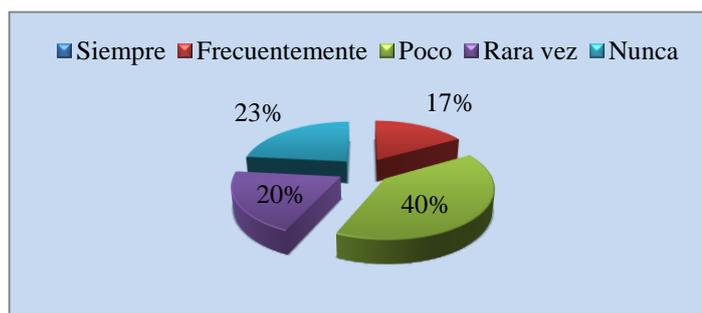
12. ¿Considera usted que la planificación del Plan Anual de Compras de la Institución, se basa en un control efectivo a los requerimientos reales y a las necesidades de su departamento?

**TABLA N° 12:** Plan Anual de Compras

Ítem	Valoración	Usuario	
		Frecuencia	Porcentaje
<b>12</b>	Siempre	0	0%
	Frecuentemente	5	17%
	Poco	12	40%
	Rara vez	6	20%
	Nunca	7	23%
	<b>TOTAL</b>		30

Fuente: Encuesta a Servidores Públicos GADM Salinas  
Elaborado por: Yadira Cruz Borbor

**GRÁFICO 12:** Plan Anual de Compras



Fuente: Servidores Públicos del Área Financiera del GADM Salinas  
Elaborado por: Yadira Cruz Borbor

Establecer si el PAC Institucional es acorde con la realidad de la entidad. En base a las respuestas que emitieron los encuestados, se ha podido determinar que el 83% de los consultados manifestaron que rara vez el PAC de la Institución se hace en base a las necesidades reales de los departamentos y esto se debe a que no se ha implementado una correcta planificación de actividades y recursos a utilizar.

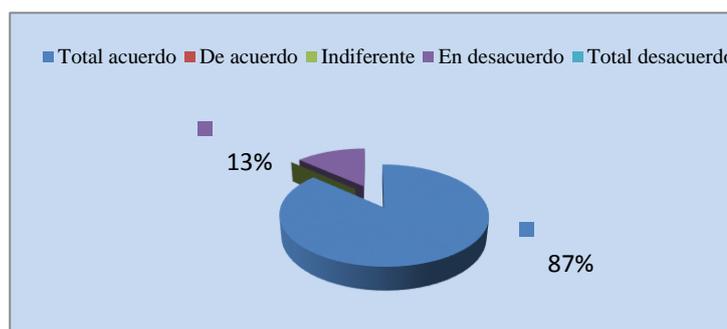
13. ¿Considera usted que el Manual de Procedimientos en el departamento de Tesorería, contribuirá en el mejoramiento del Control Interno y en las funciones del mismo?

**TABLA N° 13:** Mejoramiento del Control Interno y las funciones

Ítem	Valoración	Usuario	
		Frecuencia	Porcentaje
<b>13</b>	Total acuerdo	26	87%
	De acuerdo	0	0%
	Indiferente	0	0%
	En desacuerdo	4	13%
	Total desacuerdo	0	0%
	<b>TOTAL</b>	30	100%

**Fuente:** Encuesta a Servidores Públicos GADM Salinas  
**Elaborado por:** Yadira Cruz Borbor

**GRÁFICO 13:** Mejoramiento del Control Interno y las funciones



**Fuente:** Servidores Públicos del Área Financiera del GADM Salinas  
**Elaborado por:** Yadira Cruz Borbor

Conocer si la formalización de los procedimientos mejorará la administración del departamento de Tesorería. El 87% de los servidores públicos encuestados, están en total acuerdo en que se mejorará el control interno y las funciones que se lleva en los procedimientos de Tesorería del GADM Salinas, porque generará un ambiente de confianza, integridad y valores éticos en la ejecución de los procesos referentes a la administración de caja.

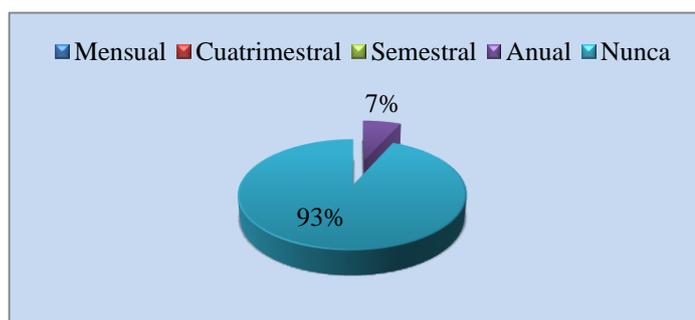
14. ¿Con qué frecuencia se evalúan las técnicas de valoración al riesgo, para identificar si pueden afectar o no, al logro de los objetivos?

**TABLA N° 14:** Evaluación de Técnicas

Ítem	Valoración	Usuario	
		Frecuencia	Porcentaje
<b>14</b>	Mensual	0	0%
	Cuatrimestral	0	0%
	Semestral	0	0%
	Anual	2	7%
	Nunca	28	93%
	<b>TOTAL</b>	30	100%

Fuente: Encuesta a Servidores Públicos GADM Salinas  
Elaborado por: Yaira Cruz Borbor

**GRÁFICO 14:** Evaluación de Técnicas



Fuente: Servidores Públicos del Área Financiera del GADM Salinas  
Elaborado por: Yaira Cruz Borbor

Determinar técnicas de valoración al riesgo. En las respuestas obtenidas de los consultados se pudo determinar que el 93% respondió, que Nunca se evalúan las técnicas de valoración del riesgo, esto se debe a que no se han establecido los mecanismos para obtener información de eventos adversos y establecer su probabilidad de ocurrencia.

15. ¿Se han identificado las opciones de respuesta al riesgo, considerando la probabilidad y el impacto en relación con la tolerancia al riesgo y su relación costo/beneficio?

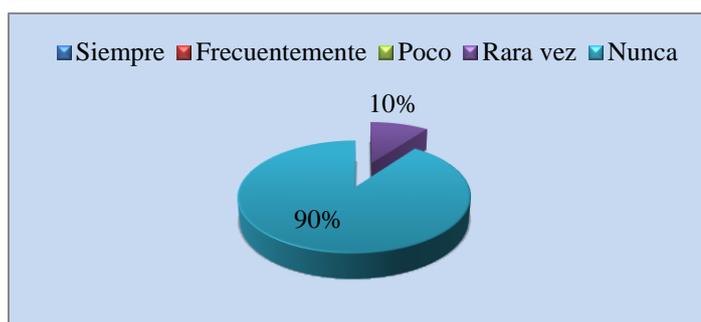
**TABLA N° 15:** Identificación de Respuestas

Ítem	Valoración	Usuario	
		Frecuencia	Porcentaje
<b>15</b>	Siempre	0	0%
	Frecuentemente	0	0%
	Poco	0	0%
	Rara vez	3	10%
	Nunca	27	90%
	<b>TOTAL</b>		30

Fuente: Encuesta a Servidores Públicos GADM Salinas

Elaborado por: Yadira Cruz Borbor

**GRÁFICO 15:** Identificación de Respuestas



Fuente: Servidores Públicos del Área Financiera del GADM Salinas

Elaborado por: Yadira Cruz Borbor

Analizar las estrategias de respuesta al riesgo. Tomando como referencia las respuestas de los encuestados se conoció que el 90% contestaron que Nunca se han identificado opciones de respuesta al riesgo, porque no se han determinado métodos y técnicas que permitan identificarlo y tener planes de respuesta de cómo mitigarlos en el caso de ocurrencia.

16. ¿Se han establecido indicadores, procedimientos, estrategias, lineamientos para el monitoreo y reportes que permitan evaluar y medir el riesgo en el Departamento de Tesorería y Área Financiera?

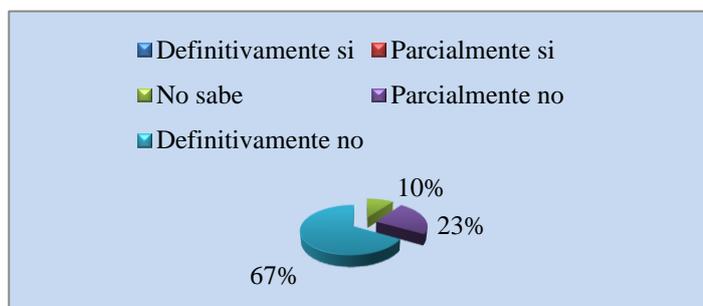
**TABLA N° 16:** Indicadores de Riesgo

Ítem	Valoración	Usuario	
		Frecuencia	Porcentaje
<b>16</b>	Definitivamente si	0	0%
	Parcialmente si	0	0%
	No sabe	3	10%
	Parcialmente no	7	23%
	Definitivamente no	20	67%
	<b>TOTAL</b>	30	100%

Fuente: Encuesta a Servidores Públicos GADM Salinas

Elaborado por: Yadira Cruz Borbor

**GRÁFICO 16:** Indicadores de Riesgo



Fuente: Servidores Públicos del Área Financiera del GADM Salinas

Elaborado por: Yadira Cruz Borbor

Conocer si existen indicadores que permitan evaluar el riesgo. El 67% de servidores públicos encuestados manifestaron que Definitivamente no se han determinado indicadores para medir el riesgo, esto se debe a que no se ha realizado un estudio respecto a la probabilidad de ocurrencia de eventos no deseados, ni la valoración del impacto que representan en el logro de objetivos.

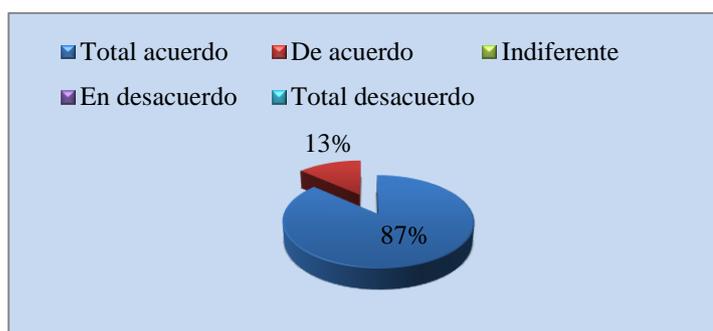
17. ¿Está de acuerdo con que el control de la recaudación debe hacerse de forma diaria, con la finalidad de comprobar que los depósitos realizados sean iguales a los valores recibidos, a fin de controlar que éstos sean transferidos al depositario oficial?

**TABLA N° 17: Control de la Recaudación**

Ítem	Valoración	Usuario	
		Frecuencia	Porcentaje
<b>17</b>	Total acuerdo	26	87%
	De acuerdo	4	13%
	Indiferente	0	0%
	En desacuerdo	0	0%
	Total desacuerdo	0	0%
	<b>TOTAL</b>	30	100%

Fuente: Encuesta a Servidores Públicos GADM Salinas  
Elaborado por: Yaira Cruz Borbor

**GRÁFICO 17: Control de la Recaudación**



Fuente: Servidores Públicos del Área Financiera del GADM Salinas  
Elaborado por: Yaira Cruz Borbor

Conocer si consideran necesario mejorar el control en Tesorería. Total de acuerdo fue la respuesta del 87% de consultados, respecto a control y depósito de valores recaudados, debido a que este procedimiento si es realizado de forma efectiva permitirá evaluar la eficiencia y eficacia de las recaudaciones y depósitos.

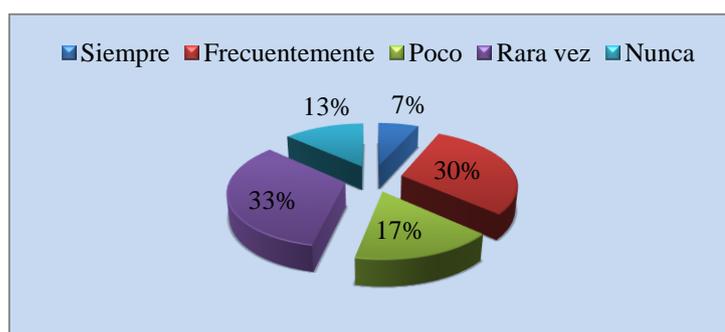
18. ¿Se han establecidos índices de vencimientos que permitan el cumplimiento oportuno de obligaciones contraídas para evitar recargos, intereses y multas del Dpto. GAD Municipal Salinas?

**TABLA N° 18: Índices de Vencimientos**

Ítem	Valoración	Usuario	
		Frecuencia	Porcentaje
<b>18</b>	Siempre	2	7%
	Frecuentemente	9	30%
	Poco	5	17%
	Rara vez	10	33%
	Nunca	4	13%
	<b>TOTAL</b>		30

**Fuente:** Encuesta a Servidores Públicos GADM Salinas  
**Elaborado por:** Yadir Cruz Borbor

**GRÁFICO 18: Índices de Vencimiento**



**Fuente:** Servidores Públicos del Área Financiera del GADM Salinas  
**Elaborado por:** Yadir Cruz Borbor

Conocer si se han determinado índices de vencimiento en los pagos. En referencia al establecimiento de índices de vencimientos que permitan el pago oportuno de obligaciones contraídas por el GADM Salinas, el 63% de encuestados respondieron que Rara vez, debido a que no se mantiene un monitoreo continuo y eficiente de las fechas de vencimientos y saldos pendientes.

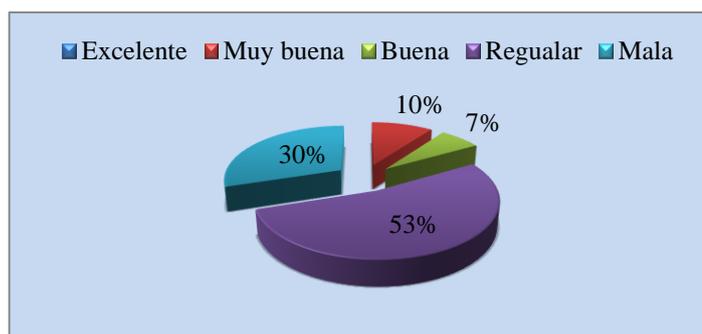
19. ¿Califique usted como considera el control de vencimiento de garantías recibidas en custodia, por contratación de bienes o servicios y obras?

**TABLA N° 19:** Control De Vencimiento

Ítem	Valoración	Usuario	
		Frecuencia	Porcentaje
<b>19</b>	Excelente	0	0%
	Muy buena	3	10%
	Buena	2	7%
	Regular	16	53%
	Mala	9	30%
	<b>TOTAL</b>	30	100%

**Fuente:** Encuesta a Servidores Públicos GADM Salinas  
**Elaborado por:** Yadira Cruz Borbor

**GRÁFICO 19:** Control de Vencimiento



**Fuente:** Servidores Públicos del Área Financiera del GADM Salinas  
**Elaborado por:** Yadira Cruz Borbor

Establecer control en custodia de garantías. En respuesta de la pregunta del control de garantías, el 83% de los servidores públicos consideran que esta es Regular, ya que como el control previo al pago no es efectivo influye en el control de las mismas.

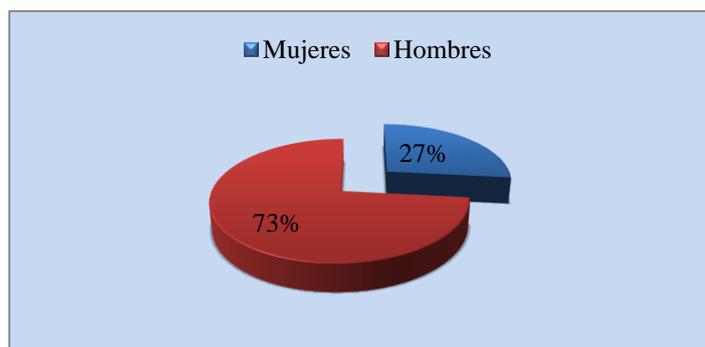
## 20. Género

**TABLA N° 20: Género**

Ítem	Valoración	Usuario	
		Frecuencia	Porcentaje
<b>20</b>	Mujeres	8	27%
	Hombres	22	73%
	<b>TOTAL</b>	30	100%

**Fuente:** Encuesta a Servidores Públicos GADM Salinas  
**Elaborado por:** Yadira Cruz Borbor

**GRÁFICO 20: Género**



**Fuente:** Encuesta a Servidores Públicos GADM Salinas  
**Elaborado por:** Yadira Cruz Borbor

De los servidores públicos encuestados del Área Financiera el 27% son de género femenino y el 22% de género masculino, los mismos que laboran dentro de la entidad, en los sub centros y mercado.

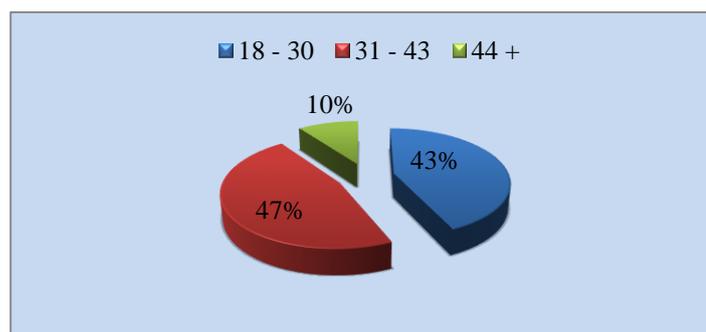
## 21. Edad

**TABLA N° 21: Edad**

Ítem	Valoración	Usuario	
		Frecuencia	Porcentaje
<b>21</b>	18 - 30	13	43%
	31 - 43	14	47%
	44 +	3	10%
	<b>TOTAL</b>	30	100%

**Fuente:** Encuesta a Servidores Públicos GADM Salinas  
**Elaborado por:** Yadira Cruz Borbor

**GRÁFICO 21: Edad**



**Fuente:** Encuesta a Servidores Públicos GADM Salinas  
**Elaborado por:** Yadira Cruz Borbor

El 43 % de los encuestados escila entre los 18 a 30 años, el 47% entre 31 a 43 años, y el 10% de servidores públicos tienen más de 44 años.

## 22. Nivel de estudios

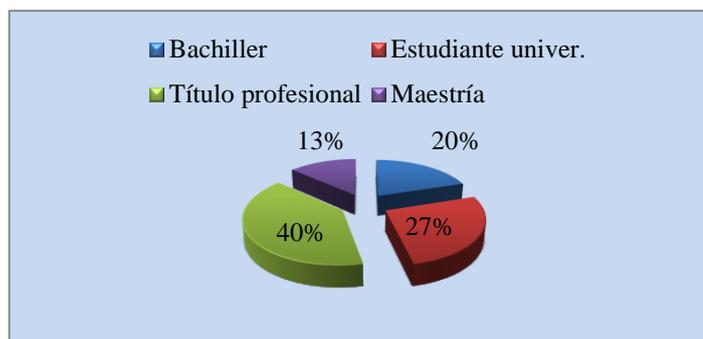
**TABLA N° 22:** Nivel De Estudio

Ítem	Valoración	Usuario	
		Frecuencia	Porcentaje
<b>22</b>	Bachiller	6	20%
	Estudiante Universitario	8	27%
	Título profesional	12	40%
	Maestría	4	13%
	<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a Servidores Públicos GADM Salinas

Elaborado por: Yadira Cruz Borbor

**GRÁFICO 22:** Nivel de Estudio



Fuente: Encuesta a Proveedores del GADM Salinas

Elaborado por: Yadira Cruz Borbor

Determinar el grado de preparación profesional de los servidores. Dentro del Área Financiera el 20% son bachilleres, el 27% estudiantes universitarios, el 40% tienen estudios de tercer nivel y el 13% cuentan con maestrías. Por lo que existe un alto nivel de preparación académica y profesional en desempeño de sus cargos.

### 3.2. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

#### HIPOTESIS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

**HI:** Al formalizarlos procedimientos del Departamento de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas, Provincia de Santa Elena, mejorará el control interno y el funcionamiento del departamento.

En la investigación realizada bajo la utilización del cuestionario de preguntas, se incluyó interrogantes que permitieron conocer si el diseño del Manual de Procedimientos contribuirá al desempeño de los servidores públicos que laboran en el Departamento de Tesorería del gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas.

La variable Los Procedimientos, presenta los procesos que se efectúan en Tesorería, así como la variable Control Interno presenta indicadores como la planificación, los riesgos, la estructura informática, siendo esto corroborado a través de los que opinaron que el Manual de Procedimientos “SI” contribuirá en el mejoramiento del Control Interno y de las funciones; y los que sostuvieron que “NO”, conforme se tabula en el cuadro N° 5.

**CUADRO N° 7:** Datos de Comprobación de Hipótesis

Manual de Procedimientos		Miembros del Área Financiera	Directivos	Tniof
1	Si contribuirá en el mejoramiento del Control Interno y de las funciones	19	7	26
2	No contribuirá en el mejoramiento del Control Interno y de las funciones	4	0	4
<b>Tnioc</b>		<b>23</b>	<b>7</b>	<b>n=30</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Yadira Cruz Borbor

Existen 26 miembros del Área Financiera consideraron que el Manual de Procedimiento Si contribuirá en el mejoramiento del Control Interno y de las funciones, mientras que 4 manifestaron que No contribuirá en el mejoramiento del Control Interno y de las funciones. El siguiente procedimiento es calcular la frecuencia absoluta esperada mediante el cálculo de la siguiente fórmula:

$$nie = \frac{(Tniof)(Tnioc)}{n}$$

**Dónde:**

- nie = Frecuencia absoluta esperada
- Tniof = Total de las frecuencias absolutas en la fila
- Tnioc = Total de las frecuencias absolutas en la columna
- n = Tamaño muestral

**Desarrollo:**

$$nie = \frac{(26)(23)}{30} = 20$$

$$nie = \frac{(4)(23)}{30} = 3$$

$$nie = \frac{(26)(7)}{30} = 6$$

$$nie = \frac{(4)(7)}{30} = 1$$

La tabla con las frecuencias esperada (nie), queda de la siguiente manera:

**CUADRO N° 8:** Tabla con frecuencias esperadas

Manual de Procedimientos		Miembros del Área Financiera		Directivos		Tniof
1	Si contribuirá en el mejoramiento del Control Interno y de las funciones	nio=	26	nio=	7	26
		nie=	20	nie=	6	
2	No contribuirá en el mejoramiento del Control Interno y de las funciones	nio=	4	nio=	0	4
		nie=	3	nie=	1	
<b>Tnioc</b>		<b>30</b>				<b>n=30</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Yadira Cruz Borbor

Una vez obtenidas las frecuencias esperadas, se aplicó la fórmula de la Chi Cuadrada.

$$X^2 = \frac{(nio - nie)^2}{nie}$$

**Dónde:**

- X<sup>2</sup> = Chi cuadrada
- nio = Frecuencias absolutas observada
- nie = Frecuencias absolutas esperada

Continuando con el proceso de aplicación de esta técnica en nuestra investigación se procedió a restar la frecuencia absoluta observada de la esperada, elevando al cuadrado esta diferencia para luego dividir ese resultado entre la frecuencia esperada.

Una vez que se determinó la chi cuadrada para cada celda, se sumaron sus valores, el resultado final fue el valor de la chi cuadrada calculada así:

$$X^2 = \frac{(26 - 20)^2}{20} = 1,8$$

$$X^2 = \frac{(7 - 6)^2}{6} = 1,67$$

$$X^2 = \frac{(4 - 3)^2}{3} = 0,33$$

$$X^2 = \frac{(0 - 1)^2}{1} = 1$$

**Luego:**

$$X^2 = 1,8 + 0,33 + 1,67 + 1$$

$$X^2 = 4,8$$

Determinado el valor de la chi cuadrada, se comparó con su valor teórico considerando que para investigaciones con variables sociales, existen dos niveles de confianza convenidos: 95% y 99%, los que coadyuvaron a la generalización de resultados con ciertas excepciones.

La comprobación del valor de chi cuadrada calculada con su valor teórico, la realizamos mediante el cálculo del grado de libertad para cuadro 2 x 2 al 95% de confianza utilizando la siguiente fórmula.

$$gl = (f - 1)(c - 1)$$

**Dónde:**

gl =	Grados de libertad
f =	Filas
c =	Columnas del cuadro

**Entonces:**

$$gl = (2 - 1)(2 - 1)$$

$$gl = (1)(1)$$

$$gl = 1$$

Finalmente se utilizó la tabla de valores de C2A a niveles de confianza 95% y 99%, para ubicar el valor de la chi cuadrada teórica en el grado de libertad uno y nivel de confianza 95%. El valor encontrado es 3.841.

### **1. Informe sobre la Comprobación de la Hipótesis**

El resultado de chi cuadrada calculado fue igual a 4.08 siendo superior a la teórica  $gl = 1 =$  al 95% = 3.84 lo que significa que la  $H_1$  es aplicable a la población estudiada, por lo tanto se acepta la hipótesis del trabajo de investigación realizada para determinar si es necesario diseñar un Manual de Procedimientos y Control Interno en el departamento de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas, que permita mejorar la eficacia y eficiencia de los procedimientos que se realizan como parte de las actividades.

## **3.2. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones**

1.- Se evidencia que el control interno de los procedimientos del departamento es escaso, que no están acorde a las Normas de Control Interno, que los procedimientos no están documentados y se los realiza de forma empírica, por lo que no existe el respectivo control de seguimiento y evaluación que permitan tomar correctivos.

2.- No se planifica con la metodología adecuada la recaudación y determinación de los recursos, impidiendo evaluar el cumplimiento de planes y metas, debido a que los servidores públicos no conocen no saben cómo hacerlo.

3.- La Administración del Riesgo no se ha realizado con los fundamentos que determinan las Normas de Control Interno ni efectuado planes que permitan mitigarlos, por lo que permite que sucedan eventos adversos que afectan al logro de los objetivos.

4.- El control previo al pago no se cumple de acuerdo a la normativa vigente, ya que no se establece una programación de caja autorizada, que permita priorizar el orden de los pagos, ni índices de vencimiento que permita que se evite cancelación de multas o intereses, lo que ocasiona que los pagos se realicen fuera del tiempo estipulado.

5.- Se determinó que no se han establecido indicadores de gestión que permitan medir la eficacia y la eficiencia de los procedimientos, impidiendo que se evalúe de forma cuantitativa el control interno que se realiza.

6.- Se comprobó que la estructura informática no es del todo eficiente ya que no se actualiza a medida que los contribuyentes cancelan sus obligaciones creando inconsistencias en la información e inconformidad en los contribuyentes del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas.

## **Recomendaciones**

A: Tesorero

1.- En base a la investigación realizada en el Departamento de Tesorería del GAD Municipal de Salinas, en primer lugar se recomienda fortalecer el control interno, y documentar sus procedimientos en un Manual de Procedimientos que permita, realizar procesos estandarizados para las diferentes actividades que allí se realizan y permita mejorar la administración del efectivo.

A: Jefatura de Talento Humano

2.- También, se recomienda capacitar a los servidores públicos del departamento en metodología de planificación, para que permita obtener los conocimientos necesarios que le permitan para desarrollar las diferentes actividades inherentes al departamento como son la planificación, seguimiento y medición de los planes y metas.

A: Director Financiero

3.- Se sugiere implementar en el Área Financiera y de forma específica la administración del riesgo considerando las Normas de control interno, las mismas que deben estar cimentadas en una adecuada metodología de la administración, mediante técnicas que permitan analizar eventos no deseados que pudieran afectar sus procesos que permitan identificar las técnicas para valorar el impacto de los eventos adversos y ayuden a mitigar los riesgos que pudieran suscitarse en el ejercicio de las funciones.

A: Tesorero, Director Financiero

4.- De igual manera se recomienda que se realice a programación de caja aprobada, la misma que permitirá que los procedimientos de control previo al pago se cumplan como lo determina la normativa vigente, que admita su adecuada utilización para compatibilizar con la ejecución presupuestaria, y evitar incumplimiento en los pagos.

A: Tesorero, Director Financiero

5.- Así como también se deben determinar indicadores de gestión que permitan medir eficacia y la eficiencia de los procedimientos y el control interno de tesorería, favoreciendo la disponibilidad, integridad, exactitud y seguridad de la información financiera, que permitan la oportuna toma de decisiones en el área financiera y la aplicación de medidas correctivas oportunas.

A: Tesorero, Director Financiero, Jefatura de Sistemas

6.- Finalmente se recomienda que se actualice la plataforma informática, para que permita contar con información actualizada, veraz, confiable y oportuna para beneficio de los contribuyentes y mejorara del control interno.

## **CAPÍTULO IV**

### **DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y CONTROL INTERNO PARA EL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SALINAS, AÑO 2014.**

#### **4.1 PRESENTACIÓN**

El Control Interno en el Ecuador se lo realiza en concordancia con las normas emitidas por la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, lo que permite una adecuada administración de los recursos públicos y alcanzar el mejoramiento continuo de las actividades de los gobiernos autónomos descentralizados para lograr la eficiencia y eficacia de la gestión.

En cumplimiento al Art.12 y 16 del Reglamento de la Ley Orgánica de Contraloría del Estado, en relación a las entidades Públicas se emite el presente Manual de Procedimientos y Control, que constituye un documento elaborado para el Departamento de Tesorería del GAD Municipal de Salinas, con la finalidad de contar con una herramienta que permita llevar los procedimientos en orden secuencial y cronológico, que consienta el control interno en cada uno de sus procesos para garantizar la eficacia y eficiencia de las actividades diarias que desarrollan los servidores públicos en el departamento.

En el contenido se describe la justificación para la propuesta, objetivo general y específico de la entidad, su misión, visión, estructura organizacional, los procesos habilitantes con las que cuenta, las funciones, atribuciones del Tesorero y demás colaboradores del departamento de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas.

#### **4. 1. 1 Carátula**



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO  
MUNICIPAL DE SALINAS**

**ÁREA FINANCIERA  
DEPARTAMENTO DE TESORERÍA**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y CONTROL INTERNO  
PARA EL DEPARTAMENTO DE TESORERIA DEL  
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO  
MUNICIPAL DE SALINAS  
AÑO 2014.**

**AÑO 2014**

## **4. 2. DATOS Y DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN**

### **4. 2. 1. Base Legal**

El Cantón Salinas se encuentra ubicado en la Provincia de Santa Elena, fue creado el 1 de Enero de 1938, según decreto N° 115 del 22 de diciembre de 1937, por el Presidente de la República y publicado en el Registro Oficial N° 52 del 27 de diciembre de 1937, quedando conformado por Parroquias: La Libertad, José Luis Tamayo y Anconcito. Más tarde la Parroquia La Libertad, se independiza del Cantón Salinas y según Ley de creación, publicada en el Registro Oficial N° 168 del 14 de Abril de 1993, se crea el Cantón La Libertad.

El Concejo Cantonal en sesión de 5 de Julio de 2002 y según ordenanza de esa fecha, le dan el nombre de Gobierno Municipal de Salinas, después en ordenanza del 15 de junio del 2011, debido a las leyes se establece el cambio de nombre para los Municipios del Ecuador, denominándose Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas, que se gobierna de forma autónoma al gobierno central, su accionar lo rige la Constitución de la República del Ecuador, el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, el Código de Finanzas Públicas, las Normativa de Control Interno de la Contraloría General del Estado para las entidades, organismos del sector público y demás leyes y normas vigentes que regulan los GAD en el Ecuador.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas, está organizada por separación de poderes de carácter ejecutivo, representado por el Alcalde y legislativo conformado por los miembros del Concejo Cantonal, en sesión ordinaria aprobaron el “Estatuto Orgánico Funcional por Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas”, según ordenanza del 10 de mayo del dos mil doce y promulgado a través de su publicación en la Gaceta Oficial de la entidad y socializado entre los servidores públicos de la entidad, actualmente se mantiene en vigencia, no ha sido reformado o actualizado

#### **4. 2. 2. Naturaleza y Fines del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas.**

Una vez asignadas las competencias en la Constitución de la República del Ecuador, el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salinas tiene como objetivo el impulso del desarrollo económico y social de su jurisdicción y colaborar con el Estado, Gobiernos Regionales, Gobiernos Provinciales y las Juntas Parroquiales, para la ejecución armónica de las competencias exclusivas que se le otorgan y las que determinen la Ley.

#### **4. 2. 3. Misión Institucional**

Promover el desarrollo sustentable garantizando el derecho al Buen Vivir a través de políticas y proyectos que desarrollen la equidad, la inclusión, el ordenamiento territorial, la participación ciudadana, desarrollo económico y turístico, medio ambiente, seguridad ciudadana, cultura, artes, actividades deportivas con moral y ética institucional, en beneficio y defensa de sus habitantes.

#### **4. 2. 4. Visión Institucional**

Consolidar la institución en el desarrollo socio económico y productivo, ofreciendo mejores servicios públicos con calidad, eficacia, oportunidad y seguridad ciudadana; impulsando micro proyectos dentro de sus áreas de competencia para beneficio de los habitantes del Cantón.

#### **4. 2. 5. Objetivo General.**

Formular y ejecutar planes, programas y proyectos, que garanticen el desarrollo social, económico y productivo del Cantón, la Provincia y el País.

#### **4. 2. 5. 1. Objetivos Estratégicos.**

- 1.- Forjar del Gobierno Municipal de Salinas una institución transparente, con planificación e involucrada con las necesidades de la ciudadanía para mejorar sus condiciones;
- 2.- Planificar, construir y mantener la infraestructura física y equipamientos de educación y salud con los más altos estándares de calidad;
- 3.- Alcanzar el desarrollo equitativo y solidario de las zonas de su jurisdicción cantonal;
- 4.- Proporcionar al Cantón de los espacios públicos destinados al desarrollo social, cultural y deportivo;
- 5.- Creación y funcionamiento de sistemas de protección integral de sus habitantes;
- 6.- Implementar y ejecutar políticas de ordenamiento territorial;
- 7.- Implementar políticas de gestión ambiental y de riesgos, para hacer de Salinas un territorio seguro;
- 8.- Buscar la cooperación nacional e internacional en todas las áreas de intervención del Gobierno Municipal de Salinas.

#### **4. 2. 5. 2. Objetivos Administrativos Financieros.**

- 1.- Consolidar el grado de seguridad financiera a través de procedimientos técnicos de control interno;
- 2.- Implementar, controlar y evaluar los procesos desconcentrados;

3.- Incrementar el cumplimiento del nivel de ejecución presupuestaria para un adecuado y puntual cumplimiento de las prioridades del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas.

4.- Promover el mejoramiento continuo de los procesos administrativos y técnicos del Gobierno Municipal que garanticen el cumplimiento de la Misión Institucional, fundamentado su diseño y operación en las nuevas herramientas tecnológicas.

5.- Implementar mecanismos de control de la gestión institucional, de sus bienes y recursos.

#### **4. 2. 6. Estructura Organizacional**

La estructura organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salinas, está complementada por la Gestión de Procesos compatibles con la demanda y la satisfacción de los usuarios internos y externos de las obras y servicios que presta.

##### **4. 2. 6. 1. Gestión Por Procesos de la Estructura Organizacional.**

La Estructura Organizacional del Gobierno Municipal, estará integrada por Gestión de Procesos, compatibles con la demanda y la satisfacción de los clientes internos y externos, como son los contribuyentes, los proveedores, estudiantes de diferentes instituciones educativas que realizan pasantías y los servidores públicos que laboran en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas.

**4. 2. 6. 2. Proceso Gobernante, Normativo o Legislativo:** Determina las políticas, directrices, planes estratégicos en las que se sustentarán los demás procesos institucionales para el logro de los objetivos.

**4. 2. 6. 3. Proceso Ejecutivo:** Orienta y ejecuta la política trazada por el proceso legislativo; le compete tomar las decisiones, impartir instrucciones para que se ejecuten las obras, programas y proyectos, así como para que se adquieran los bienes y servicios necesarios para el buen funcionamiento de la entidad y velar por el cumplimiento de los demás procesos.

**4. 2. 6. 4. Procesos Habilitantes:** Los Procesos Habilitantes de Asesoría y Apoyo generan el portafolio de productos y servicios secundarios demandados por los Procesos Gobernantes, Agregadores de Valor y por ellos mismos, viabilizando la consecución de objetivos y metas para el bienestar de los habitantes del Cantón y mejorar la gestión del Gobierno Municipal de Salinas.

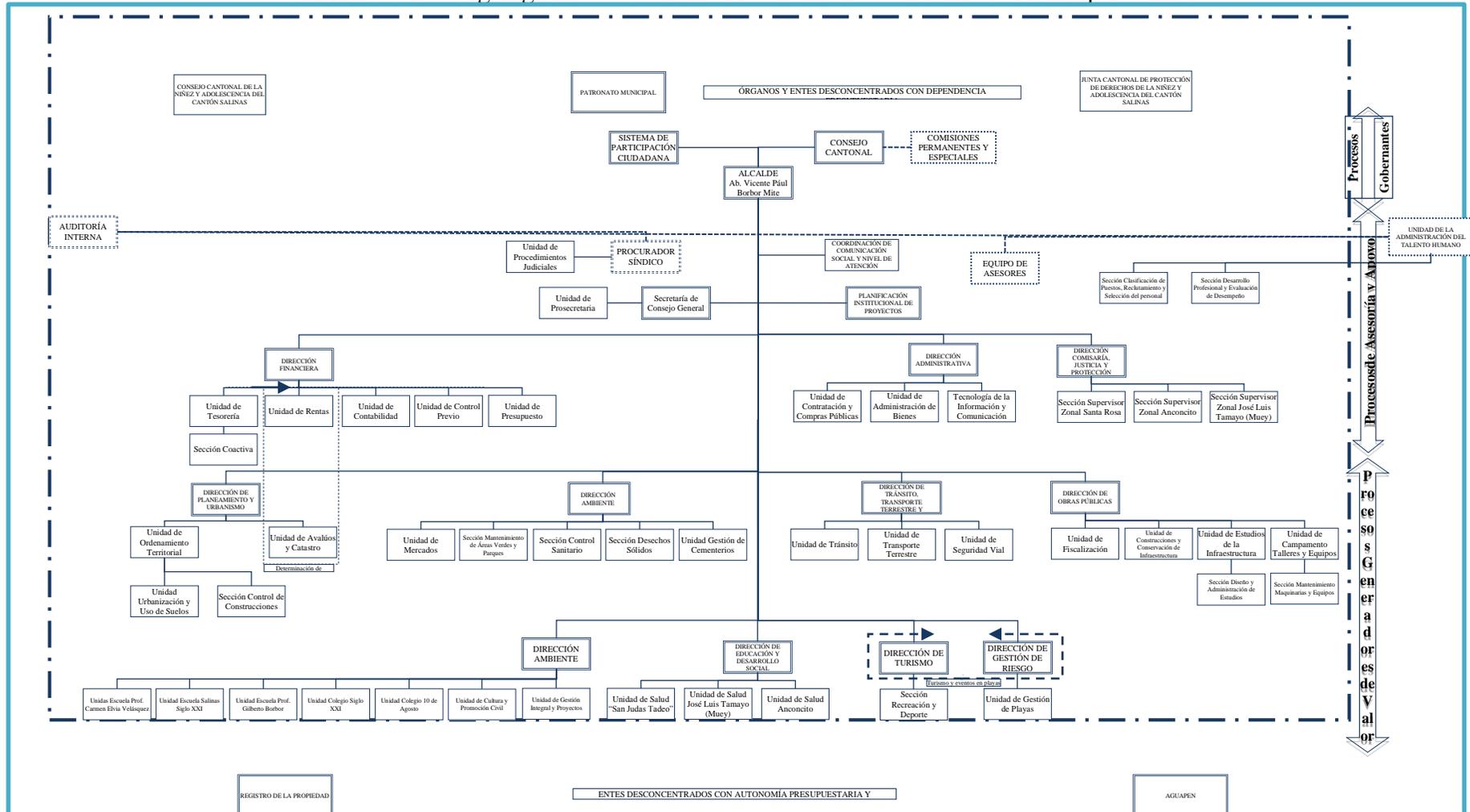
**Proceso de Apoyo.-**Es el que presta asistencia técnica y administrativa de tipo complementario a los demás procesos, para que se cumplan en base a los parámetros y normas establecidas.

**Proceso Asesor:-** Que corresponde al consultivo, de ayuda o de Concejo a los demás procesos. Su relación es indirecta con respecto a los procesos sustantivos u operativos. Sus acciones se perfeccionan a través del Proceso Gobernante quien podrá asumir, aprobar, modificar los programas y proyectos, como estudios presentados por el Proceso Asesor.

**4. 2. 6. 5. Procesos Generadores de Valor:** Encargados de la ejecución de las gerencias de productos y de servicios hacia el cliente; ejecuta planes, programas, proyectos, políticas y del Proceso Gobernante.

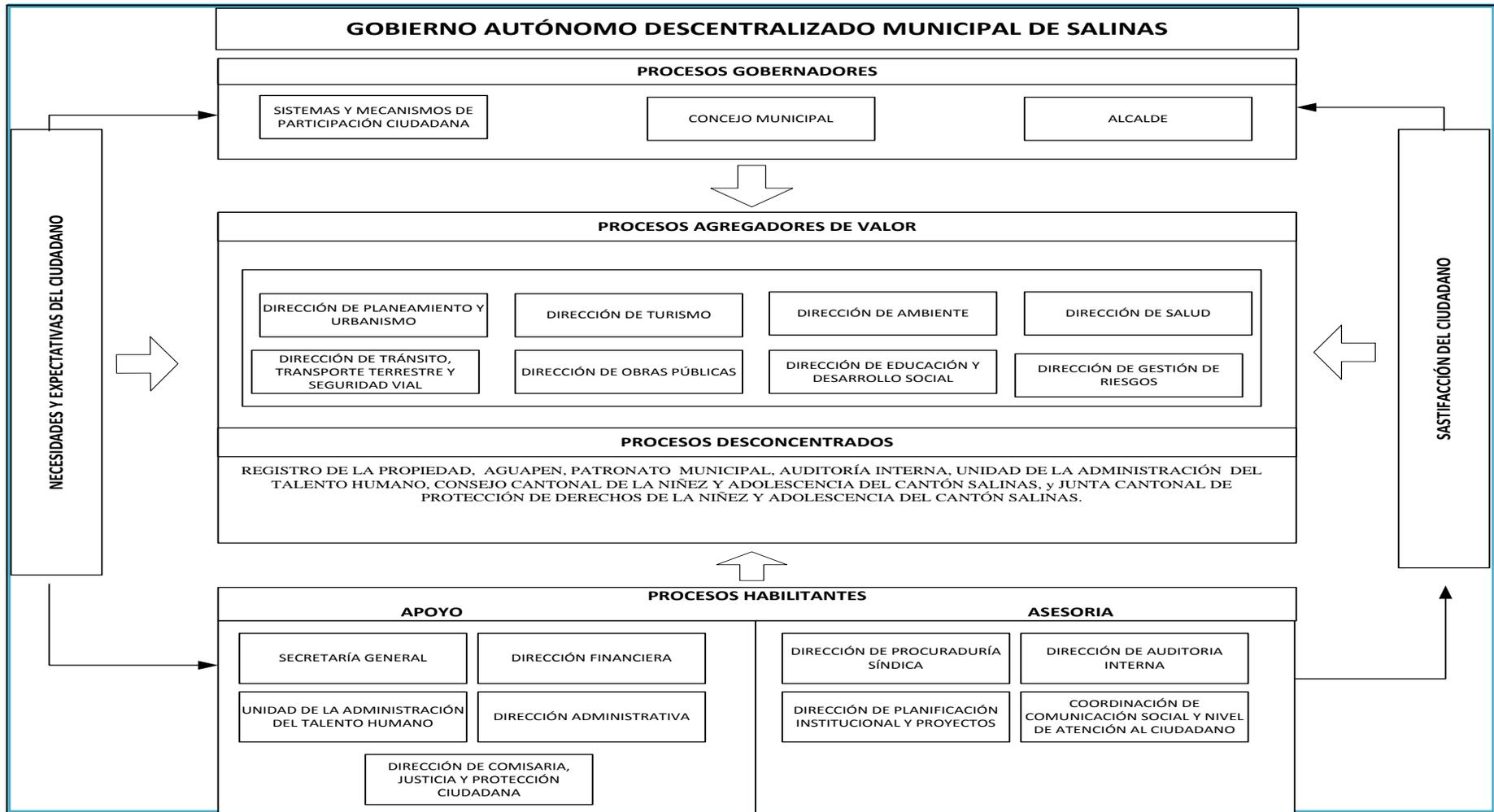
**4.2 6. 6. Procesos Desconcentrados:** Generan los productos primarios y secundarios que contribuyen al cumplimiento de la Misión Institucional en su jurisdicción respectiva, en miras de cumplir con la visión de la entidad, para satisfacción de los habitantes del Cantón.

**GRÁFICO 23: Organigrama de Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Salinas**



Fuente: Ordenanza del Estatuto Orgánico Por Procesos del GADM Salinas  
 Elaborado por: Yadira Del Rocío Cruz Borbor

**GRÁFICO 24:** Procesos Habilitantes del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Salinas



Fuente: Ordenanza del Estatuto Orgánico Por Procesos del GADM Salinas  
 Elaborado por: Yaira Del Rocío Cruz Borbor

### **4.3. Manual de Procedimientos de la Unidad de Tesorería**

#### **4.3.1. Justificación de la Propuesta**

Producto de la dinámica propia de la gestión en el sector público, las entidades estatales y sus servidores públicos, se encuentran en una constante actualización de conocimientos así como de los procesos y procedimientos a realizar dentro de sus funciones. Se propone el diseño de un Manual de Procedimientos y Control Interno en el presente proyecto de investigación, basado en la información recopilada mediante encuesta a los servidores públicos del Departamento de Tesorería y Área Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas.

El Manual de Procedimientos, está diseñado acorde a las necesidades del departamento, proponiendo una mejora en la ejecución de los procedimientos de: Recaudación de impuestos, elaboración de partes diarios, venta de especies valoradas, custodia de valores y su respectivo depósito, el manejo de la administración de riesgo, control previo al pago y el establecimiento de indicadores de gestión, entre otros procesos relevantes para el departamento.

Se han definido los procesos acordes, para lograr eficiencia y eficacia, en base al control interno. Cada procedimiento contiene elementos necesarios para su comprensión, seguimiento y evaluación, tales como: el propósito, alcance, fuentes legales, reglamentos, normas y ordenanzas, así como identificación de responsables y las definiciones básicas de estos procedimientos.

Se detallan también las políticas, normas y lineamientos de control interno, pasos a ejecutar, los documentos necesarios para su realización y el establecimiento de indicadores, que permiten medir el nivel de eficiencia y eficacia en las actividades. Finalmente se presentan diagramas de flujo que permite observar el inicio, las fases y la culminación de los procesos.

### **4.3. 2. Introducción**

El presente manual de procedimientos elaborado para el Departamento de tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas tiene como finalidad determinar los procesos más importantes que en este departamento se realizan, con este manual se pretende otorgar un instrumento que sirva de guía para los procedimientos que se realizan en el departamento, permitir que los procesos se ejecuten de forma óptima en base al control interno de cada uno de los responsables de las actividades.

Tiene un orden secuencial desde la descripción del procedimiento, paso a paso hasta la diagramación de los flujos como entradas y salidas de las actividades, lo que permitirá contar con información documentada, útil no solo para quienes laboran en el departamento sino también para personal de nuevo ingreso, para que les permita conocer de forma rápida y detallada los procedimientos.

#### **Unidad de Tesorería**

Organiza, ejecuta y supervisa las tareas de recaudación, custodia de valores y pagos; y, ejercer acciones para la optimización de los servicios y la recuperación eficiente de la cartera:

- a) **Responsable:** Coordinador o Jefe de la Unidad de Tesorería.
  
- b) **Perfil mínimo requerido:** Economista, Ingeniero en Finanzas, Ingeniero Comercial, experiencia un año en puestos financieros.

#### **4.4. Atribuciones y Responsabilidades:**

1.- Cumplir y hacer cumplir las normas de control emitidas por contraloría u cualquier institución competente, además de cualquier otra normativa legal referente a la administración pública.

- 2.- Conocer, atender, distribuir y mantener un archivo de la correspondencia que receipta y envía, en el ámbito de su competencia;
- 3.- Participar en la elaboración del plan operativo anual de la unidad e informes Mensuales, de evaluación del Plan Operativo Anual de la Unidad.
- 4.- Vigilar el correcto cumplimiento de las leyes, decretos, reglamentos, acuerdos, resoluciones, en el ámbito de su competencia
- 5.- Planificar y dirigir los procesos de generación y recaudación de fondos que le corresponden al GAD Municipal, así como aquellos que pertenecen a terceros de conformidad con la Ley;
- 6.- Ejercer control sobre todas las cajas recaudadoras que mantenga en la institución que estén en la misma o en diferentes instalaciones fijas.
- 8.- Custodiar los valores, especies valoradas, títulos de crédito y demás documentos que amparan los ingresos municipales;
- 9.- Establecer procedimientos técnicos, administrativos y legales para mejorar la recaudación y minimizar la cartera vencida;
- 10.- Mantener contacto permanente con los demás procesos y subprocesos, especialmente con Contabilidad y Rentas, a efecto de enviar oportuna y sistemáticamente la documentación correspondiente;
- 11.- Establecer sistemas de seguridad física para proteger los recursos y demás documentación bajo su custodia;
- 12.- Delegar tareas a sus subordinados,

## **4.5. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

### **4.5.1 Objetivo General**

Fortalecer los procedimientos que se realizan en el departamento de Tesorería, a través de la documentación de las tareas y actividades para mejorar el control interno del Departamento de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Salinas.

### **4.5.2 Objetivos Específicos**

- 1.- Identificar los procedimientos del departamento y su respectivo control interno a través de la secuencia de las actividades que se desarrollan en Tesorería.
- 2.- Orientar la delegación funciones y responsabilidades al personal del departamento por medio de la descripción gráfica de los flujos de las operaciones.
- 3.- Implementar la administración del riesgo a través de la identificación de los factores de riesgo, mapa de riesgo y aplicación de su metodología.
- 4.- Formular indicadores que permitan evaluar la gestión mediante el análisis de sus resultados cuantitativos.
- 5.- Conocer el desempeño de los servidores públicos del departamento por medio del seguimiento y evaluación de los procesos.

## **4.6 LOS PROCEDIMIENTOS Y EL CONTROL INTERNO**

### **4.6.1 El Control Interno de la Administración de Tesorería – Normas de Control Interno**

Las Normas de Control Interno para Tesorería en forma resumida se expresa:

**403.01 Determinación y Recaudación de los Ingresos:** La máxima autoridad y el servidor encargado de la administración de los recursos serán los responsables de la determinación y recaudación de los ingresos.

**403.02 Constancia Documental de la recaudación:** En las recaudaciones se otorgará un comprobante de ingreso pre impreso y pre numerado.

**403.03 Especies Valoradas:** Se entregarán al beneficio por la recepción de un servicio prestado por parte de una entidad pública.

El Instituto geográfico Militar es el único organismo autorizado para elaborar las especies valoradas en todo el sector público.

**403.04 Verificación de los Ingresos:** Cuando se disponga de cajas recaudadoras, efectuarán una verificación diaria para comprobar que los depósitos que los depósitos en el banco corresponsal, sean iguales a los valores recibidos y estos sean iguales a los transferidos al depositario oficial.

**403.05 Medidas de Protección de las recaudaciones:** La máxima autoridad y servidor encargado adoptarán medidas para resguardar los fondos mientras estén en poder de la entidad y en tránsito para depósito.

**403.06 Cuentas corrientes bancarias:** A la cuenta única del tesoro Nacional ingresarán todos los recursos provenientes de cualquier fuente que alimente el PGE y de Gobiernos Seccionales a través de cuentas auxiliares, se exceptúa aquellos originados en convenios internacionales, así como las de empresas del estado.

**403.07 Conciliaciones bancarias:** Asegura la igualdad del saldo contable con el saldo bancario. Se realiza regularmente y por lo menos una vez al mes por personas ajenas a la recepción, depósito o transferencia de fondos y/o registro contable.

#### **403.08 Control Previo al Pago:**

Los ordenadores del pago, suscribir comprobantes de egreso o cheques, devengar y solicitar pagos electrónicamente observarán lo siguiente:

- Todo pago corresponderá a un compromiso devengado, legalmente exigible, con excepción de los anticipos.
- Estarán dentro de los límites de la programación de caja.
- Verificación de la existencia uno de litigios.
- Que no haya variado respecto de la propiedad, legalidad y conformidad con el presupuesto.

**403.09 Pagos a beneficiarios:** Pago oportuno de las obligaciones con base a los planes institucionales y presupuestos aprobados.

**403.10 Cumplimiento de las obligaciones:** Las obligaciones contraídas serán autorizadas. Se establecerá un índice de vencimiento para evitar recargos, intereses y multas.

**403.11 Utilización del Flujo de Caja en la Programación Financiera:** Se elaborará la programación de caja para establecer la previsión calendarizada de dinero y su adecuada utilización a fin de compatibilizar l ejecución presupuestaria en función de las disponibilidades.

**403.12 Control y Custodia de garantías:** En la celebración de contratos se exigirá a los oferentes o contratistas la presentación de garantías según lo establece la ley y las normas de control interno.

**403.13 Transferencia de fondos por medios electrónicos:** Sustentados en documentos que aseguren su validez y confiabilidad.

**403.14 Inversiones Financieras, adquisición y venta:** Se podrá invertir los excedentes temporales de caja en el mercado nacional o internacional, considerando la mejor opción para el Estado y las entidades. Se requiere la autorización del Tesoro Nacional para estas operaciones.

**403-15 Inversiones Financieras, control y verificación:** Se mantendrán registros adecuados que controle a la inversión y establezca la renta generada.

De igual manera en el SINFIP indica que la totalidad de los recursos obtenidos deberán acreditarse a las cuentas abiertas en el Banco Central del Ecuador, las mismas que deberán ser conciliadas por la autoridad competente.

Las autorizaciones de pago de las entidades y del ente rector, será requisito para salida de recursos de las cuentas únicas del Tesoro Nacional, siempre que existan las obligaciones de pago exigibles previa certificación presupuestaria, que será emitida por el departamento de presupuesto.

Para cubrir pagos urgentes, se puede establecer fondos de reposición, cuya liquidación se hará dentro del ejercicio fiscal, art 165 SINFIP.

Al finalizar el año los excedentes de caja de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, se constituirán en ingresos de caja al siguiente ejercicio fiscal, por lo que se debe considerar en los estados financieros de esta manera.

En todas las entidades del sector público no financiero, las recaudaciones por venta de bienes o servicios, deberán efectuarse con facturas, notas de venta, u otros autorizados para el efecto, las mismas que servirán para el control de los valores recaudados en las cajas.

#### **4.6.2 La Administración del Riesgo**

El Riesgo es la posibilidad de que suceda un evento que tenga impacto negativo sobre los objetivos institucionales o de los procedimientos, como una probabilidad y consecuencia. Cuando se implementa y mantiene la administración de riesgo permite a la institución:

- Aumentar las posibilidades de alcanzar sus objetivos y asegurar lograrlos.
- Conocer a conciencia la necesidad de que el Departamento identifique y los trate en concordancia con los riesgos de la entidad.
- Implicar y comprometer a todos los servidores públicos de la institución en la búsqueda orientada a la administración del riesgo.
- Proteger y custodiar los recursos del Departamento de Tesorería, de la Institución y por ende del Estado.
- Tener una base confiable para tener la correcta planificación y mejor toma de decisiones.
- Realizar la asignación correspondiente y utilizar de forma eficaz los recursos disponibles para la administración del riesgo en el Departamento de Tesorería.
- Optimizar la eficacia y eficiencia en las operaciones del Departamento.

La administración de riesgo del departamento de Tesorería del GAD Salinas necesariamente es un proceso integrado e interrelacionado a los demás departamentos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal, durante su identificación se deben establecer los riesgos, y se formulan las políticas y estrategias para contrarrestar el riesgo en caso de ser necesario.

En las entidades públicas, debido a las funciones inherentes al trato con la ciudadanía y compromiso social, se identifican las áreas, procedimientos, instancias y controles en los cuales se basa su accionar, así como también es importante el conocimiento de los riesgos determinados por factores internos y externos. Entre los factores externos consta la normativa, leyes, reformas a la ley y recortes de presupuesto que afectan a la administración.

Como factores internos tenemos la estructura de la organización, procesos, procedimientos, el manejo de los recursos, capacidades del talento humano, su motivación y sueldos que perciben, así como el trato que reciben tanto los clientes internos y externos de la entidad, de igual manera el interés que pongan los directivos, entre otros.

**GRÁFICO 25:** Ejemplos de Factores Internos y Externos

FACTORES EXTERNOS	FACTORES INTERNOS
<b>Económicos:</b> disponibilidad de capital, emisión de deuda o no pago de la misma, liquidez, mercados financieros, desempleo, competencia	<b>Infraestructura:</b> disponibilidad de activos, capacidad de los activos, acceso al capital
<b>Medioambientales:</b> emisiones y residuos, energía, catástrofes naturales, desarrollo sostenible	<b>Personal:</b> capacidad del personal, salud, seguridad
<b>Políticos:</b> cambios de gobierno, legislación, políticas públicas, regulación	<b>Procesos:</b> capacidad, diseño, ejecución, proveedores, entradas, salidas, conocimiento
<b>Sociales:</b> demografía, responsabilidad social, terrorismo	<b>Tecnología:</b> integridad de datos, disponibilidad de datos y sistemas, desarrollo, producción, mantenimiento
<b>Tecnológicos:</b> interrupciones, comercio electrónico, datos externos, tecnología emergente	

**Fuente:** Guía para la Administración del Riesgo.  
**Elaborado por:** Yaira Del Rocío Cruz Borbor

Además de la identificación de los factores de riesgo, se analizan, valoran e implementa y se plasman en un mapa de riesgos, el cual se evalúa y monitorea de forma permanente. La entidad ya tiene sus objetivos definidos y están orientados a cumplirse a través de los diferentes planes, programas y proyectos, estos pueden verse afectados por riesgos que impidan su cumplimiento y retrasen la planificación de las actividades en base a la metodología para su aplicación.

La administración del riesgo se establece como una política dentro de la entidad, para ser socializada, respaldada por los directivos y jefes departamentales, y aplicada en toda la institución.

Proponiéndose las siguientes etapas para la administración Riesgos.

#### **4.6.2.1 Compromiso de Alta y Media Dirección**

En esta etapa se identifica y determina el riesgo, se definen las políticas para los riesgos identificados y valorados, entre los que tenemos los canales directos de comunicación y a las acciones que se emprenden, propiciando los espacios necesarios y la asignación de los recursos a ser utilizados para este propósito. Se asigna al Directivo o a la persona que va a estar a cargo del desarrollo del proceso, quien será el portavoz de su departamento hacia los demás participantes.

#### **4.6.2.2 Conformación del Equipo de Administración de Riesgos**

Es necesaria la conformación del equipo de trabajo para la administración del riesgo, el mismo que liderará el proceso de la identificación, evaluación, mitigación y control de los riesgos en la entidad, así como a un encargado dentro del departamento, quién será el canal directo con el equipo de Riesgos de la Institución, será una servidor público que no solo conozca la entidad sino también los diferentes procesos que se realizan en el departamento de Tesorería, para aplicar la metodología y construir los mapas de riesgos por procesos.

### 4.6.2.3 Capacitación en la Metodología

Una vez establecido el equipo de la administración de riesgos, la capacitación es un factor importante para que los servidores públicos conozcan sobre la metodología a aplicar, como se interrelaciona con los demás departamentos y áreas de la entidad. Para que se conviertan en multiplicadores de la información, capacitadores de los demás servidores públicos, así como también para tener las competencias y aptitudes necesarias para trabajar a la elaboración del mapa de riesgos de la Institución.

**GRÁFICO 26: Ejemplo Aplicado a la Metodología**

<b>PROCESO: ATENCION AL USUARIO</b>			
<b>OBJETIVO:</b> Dar trámite oportuno a solicitudes que provienen de las partes interesadas. Permitiendo atender las necesidades de los usuarios, brindar los servicios de acuerdo a las disposiciones legales.			
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>CAUSAS</b>	<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>CAUSAS</b>
Nueva tecnología Disponible.	No se realizan actualizaciones de hardware y software	Tecnología	Equipos sin mantenimiento preventivo y correctivo Obsoletos.
Normatividad	Cambios normativos.	Talento humano	Desconocimiento de normatividad aplicada. - Desmotivación.
Relación con otras cajas recaudadoras externas	Demoras en la respuesta de comunicaciones enviadas a otras entidades relacionadas.	Sistemas de información	-Proceso manual que puede generar registros erróneos o falta de registros. -Información desactualizada
Necesidades de la comunidad.	Incremento en el número de solicitudes por alta demanda de usuarios, desbordando la capacidad instalada.	Procedimientos	Fallas en el seguimiento a los procedimientos del proceso.

**Fuente:** Guía para la Administración del Riesgo.

**Elaborado por:** Yadira Del Rocío Cruz Borbor

#### 4.6.2.3.1 Metodología

El GAD Municipal de Salinas tiene como razón de ser la misión institucional y su cumplimiento a través de los objetivos planteados, que se desarrollan a través de los planes y programas de la entidad. Las acciones que se tomen para mitigar los factores internos y externos que entorpezcan el cumplimiento de sus objetivos, van acordes a permitir el manejo adecuado, desarrollo y crecimiento de la institución, a través de su política de administración de riesgos.

#### **4.6.2.4 Planeación de la Administración De Riesgos**

La administración del riesgo se planea para que forme parte de las actividades de la organización, teniendo en cuenta que el riesgo no es algo aislado y se debe contar con servidores públicos con conocimiento sobre riesgos y sus metodología, planteando interrogantes como: ¿Cuándo se va a empezar a manejar el tema de la administración de riesgos en la entidad?, ¿Quiénes son los servidores públicos que van a participar en el proceso?, ¿Cuándo y quién va a dirigir las capacitaciones? ¿Quién las va a dictar y cómo van a ser compatibles con los procedimientos? ¿Qué tan útiles van a ser para los servidores públicos y la entidad?, ¿Es realmente necesario conocer de riesgos? ¿Por qué?, las mismas que deberán ser despejadas para mejor comprensión de los involucrados en el proceso.

#### **4.6.2.5 La Valoración Del Riesgo**

En la valoración del riesgo se identifican tres etapas: la identificación, análisis y la determinación del nivel del riesgo. Se toma en cuenta que para lograr con éxito su administración e implementar las políticas necesarias, es preciso contar con información relevante de la entidad, determinar quiénes son los servidores públicos que lo van a implementar y ejecutar, así como bajo que parámetros se medirán para lograr el éxito deseado.

#### **4.6.2.6 Identificación Del Riesgo**

Se identifica el riesgo determinando sus causas, basándonos en los factores internos y externos que puedan afectar al logro de los objetivos. A través de la utilización del formato de identificación de riesgos se puede hacer un inventario de estos, donde se definirán las causas en base a los factores de riesgo y sus posibles consecuencias, en esta etapa se aplicarán diversas herramientas como entrevistas, encuestas, reuniones con los directivos de la organización, evaluaciones a los servidores públicos, y personas que de una u otra forma tienen relación con la entidad, para lo cual puede usarse el siguiente formato:

**CUADRO N° 9:** Formato de Identificación de Riesgos

<b>RIESGO</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>POSIBLES CONSECUENCIAS</b>
Posibilidad de ocurrencia de situaciones que impidan el logro de objetivos	Características de los riesgos identificados.	Posibles efectos causados por los riesgos.

**Fuente:** Guía para la Administración del Riesgo.

**Elaborado por:** Yadira Del Rocío Cruz Borbor

Durante el proceso de identificación se los puede clasificar en:

**CUADRO N° 10:** Clases de Riesgos

<b>Riesgo Estratégico</b>	<b>Riesgos de Imagen</b>	<b>Riesgos Operativos</b>
Asociado con la administración de la entidad, enfocado a asuntos globales acordes a la misión y su cumplimiento.	Percepción y confianza que tiene la ciudadanía en la institución.	Son los riesgos que provienen de la operatividad de los sistemas de información de la entidad, su estructura e interrelación entre departamentos.
<b>Riesgos Financieros</b>	<b>Riesgos de Cumplimiento</b>	<b>Riesgos de Tecnología</b>
Relacionados con el manejo de los recursos, incluye pagos, manejo y custodia de bienes de tesorería.	Asociados con la capacidad de cumplimiento de la entidad con las disposiciones legales de contratos, garantías y compromiso con la comunidad.	Se asocian con la capacidad tecnológica del departamento y entidad para cumplir con las actividades actuales y futuras y cumplimiento de misión.

#### **4.6.2.7 Análisis de los Riesgos**

El análisis del riesgo busca determinar la posibilidad de ocurrencia y consecuencias que traerían consigo, lo que nos da una orientación a conocer el riesgo. Para conocer el análisis del riesgo es necesario la calificación y evaluación del riesgo. Bajo el criterio de probabilidad: el riesgo se debe medir a partir de los factores internos y externos que pueden ocasionarlos, y pueden definirse como alta, media y baja, en el criterio cualitativo:

**ALTA:** Si llegara a ocurrir, ocasionaría un alto impacto a la institución.

**MEDIA:** Si llegara a ocurrir, ocasionaría un medio impacto a la institución

**BAJA:** Si llegara a ocurrir, ocasionaría un medio impacto a la institución.

Desde el criterio cuantitativo, se establecen valores numéricos, para identificarlos:

**CUADRO N° 11:** Escala de Riesgos

<b>RIESGO</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>POSIBLES CONSECUENCIAS</b>
0-25	Baja	1
26-70	Media	2
71-100	Alta	2

Esta escala debe ser socializada por todos los miembros de la entidad, una vez establecida la identificación de riesgos, priorizarlos y establecer el nivel de riesgo.

#### **4.6.2.8 Manejo del Riesgo**

Una vez elaborada la valoración del riesgo se toman las medidas para el adecuado manejo y control de los mismos, se establecerán políticas y optimización de procedimientos, que conduzcan a la reducción del riesgo, a dispersarlo, transferirlo y asumirlo.

#### **4.6.2.9 Mapa De Riesgos**

Para el diseño del mapa de riesgos es necesario la identificación de las causas y toma de decisiones para debilitarlas; se considera el nivel de riesgo y el balance entre el costo beneficio de las acciones propuestas; además en el mapa de riesgos de debe identificar lo siguiente:

El mapa de riesgos institucional y operativo, el primero a nivel estratégico institucional, contiene los riesgos a los que se encuentra expuesta la entidad, el mapa de riesgos permitirá tener las respuestas para su mitigación, el segundo se lo elabora a partir de los procesos que permanecieron en alto riesgo y que afectan al cumplimiento de la misión.

**CUADRO N° 12: Mapa De Riesgos**

<b>PROCESO:</b>							
<b>OBJETIVO:</b>							
RIESGO	CALIFICACION		NUEVA CALIFICACION				
	PROBABILIDAD	IMPACTO	PROBABILIDAD	IMPACTO	ACCIONES	RESPUESTAS	INDICADORES

**Fuente:** Guía para la administración de Riesgo.  
**Elaborado por:** Yadira Del Rocío Cruz Borbor

### **4.6.3 Indicadores de Gestión**

Se establece en las normas técnicas de control interno de la Contraloría General del estado, que el control está orientado a que se cumplan las funciones técnicas y administrativas con eficiencia y eficacia, que debe garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información generada, por lo que es necesario establecer indicadores de gestión que permitan medir la calidad de los servicios, la eficiencia en la optimización de los recursos y eficacia de la gestión institucional, al cumplir con los objetivos y metas establecidas.

Los indicadores de gestión se diseñan para realizar la evaluación de las acciones y estrategias implementadas, así como también de la eficiencia de sus procesos, formando un complemento con la administración de riesgos ya que ayuda a mitigar los que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos planteados en la planificación institucional.

Los indicadores de gestión vienen a ser un punto de referencia para medir el avance de la meta esperada, eficaz y verificable que represente el cumplimiento de un objetivo, de eficiencia que se optimice la utilización de los recursos y efectiva que permita medir el impacto obtenido en la utilización óptima de los recursos y el impacto que este genera, por lo que los indicadores deben ser medibles de forma cualitativa o cuantitativa.

Se establece en las normas técnicas de la Contraloría General del estado, que el control interno está orientado a cumplir sus funciones técnicas y administrativas con eficiencia y eficacia, que debe garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información que genera, por lo que se establece indicadores de gestión que permiten medir la calidad, la utilización de los recursos, eficiencia y eficacia de la gestión institucional.

#### **4.6.3.1 Implementación de Acciones**

Una vez instauradas las acciones se implementa el mapa de riesgos, así como sus responsables, cronograma y demás aspectos relevantes para su ejecución.

Así mismo se debe realizar un monitoreo constante para manejar de solucionar de forma oportuna las situaciones que se presenten, mantener una evaluación constante para poder medir la eficiencia ente para evaluar la eficiencia.

Los indicadores que se detallan a continuación, son necesarios para medir el impacto de los procedimientos, los mismos que permiten medir su impacto.

- Crecimiento
- Competitividad
- Productividad
- Participación
- Adaptación

#### **4.6.3.2 Ventajas de Contar con Indicadores de Gestión**

- Brinda apoyo a la planeación en base a la formulación de políticas que permitan establecer medidas correctivas.
- Permite ajustar los procesos internos, detectando inconsistencias entre los procedimientos y los objetivos planteados.
- Permite lograr alcanzar la eficiencia de los recursos.
- Proporciona mejor coordinación en los diferentes procesos.
- Estimula e incrementa el trabajo en equipo del cliente
- Muestra cómo se deben ejecutar los procedimientos e implementar los correctivos
- Brinda confianza en la gestión.

#### 4.6.3.3 Requisitos y Características de los Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión se van a establecer con la participación de todos los involucrados en el departamento, los mismos que serán claros, entendibles y aplicados a todos los niveles de la organización, ellos van a reflejar el grado de cumplimiento de los objetivos, por lo que serán confiables y sensibles a los cambios situacionales, periódicos y consistentes de modo que se apliquen en el momento en que sea necesario, estos deberán darse a conocer a todos los involucrados.

Los indicadores se presentan en términos cuantitativos y cualitativos. Cuantitativos porque su valor se va a expresar en números, cualitativos sus atributos siguen una escala, la cual puede ser transformada en números. Estos pueden ser medidos en forma de índice o razón de una misma variable ( $3/9$ ), en forma de igualdad entre dos razones ( $c/b$ ), como coeficiente ( $M=a/b$ ), en porcentaje ( $M=a/b \times 100$ ), cuando no se cumple una meta se pueden tomar acciones preventivas y correctivas:

- Preventiva cuando el resultado del indicador es aceptable.
- Correctiva cuando el resultado es deficiente.

**CUADRO N° 13:** Indicadores de Gestión para Tesorería del Gad Municipal Salinas.

PROCESO	OBJETIVO DEL PROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO
Gestión de Tesorería	Garantizar la gestión eficaz y eficiente de los recursos financieros.	Cumplimiento de los pagos programados	Eficiencia
		Cumplimiento de proyección de recaudación	Eficacia
		Cumplimiento de metas	Eficiencia
		Reducción de cartera vencida	Eficacia
		Recursos disponibles	Efectividad

**Fuente:** Guía para la administración de Riesgo.

**Elaborado por:** Yadira Del Rocío Cruz Borbor

**CUADRO N° 14:** Indicadores de Evaluación para Tesorería del Gad Municipal Salinas.

PROCESO	OBJETIVO DEL PROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO
Autoevaluación	Garantizar la legalidad de los procesos y auto examen de procesos que se cumplen	Servicios de calidad	Efectividad
		Evaluar cumplimiento de objetivos	Eficacia
		Cumplimiento de metas	Eficiencia
Evaluación y Control	Informar con oportunidad las novedades encontradas en la auditoría.	Planes de trabajo evaluados	Eficacia
		Acciones correctivas evaluadas	Eficiencia
	Medición, seguimiento para mejorar el desempeño de los procesos.	Reducción de cartera vencida	Eficacia
		Recursos disponibles	Efectividad

**Fuente:** Guía para la administración de Riesgo.

**Elaborado por:** Yadira Del Rocío Cruz Borbor

#### 4.6.3.4 Seguimiento y Medición de los Procedimientos

El Departamento de Tesorería podrá aplicar métodos oportunos de evaluación, para seguimiento a los procedimientos, procurar la calidad en los servicios que brinda a través de los indicadores que permiten medir si las acciones y procedimientos permiten alcanzar las metas y los objetivos propuestos y si están acorde a la planificación Institucional, a fin de volverlos eficientes y eficaces, y en el caso de no serlo tomar los correctivos necesarios de forma oportuna.

#### 4.6.3.5 Análisis de Datos

La información obtenida de la evaluación permite determinar, recopilar, analizar los resultados, para comparar si se está mejorando en base a evaluaciones anteriores y demostrar que es conveniente realizar evaluaciones periódicas, este análisis de datos es importante para la entidad ya que permitir conocer:

- La satisfacción del cliente
- Características de los procesos y la oportunidad de establecer acciones preventivas.

#### **4.6.3.6 Autoevaluación a la Gestión**

La autoevaluación a la gestión se basará en el establecimiento de indicadores de gestión diseñados en los planes, programas y en los procesos de la entidad, los que permitirán conocer si se están cumpliendo las metas e identificar los inconvenientes que se presenten y que generan un riesgo al cumplimiento de los objetivos.

### **4.7 Procedimientos del Departamento de Tesorería**

#### **4.7.1 Determinar y Recaudar Impuestos a los Contribuyentes del Cantón Salinas.**

**Propósito del Procedimiento:** Corresponde al Área de Recaudaciones: Determinar y Recaudar impuestos de los contribuyentes por diferentes conceptos:

- El impuesto sobre la propiedad Urbana
- El impuesto sobre la propiedad rural
- El impuesto de Alcabalas
- El impuesto sobre los vehículos
- El Impuesto de Matrículas y Patentes
- El impuesto a los espectáculos públicos
- El impuesto a las utilidades en transferencia de predios urbanos y plusvalía de los mismos.
- El impuesto del 1.5 por mil de los activos totales.

**Alcance:** Este manual servirá para ejecutar los procesos en el Departamento de Tesorería para el área de recaudaciones.

**Referencias:** Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización: Artículos 491 hasta 565.

Normas de Control Interno para las entidades, Organismos del Sector Público y de las personas Jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos y Norma 403 Administración Financiera – Tesorería.

**Responsabilidades:** El responsable de su aplicación es el área de Recaudaciones a través de las cajas recaudadoras, el encargado de la supervisión y verificación es el Tesorero, quien supervisará la recaudación diaria a los valores que ingresan.

### **Definiciones**

**a) El impuesto sobre la propiedad urbana:** Son sujetos pasivos de este impuesto los propietarios de predios, que estén ubicados dentro de los límites de las zonas urbanas, quienes deberán cancelar este impuesto.

**b) El impuesto sobre la propiedad rural:** Son sujetos pasivos del impuesto a los predios rurales, aquellos propietarios de predios situados fuera de los límites de las zonas urbanas.

**c) El impuesto de Alcabalas:** Son objeto de este impuesto los actos jurídicos con traspaso de dominio de bienes inmuebles, como son sujetos pasivos de la obligación tributaria, contratantes que reciban beneficio en el respectivo contrato y favorecidos en actos que se realicen en su beneficio.

**d) El impuesto sobre los vehículos:** Todos los propietarios de vehículos deberán satisfacer el impuesto anual, comenzando un año se deberá pagar el impuesto correspondiente al mismo, cuando la propiedad del vehículo hubiere pasado a otro dueño, ya sea por figura de compra venta o traspaso de propietario.

**e) El impuesto de matrículas y patentes:** Están obligados a obtener la patente, y el pago anual de este impuesto, las personas naturales, jurídicas, sociedades, nacionales o extranjeras, domiciliadas o con establecimiento en la jurisdicción municipal, que ejerzan de forma permanente actividades comerciales, industriales, financieras, inmobiliarias y profesionales.

#### **Políticas, Lineamientos, Normas De Control Interno Aplicables**

1. El usuario deberá respetar su turno, aunque goce de afinidad familiar o laboral.
2. Se debe dar prioridad en los siguientes casos: personas adultos mayores, mujeres embarazadas, o con niños en brazos, personas con capacidades especiales.
3. La atención a los contribuyentes se la realizará únicamente por ventanilla.
4. Se debe recaudar de forma cronológica los valores pendientes empezando por el valor de coactiva.
5. Los cobros realizados con cheques deben estar debidamente certificados por el banco.
6. Para poder aceptar las tarjetas de crédito del contribuyente el propietario de la misma debe estar presente y presentar la cédula de identidad.
7. Se debe aceptar el pago con notas de crédito siempre y cuando sea a nombre de la misma persona por la cuál va a realizar algún pago.
8. Las personas de la tercera edad y discapacitados pueden acceder a exoneraciones.
9. La recaudación de los recursos podrá hacerse de manera directa o por medio de la red bancaria.
10. Por cada recaudación, por cualquier concepto, se entregará al usuario el original del comprobante de ingreso pre impreso y pre numerado.

En caso de pérdida de algún recibo se deberá levantar un Acta Administrativa.

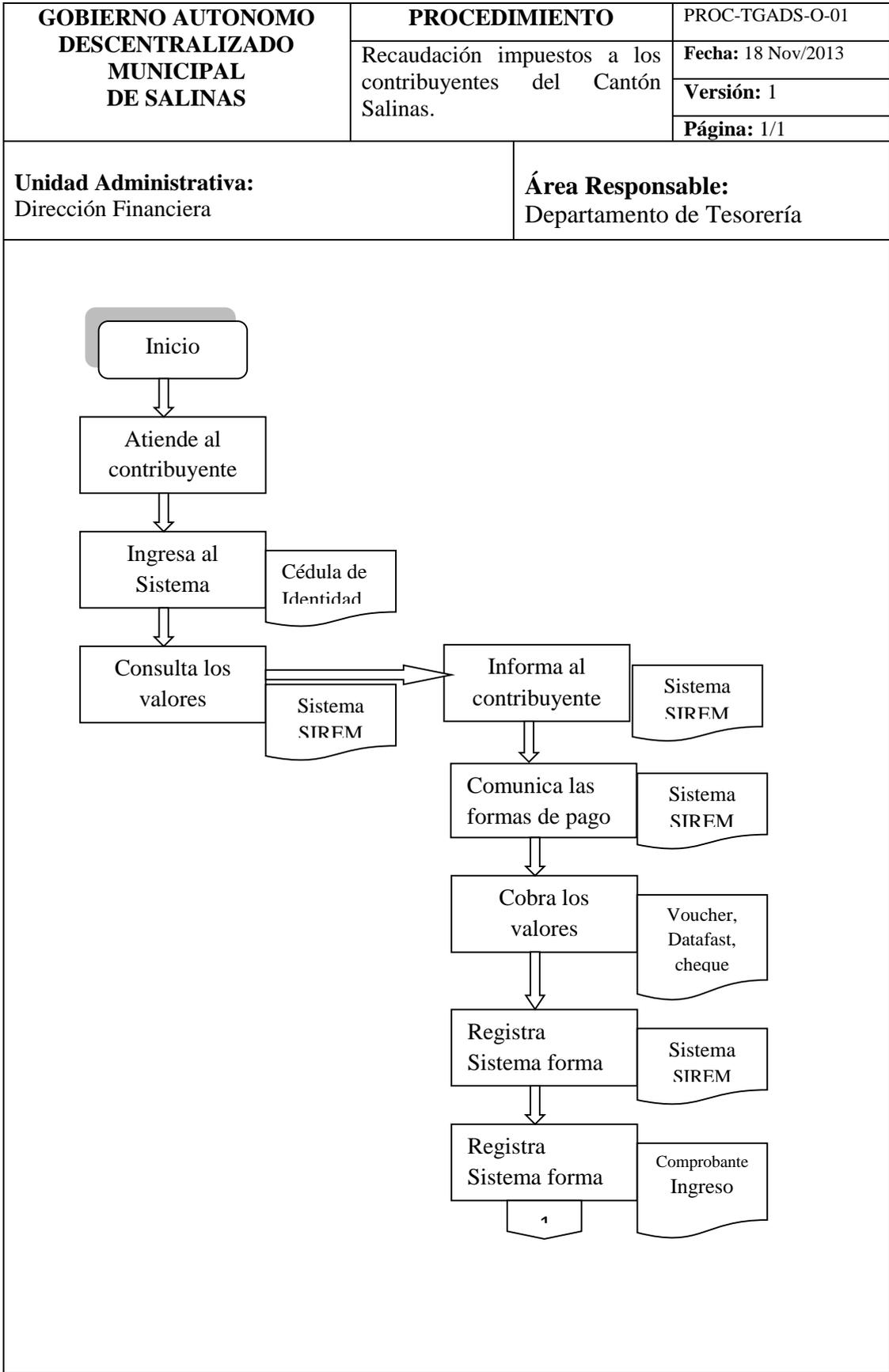
**CUADRO N° 15:** Recaudación de Impuestos a los Contribuyentes del Cantón Salinas

<b>GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SALINAS</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>		PROC-TGADS-O-01																																																
	Recaudar impuestos a los contribuyentes del Cantón Salinas. <b>Indicador:</b> Número de Usuarios atendidos en el día.		<b>Fecha:</b> 18 Nov/2013																																																
			<b>Versión:</b> 1																																																
			<b>Página:</b> 1/1																																																
<b>Unidad Administrativa:</b> Dirección Financiera		<b>Área Responsable:</b> Departamento de Tesorería																																																	
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Pasos</th> <th>Responsable</th> <th>Actividad</th> <th>Documento de Trabajo Clave</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Recaudador</td> <td>Atiende al contribuyente para el pago de los impuestos</td> <td>Cédula de identidad o copia o Código Catastral</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Recaudador</td> <td>Ingresar al sistema el número de cédula de identidad</td> <td>Sistema SIREM</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Recaudador</td> <td>Consulta los valores generados por impuestos.</td> <td>Sistema SIREM</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Recaudador</td> <td>Informa al Contribuyente los valores a cancelar</td> <td>Sistema SIREM</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Recaudador</td> <td>Comunica las formas de pago existentes en el sistema.</td> <td>Sistema SIREM</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>Recaudador</td> <td>Registra en el sistema la forma de pago por el valor generado e los impuestos.</td> <td>Sistema SIREM</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>Recaudador</td> <td>Cobra en efectivo, vouchers, cheque el valor generado.</td> <td>Sistema SIREM Datafast</td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>Recaudador</td> <td>Imprime el comprobante de ingreso respectivo</td> <td>Comprobante de ingreso</td> </tr> <tr> <td>9</td> <td>Recaudador</td> <td>Firma y sella la original y copia del comprobante de ingreso.</td> <td>Comprobante de ingreso</td> </tr> <tr> <td>10</td> <td>Recaudador</td> <td>Entrega el original del comprobante de ingreso al contribuyente</td> <td>Comprobante de ingreso</td> </tr> <tr> <td>11</td> <td>Recaudador</td> <td>Archiva la copia de los comprobantes de ingresos.</td> <td>Comprobante de ingreso</td> </tr> </tbody> </table>				Pasos	Responsable	Actividad	Documento de Trabajo Clave	1	Recaudador	Atiende al contribuyente para el pago de los impuestos	Cédula de identidad o copia o Código Catastral	2	Recaudador	Ingresar al sistema el número de cédula de identidad	Sistema SIREM	3	Recaudador	Consulta los valores generados por impuestos.	Sistema SIREM	4	Recaudador	Informa al Contribuyente los valores a cancelar	Sistema SIREM	5	Recaudador	Comunica las formas de pago existentes en el sistema.	Sistema SIREM	6	Recaudador	Registra en el sistema la forma de pago por el valor generado e los impuestos.	Sistema SIREM	7	Recaudador	Cobra en efectivo, vouchers, cheque el valor generado.	Sistema SIREM Datafast	8	Recaudador	Imprime el comprobante de ingreso respectivo	Comprobante de ingreso	9	Recaudador	Firma y sella la original y copia del comprobante de ingreso.	Comprobante de ingreso	10	Recaudador	Entrega el original del comprobante de ingreso al contribuyente	Comprobante de ingreso	11	Recaudador	Archiva la copia de los comprobantes de ingresos.	Comprobante de ingreso
Pasos	Responsable	Actividad	Documento de Trabajo Clave																																																
1	Recaudador	Atiende al contribuyente para el pago de los impuestos	Cédula de identidad o copia o Código Catastral																																																
2	Recaudador	Ingresar al sistema el número de cédula de identidad	Sistema SIREM																																																
3	Recaudador	Consulta los valores generados por impuestos.	Sistema SIREM																																																
4	Recaudador	Informa al Contribuyente los valores a cancelar	Sistema SIREM																																																
5	Recaudador	Comunica las formas de pago existentes en el sistema.	Sistema SIREM																																																
6	Recaudador	Registra en el sistema la forma de pago por el valor generado e los impuestos.	Sistema SIREM																																																
7	Recaudador	Cobra en efectivo, vouchers, cheque el valor generado.	Sistema SIREM Datafast																																																
8	Recaudador	Imprime el comprobante de ingreso respectivo	Comprobante de ingreso																																																
9	Recaudador	Firma y sella la original y copia del comprobante de ingreso.	Comprobante de ingreso																																																
10	Recaudador	Entrega el original del comprobante de ingreso al contribuyente	Comprobante de ingreso																																																
11	Recaudador	Archiva la copia de los comprobantes de ingresos.	Comprobante de ingreso																																																

**Fuente:** Documental.

**Elaborado por:** Yaira Del Rocío Cruz Borbor

**GRÁFICO 27:** Flujograma de Recaudación de Impuestos a contribuyentes del Cantón Salinas

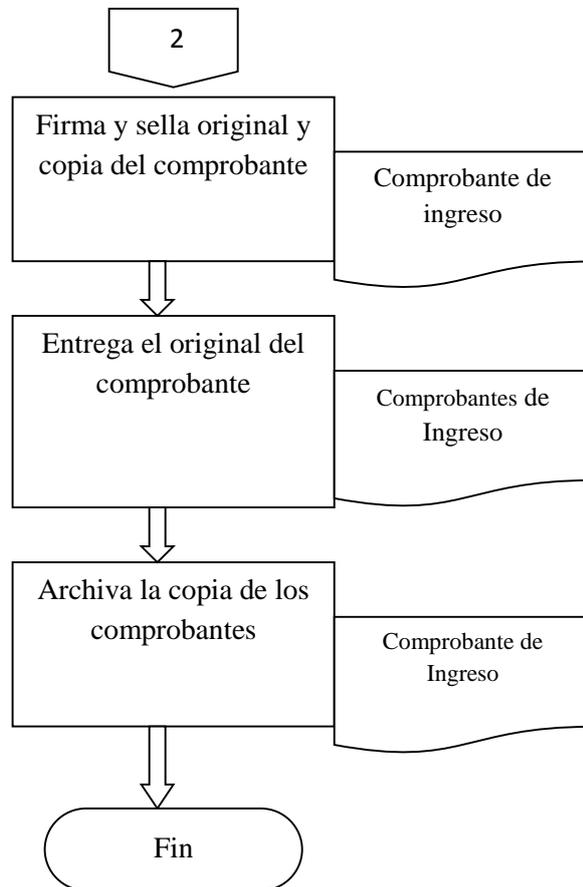


<b>GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SALINAS</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	PROC-TGADS-01
	Recaudación de impuestos a los contribuyentes del Cantón Salinas.	<b>Fecha:</b> 18 Nov./2013
		<b>Versión:</b> 1
		<b>Página:</b> 2/2

**Unidad Administrativa:**  
Dirección Financiera

**Área Responsable:**  
Departamento de Tesorería

**RECAUDACION DE IMPUESTOS (2)**



**Fuente:** Documental.

**Elaborado por:** Yadira Del Rocío Cruz Borbor

## **4.7.2 Orientar a los Contribuyentes sobre los servicios que presta la Entidad**

### **Propósito del Procedimiento**

Orientar a los usuarios, que se acercan a realizar sus trámites a la entidad, sean por pagos de predios, certificados de no adeudar, información sobre cuentas por cobrar vencidas, valores que se encuentran en trámites coactivos, venta de especies para diferentes los diferentes trámites que brinda la institución.

### **Alcance**

Este manual servirá para el Departamento de Tesorería, para todo el personal.

### **Referencias**

Normas de Control Interno

- 200-06 Competencia Profesional

### **Responsabilidades**

Servicio eficiente y eficaz que se debe brindar a los usuarios.

### **Definiciones**

Las competencias del cargo incluyen el conocimiento y habilidades que debe tener cada servidor público para asegurar una actuación ordenada, eficiente y eficaz, en este caso se deberá tener conocimientos de atención al cliente y relaciones humanas, capacitaciones que deben ser otorgadas a los servidores públicos, de forma especial a quienes atienden al público.

Los servidores públicos que manejen recursos públicos, tendrán un nivel de competencia que permita realizar las funciones asignadas para alcanzar los objetivos y cumplir con la misión de la institución.

### **Políticas, Lineamientos, Normas de Control Interno Aplicables.**

La Entidad deberá capacitar a los servidores públicos en cursos de relaciones humanas y servicio al cliente para que brinde servicios de calidad, que propendan la excelencia en el servicio.

El usuario debe ser atendido con el respeto que se merece, sin pérdidas de tiempo y evitando los trámites innecesarios.

Se establecerá el nivel de competencias en la atención al público:

- 1.- Recibir y atender a las personas que soliciten información.
- 2.- Identificar el objetivo de la visita.
- 3.- Si es asunto de Recaudaciones, Tesorería o Coactiva ayudar con el trámite, caso contrario orientar al departamento correspondiente, asignando a un servidor público la responsabilidad de la atención.
- 4.- Comunicar al servidor público del departamento en que está derivando al usuario y el trámite que necesita.
- 5.- Anotar en un registro, para establecer cuantos usuarios atiende y el motivo de su trámite, así mismo una vez concluido, revisar y evaluar la conclusión del mismo y el tiempo en que se lo efectuó.

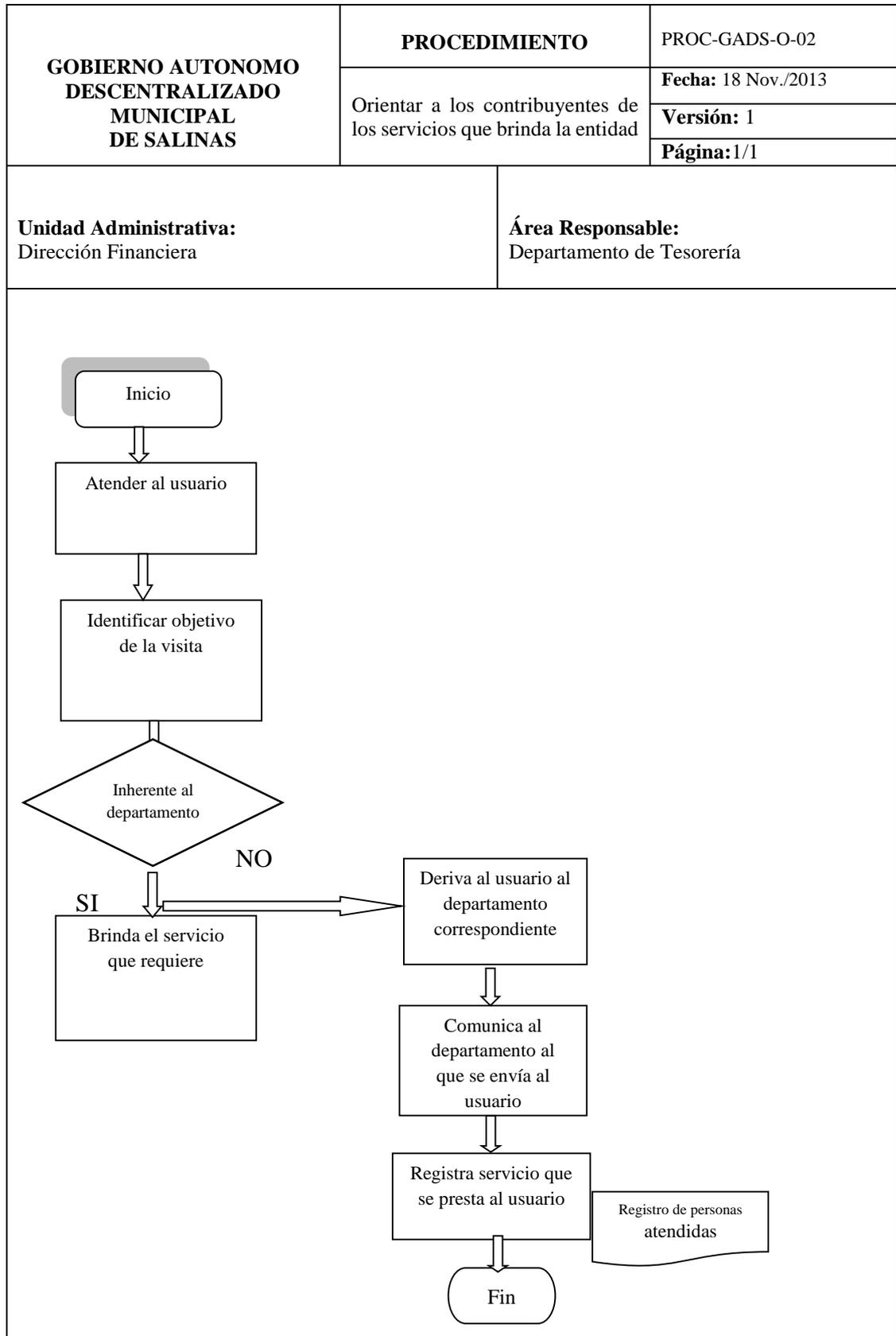
**CUADRO N° 16:** Orientación a los Contribuyentes de los Servicios que brinda la Entidad.

<b>GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SALINAS</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>		PROC-TGADS-O-02																								
	Orientar a los contribuyentes de los servicios que brinda la entidad		<b>Fecha:</b> 18 Nov./2013																								
	<b>Indicadores:</b> Número de solicitudes de información /Número solicitudes atendidas.		<b>Versión:</b> 1																								
			<b>Página:</b> 1																								
<b>Unidad Administrativa:</b> Dirección Financiera		<b>Área Responsable:</b> Departamento de Tesorería																									
<table border="1"> <thead> <tr> <th><b>Pasos</b></th> <th><b>Responsable</b></th> <th><b>Actividad</b></th> <th><b>Documento de Trabajo Clave</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td align="center">1</td> <td align="center">Servidores Públicos Tesorería y Recaudaciones</td> <td align="center">Atender a usuarios</td> <td></td> </tr> <tr> <td align="center">2</td> <td align="center">Servidores Públicos Tesorería y Recaudaciones</td> <td align="center">Identificar objetivo de la visita</td> <td></td> </tr> <tr> <td align="center">3</td> <td align="center">Servidores Públicos Tesorería y Recaudaciones</td> <td align="center">Si es inherente al Departamento tomar requerimiento, caso contrario derivar a departamento competente</td> <td></td> </tr> <tr> <td align="center">4</td> <td align="center">Servidores Públicos Tesorería y Recaudaciones</td> <td align="center">Comunicar a compañero del departamento al que se deriva al usuario</td> <td></td> </tr> <tr> <td align="center">5</td> <td align="center">Servidores Públicos Tesorería y Recaudaciones</td> <td align="center">Dejar constancia de personas atendidas</td> <td align="center">Documento registro de números de usuarios atendidos.</td> </tr> </tbody> </table>				<b>Pasos</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>	<b>Documento de Trabajo Clave</b>	1	Servidores Públicos Tesorería y Recaudaciones	Atender a usuarios		2	Servidores Públicos Tesorería y Recaudaciones	Identificar objetivo de la visita		3	Servidores Públicos Tesorería y Recaudaciones	Si es inherente al Departamento tomar requerimiento, caso contrario derivar a departamento competente		4	Servidores Públicos Tesorería y Recaudaciones	Comunicar a compañero del departamento al que se deriva al usuario		5	Servidores Públicos Tesorería y Recaudaciones	Dejar constancia de personas atendidas	Documento registro de números de usuarios atendidos.
<b>Pasos</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>	<b>Documento de Trabajo Clave</b>																								
1	Servidores Públicos Tesorería y Recaudaciones	Atender a usuarios																									
2	Servidores Públicos Tesorería y Recaudaciones	Identificar objetivo de la visita																									
3	Servidores Públicos Tesorería y Recaudaciones	Si es inherente al Departamento tomar requerimiento, caso contrario derivar a departamento competente																									
4	Servidores Públicos Tesorería y Recaudaciones	Comunicar a compañero del departamento al que se deriva al usuario																									
5	Servidores Públicos Tesorería y Recaudaciones	Dejar constancia de personas atendidas	Documento registro de números de usuarios atendidos.																								

**Fuente:** Documental.

**Elaborado por:** Yadira Del Rocío Cruz Borbor

**GRÁFICO 28:** Flujograma de Orientación a los contribuyentes de los servicios que brinda la entidad



Fuente: Documental.

Elaborado por: Yadira Del Rocío Cruz Borbor

### **4.7.3 Recepción y Contestación de Comunicaciones Mediante el Sistema Quipux**

#### **Propósito del Procedimiento**

Correspondiente a la Asistente de Tesorería ingresar con la clave del Tesorero Municipal revisar diariamente el Sistema Quipux que es un sistema de gestión documental que permite verificar a través de la bandeja de entrada la recepción de comunicación e información de interés para el Tesorero, imprimirlas, presentarlas a su Jefatura y responder de forma digital, así también archivar documentos de importancia para el Área a través de carpetas creadas, así mismo crear documentación para los otros departamentos.

#### **Alcance**

Este manual servirá para el Departamento de Tesorería.

#### **Referencias**

Páginas web promovida por la Presidencia de la República del Ecuador.

QUIPUX.- este dispositivo en ambiente de Producción en la dirección: [www.gestiondocumental.gob.ec](http://www.gestiondocumental.gob.ec). En ambiente de Capacitación en la dirección: <http://cap.gestiondocumental.gob.ec>.

Acuerdo de Uso del Sistema de Gestión Documental Quipux para ciudadanos. Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de las personas Jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos:

## **Responsabilidades**

El respeto de la aplicación de este procedimiento es el Tesorero.

## **Definiciones**

QUIPUX.- es un sistema de gestión documental. El sistema fue modificado a partir de gestión documental ORFEO el cual utiliza tecnologías y estándares abiertos. La subsecretaría de Informática efectuó modificaciones a la versión original adaptándolas a las necesidades de gestión documental de las entidades de la Administración Pública Central.

En QUIPUX se incluye la firma electrónica de los documentos generados en QUIPUX pero para firmar electrónicamente documentos anexos a un Memorando, Oficio se sugiere utilizar la aplicación <http://firmadigital.informatica.gob.ec>.

En el Acuerdo 718 se especifica que el sistema QUIPUX será utilizado por entidades que pertenecen a la Administración Pública Central, por tal razón la Subsecretaría Informática, apoyará en la implantación, soporte y capacitación, a las entidades que son parte de la Administración Pública Central.

Los sistemas de información para gestión documental se han convertido en herramientas básicas para soportar el registro, control, circulación y organización de los documentos digitales y/o impresos que se envían y reciben en una organización. Estos sistemas facilitan la gestión de un archivo digital con las siguientes ventajas:

Ahorro de espacio físico para almacenamiento de documentos. Disminución del riesgo de la perdidas por incentivos, robos, inundación, otros.

Búsqueda de documentos definiendo criterios de acceso de forma flexible y fácil.

Consulta simultanea de varios lectores.

Reproducción y envío de documentos obviando el través de mecanismos de seguridad digital. Minimización de tiempos de distribución y consulta.

### **Políticas, Lineamientos, Normas De Control Interno Aplicables.**

La Entidad deberá capacitar a los Usuarios del Sistema QUIPUX para el manejo correcto del mismo.

Los Usuario han sido informados que la Institución Pública, que utiliza el Sistema Quipux es el titular de la información física o digital, reciba o generada en el proceso de gestión de correspondencia y que se encuentra bajo custodia de dicha institución en archivos físicos temporales o permanentes;

Que la información digital registrada en el Sistema estará almacenada en la base de datos de dicho sistema, la misma que está custodiada por la entidad responsable de administrar el sistema.

El Usuario del Quipux se compromete a efectuar un buen uso del sistema e ingresar datos fidedignos y coherentes.

Luego de 5 intentos de ingresos fallidos o erróneos, el SGDQ bloqueará automáticamente el acceso al usuario por 5 minutos, después de los cuales automáticamente se habilitará el usuario.

El Sistema Quipux contiene una tabla de auditoría en la que se grabarán de manera automática todas las acciones relacionadas con la creación y modificación de: usuarios, contraseñas, perfiles de usuarios, documentos, parametrizaciones del sistema, archivos y otros para configuración de los usuarios.

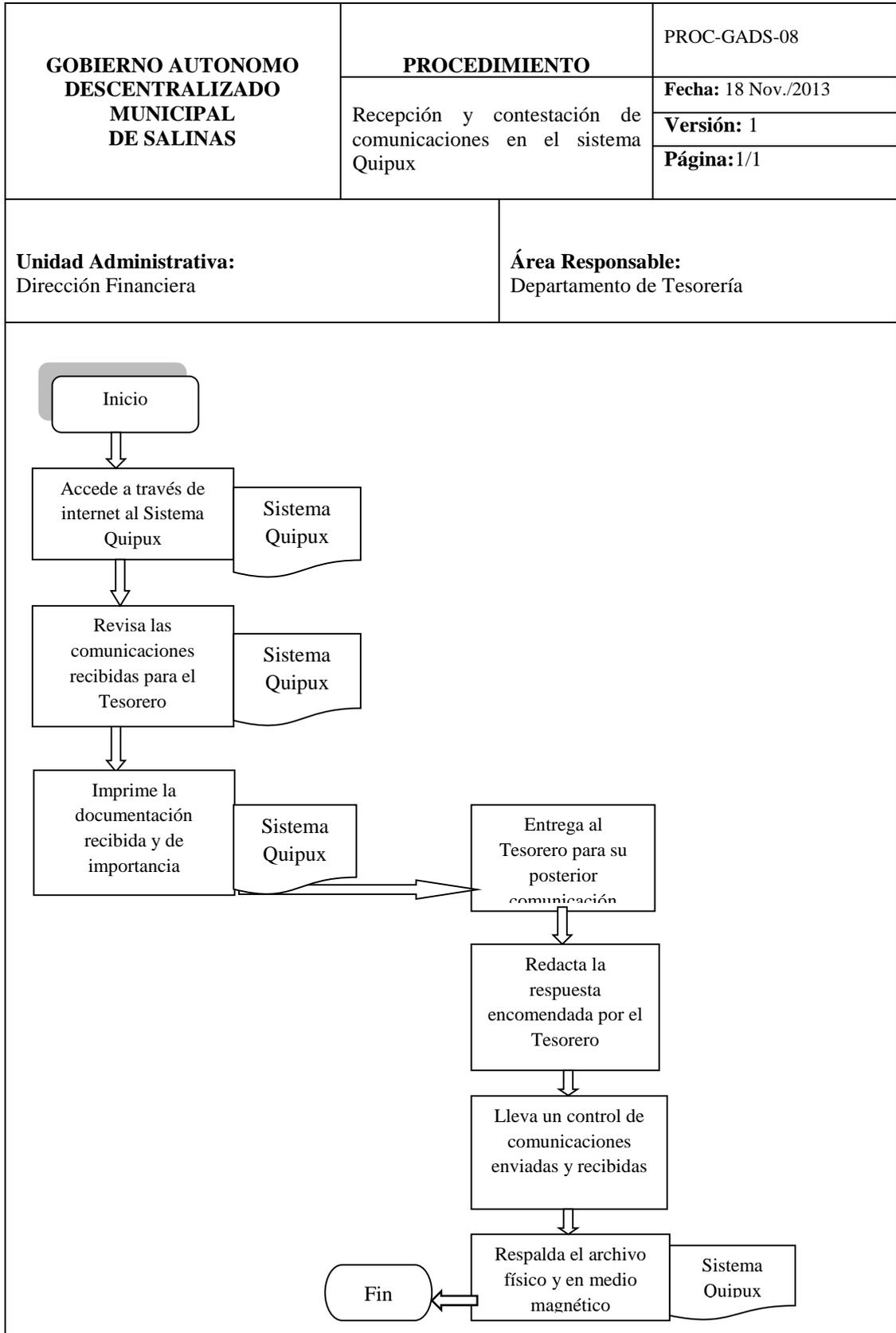
**CUADRO N° 17: Recepción y Contestaciones a través de Sistema Quipux**

<b>GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SALINAS</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>		PROC-TGADS-08
	Recepción y contestaciones a través del Sistema Quipux  <b>Indicadores:</b> Número de trámites que ingresan/Trámites con resolución		<b>Fecha:</b> 18 Nov./2013
			<b>Versión:</b> 1
			<b>Página:</b> 1
<b>Unidad Administrativa:</b> Dirección Financiera		<b>Área Responsable:</b> Departamento de Tesorería	
<b>Pasos</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>	<b>Documento de Trabajo Clave</b>
1	Asistentes de Tesorero	Accede a la clave a través de Internes al sistema Quipux	Sistema Quipux
2	Asistentes de Tesorero	Revisa las comunicaciones recibidas para el Tesorero y envía comunicaciones encomendadas	Sistema Quipux
3	Asistentes de Tesorero	Imprime la documentación recibida y de importancia para el Tesorero	Sistema Quipux
4	Asistentes de Tesorero	Entrega al Tesorero para su posterior comunicación de respuesta	Sistema Quipux
5	Asistentes de Tesorero	Redacta la respuesta encomendada por el Tesorero en el Sistema Quipux y asienta la firma electrónica o delega	Sistema Quipux
6	Asistentes de Tesorero	Lleva un control de comunicaciones enviadas y recibas en el Quipux	Sistema Quipux
7	Asistentes de Tesorero	Respalda el archivo físico y en medios magnéticos de comunicaciones	Sistema Quipux

**Fuente:** Documental.

**Elaborado por:** Yadira Del Rocío Cruz Borbor

**GRÁFICO 29:** Flujograma de Recepción y Contestación de Comunicaciones en el Sistema Quipux



Fuente: Documental.

Elaborado por: Yadira Del Rocío Cruz Borbor

#### **4.7.4 Elaboración del Plan Operativo Anual del Departamento de Tesorería**

##### **Propósito del procedimiento**

El Plan Operativo Anual se coordina con los procesos del Sistema Nacional de Planificación, el mismo que coadyuvará a cumplir con las metas allí establecidas, la misma que requiere de seguimiento y evaluación para determinar si se está cumpliendo con lo establecido.

El POA contará con objetivos, indicadores de gestión que peritan cumplir con los fines de la entidad.

##### **Alcance**

Este manual servirá para el personal que labora en el Departamento de Tesorería y quienes se interrelacionen en sus procesos.

##### **Referencias**

Normas de Control Interno

- 200-02 Administración estratégica

##### **Responsabilidades**

Todos los servidores públicos del Departamento de Tesorería, como son Tesorero, Asistentes, Cajeros, Supervisor de Recaudadores y Recaudadores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas, quienes serán los responsables de su ejecución.

## **Definiciones**

Las instituciones del sector públicos deberán elaborar el Plan Operativo Anual para su gestión, en mismo que debe ir en concordancia con el plan plurianual de la entidad. El POA permitirá cumplir con los objetivos y la misión de la entidad.

## **Políticas, Lineamientos, Normas de Control Interno Aplicables.**

El Plan Operativo Anual se debe elaborar en base a las necesidades del Departamento y orientados a cumplir con las metas institucionales.

- 1.- Se deben establecer los objetivos que se esperan alcanzar en el año, tomando en cuenta los recursos con los que se cuenta.
- 2.- Se deben formular solo como logros o metas alcanzables al término del año, de manera que se las pueda medir.
- 3- Se tienen que establecer indicadores que verificar el cumplimiento de los objetivos y describir en forma específica los resultados que se desea alcanzar (tiempo, cantidad y calidad)
- 4.- Establecer medios de verificación, que son las fuentes de información que permiten comprobar los resultados.
- 5.- Determinar supuestos que pudieran ocurrir, para identificar los riesgos o ventajas de situaciones que pudieran ocurrir.
- 6.- Hacer un listado de las actividades a realizar en orden cronológico, establecer la unidad de tiempo, tiempo de duración y los recursos que se necesitan para su ejecución, entrega del Poa a Planificación.

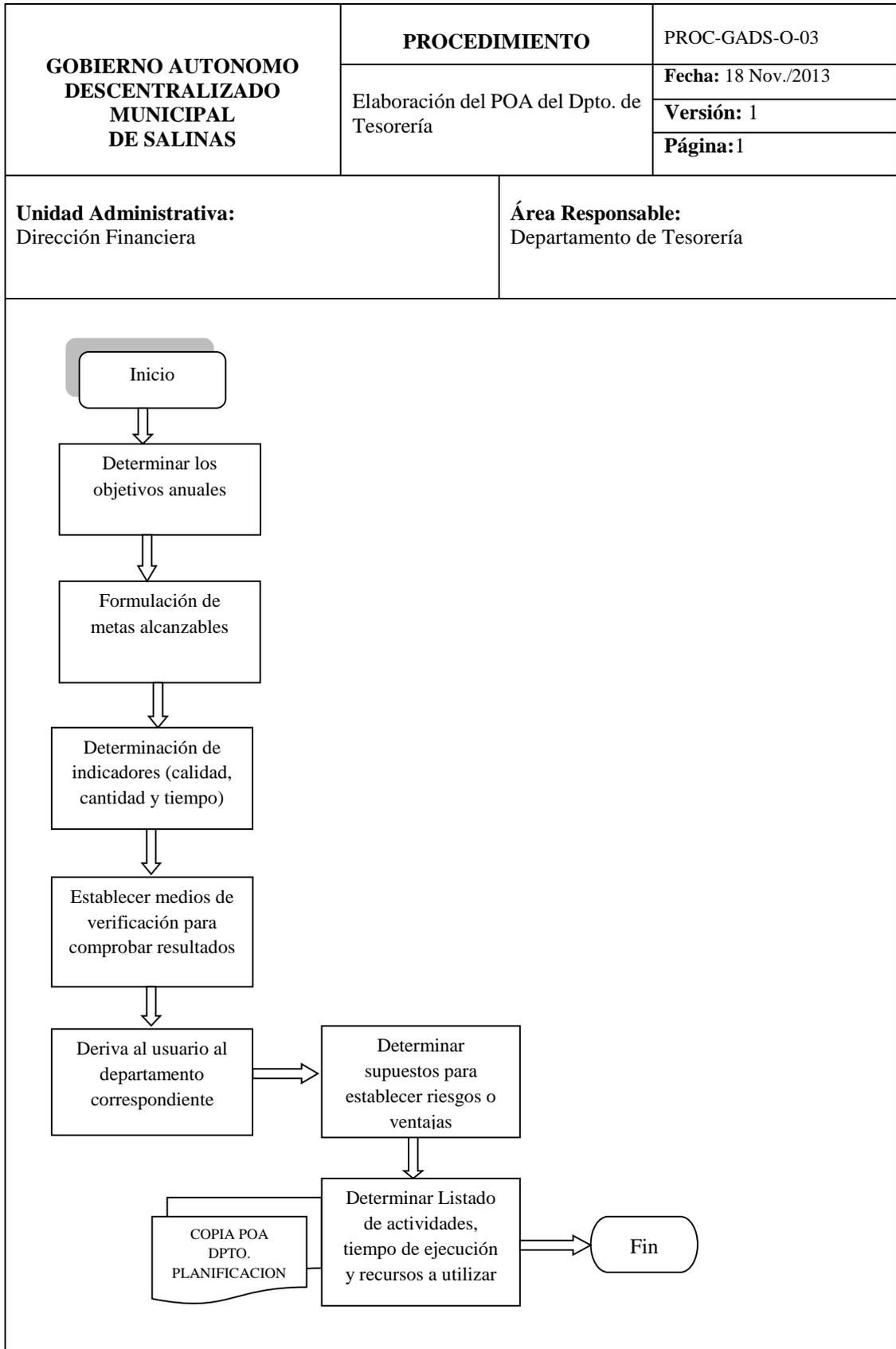
**CUADRO N° 18:** Elaboración del POA del Dpto. de Tesorería

<b>GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SALINAS</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>		PROC-TGADS-O-03
	Elaboración del POA del Departamento de Tesorería  <b>Indicadores:</b> Objetivos propuestos/Objetivos cumplidos		<b>Fecha:</b> 18 Nov./2013
			<b>Versión:</b> 1
			<b>Página:</b> 1
<b>Unidad Administrativa:</b> Dirección Financiera		<b>Área Responsable:</b> Departamento de Tesorería	
<b>Pasos</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>	<b>Documento de Trabajo Clave</b>
1	Tesorero	Establecer objetivos anuales	POA
2	Tesorero	Formulación de metas alcanzables al término del año	POA
3	Tesorero	Determinar indicadores (Tiempo, calidad y cantidad)	POA
4	Tesorero y Servidores Públicos del Departamento	Establecer medios de verificación para comprobar los resultados	POA
5	Tesorero y Servidores Públicos del Departamento	Determinar supuestos para determinar riesgos o posibles ventajas	POA.
6	Tesorero	Listado de actividades, tiempo de ejecución, recursos a utilizar	POA
7	Tesorero	Aprueba y entrega a Planificación	POA

**Fuente:** Documental.

**Elaborado por:** Yadira Del Rocío Cruz Borbor

**GRÁFICO 30: Flujograma de Elaboración del Poa del Dpto. Tesorería**



Fuente: Documental.

Elaborado por: Yadira Del Rocío Cruz Borbor

#### **4.7.5 Flujo o Programación de Caja**

##### **Propósito del procedimiento**

Contar con una programación de caja mensual aprobada, de modo que se prioricen los gastos por fechas de vencimiento, pagos a las seguridad social, programas o proyectos y operatividad de la entidad.

Los valores deben estar debidamente programados en el Plan Anual Operativo, para lograr la eficacia de los pagos.

##### **Alcance**

Este manual servirá para el Departamento de Tesorería, de forma específica para el ordenador de los pagos.

##### **Referencias**

Normas de Control Interno

- 401-02 Autorización y aprobación de transacciones y operaciones

##### **Responsabilidades**

Permitirá conocer cuáles son los pagos que se llevarán a efecto.

##### **Definiciones**

La programación de caja es un plan de pagos que permitirá contar con información confiable de pagos a realizar.

El Alcalde será quién dejará constancia por escrito sistemas electrónicos, los procesos que aseguren la ejecución y control de las operaciones financieras, para constancia de que son operaciones y actos administrativos previamente aprobados.

**Políticas, lineamientos, normas de control.**

1.- Formulación del Presupuesto de caja, dependiendo del escenario, y apoyándose con los reportes de ingresos y gastos.

2.- Elaborar el plan de pago, estableciendo las respectivas prioridades.

3.- Comunica a Dirección Financiera en base a informes, cuál va a ser el monto mensual que va a ser devengado y en qué porcentaje le corresponde a los diferentes departamentos la asignación mensual de su programación de acuerdo a los informes de ingresos mensuales.

4.- Asiste a reunión convocada por Dirección Financiera para concretar la distribución de los gastos.

5.- Aprobada la Programación de caja se informa a jefes departamentales cuál es el cronograma establecido.

6.- Aplica el plan de pago de acuerdo al escenario de ingreso de solicitud de pagos y disponibilidad presupuestaria.

7.- Agrupa detalle de pagos por proveedor y establece prioridad de acuerdo a la disponibilidad financiera y documentos habilitantes para el pago.

8.- Si hay la disponibilidad económica se cancela los valores que se establecieron en el calendario.

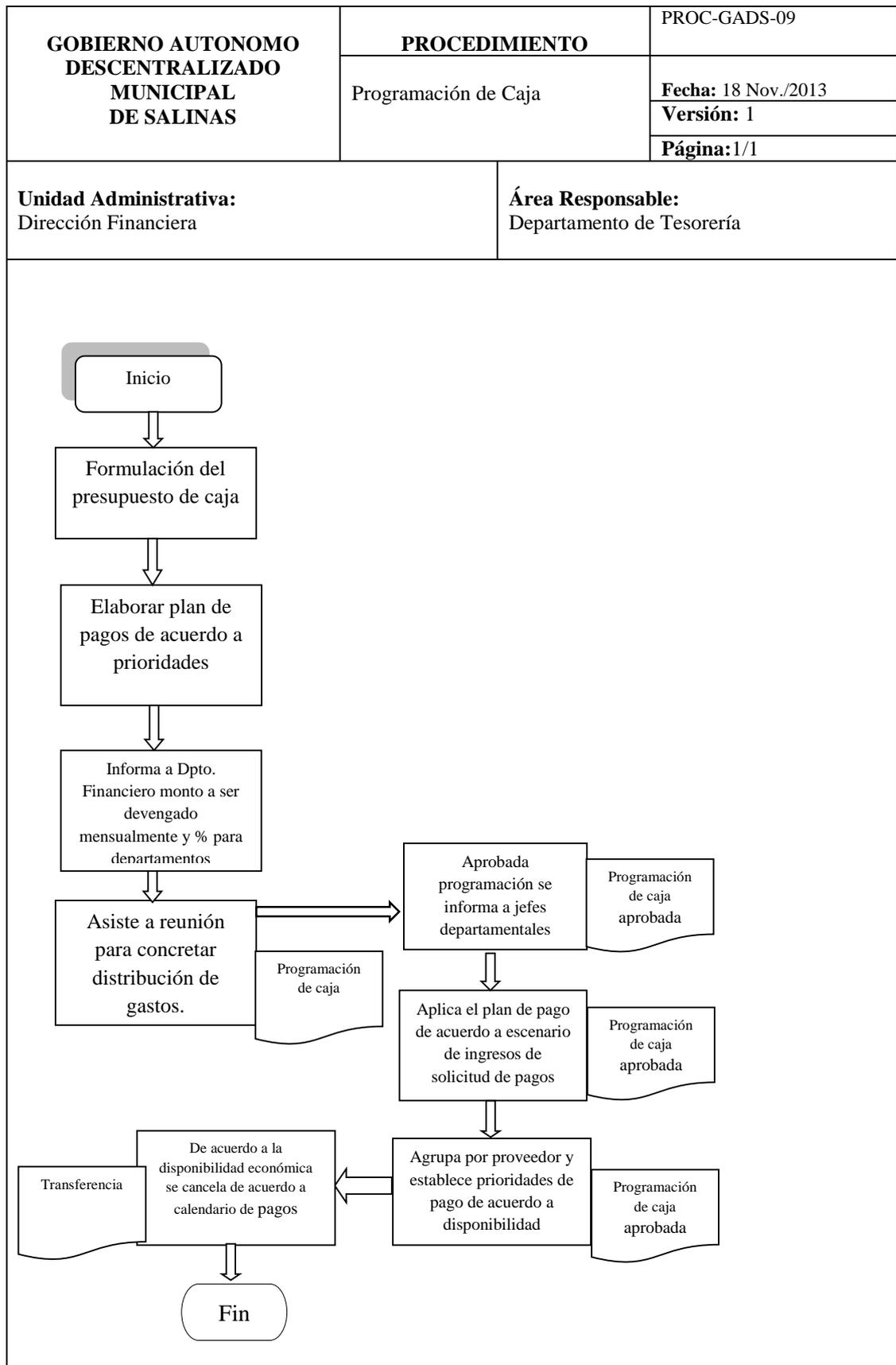
**CUADRO N° 19: Programación de Caja**

<b>GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SALINAS</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>		PROC-TGADS-O-04																																				
	Programación de Caja		<b>Fecha:</b> 18 Nov./2013																																				
			<b>Versión:</b> 1																																				
	<b>Indicadores:</b> Numero de pagos realizados/Programación de caja		<b>Página:</b> 1																																				
<b>Unidad Administrativa:</b> Dirección Financiera		<b>Área Responsable:</b> Departamento de Tesorería																																					
<table border="1"> <thead> <tr> <th><b>Pasos</b></th> <th><b>Responsable</b></th> <th><b>Actividad</b></th> <th><b>Documento de Trabajo Clave</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Tesorero</td> <td>Formulación del presupuesto de caja</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Tesorero</td> <td>Elaborar plan de pagos de acuerdo a prioridades</td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Tesorero</td> <td>Informa a Dpto. Financiero monto a ser devengado mensualmente y % para departamentos</td> <td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Tesorero</td> <td>Asiste a reunión para concretar distribución de gastos.</td> <td>Programación de caja</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Tesorero</td> <td>Aprobada programación se informa a jefes departamentales</td> <td>Programación de Caja Aprobada</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>Tesorero</td> <td>Aplica el plan de pago de acuerdo a escenario de ingresos de solicitud de pagos</td> <td>Programación de Caja Aprobada</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>Asistente Tesorería</td> <td>Agrupar por proveedor y establece prioridades de pago de acuerdo a disponibilidad financiera</td> <td>Programación de Caja Aprobada</td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>Tesorero</td> <td>De acuerdo a la disponibilidad económica se cancela de acuerdo a calendario de pagos.</td> <td>Transferencia</td> </tr> </tbody> </table>				<b>Pasos</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>	<b>Documento de Trabajo Clave</b>	1	Tesorero	Formulación del presupuesto de caja		2	Tesorero	Elaborar plan de pagos de acuerdo a prioridades		3	Tesorero	Informa a Dpto. Financiero monto a ser devengado mensualmente y % para departamentos		4	Tesorero	Asiste a reunión para concretar distribución de gastos.	Programación de caja	5	Tesorero	Aprobada programación se informa a jefes departamentales	Programación de Caja Aprobada	6	Tesorero	Aplica el plan de pago de acuerdo a escenario de ingresos de solicitud de pagos	Programación de Caja Aprobada	7	Asistente Tesorería	Agrupar por proveedor y establece prioridades de pago de acuerdo a disponibilidad financiera	Programación de Caja Aprobada	8	Tesorero	De acuerdo a la disponibilidad económica se cancela de acuerdo a calendario de pagos.	Transferencia
<b>Pasos</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>	<b>Documento de Trabajo Clave</b>																																				
1	Tesorero	Formulación del presupuesto de caja																																					
2	Tesorero	Elaborar plan de pagos de acuerdo a prioridades																																					
3	Tesorero	Informa a Dpto. Financiero monto a ser devengado mensualmente y % para departamentos																																					
4	Tesorero	Asiste a reunión para concretar distribución de gastos.	Programación de caja																																				
5	Tesorero	Aprobada programación se informa a jefes departamentales	Programación de Caja Aprobada																																				
6	Tesorero	Aplica el plan de pago de acuerdo a escenario de ingresos de solicitud de pagos	Programación de Caja Aprobada																																				
7	Asistente Tesorería	Agrupar por proveedor y establece prioridades de pago de acuerdo a disponibilidad financiera	Programación de Caja Aprobada																																				
8	Tesorero	De acuerdo a la disponibilidad económica se cancela de acuerdo a calendario de pagos.	Transferencia																																				

**Fuente:** Documental.

**Elaborado por:** Yadira Del Rocío Cruz Borbor

**GRÁFICO 31: Programación de Caja**



Fuente: Documental.

Elaborado por: Yadira Del Rocío Cruz Borbor

#### 4.7.6 Venta de Especies Valoradas en el Departamento de Recaudación.

##### Propósito del Procedimiento

Corresponde al Área de Recaudaciones de acuerdo a la ordenanza por tasas y servicios administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas.

**CUADRO N° 20:** Programación de Caja

CONCEPTO	VALOR
Declaraciones del Impuesto 1.5 por mil sobre los activos totales	USD 1,00
Certificado de no ser deudor de la GAD Municipal de Salinas	USD 3,00
Solicitud para matricula de comerciales e industriales	USD 1,00
Permiso de funcionamiento	USD 1,00
Contrato de Arrendamiento de Terrenos	USD 5,00
Contrato de Arrendamiento de Terrenos	USD 5,00
Avalúos de Terrenos	USD 5,00
Formulario para la Tercera Edad	USD 1,00

Fuente: Documental

Elaborado por: Yadira Del Rocío Cruz Borbor

##### Alcance

Este manual servirá para llevar a cabo los procedimientos de Tesorería específicamente para el Área de Recaudaciones en venta de especies valoradas.

## **Referencias**

Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD)

-Artículos 566

Ordenanza sustitutiva de tasas por servicios técnicos y administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas, publicada en registro Oficial N. 360, de julio del 2001 y reformada el 19 de octubre del 2005, última fecha de actualización de esta ordenanza.

1. Normas de Control Interno para las entidades, Organismos del Sector Público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos se registrarán:

- 403 Administración Financiera - TESORERIA

## **Responsabilidades:**

El responsable de la ejecución de este procedimiento es el área de Recaudaciones a través de los recaudadores, el encargado de la supervisión y verificación del cumplimiento es el Tesorero.

## **Definiciones**

La especie valorada es un documento que se entrega al beneficiario, por la recepción de un servicio prestado o venta de un bien, por parte de un órgano del Sector Público y que permite el control de la recaudación de los recursos del Gobiernos Autónomos Descentralizados.

1. El usuario deberá respetar su respectivo turno y los recaudadores deberán atenderlos en este orden.
2. Se debe dar prioridad a los contribuyentes que están esperando atención de ventanilla, en los siguientes casos:
  - Personas adultos mayores
  - Mujeres embarazadas
  - Personas con capacidades especiales.
  - Personas que estén con niños en brazos.
3. La atención a los contribuyentes se la realizará únicamente por ventanilla, sin excepciones.
4. Se deberá realizar diariamente el registro de especies valoradas vendidas y emitir reporte.
5. Se realizará el registro de la venta y el saldo de las especies valoradas, cada vez que se genere la transacción, de manera que se cuente con un inventario actualizado de la custodia de las especies valoradas.
6. En caso de pérdida de alguna especie valorada se deberá comunicar al Tesorero y se deberá levantar un acta administrativa, para dejar constancia de su deterioro, sustracción o pérdida.
7. Cuando esté por agotarse una emisión de especie valorada, la tesorería con suficiente anticipación notificará por escrito a la Dirección Financiera, quien realizará los trámites pertinentes para la obtención de más especies valoradas.

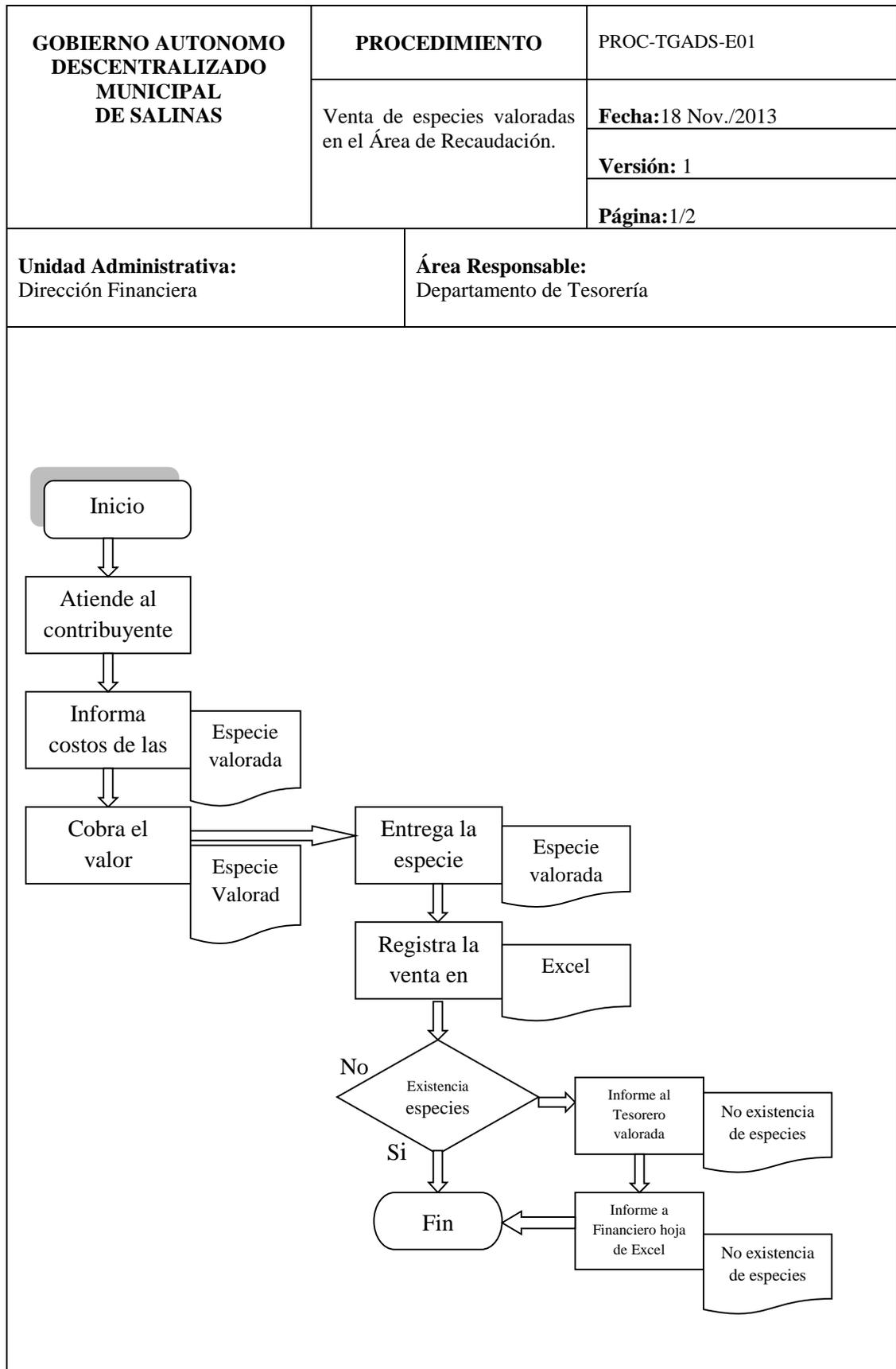
**CUADRO N° 21: Venta de Especies Valoradas en Recaudación**

<b>GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SALINAS</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>		PROC-TGADS-E-01																								
	Venta de especies valoradas en Recaudación.		<b>Fecha:</b> 18 Nov./2013																								
			<b>Versión:</b> 1																								
	<b>Indicador:</b> Número de especies en custodia en secuencia numérica.		<b>Página:</b> 1																								
<b>Unidad Administrativa:</b> Dirección Financiera		<b>Área Responsable:</b> Departamento de Tesorería																									
<table border="1"> <thead> <tr> <th><b>Pasos</b></th> <th><b>Responsable</b></th> <th><b>Actividad</b></th> <th><b>Documento de Trabajo Clave</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td align="center">1</td> <td>Recaudador de especies valoradas</td> <td>Atiende al contribuyente.</td> <td></td> </tr> <tr> <td align="center">2</td> <td>Recaudador de especies valoradas</td> <td>Informa costos de las especies valoradas de interés para el contribuyente.</td> <td></td> </tr> <tr> <td align="center">3</td> <td>Recaudador de especies valoradas</td> <td>Cobra el valor al contribuyente por la venta de la especie valorada.</td> <td>Especie valorada</td> </tr> <tr> <td align="center">4</td> <td>Recaudador de especies valoradas</td> <td>Entrega la especie valorada.</td> <td>Especie valorada</td> </tr> <tr> <td align="center">5</td> <td>Recaudador de especies valoradas</td> <td>Registra la venta en la hoja Excel con detalle de la salida y saldo de la especie.</td> <td>Especie valorada y reporte en Excel.</td> </tr> </tbody> </table>				<b>Pasos</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>	<b>Documento de Trabajo Clave</b>	1	Recaudador de especies valoradas	Atiende al contribuyente.		2	Recaudador de especies valoradas	Informa costos de las especies valoradas de interés para el contribuyente.		3	Recaudador de especies valoradas	Cobra el valor al contribuyente por la venta de la especie valorada.	Especie valorada	4	Recaudador de especies valoradas	Entrega la especie valorada.	Especie valorada	5	Recaudador de especies valoradas	Registra la venta en la hoja Excel con detalle de la salida y saldo de la especie.	Especie valorada y reporte en Excel.
<b>Pasos</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>	<b>Documento de Trabajo Clave</b>																								
1	Recaudador de especies valoradas	Atiende al contribuyente.																									
2	Recaudador de especies valoradas	Informa costos de las especies valoradas de interés para el contribuyente.																									
3	Recaudador de especies valoradas	Cobra el valor al contribuyente por la venta de la especie valorada.	Especie valorada																								
4	Recaudador de especies valoradas	Entrega la especie valorada.	Especie valorada																								
5	Recaudador de especies valoradas	Registra la venta en la hoja Excel con detalle de la salida y saldo de la especie.	Especie valorada y reporte en Excel.																								

**Fuente:** Documental

**Elaborado por:** Yadira Del Rocío Cruz Borbor

**GRÁFICO 32:** Flujograma de Venta de Especies Valoradas en Recaudación



Fuente: Documental

Elaborado por: Yadira Del Rocío Cruz Borbor

#### **4.7.7 Venta de Especies Valoradas**

##### **Propósito del procedimiento**

Corresponde al recaudador encargado de las especies valoradas, una vez finalizada la jornada, elaborar en Excel el registro de las especies valoradas vendidas y conciliar el saldo con el inventario.

##### **Alcance**

Este manual servirá para el departamento de Tesorería, específicamente para el área de Recaudaciones, en la venta de especies valoradas, así como para el encargado de su custodia.

##### **Referencias**

Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.

- Artículo 566.

Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos.

Ordenanza sustitutiva de tasas por servicios técnicos administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas, publicada en el Registro Oficial N° 360 de julio 2001, reformada 19 de octubre del 2005, última fecha de reforma de ordenanza.

## **Responsabilidades**

El responsable de la aplicación de este procedimiento es recaudaciones a través de los recaudadores designados para venta de las especies valoradas, el encargado de la supervisión y verificación del cumplimiento es el Tesorero.

## **Definiciones**

De acuerdo a las Normas de Control Interno para las entidades Organismos del Sector Público y de las personas que dispongan de recursos públicos. Por cada recaudación que realice, se entregará al usuario el original del comprobante de ingreso pre impreso y pre numerado o una especie valorada.

1. Estos documentos cumplirán con los requisitos establecidos por el organismo rector en materia tributaria y respaldarán las transacciones realizadas, De forma diaria se preparará, el reporte de los valores que ingresan.
2. Al finalizar la jornada de trabajo se deberá realizar la impresión del parte diario de venta de especies valoradas elaborada en Excel y entregar al encargado, para su respectiva conciliación.
3. El dinero en efectivo recaudado por las especies valoradas deberá ser conciliado con el total reflejado en Excel.
4. El recaudador encargado de las especies valoradas deberá dejar asentado su saldo de especies valoradas.
5. Deberá guardar con medidas de seguridad las especies valoradas que aún no han sido vendidas y que están bajo su responsabilidad.

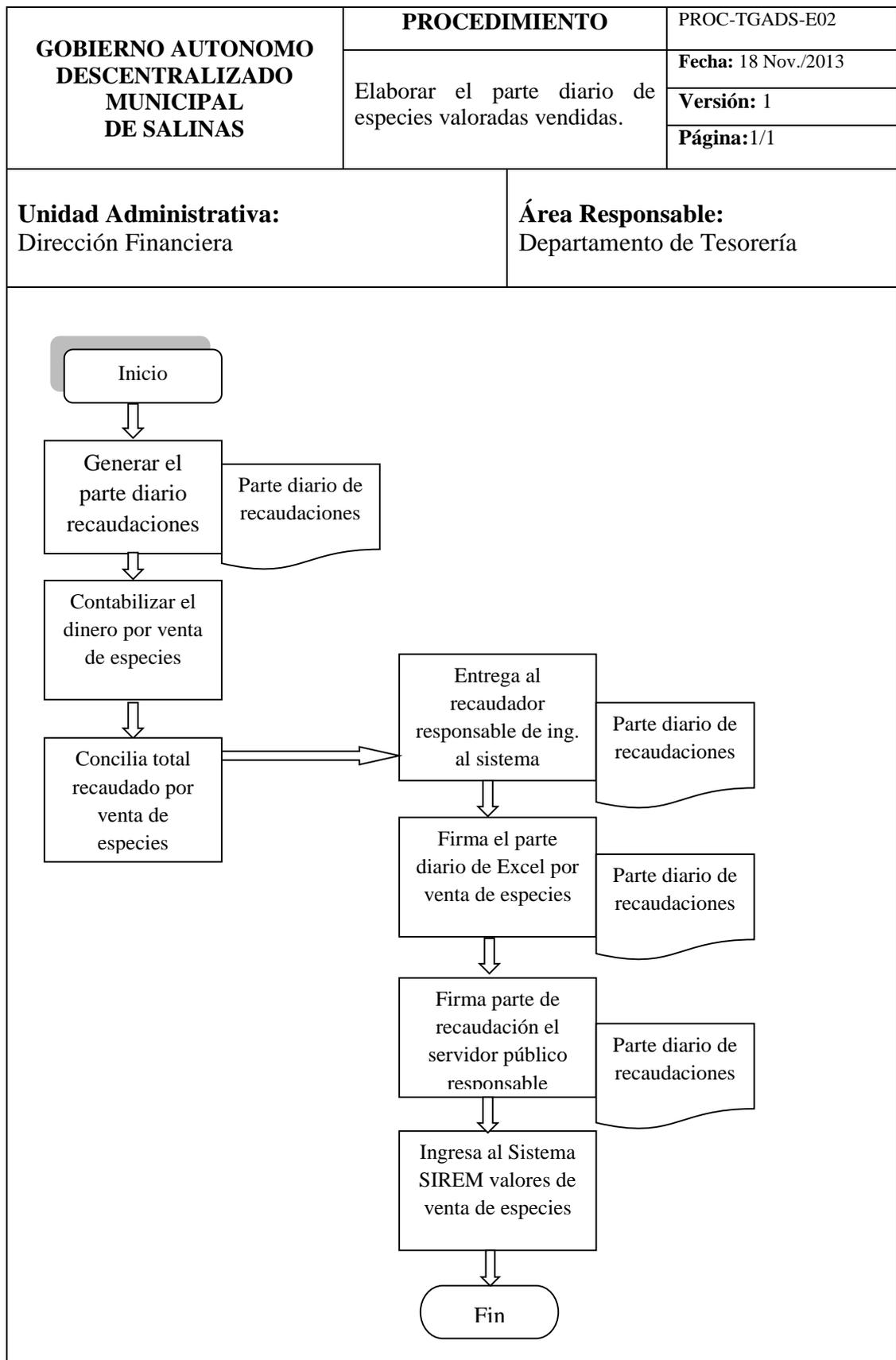
**CUADRO N° 22:** Elaborar el parte diario de Especies Valoradas Vendidas

<b>GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SALINAS</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>		PROC-TGADS-E02
	Elaborar el parte diario de especies valoradas vendidas.		<b>Fecha:</b> 18 Nov./2013
	<b>Indicador:</b> Ingresos Totales/Ingreso por servicios		<b>Versión:</b> 1
			<b>Página:</b> 1/1
<b>Unidad Administrativa:</b> Dirección Financiera		<b>Área Responsable:</b> Departamento de Tesorería	
<b>Pasos</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>	<b>Documento de Trabajo Clave</b>
1	Recaudador de venta de especies	Imprime al finalizar el día de labores el parte diario de recaudaciones de venta de especies valoradas elaborado en Excel.	Parte diario de recaudación de especies valoradas.
2	Recaudador de venta de especies	Contabiliza el dinero recaudado por venta de especies valoradas.	Parte diario de recaudación de especies valoradas.
3	Recaudador de venta de especies	Concilia el total recaudado en dinero en efectivo por venta de especies valoradas vs el valor total reflejado en el reporte.	Parte diario de recaudación de especies valoradas.
4	Recaudador de venta de especies	Firma el parte diario de Excel por la venta de especies valoradas.	Parte diario de recaudación de especies valoradas.
5	Recaudador de especies valoradas	Entrega al recaudador responsable el ingreso de las recaudaciones en el sistema SIREM.	Especie valorada y reporte en Excel.
6	Recaudador de especies valoradas y servidor responsable del ingreso al Sistema	Registra la venta en la hoja Excel con detalle de la salida y saldo de la especie.	Especie valorada y reporte en Excel.
7	Servidor responsable del ingreso al sistema	Ingresa al sistema SIREM, valores obtenidos por venta de especies y custodia valores hasta entrega del reporte.	Sistema SIREM

**Fuente:** Documental

**Elaborado por:** Yadira Del Rocío Cruz Borbor

**GRÁFICO 33:** Flujograma de Elaboración del Parte diario de Especies Valoradas



Fuente: Documental

Elaborado por: Yadira Del Rocío Cruz Borbor

#### **4.7.8 Generar el Parte Diario de Recaudaciones**

##### **Propósito del procedimiento**

Corresponde a los recaudadores elaborar al finalizar la jornada diaria un detalle, a modo de resumen de los conceptos y valores que se recaudan por ventanilla de los impuestos, tasas y contribuciones lo que incluye especies valoradas.

##### **Alcance**

Este manual servirá para el departamento de Tesorería, específicamente para Recaudaciones.

##### **Referencias**

Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.

- Artículos 399 hasta 344.

Normas de Control Interno para las entidades, Organismos del Sector Público y de las personas jurídicas de derecho privado, que dispongan de recursos públicos.

- 403 Administración Financiera – Tesorería.

##### **Responsabilidades**

El responsable de la aplicación de este procedimiento es recaudaciones a través de sus recaudadores, el Tesorero es el encargado de la verificación y supervisión.

## **Definiciones.**

De acuerdo a las Normas de Control Interno para las entidades, Organismos del Sector Público y de las personas jurídicas que dispongan de recursos públicos. Por cada recaudación que se realice la entidad, se deberá entregar al usuario el original del comprobante de ingreso pre impreso y pre numerado o una especie valorada, documentos que deben cumplir con los requisitos establecidos por el organismo rector en materia tributaria. Permitiendo el control sobre los recursos.

## **Políticas, Lineamientos, Normas de Control Interno**

1. Al término de la jornada de trabajo se deberá imprimir el parte diario de recaudaciones, que será generado por el sistema SIREM, revisando que esté acorde a la documentación adjunta de soporte.
2. Cada caja recaudadora deberá entregar parte diario de recaudación impreso.
3. El parte diario de recaudaciones debe ser revisado y supervisado por el Tesorero, y firmado por el Recaudador responsable.
4. El parte diario de recaudaciones deberá ser firmado por el Director Financiero y Tesorero.
5. El parte diario debe ser archivado junto con las copias de los comprobantes de ingreso de recaudaciones que justifiquen el ingreso, generado de forma secuencial y numérica.
6. Se debe distribuir los partes diarios a los departamentos de Contabilidad, Dirección Financiera, Auditoría Interna, Coactiva y Secretaría, para su respectivo control interno en cada uno de estos departamentos.

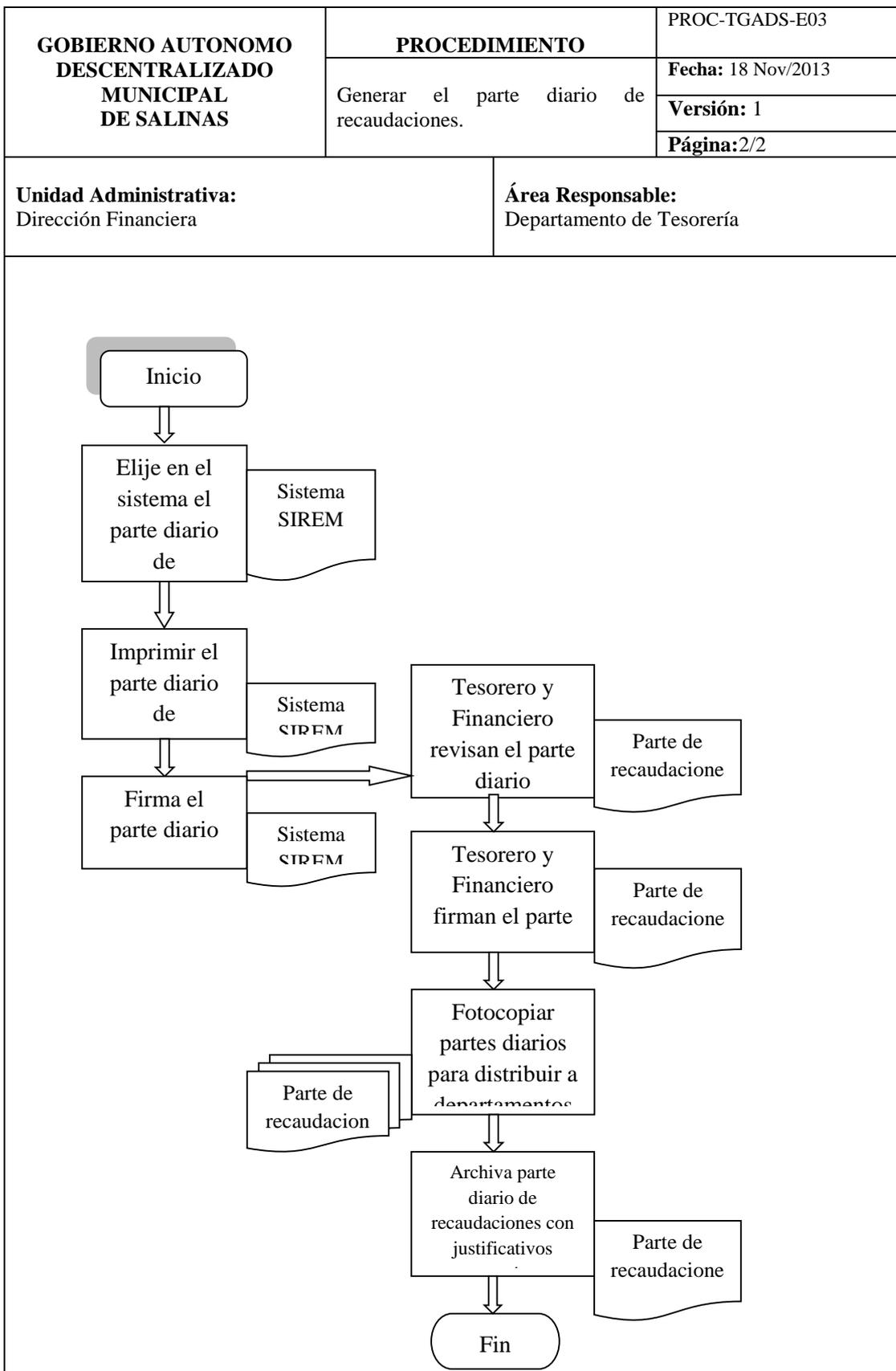
**CUADRO N° 23: Generar Parte de Recaudaciones**

<b>GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SALINAS</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>		PROC-TGADS-E03																																				
	Generar el parte diario de recaudaciones.  <b>Indicador:</b> Ingresos por impuestos/Ingresos diarios		<b>Fecha:</b> 18 Nov/2013																																				
			<b>Versión:</b> 1																																				
			<b>Página:</b> 1/2																																				
<b>Unidad Administrativa:</b> Dirección Financiera		<b>Área Responsable:</b> Departamento de Tesorería																																					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 10%;">Pasos</th> <th style="width: 20%;">Responsable</th> <th style="width: 50%;">Actividad</th> <th style="width: 20%;">Documento de Trabajo Clave</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td align="center">1</td> <td align="center">Recaudador</td> <td>Elegir el sistema de parte diario de recaudación del día a ser impreso</td> <td>Sistema SIREM</td> </tr> <tr> <td align="center">2</td> <td align="center">Recaudador</td> <td>Impresión del parte diario de recaudación</td> <td>Sistema SIREM., parte diario de recaudación</td> </tr> <tr> <td align="center">3</td> <td align="center">Recaudador</td> <td>Firma del parte diario</td> <td>Parte diario de recaudaciones</td> </tr> <tr> <td align="center">4</td> <td align="center">Tesorero y Financiero</td> <td>Revisión del parte diario</td> <td>Parte diario de recaudaciones.</td> </tr> <tr> <td align="center">5</td> <td align="center">Tesorero y Financiero</td> <td>Firma del parte diario</td> <td>Parte diario de recaudaciones.</td> </tr> <tr> <td align="center">6</td> <td align="center">Recaudador</td> <td>Fotocopiar para su distribución a departamentos</td> <td>Parte diario de recaudaciones.</td> </tr> <tr> <td align="center">7</td> <td align="center">Recaudador</td> <td>Distribución de partes diarios a Financiero, Contabilidad, Auditoría Interna y Coactiva.</td> <td>Parte diario de recaudaciones.</td> </tr> <tr> <td align="center">8</td> <td align="center">Recaudador</td> <td>Archiva los partes diarios de recaudaciones con sus justificativos.</td> <td>Parte diario de recaudaciones.</td> </tr> </tbody> </table>				Pasos	Responsable	Actividad	Documento de Trabajo Clave	1	Recaudador	Elegir el sistema de parte diario de recaudación del día a ser impreso	Sistema SIREM	2	Recaudador	Impresión del parte diario de recaudación	Sistema SIREM., parte diario de recaudación	3	Recaudador	Firma del parte diario	Parte diario de recaudaciones	4	Tesorero y Financiero	Revisión del parte diario	Parte diario de recaudaciones.	5	Tesorero y Financiero	Firma del parte diario	Parte diario de recaudaciones.	6	Recaudador	Fotocopiar para su distribución a departamentos	Parte diario de recaudaciones.	7	Recaudador	Distribución de partes diarios a Financiero, Contabilidad, Auditoría Interna y Coactiva.	Parte diario de recaudaciones.	8	Recaudador	Archiva los partes diarios de recaudaciones con sus justificativos.	Parte diario de recaudaciones.
Pasos	Responsable	Actividad	Documento de Trabajo Clave																																				
1	Recaudador	Elegir el sistema de parte diario de recaudación del día a ser impreso	Sistema SIREM																																				
2	Recaudador	Impresión del parte diario de recaudación	Sistema SIREM., parte diario de recaudación																																				
3	Recaudador	Firma del parte diario	Parte diario de recaudaciones																																				
4	Tesorero y Financiero	Revisión del parte diario	Parte diario de recaudaciones.																																				
5	Tesorero y Financiero	Firma del parte diario	Parte diario de recaudaciones.																																				
6	Recaudador	Fotocopiar para su distribución a departamentos	Parte diario de recaudaciones.																																				
7	Recaudador	Distribución de partes diarios a Financiero, Contabilidad, Auditoría Interna y Coactiva.	Parte diario de recaudaciones.																																				
8	Recaudador	Archiva los partes diarios de recaudaciones con sus justificativos.	Parte diario de recaudaciones.																																				

**Fuente:** Documental

**Elaborado por:** Yadira Del Rocío Cruz Borbor

**GRÁFICO 34:** Flujograma Generar el Parte de Recaudaciones



Fuente: Documental

Elaborado por: Yadira Del Rocío Cruz Borbor

#### **4.7.9 Depositar los valores recaudados.**

##### **Propósito del procedimiento**

Le corresponde al Tesorero del Gobierno Autónomo Descentralizado, revisar el parte diario de recaudaciones y verificar que los totales reflejados en el reporte coincidan con los valores monetarios, para realizar el depósito en la cuenta rotativa de ingresos, en 24 horas máximo posterior a su recepción.

##### **Alcance**

Este manual servirá para Tesorería, para control de depósitos.

##### **Referencias**

Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.:  
Artículos 348.

Normas de Control Interno para las entidades, Organismos del Sector Público y de las personas jurídicas de derecho privado, que dispongan de recursos y fondos del Estado (públicos):

403 Administración Financiera – Tesorería.

##### **Responsabilidades**

El responsable de la aplicación de este procedimiento es el Tesorero y los Recaudadores, el Tesorero el encargado de la ejecución, supervisión, verificación, custodia hasta que se realice el respectivo depósito.

## **Definiciones**

De acuerdo al art. 348 del COOTAD:

Los fondos de los gobierno autónomos descentralizados deberán ser depositados de forma diaria en la cuenta que la entidad mantenga con el Banco Central del Ecuador, Banco Nacional de Fomento o cualquier otro banco en el caso de que no hubiere oficinas del Banco Central. De los valores recaudados, el Tesorero no los podrá mantener en caja, solo la cantidad que se autorice como fondo rotativo.

## **Políticas, lineamientos, normas de control**

1. A media y al final de la jornada de trabajo se debe realizar la entrega de valores recaudados al Tesorero del GAD Municipal con los debidos soportes.
2. En ausencia del Tesorero, el recaudador debe custodiar los valores recaudados contarlos y guardarlos hasta el siguiente día.
3. El Tesorero o encargado, debe realizar la entrega del dinero al día siguiente para que se elabore el depósito.
4. El encargado del depósito, deberá prepararlo y unificar los valores de todas las cajas recaudadores y revisa el detalle individual de cada caja.
5. El responsable de preparar el depósito, debe de entregar al Tesorero, los valores respectivos para registrar en el detalle diario para el control respectivo.
6. Un vez que se realiza el depósito, se debe entregar las papeletas de depósitos respectivas, junto con el parte diario al responsable.

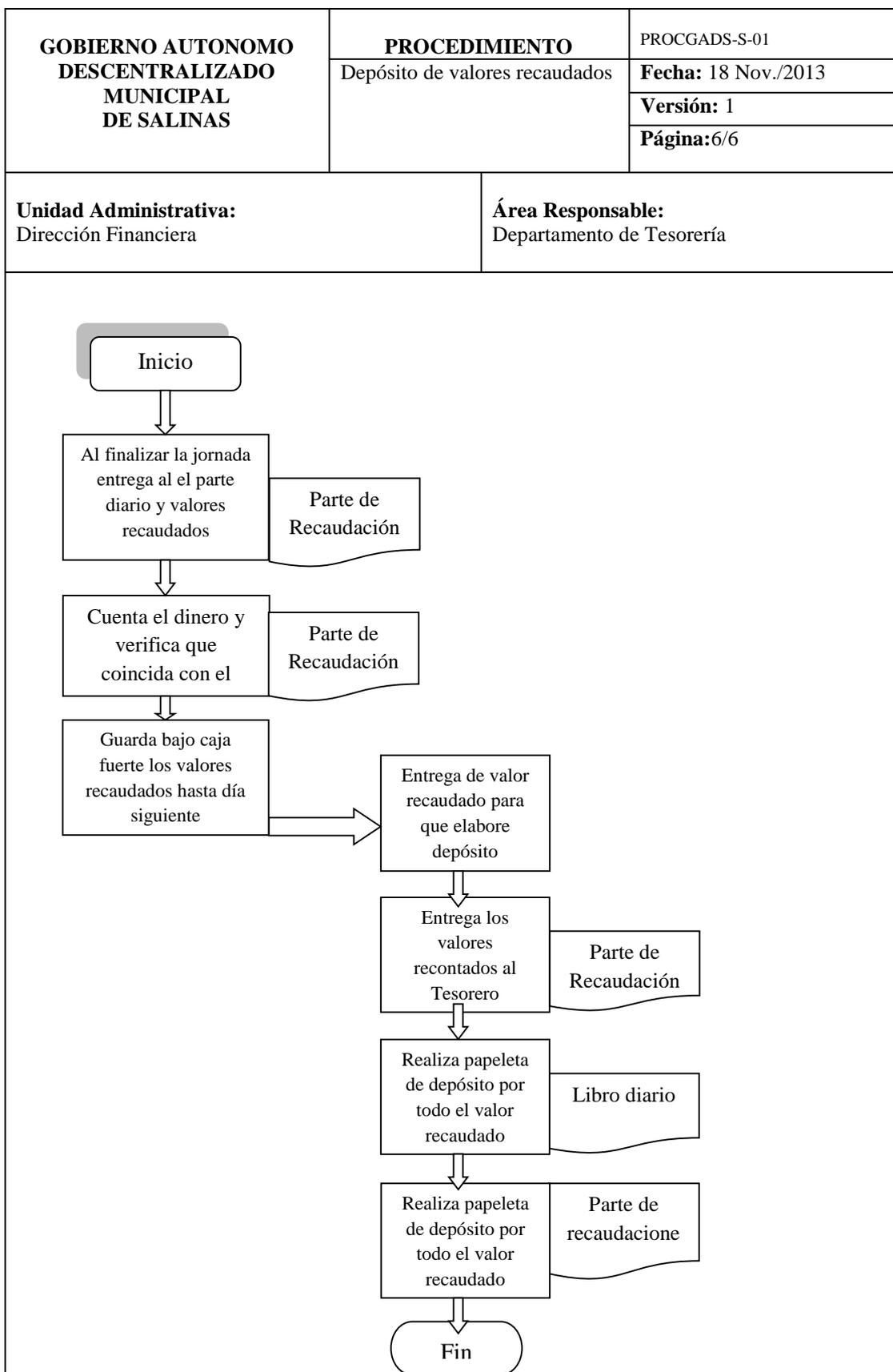
**CUADRO N° 24: Depósito de Valores Recaudados**

<b>GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SALINAS</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>		PROCGADS-S-01	
	Depósito de los valores recaudados		<b>Fecha:</b> 18 Nov/2013	
	<b>Indicador:</b> Valor recaudado/Valor depositado		<b>Versión:</b> 1	
			<b>Página:</b> 1/2	
<b>Unidad Administrativa:</b> Dirección Financiera		<b>Área Responsable:</b> Departamento de Tesorería		
	<b>Pasos</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>	<b>Documento de Trabajo Clave</b>
	1	Recaudador	Al término de la jornada entrega al Tesorero el parte diario con los valores recaudados.	Parte diario de recaudaciones Valores recaudados
	2	Tesorero o Encargado	Cuenta el dinero recaudado y verifica que coincida con el reporte	Valores Recaudados
	3	Tesorero o Encargado	Guarda bajo su custodia en caja fuerte los valores hasta el día siguiente.	Valores Recaudados Parte diario
	4	Tesorero y Recaudador	Entrega los valores para depositar y revisa valores por cada caja.	Valores Recaudados
	5	Recaudador	Realiza el registro en el libro diario de los valores a depositar	Libro diario
	6	Recaudador	Entrega valores re contados al Tesorero	Valores Recaudados.
	7	Tesorero	Realiza la papeleta de depósito del total de los valores recaudados.	Papeleta de depósito.
	8	Tesorero	Realiza el depósito de los valores recaudados en la cuenta rotativa de ingresos	Valores Recaudados
	9	Tesorero	Entrega al recaudador el comprobante de depósito de los valores recaudados	Papeleta de depósito
	10	Recaudador	Adjunta el comprobante de depósito a los partes diarios de recaudación.	Partes diarios de recaudación Comprobantes de depósito
	11	Recaudador	Archiva los partes diarios con el respectivo parte.	Partes diarios de recaudación Comprobantes de depósito

**Fuente:** Documental

**Elaborado por:** Yadira Del Rocío Cruz Borbor

**GRÁFICO 35:** Flujograma de Depósito de los Valores Diarios



Fuente: Documental

Elaborado por: Yadira Del Rocío Cruz Borbor

#### **4.7.10 Custodiar y controlar las garantías de los contratos.**

##### **Propósito del procedimiento**

Corresponde al Tesorero del GAD Municipal de Salinas recibir del Director Financiero las pólizas de garantías de fiel cumplimiento y de anticipos exigidos a los adjudicatarios de bienes, servicios, construcción de obras, para el Municipio de Salinas, así también deberá llevar un control de las fechas de caducidad de las pólizas con el fin de manifestar a los Contratistas a renovarlas, terminada la obra proceden a elaborar el acta de entrega recepción de la obra y devuelven las pólizas, tal y como lo establece la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

**Alcance:** Este manual servirá para el Departamento de Tesorería, para el control de las garantías.

**Referencias:** Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

- Artículos 73, 74, 75

Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización:

- Artículo 343

Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de las personas Jurídicas de derecho privado que dispongan y manejen de recursos públicos.  
403-12 Control y custodia de las garantías.

**Responsabilidades:** El responsable de la aplicación de este procedimiento es el Tesorero.

**Definiciones:** Las garantías son los documentos que protegen los intereses del estado asegurando así el cumplimiento de las obligaciones relativas a los contratos, la normativa admite solo como garantías los documentos emitidos por las entidades financieras y compañías de seguro.

**Garantía de Fiel Cumplimiento:** Para seguridad del cumplimiento del contrato y para responder por las obligaciones que contrajeran a favor de tercero, relacionadas con el contrato, el adjudicatario, antes o al momento de la firma del contrato, rendirá garantías por un monto equivalente al cinco (5%) por ciento del valor de aquellas partes de la obra en la que se descubran defectos de construcción, mala calidad o incumplimiento de las especificaciones, imputables al proveedor.

**Garantía por anticipo:** Si por la forma de pago establecida en el contrato, la Entidad Contratante debiera otorgar anticipos de cualquier naturaleza, sea en dinero, giros a la vista u otra forma de pago.

El contratista para recibir el anticipo, deberá rendir previamente garantías por igual valor del anticipo, que se reducirán en la proporción que se vaya amortizando o se reciban provisionalmente las obras, bienes o servicios.

**Políticas, lineamientos, normas de control interno aplicables.**

1. El tesorero municipal deberá recibir las garantías emitidas por contratos y custodiarlas bajo medidas de seguridad, tales como caja fuertes.
2. El Tesorero ejercerá un control adecuado y permanente de las garantías con el fin de conservarlas y protegerlas, en los siguientes aspectos que se detallan:
3. Las garantías presentadas deben corresponder a cualquiera de las formas de garantías contempladas en las disposiciones legales vigentes.
4. La recepción de los documentos se efectuará previa al pago de los anticipos y se verificará que cumplan con los requisitos señalados en la ley.
5. Custodia adecuada y organizada de las garantías.
6. Control de vencimiento de las garantías recibidas.
7. La tesorería informará oportunamente al nivel superior sobre las fechas de vencimiento de las garantías con previa anticipación a fin de que se tomen las decisiones adecuadas, en cuanto a requerir sus renovación o ejecución, según sea el caso.

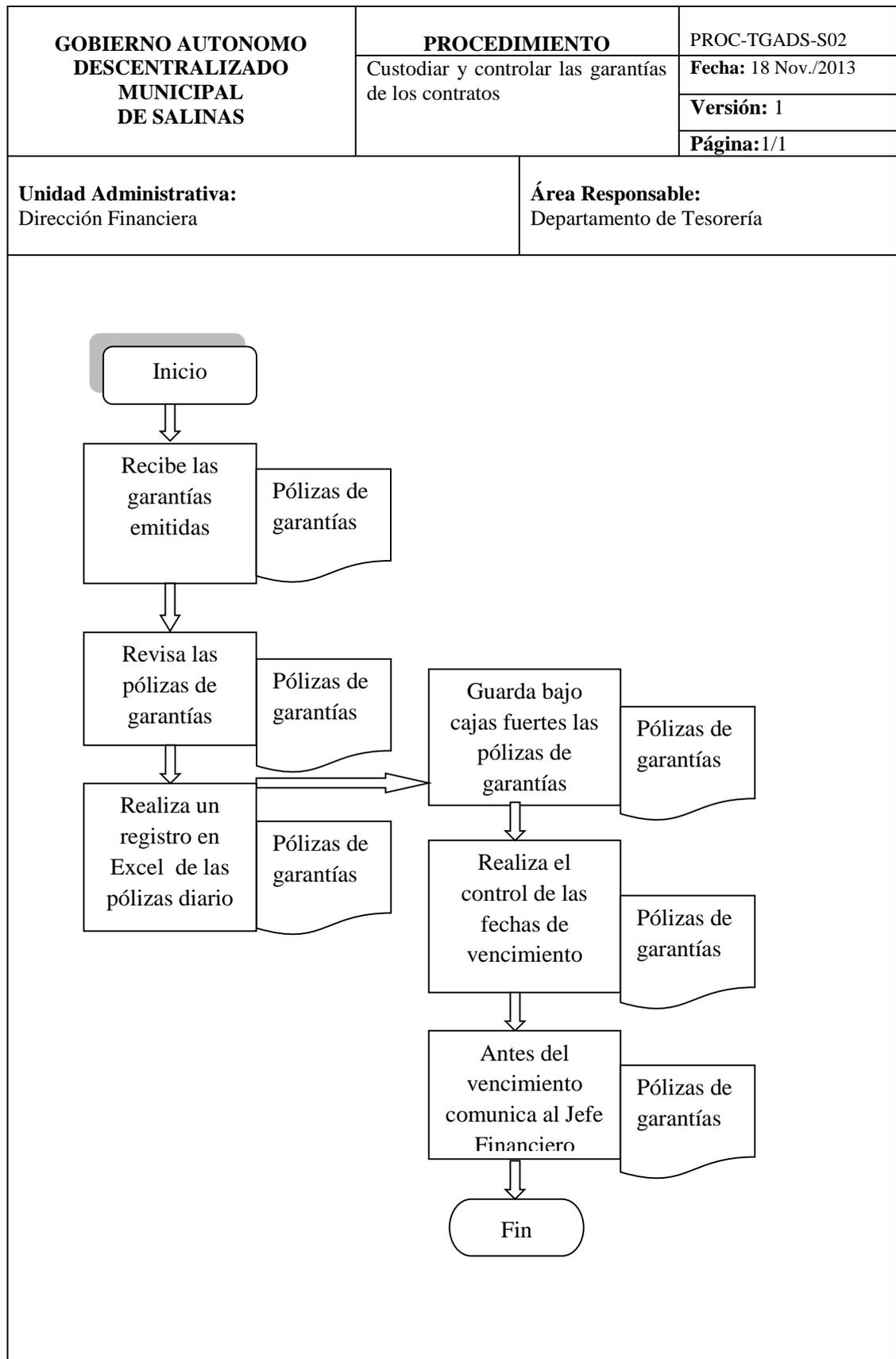
**CUADRO N° 25:** Custodia y Control de las garantías de Contratos

<b>GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SALINAS</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>		PROC-TGADS-S02																												
	Custodiar y controlar las garantías de los contratos.		<b>Fecha:</b> 18 Nov./2013																												
	<b>Indicador:</b> Garantías vencidas/Total de Garantías		<b>Versión:</b> 1																												
			<b>Página:</b> 1/1																												
<b>Unidad Administrativa:</b> Dirección Financiera		<b>Área Responsable:</b> Departamento de Tesorería																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th align="center">Pasos</th> <th align="center">Responsable</th> <th align="center">Actividad</th> <th align="center">Documento de Trabajo Clave</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td align="center">1</td> <td align="center">Tesorero</td> <td>Recibe las garantías emitidas por los adjudicados por compra de bienes o servicios</td> <td align="center">Pólizas de garantías</td> </tr> <tr> <td align="center">2</td> <td align="center">Tesorero</td> <td>Revisa las pólizas de garantías de las compañías de seguros, entidades financieras o bancarias</td> <td align="center">Pólizas de garantías</td> </tr> <tr> <td align="center">3</td> <td align="center">Tesorero y Asistente de Tesorero</td> <td>Realiza un registro en Excel de las fechas de emisión y caducidad de las pólizas recibidas.</td> <td align="center">Pólizas de garantías</td> </tr> <tr> <td align="center">4</td> <td align="center">Tesorero y Asistente de Tesorero</td> <td>Guarda bajo medidas de seguridad tales como cajas fuertes las pólizas de garantías.</td> <td align="center">Pólizas de garantías Hojas de Excel</td> </tr> <tr> <td align="center">5</td> <td align="center">Tesorero y Asistente de Tesorero</td> <td>Realiza el control de las fechas de vencimiento de las pólizas de garantías</td> <td align="center">Pólizas de garantías</td> </tr> <tr> <td align="center">6</td> <td align="center">Tesorero y Asistente de Tesorero</td> <td>Antes del vencimiento comunica al jefe Financiero para contactar a los adjudicados con el fin de que renueven o se tomen decisiones para su ejecución</td> <td align="center">Valores Recaudados.</td> </tr> </tbody> </table>				Pasos	Responsable	Actividad	Documento de Trabajo Clave	1	Tesorero	Recibe las garantías emitidas por los adjudicados por compra de bienes o servicios	Pólizas de garantías	2	Tesorero	Revisa las pólizas de garantías de las compañías de seguros, entidades financieras o bancarias	Pólizas de garantías	3	Tesorero y Asistente de Tesorero	Realiza un registro en Excel de las fechas de emisión y caducidad de las pólizas recibidas.	Pólizas de garantías	4	Tesorero y Asistente de Tesorero	Guarda bajo medidas de seguridad tales como cajas fuertes las pólizas de garantías.	Pólizas de garantías Hojas de Excel	5	Tesorero y Asistente de Tesorero	Realiza el control de las fechas de vencimiento de las pólizas de garantías	Pólizas de garantías	6	Tesorero y Asistente de Tesorero	Antes del vencimiento comunica al jefe Financiero para contactar a los adjudicados con el fin de que renueven o se tomen decisiones para su ejecución	Valores Recaudados.
Pasos	Responsable	Actividad	Documento de Trabajo Clave																												
1	Tesorero	Recibe las garantías emitidas por los adjudicados por compra de bienes o servicios	Pólizas de garantías																												
2	Tesorero	Revisa las pólizas de garantías de las compañías de seguros, entidades financieras o bancarias	Pólizas de garantías																												
3	Tesorero y Asistente de Tesorero	Realiza un registro en Excel de las fechas de emisión y caducidad de las pólizas recibidas.	Pólizas de garantías																												
4	Tesorero y Asistente de Tesorero	Guarda bajo medidas de seguridad tales como cajas fuertes las pólizas de garantías.	Pólizas de garantías Hojas de Excel																												
5	Tesorero y Asistente de Tesorero	Realiza el control de las fechas de vencimiento de las pólizas de garantías	Pólizas de garantías																												
6	Tesorero y Asistente de Tesorero	Antes del vencimiento comunica al jefe Financiero para contactar a los adjudicados con el fin de que renueven o se tomen decisiones para su ejecución	Valores Recaudados.																												

**Fuente:** Documental

**Elaborado por:** Yadira Del Rocío Cruz Borbor

**GRAFICO 36:** Flujograma de Custodia y Control de Garantías de los Contratos



Fuente: Documental

Elaborado por: Yadira Del Rocío Cruz Borbor

#### **4.7.11 Pagos a través del banco central sistema de pagos interbancarios a servidores y proveedores.**

##### **Propósito del procedimiento**

El Tesorero del Gobierno Autónoma Descentralizado Municipal de Salinas recibe del Departamento de Contabilidad las órdenes de pagos físicas y en medios digitales emitidas por el Contador y con la firma del Director Financiero.

Se procede a registrar en el Sistema de Pagos Interbancarios (SPI) las transferencias que se deben debitar en la cuenta corriente que mantienen en el Banco Central del Ecuador a nombre del Municipio de Salinas para pagos a las cuentas corrientes, de ahorro o especiales de los beneficiarios, una vez registrada las transferencias el Director Financiero Ingresa al SPI y autoriza la acreditación.

##### **Alcance**

Este manual servirá para el Departamento de Tesorería.

##### **Referencias**

Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.

- Artículo 167, 345

Decreto ejecutivo 1553 Publicado en Registro Oficial 300 de 27 de junio de 2006, Reglamento Sustitutivo para el pago de las remuneraciones a los servidores públicos y de todas las obligaciones adquiridas y anticipos legalmente comprometidos que deben realizar las Instituciones del Sector Público, a través del Sistema de Pagos Interbancarios del Banco Central del Ecuador.

Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de las personas Jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos:

#### 403-06 Cuentas Corrientes Bancarias

- 403-13 Transferencia de fondos por medios electrónicos

### **Responsabilidades**

El responsable de la aplicación de este procedimiento es el Tesorero.

### **Definiciones**

Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de las personas Jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos: 403-06 Cuentas corrientes.

Bancarias.- a la Cuenta Corriente Única del Tesoro Nacional ingresarán todos los recursos provenientes de cualquier fuente que alimenta el presupuesto general del Estado y de los gobiernos seccionales, a través de cuentas auxiliares. Se exceptúan únicamente aquellas cuentas que deban mantenerse en función de los convenios internacionales que el país mantiene con otros países y las que correspondan a las empresas del Estado.

SPI Sistema de Pago Interbancarios.- mecanismo de pago electrónico por medio del cual los servicios públicos podrán recibir sus remuneraciones, pagar a proveedores, servicios básicos, etc., mediante transferencias electrónicas de fondos con acreditación a las cuentas corrientes o de ahorros que mantengan en las instituciones del sistema financiero nacional.

## **Políticas, lineamientos, normas de control interno**

### **Control interno previo al pago**

1. Los usuarios de las claves necesariamente deberán rendir caución que respalden su accionar.
2. El tesorero deberá efectuar los pagos de conformidad con las órdenes que recibiere de la autoridad competente, quien se regirá a la programación de caja que se realice previamente.
3. Los comprobantes de pagos estarán debidamente sustentados y revisados por el Tesorero.
4. Si el Tesorero encontrare que una orden de pago es ilegal o que están en contra de lo que dispone el presupuesto, o la juzgare equivocada, deberá observarla dentro del plazo de veinticuatro horas ante la máxima autoridad financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Salinas.
5. Bajo ninguna consideración se podrá realizar pagos en efectivo, a excepción de los gastos que se realizan a través de la caja chica.
6. Las obligaciones serán canceladas en la fecha convenida en el compromiso, para evitar pagar moras, intereses y multas.
7. Los gastos adicionales que se originen por concepto de intereses o multas por mora injustificada en el pago de las obligaciones con retraso, será de responsabilidad de quien o quienes los hayan ocasionado, por accionar u omisión tendrá responsabilidad.

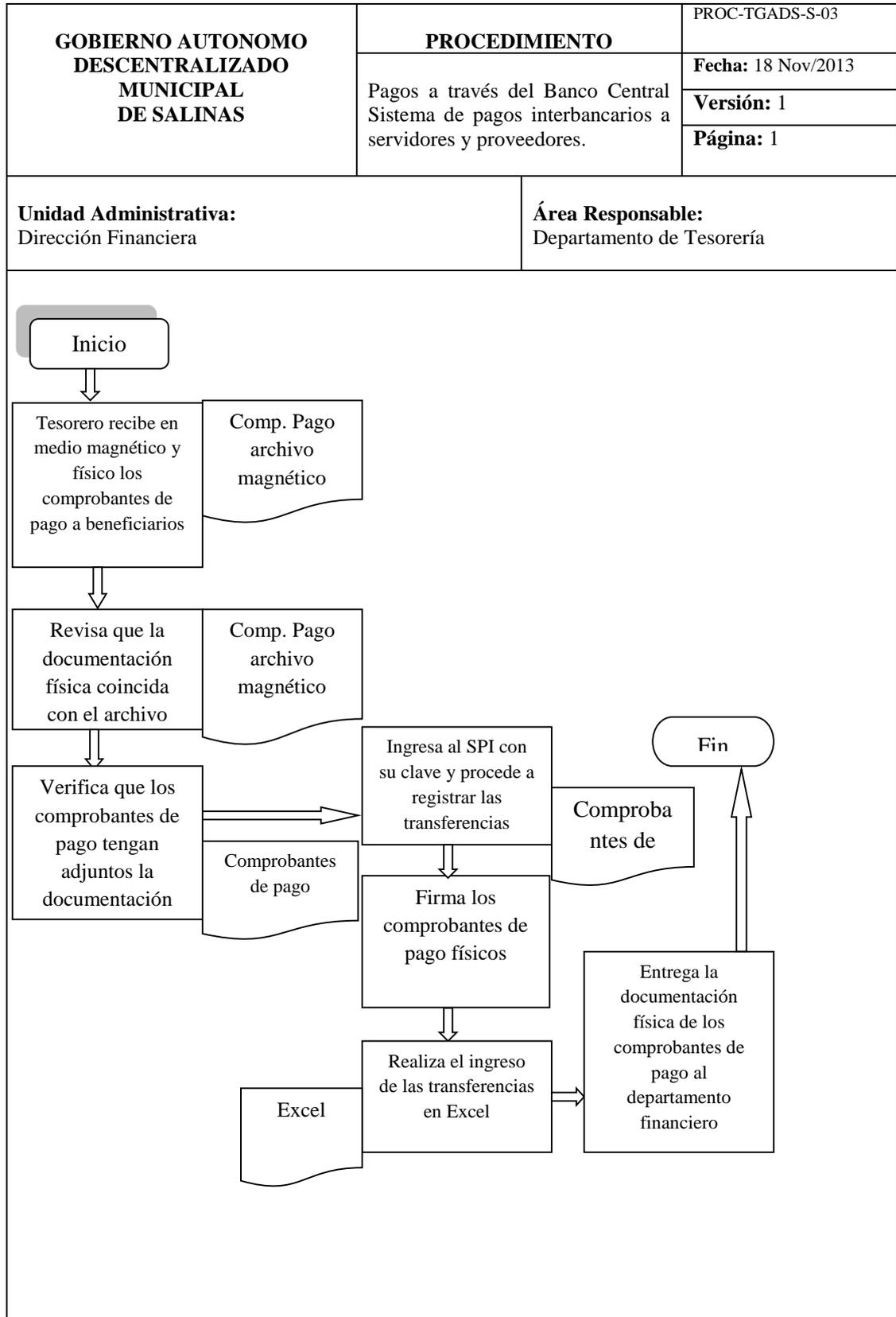
**CUADRO N° 26:** Pagos a través del Banco Central Sistema de Pagos Interbancarios Servidores y Proveedores

<b>GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SALINAS</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>		PROC-TGADS-S-03																																
	Pagos a través del Banco Central Sistema de Pagos Interbancarios a Servidores y Proveedores. <b>Indicador:</b> Solicitudes de pago/Pagos efectuados		<b>Fecha:</b> 18 Nov./2013																																
			<b>Versión:</b> 1																																
			<b>Página:</b> 1/1																																
<b>Unidad Administrativa:</b> Dirección Financiera		<b>Área Responsable:</b> Departamento de Tesorería																																	
<table border="1"> <thead> <tr> <th style="width: 10%;">Pasos</th> <th style="width: 20%;">Responsable</th> <th style="width: 40%;">Actividad</th> <th style="width: 30%;">Documento de Trabajo Clave</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td align="center">1</td> <td align="center">Tesorero</td> <td>Tesorero recibe en medio magnético y físico los comprobantes de pago a beneficiarios</td> <td align="center">Comprobante de pago Archivo magnético</td> </tr> <tr> <td align="center">2</td> <td align="center">Tesorero</td> <td>Revisa que la documentación física coincida con el archivo magnético generado en el sistema SIREM</td> <td align="center">Comprobante de pago Archivo magnético</td> </tr> <tr> <td align="center">3</td> <td align="center">Tesorero y Asistente de Tesorero</td> <td>Verifica que los comprobantes de pago tengan adjunta la documentación sustitutoria</td> <td align="center">Comprobante de pago Archivo magnético</td> </tr> <tr> <td align="center">4</td> <td align="center">Tesorero</td> <td>Ingresa al SPI con su clave y procede a registrar las transferencias a cuentas de los beneficiarios</td> <td align="center">Sistema de pagos interbancarios comprobante de pagos</td> </tr> <tr> <td align="center">5</td> <td align="center">Tesorero</td> <td>Irma los comprobantes de pago físicos</td> <td align="center">Comprobantes de pago</td> </tr> <tr> <td align="center">6</td> <td align="center">Tesorero y Asistente de Tesorero</td> <td>Realiza el registro en Excel de las transferencias por aprobar como control</td> <td align="center">Registro Excel</td> </tr> <tr> <td align="center">7</td> <td align="center">Tesorero y Asistente de Tesorero</td> <td>Entrega documentación física de los comprobantes de pago al departamento financiero para la autorización y ejecución de la transferencia.</td> <td align="center">Comprobantes de pago</td> </tr> </tbody> </table>				Pasos	Responsable	Actividad	Documento de Trabajo Clave	1	Tesorero	Tesorero recibe en medio magnético y físico los comprobantes de pago a beneficiarios	Comprobante de pago Archivo magnético	2	Tesorero	Revisa que la documentación física coincida con el archivo magnético generado en el sistema SIREM	Comprobante de pago Archivo magnético	3	Tesorero y Asistente de Tesorero	Verifica que los comprobantes de pago tengan adjunta la documentación sustitutoria	Comprobante de pago Archivo magnético	4	Tesorero	Ingresa al SPI con su clave y procede a registrar las transferencias a cuentas de los beneficiarios	Sistema de pagos interbancarios comprobante de pagos	5	Tesorero	Irma los comprobantes de pago físicos	Comprobantes de pago	6	Tesorero y Asistente de Tesorero	Realiza el registro en Excel de las transferencias por aprobar como control	Registro Excel	7	Tesorero y Asistente de Tesorero	Entrega documentación física de los comprobantes de pago al departamento financiero para la autorización y ejecución de la transferencia.	Comprobantes de pago
Pasos	Responsable	Actividad	Documento de Trabajo Clave																																
1	Tesorero	Tesorero recibe en medio magnético y físico los comprobantes de pago a beneficiarios	Comprobante de pago Archivo magnético																																
2	Tesorero	Revisa que la documentación física coincida con el archivo magnético generado en el sistema SIREM	Comprobante de pago Archivo magnético																																
3	Tesorero y Asistente de Tesorero	Verifica que los comprobantes de pago tengan adjunta la documentación sustitutoria	Comprobante de pago Archivo magnético																																
4	Tesorero	Ingresa al SPI con su clave y procede a registrar las transferencias a cuentas de los beneficiarios	Sistema de pagos interbancarios comprobante de pagos																																
5	Tesorero	Irma los comprobantes de pago físicos	Comprobantes de pago																																
6	Tesorero y Asistente de Tesorero	Realiza el registro en Excel de las transferencias por aprobar como control	Registro Excel																																
7	Tesorero y Asistente de Tesorero	Entrega documentación física de los comprobantes de pago al departamento financiero para la autorización y ejecución de la transferencia.	Comprobantes de pago																																

**Fuente:** Documental

**Elaborado por:** Yadira Del Rocío Cruz Borbor

**GRÁFICO 37:** Flujograma de Pagos a través del Banco Central Sistema de Pagos Interbancarios Servidores y Proveedores



Fuente: Documental

Elaborado por: Yadira Del Rocío Cruz Borbor

#### 4. 7. 12. Presupuesto

Par llevar a cabo la implementación del manual de procedimientos del departamento de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas, es preciso determinar los gastos que se incurrirán para cumplir con los objetivos en beneficio de la institución, es así que se debe realizar las siguientes inversiones, consta la contratación del personal profesional, capacitado e idóneo con todos los beneficios que por ley le corresponden, como consta en el Cuadro N° 25. También una de las inversiones de vital importancia son las capacitaciones que se realizarán basados en los temas en los que se encontraron falencias al momento de la investigación, con sus respectivos costos a invertir que mejoraran la realización de los procedimientos dentro del departamento de Tesorería.

**CUADRO N° 27: Presupuesto de Implementación**

<b>RECURSOS MATERIALES</b>				
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CAN T</b>	<b>PREC. U.</b>	<b>SUBTOTA L</b>	<b>TOTAL</b>
Hojas bond A4 resmas	3	\$5,00	\$15,00	
Anillados de propuestas	4	\$2,50	\$10,00	
CD grabables	3	\$1,50	\$4,50	
Copias	60	\$0,03	\$1,80	
Movilización		\$40,00	\$40,00	
Empastado de Tesis de Grado	4	\$25,00	\$100,00	
Internet	7 meses	\$20,00	\$140,00	
Otros materiales para elaboración de propuesta y tesis.		\$20,00	\$20,00	
<b>Subtotal de recursos materiales anteproyecto</b>				<b>\$331,30</b>
<b>HONORARIOS PROFESIONALES</b>				
Costo de honorarios profesionales	40 horas	\$30,00		<b>\$1.600,00</b>
<b>TOTAL INVESTIGACIÓN</b>				<b>\$ 1.931,30</b>

Fuente: Investigación

Elaborado por: Yadira Del Rocío Cruz Borbor

**CUADRO N° 6: Presupuesto de Capacitaciones**

Ítem	Tema	Tiempo	Materiales	Movilización	Valor
1	Herramientas Financieras para el Control	30	3	78,40	235,20
2	Administración de Bienes Públicos	30	4	78.40	235,20
3	Técnicas de Servicio y atención al cliente	16	4	50,00	200,00
4	Relaciones Humanas	16	4	50,00	200,00
5	Motivación hacia el éxito	16	4	50,00	200,00
<b>TOTAL</b>					<b>1.070,40</b>

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Yadirá Del Rocío Cruz Borbor

En el presupuesto de capacitaciones, constan las capacitaciones que se van a otorgar a los servidores públicos de la entidad para mejor desenvolvimiento de sus actividades,

**CUADRO N° 28: Plan Acción**

<b>Problema principal:</b> El impacto de los procedimientos en el control interno del Departamento de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas, Provincia de Santa Elena, año 2013.					
<b>Fin del Proyecto:</b> Implementación de un Manual de Procedimientos y Control Interno para el departamento de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas			<b>Indicador:</b> Conseguir que el 96% de los servidores públicos que laboran en el departamento conozcan el flujo que deben seguir cada uno de los procedimientos.		
<b>Propósito del proyecto:</b> Contribuir a la administración eficiente y eficaz de los recursos con que cuenta la entidad, mediante la aplicación idónea de instrumentos de investigación objeto de estudio.			<b>Indicador:</b> Mejorar en un 95% la eficiencia y eficacia del departamento de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas.		
Estrategia	Objetivo	Indicadores	Presupuesto	Duración	Actividad
Formalizar los procedimientos que se realizan dentro del departamento de Tesorería	Mantener actualizado los procedimientos a través de su revisión periódica para el uso eficiente y eficaz de los recursos	Actualización de procedimientos	\$ 650,00	4 meses	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formalización de los procedimientos.</li> <li>- Delimitar las funciones de cada servidor en el departamento.</li> </ul>
Facilitar el conocimiento de las normas implementadas en el manual	Mejorar el rendimiento operativo de los servidores mediante de la delegación de funciones en la realización sus actividades	90-85% de servidores públicos mejorarán su rendimiento operativo y cumplimiento de funciones.	\$250,00	3 meses	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Socializar con los servidores las políticas implementadas en el manual.</li> <li>- Sostener reuniones periódicas con los servidores del departamento.</li> </ul>
Establecer un sistema de Evaluación, seguimiento y Control Interno dentro del departamento de Tesorería	Proporcionar información oportuna a través de indicadores que permitan identificar los riesgos y la consecución de los objetivos propuestos	95% de Cumplimiento de la Normativas de Control Interno	\$ 200,00	Cada cuatrimestre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar sistema de evaluación para mejorar el servicio.</li> <li>- Realizar Control Interno a los procedimientos.</li> <li>- Establecer un buzón de sugerencias para conocer opinión de los usuarios.</li> </ul>
Gestionar con entidades públicas y privadas, con la finalidad de obtener capacitaciones para los servidores públicos.	Dar un mejor servicio de atención al usuario mediante capacitaciones que incrementen la capacidad competitiva de los servidores públicos.	Nivel de satisfacción de clientes internos y externos.	\$ 1.1070,40	1 año	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar un plan anual de capacitaciones según los requerimientos.</li> <li>- Capacitar a los servidores públicos en temas relacionados de control interno.</li> </ul>

**Fuente:** Manual de Procedimientos  
**Elaborado por:** Yadira Cruz Borbor

#### **4.5. CONCLUSIONES**

- 1.** Se establecieron procedimientos para mejorar la administración eficiente y eficaz de los recursos del departamento de tesorerías, fundamentados en la legislación y normativa vigente en el país.
- 2.** La planificación de los procedimientos del departamento de Tesorería estandarizó los procesos a fin de que se midan en base a indicadores que permitan el correcto seguimiento y evaluación a los procedimientos y planes ejecutados, para conocer si cumplen con sus objetivos propuestos.
- 3.** Se establecieron procesos de administración de riesgo, lo que no permite contar con planes de mitigación, valoración y respuesta oportuna al riesgo, en el caso de que ocurran eventos adversos que causen algún tipo de impacto en el Departamento de Tesorería.
- 4.** Se establecieron sistemas que permita conocer las falencias de competencias profesionales de los servidores con la finalidad de proporcionar capacitaciones que contribuya a mejorar el conocimiento y realización de los procedimientos del departamento.

## **4.6. RECOMENDACIONES**

### **A los directivos:**

1. Establecer medidas propicias a fin de que el presente manual sea conocido y ejecutado por todos los servidores que laboran en el departamento de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas.

### **Al Tesorero:**

2. Que la evaluación del desempeño y el control Interno se realice de forma periódica y oportuna para de esta, manera aplicar los correctivos necesarios.

### **Al Tesorero:**

3. Establecer soluciones a los datos proporcionados en la evaluación del riesgo y determinar los planes más oportunos para la mitigación del riesgo y los eventos adversos que perjudiquen las labores del departamento.

### **Al Jefe de Recursos Humanos y Tesorero:**

4. Elaborar un plan de capacitación que permita mejorar el conocimiento de los servidores públicos de acuerdo a las falencias detectadas en las evoluciones.

## **BIBLIOGRAFÍA**

José Luis Kramis, *Sistemas y Diseños Administrativos*, Universidad Iberoamericana, 4ta Edición 1994.

Edgar Ortégón, Juan Pacheco y Adriana Prieto, *Metodología del marco lógico para la planificación el seguimiento y evaluación de proyectos y programas*, Instituto latinoamericano y del Caribe de planificación económica y Social, Naciones Unidas 1980.

Secretaria Nacional de planificación y desarrollo Finanzas Públicas, SENPLADES, *Guía metodológica de planificación institucional*, Edición Quito, 2011

Oswaldo Fonseca Luna, *Auditoria Gubernamental Moderna*, Primera edición, Lima enero 2007

Carlos Hernández Orozco, *Planificación y Programación*, San José 2da Edición, 2009.

Mario Molins Pera, *Teoría de la Planificación*, Estudios de Postgrado, 1998

Wiesner, Eduardo, Garnier, Leonardo, Medina, Javier, *Función de pensamiento de largo plazo: acción y redimensionamiento institucional del ILPES*, Cuadernos del ILPES, 2000

Héctor Ávila Baray *Introducción a la metodología de la investigación*, Editorial Eumed.net, 1999.

Dr. Xavier Serrano, *Evolución Histórica de la Municipalidad en el Ecuador*, 1 Edición 1980.

Mario Tamayo Tamayo, *El proceso de la investigación científica*, editorial Limusa 2004  
Prentice Hall, *Métodos de la Investigación*, 3era Edición, México 1999.

Alejandro Méndez Rodríguez, Marcela Astudillo Mora, La investigación en la era de la información, Primera Edición, Editorial Trillas 2008

Joaquín Rodríguez Valencia, Como Elaborar y Usar los Manuales Administrativos, Editorial Thompson Editores S.A, Tercera Edición, Año 2002.

Martín G. Álvarez Torre, Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos, Panorama Editorial, 1996.

Rodríguez Valencia Joaquín, Estudio de sistemas y procedimientos administrativos, Tercera edición, 2003

Franklin Fincowsky Enrique Benjamín, Organización de Empresas, Análisis, Diseño y Estructura, México DF1999.

Dávalos Arcentales Nelson, Enciclopedia Básica de Contabilidad y Auditoría ,1° Edición1981

Whittington O. Ray, Auditoría a enfoque integral, Irwin McGraw-Hill.12° Edición, 2003.

Manual de Técnicas de Investigación para estudiantes de ciencias sociales y humanidades, Ario Garza Mercado, 7ma edición, México 2007

Métodos de Investigación, Salkind, Neil J. México 1999, Prentice Hall, Edición Español

Tamayo, Mario, Proceso de la Investigación Científica, 4ta Edición, Editorial Limusa, México, 2004.

La Investigación como eje fundamental del derecho, Román, Montenegro, Tapia, Editorial Universidad Cooperativa de Colombia, Primera Edición Bogotá 2006.

Carlos Guzmán, Mayan Ruiz, Internet y la Investigación Científica, Bogotá Colombia  
Primera edición, 2004, Cooperativa Editorial magisterio.

Martín G. Álvarez Torre, Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos,  
Panorama Editorial, 1996,

## ANEXOS

### ANEXO N° 1: Reporte de Auxiliares de Cajas Recaudadoras

<b>REPORTE DE AUXILIARES</b> <b>EMISION : 18/07/2013</b> <b>SISTEMA FINANCIERO - MODULO DE CONTABILIDAD</b> <b>FECHA DESDE : 01/10/2010</b> <b>FECHA HASTA : 31/12/2010</b> <b>CUENTA : 1110105024 - Cruz Muñoz Rocio</b> <b>ESTADO : Mayorizados</b>									
TIPO DE COMPROBANTE	# DE COMPROBANTE	TIPO DE ASIENTO	NUMERO	# DOC	TIPO DOC	FECHA	DETALLE	DEBE	HABER
COMPROBANTES DE INGRESO	4501	DEPOSITO	11132	11130	Depósito	26/10/2010	2010-10-26. CRUZ ROCIO; RECAUDAC.	0,00	3.268,83
COMPROBANTES DE INGRESO	4333	EMISION Y RECAUDACION	2223			26/10/2010	2010-10-26 CRUZ MOYON Recaudaciones	10.690,66	0,00
COMPROBANTES DE DIARIO	7210	NOTA CREDITO BANCARIA	4911	4923	Nota Crédito	27/10/2010	2010-10-23. CRUZ ROCIO; DE LA ROSA MONICA; N/C T	0,00	124,38
COMPROBANTES DE DIARIO	7211	NOTA CREDITO BANCARIA	4912	4924	Nota Crédito	27/10/2010	2010-10-26. CRUZ ROCIO; N/C TRANSF./ INTERBANCA	0,00	255,23
COMPROBANTES DE INGRESO	4500	DEPOSITO	11131	11129	Depósito	28/10/2010	2010-10-26. CRUZ ROCIO; RECAUDAC.	0,00	6.996,21
COMPROBANTES DE DIARIO	8096	NOTA CREDITO BANCARIA	5059	5071	Nota Crédito	04/11/2010	2010-10-26 CRUZ ROCIO; N/C TRANSF./INTERBANCA	0,00	46,01
								10.690,66	10.690,66
<b>MUNICIPIO DEL CANTON SALINAS</b> <b>REPORTE DE AUXILIARES</b> <b>EMISION : 18/07/2013</b> <b>SISTEMA FINANCIERO - MODULO DE CONTABILIDAD</b> <b>FECHA DESDE : 01/12/2010</b> <b>FECHA HASTA : 31/12/2010</b> <b>CUENTA : 1110105031 - Reyes Alejandro Virginia</b> <b>ESTADO : Mayorizados</b>									
TIPO DE COMPROBANTE	# DE COMPROBANTE	TIPO DE ASIENTO	NUMERO	# DOC	TIPO DOC	FECHA	DETALLE	DEBE	HABER
COMPROBANTES DE INGRESO	5069	EMISION Y RECAUDACION	2599			24/12/2010	2010-12-24 REYES ALEJANDRO Recaudaciones	308,19	0,00
COMPROBANTES DE INGRESO	5301	DEPOSITO	11513	11511	Depósito	30/12/2010	2010-12-24 REYES VIRGINIA; RECAUDAC.	0,00	308,19
								308,19	308,19
<b>MUNICIPIO DEL CANTON SALINAS</b> <b>REPORTE DE AUXILIARES</b> <b>EMISION : 18/07/2013</b> <b>SISTEMA FINANCIERO - MODULO DE CONTABILIDAD</b> <b>FECHA DESDE : 01/12/2010</b> <b>FECHA HASTA : 31/12/2010</b> <b>CUENTA : 1110105023 - De la Rosa Rodríguez Mónica</b> <b>ESTADO : Mayorizados</b>									
TIPO DE COMPROBANTE	# DE COMPROBANTE	TIPO DE ASIENTO	NUMERO	# DOC	TIPO DOC	FECHA	DETALLE	DEBE	HABER
COMPROBANTES DE INGRESO	5071	EMISION Y RECAUDACION	2601			24/12/2010	2010-12-24 DE LA ROSA RODRIGUEZ Recaudaciones	5.728,17	0,00
COMPROBANTES DE INGRESO	5261	DEPOSITO	11474	11472	Depósito	27/12/2010	2010-12-24 DE LA ROSA MONICA; RECAUDAC.	0,00	1.514,06
COMPROBANTES DE INGRESO	5262	DEPOSITO	11475	11473	Depósito	27/12/2010	2010-12-24 DE LA ROSA MONICA; RECAUDAC.	0,00	4.214,11
								5.728,17	5.728,17

**ANEXO N° 1: Comprobante de Ingreso a Caja**

201202795510M		GOBIERNO MUNICIPAL DE SALINAS COMPROBANTE DE INGRESO A CAJA	
Fecha:	19/12/2012 11:53:40	Título de Crédito N°	201200139586M
Denominación:	PATENTE MUNICIPAL		N° de Control: 0516600
Fecha de Emisión:	19/12/2012 11:15:56	Año del Título:	2012
Contribuyente (s):	EMPRESA HOTELERA PUNTA CARNERO S.A. 2950006644001	Clave Catastral:	187.114,00
Representada por: PONCE NOBOA ALEJANDRO ENRIQUE 0900063603   HOTEL PUNTA CARNERO		Avalúo Comercial/Capital en Giro:	1.082,00
Concepto: PUNTA CARNERO VIA ANCONCITO/MZ. A-B-C/SOLAR LOTE			
<b>Descripción</b>	<b>TALLE RUBRO</b>	<b>Valor</b>	<b>CHAPA ALIENACION</b>
PATENTE ANUAL COMERCIOS		1,00	<b>Efectivo:</b> 0,00
V. T. C.		1,00	<b>Cheque:</b> 0,00
ZONIFICACION DE COMERCIOS		10,00	<b>Tarjeta:</b> 0,00
ACT. FLJOS		1 871,14	<b>Papeleta:</b> 26.883,14
IMP. MUNICIPAL A LOS		25 000,00	<b>Total Recib.:</b> 26.883,14
<b>Total</b>		<b>26.883,14</b>	<b>Papeleta</b> 26.883,14
		Saldo ==>	26.883,14
		0,00% Per Interes	0,00
		- Por Descuento ==>	0,00
		Deuda Total ==>	26.883,14
		Pago Realizado ==>	26.883,14
		Saldo ==>	0,00
		 MARIA ANTONIA TOMALA COCHER CAJERA	
 Director Financiero	 Tesorero Municipal	 Jefe de Rentas	Sello y Firma del Cajero
<b>CONTRIBUYENTE</b>			

**ANEXO N° 2: Aprobación del Estatuto Orgánico Funcional por Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas.**



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO  
MUNICIPAL DE SALINAS**

**SEGUNDA.**- De la ejecución del presente Estatuto encárguese al señor Alcalde Municipal de Salinas, al Director Administrativo y a todos los Directores de forma inmediata.

**Comuníquese y publíquese.**- Dado y firmado en la sala de sesiones del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas, a los diez días del mes de mayo de dos mil doce.

  
Ab. Vicente Paul Borbor Mite  
**ALCALDE DEL CANTÓN SALINAS**



  
Lcdo. Silvio Del Pezo Rosales  
**SECRETARIO GENERAL**

**CERTIFICO:** Que el presente **ESTATUTO ORGÁNICO FUNCIONAL POR PROCESOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SALINAS**, fue discutido y aprobado por el Ilustre Concejo Cantonal de Salinas, en las sesiones ordinaria celebrada el treinta de abril y extraordinaria del veintiséis de octubre de dos mil once, en primero y segundo debate, respectivamente, aprobándose de manera definitiva sus modificaciones en sesión ordinaria celebrada el diez de mayo de dos mil doce.

  
Lcdo. Silvio Del Pezo Rosales  
**SECRETARIO GENERAL**



**ALCALDIA MUNICIPAL:** Salinas, a los diez días del mes de mayo de dos mil doce, a las dieciséis horas, de conformidad con lo prescrito en los Artículos 323 y 324 del Código Orgánico Territorial, Autonomía y Descentralización, **SANCIONO** el presente **ESTATUTO ORGÁNICO FUNCIONAL POR PROCESOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SALINAS**, y ordeno su **PROMULGACION** a través de su publicación en la Gaceta Oficial.

  
Ab. Vicente Paul Borbor Mite  
**ALCALDE DEL CANTON**



Av. Eloy Alfaro - Entre calles Mercedes de Jesús y Los Almendros, Sector: Chipipe - SALINAS



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO  
MUNICIPAL DE SALINAS**

---

Sancionó y ordenó la promulgación a través de su publicación en la Gaceta Oficial del presente **ESTATUTO ORGÁNICO FUNCIONAL POR PROCESOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SALINAS**, el señor Abogado Vicente Paul Borbor Mite, Alcalde del Cantón Salinas, a los diez días del mes de mayo de dos mil doce, a las diecisiete horas.

Lo Certifico

Ldo. Silvio Del Pezò Rosaes  
**SECRETARIO GENERAL**



**ANEXO N° 3:** Encuesta Realizada a Servidores Públicos del Área Financiera y Dpto. de Tesorería Del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas.



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
 FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
 ESCUELA DE ADMINISTRACION  
 CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA  
 AÑO ACADÉMICO 2013-2014  
 TESIS DE GRADO – NOVIEMBRE 2013



**Objetivo:** Diagnosticar los procedimientos a través de la investigación exploratoria que determine el nivel de control interno del Departamento de Tesorería del GADMCS.

Marque con una X la respuesta que considera conveniente

**Preguntas:**

1.- ¿Se realiza la planificación de los procedimientos para la determinación y recaudación de los ingresos del GADMCS?

1. Definitivamente Sí		2. Parcialmente Sí		3. No Sabe		4. Parcialmente No		5. Definitivamente No	
-----------------------	--	--------------------	--	------------	--	--------------------	--	-----------------------	--

2.- Califique las competencias de los servidores públicos del Área Financiera sobre la metodología de planificación.

1. Excelente		2. Muy Buena		3. Buena		4. Regular		5. Mala	
--------------	--	--------------	--	----------	--	------------	--	---------	--

3.- ¿Los pagos que se efectúan y coordinan en el Área Financiera y Departamento de Tesorería, están dentro de los límites de la programación de caja autorizada, y cuentan con los justificativos respectivos?

1. Siempre		2. Frecuentemente		3. A veces		4. Nunca		5. Desconoce	
------------	--	-------------------	--	------------	--	----------	--	--------------	--

4.- ¿Se realiza en el Área Financiera acciones que permita administrar el riesgo, contando con la metodología, estrategias, técnicas, para analizar eventos que pudieran afectar sus procesos y el logro de sus objetivos?

1. Si		2. Parcialmente si		3. No sabe		4. Parcialmente No		5. Definitivamente no	
-------	--	--------------------	--	------------	--	--------------------	--	-----------------------	--

5.- ¿Cuentan con un mapa de riesgos de los procedimientos del Área Financiera y/o Departamento de Tesorería?

1. Si		2. Desconoce		3. Si	
-------	--	--------------	--	-------	--

**6.-** En el caso de que no exista o desconozca el mapa de riesgos, ¿usted está de acuerdo que en el Área Financiera- DT, se determine un mapa de riesgos que incluya los factores internos y externos, los puntos claves, identificación de objetivos y las amenazas a las que pueda estar expuesta la institución?

1.Total Acuerdo		2. De acuerdo		3.No sabe		4.En desacuerdo		5.- Total desacuerdo	
-----------------	--	---------------	--	-----------	--	-----------------	--	----------------------	--

**7.-** ¿Se ha desarrollado en el Área Financiera y Dpto. de Tesorería alguna estrategia de gestión, planes, métodos de respuesta y monitoreo de cambios, así como un programa que permita prever los recursos necesarios para definir acciones en respuesta a los riesgos?

1.Definitivamente si		2. Parcialmente si		3 Desconoce		4.Parcialmente no		5.- Definitivamente no	
----------------------	--	--------------------	--	-------------	--	-------------------	--	------------------------	--

**8.-** ¿Considera que la integración tecnológica actual de los procedimientos, manifiesta la disponibilidad integridad, exactitud y seguridad de las actividades del Área Financiera y Departamento de Tesorería?

1.Siempre		2. Casi siempre		3.Muy pocas veces		4.Rara vez		5.- Nunca	
-----------	--	-----------------	--	-------------------	--	------------	--	-----------	--

**9.-** ¿Cómo valora la confiabilidad y oportunidad que genera los sistemas de información que manejan en la actualidad el Área Financiera y Dpto. de Tesorería?

1.Muy Alta		2. Alta		3.Media		4.Baja		5.- Muy baja	
------------	--	---------	--	---------	--	--------	--	--------------	--

**10.-** Califique el sistema tecnológico de comunicación que permita la transmisión de información, cumplir con sus responsabilidades de operación, información financiera y de cumplimiento.

1.Excelente		2. Muy Bueno		3.Bueno		4.Malo		5.- Deficiente	
-------------	--	--------------	--	---------	--	--------	--	----------------	--

**11.-** ¿Se han establecido indicadores de gestión que permitan evaluar el avance, cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia del Plan Operativo Anual del Área Financiera y Dpto. de Tesorería?

1.Siempre		2. Casi siempre		3.Muy pocas veces		4.Rara vez		5.- Nunca	
-----------	--	-----------------	--	-------------------	--	------------	--	-----------	--

**12.-** ¿Considera usted que la planificación del Plan Anual de Compras de la Institución, se basa en un control efectivo a los requerimientos reales y a las necesidades de su departamento?

1.Siempre		2. Casi siempre		3.Muy pocas veces		4.Rara vez		5.- Nunca	
-----------	--	-----------------	--	-------------------	--	------------	--	-----------	--

**13.-¿**Considera usted que el Manual de Procedimientos en el departamento de Tesorería contribuirá en mejoramiento del control interno y en las funciones del mismo?

1.Total acuerdo		2. De acuerdo		3.No sabe		4.En desacuerdo		5.- Total desacuerdo	
-----------------	--	---------------	--	-----------	--	-----------------	--	----------------------	--

**14.-¿**Con que frecuencia se evalúan las técnicas de valoración al riesgo, para identificar si pueden afectar o no, al logro de los objetivos?

1.Mensual		3.Cuatrimestral		4.Semestral		4.Anual		5.- Nunca	
-----------	--	-----------------	--	-------------	--	---------	--	-----------	--

**15.-¿**Se han identificado las opciones de respuestas al riesgo, considerando la probabilidad y el impacto en relación con la tolerancia al riesgo y su relación costo/beneficio?

1.Nunca		2. Algunas veces		3.Casi siempre		4.Siempre		5.- Desconoce	
---------	--	------------------	--	----------------	--	-----------	--	---------------	--

**16.-¿**Se han establecido indicadores de riesgos, procedimientos estrategias, lineamientos para el monitoreo y reportes, para evaluar el riesgo en el Departamento y Área Financiera?

1.Definitivamente si		2 Parcialmente si		3.No sabe		4.Parcialmente no		5.- Definitivamente no	
----------------------	--	-------------------	--	-----------	--	-------------------	--	------------------------	--

**17.-** Está de acuerdo con que el control de la recaudación debe hacerse de forma diaria, con la finalidad de comprobar que los depósitos realizados sean iguales a los valores recibidos, a fin de controlar que éstos sean transferidos al depositario oficial?

1 Nunca		2. Rara vez		3.Poco		4.Frecuentemente		5.- Siempre	
---------	--	-------------	--	--------	--	------------------	--	-------------	--

**18.-¿**Se han establecido índices de vencimientos que permitan el cumplimiento oportuno de obligaciones contraídas para evitar recargos, intereses y multas del DPT GADMCS?

1.Total acuerdo		2. De acuerdo		3.No sabe		4.En desacuerdo		5.- Total desacuerdo	
-----------------	--	---------------	--	-----------	--	-----------------	--	----------------------	--

**19.-¿**Califique usted como considera el control de vencimiento de garantías recibidas, por contratación de bienes o servicios y obras?

1 Excelente		2.Bueno		3.Regular		4.Malo		5.- Desconoce	
-------------	--	---------	--	-----------	--	--------	--	---------------	--

1. Marque una X los siguientes datos informativos:

<b>GENERO</b>	FEMENINO		MASCULINO		<b>EDAD</b>	18-30		31-43		44- mas
<b>NIVEL DE ESTUDIOS</b>	BACHILLER		ESTUDIANTE UNIVERSIDAD		TÍTULO PROFESIONAL			MAESTRIA		
<b>DEPARTAMENTO DONDE LABORA</b>			<b>FUNCIÓN QUE DESEMPEÑA</b>					<b>TIEMPO DE TRABAJO EN EL GADS</b>		

## **GLOSARIO DE TERMINOS**

### **Acciones**

Son las estrategias y su aplicación de las acciones para manejar el riesgo, las mismas que permitirán reducirlo.

### **Análisis de la información**

Es la interpretación que se hacen de los resultados y representa el potencial de mejora para el proceso.

### **Causas**

Son las circunstancias que permiten que se creen los riesgos.

### **Control Existente**

Se debe indicar cuál es la medida que ha tomado la entidad para prevención del riesgo.

### **Gestión**

La gestión es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles.

### **Impacto**

Son las consecuencias que pueden ocasionar a la entidad en el caso de que el riesgo se materialice.

### **Indicadores de efectividad**

La efectividad es la relación entre los recursos utilizados y el impacto obtenido.

### **Indicadores de eficacia**

Se considera como eficacia el nivel de consecución de los objetivos establecidos, a través de los productos o resultados obtenidos, sin referencia alguna a la utilización de los recursos necesarios para la consecución de los objetivos.

### **Indicadores de eficiencia**

Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso.

### **Indicadores de gestión**

Los indicadores son un punto de referencia que permite observar y medir el avance en el logro de una meta esperada.

### **Meta**

Las metas son valores alcanzables y medibles para poder llegar a un objetivo.

### **Nivel de riesgo**

De acuerdo a la escala que se escoja, dependiendo del nivel de riesgo.

### **Probabilidad**

Es la posibilidad de que ocurra el riesgo y puede ser ocasionada por factores internos o externos.

### **Responsables**

Son las áreas o departamentos encargados de poner en marcha las acciones y estrategias que se proponen.