



Maestría en Administración Pública
Artículo de investigación aplicada



Fortalecimiento institucional y control interno para la mejora continua en el proceso de pago a contratistas de la Prefectura del Guayas.

Cindy Dolores INTRIAGO ALMEIDA^a y José Antonio INTRIAGO TORRES^b

a Ingeniera Civil. cindy.intriago@uees.edu.ec

b Ingeniero en Electricidad, Especialización Electrónica y Automatización Industrial. jose.intriago@uees.edu.ec

Palabras clave

Control Interno, Procesos de Pagos, Gestión Pública, Prefectura del Guayas.

Clasificación JEL

G38, H38, P43

Resumen: Desde una perspectiva la problemática de esta investigación recae en la falencia que existe en el proceso de pago de la Prefectura del Guayas, en donde actualmente no existe un proceso claro, definido y gestionado para la administración de los incidentes detectados en la operación de este proceso. Por lo que el objetivo de esta investigación radica en establecer estrategias que permitan un fortalecimiento del control interno, basado en la eficacia y eficiencia dentro de los procesos en las áreas partícipes del proceso de pago. Es por esto que para el cumplimiento del objetivo se aplicó una metodología de análisis descriptivo con orientación cualitativo, a través del modelo COSO I y para la recolección de los datos se utilizó la entrevista. La población sujeta a esta investigación son los servidores públicos de los departamentos que intervienen en el proceso de pago a los proveedores. El análisis del control interno en el proceso de pagos dio como resultado el principal factor que influyen negativamente en el proceso de pago, el cual fue la falta de control interno del subproceso de control previo, donde no se encuentra parametrizado el tiempo, criterios y registro de la revisión.

Key words

Internal Control, Payment Processes, Public Management, Guayas Prefecture.

JEL Classification

G38, H38, P43

Abstract: From one perspective, the problem of this investigation lies in the flaw that exists in the payment process of the Prefecture of Guayas, where there is currently no clear, defined and managed process for the administration of incidents detected in the operation of this process. . Therefore, the objective of this research lies in establishing strategies that allow for the strengthening of internal control, based on the effectiveness and efficiency within the processes in the areas participating in the payment process. This is why to fulfill the objective, a qualitatively oriented descriptive analysis methodology was applied, through the COSO I model, and interviews were used to collect the data. The population subject to this investigation are the public servants of the departments that intervene in the payment process to suppliers. The analysis of internal control in the payment process resulted in the main factor that negatively influences the payment process, which was the lack of internal control of the prior control subprocess, where time, criteria and registration are not parameterized of the review.

Introducción

Se expone la situación problemática que actualmente existe en la demora en el proceso de pago a contratistas y por ende a proveedores de la Prefectura del Guayas, es por eso que este proceso exige una mejora sustancial a fin de alinear esta función a la eficiencia operacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial del Guayas. Como por ejemplo en el periodo fiscal del año 2022, la Prefectura del Guayas ha desarrollado cinco licitaciones de obras viales que son de mayor relevancia, las cuales se han desarrollado en plazos de entre 120 y 240 días.

De dichas licitaciones, solo una cuenta con el pago al contratista del 100%, mientras las otras cuatro restantes cuentan con fecha de corte diciembre de 2022, un avance de pago del 83%, 60%, 59% y 52%, respectivamente. La falta del cumplimiento de pagos a los contratistas se debe a que el proceso de pago de planillas para contratos de licitación de obras, tiene gran cantidad de requisitos administrativos que deben ser revisados y validados previo al pago, es en este paso donde se genera que el tiempo entre la solicitud de pago por parte del contratista y el pago efectivo de la contratante a la cuenta declarada por el proveedor, pueda llevar entre 2 a 6 meses, el cual ha desembocado las dificultades (malestares) observadas en los continuos reclamos de contratistas por retrasos de pagos de planillas.

Se ha podido evidenciar que en el área financiera existen falencias en la eficacia del proceso de pago tanto por el excesivo tiempo del proceso, así como también por las diferencias de tiempos que tiene este proceso en contratos con similares características, evidenciando la falta de políticas de control y calidad. Estos desperdicios de tiempos produce disminución del flujo económico de la obra, y un impacto negativo en los compromisos e indicadores de ejecución del Plan Operativo Anual de la institución.

Desde una perspectiva vinculada en los procesos de pagos de la Prefectura del Guayas actualmente no existe un proceso claro, definido y gestionado para la administración de los incidentes detectados en la operación, por lo que redundan en ineficientes tiempos de respuestas y niveles de servicios que no se cumplen. Este estudio plantea una metodología que busca los tiempos asociados a incidentes registrados como los atrasos en el cronograma de entrega de la misma, en algunos casos puede generar que el contratista no cumpla a cabalidad sus compromisos contractuales, tales como: permanencia del personal en obra, equipo mínimo y materiales de calidad. Este comportamiento produce a su vez, el incurrir de multas y sanciones por parte del administrador de contrato, y de esta manera un riesgo potencial de abandono de la obra, terminaciones unilaterales, juicios penales y demás. Para no llegar a estos términos, es necesario mejorar la coordinación de la ejecución de actividades financieras, proveer información de la gestión a los actores del proceso de pago a contratistas y contar con una manera de evaluar y mejorar el proceso de forma continua.

Es por eso que, con el fin de garantizar los derechos de los ciudadanos, el Estado implementa políticas públicas las cuales son administradas a través de las instituciones gubernamentales, esto busca que todos los ciudadanos accedan a los servicios públicos y siempre se espera que sean de calidad y otorgados con calidez. Por ende, se genera la necesidad de establecer estrategias de cambio en la Administración Pública, a propósito de una amplia reflexión sobre la necesidad de cambio en estas organizaciones que tanto pueden condicionar el bienestar y de hecho determinan muchas de las actuaciones cotidianas (Ordoñez y Trelles, 2019). Esta responsabilidad recae en los funcionarios públicos, quienes deberán estar preparados con principios y valores éticos para el desempeño de sus actividades profesionales, (Constitución del Ecuador, 2008).

Dentro de las competencias de la Contraloría General del Estado (CGE), se encuentra el de crear normativa de para el control continuo, en donde esta normativa se compone por reglas generales y otras de índole accesoria relacionadas con la administración financiera del estado, sistemas informáticos, talento humano y gestión de proyectos. Este conjunto de normas tiene el objetivo de asegurar las metas de cada institución del Estado ecuatoriano junto con el resguardo de la integridad de los recursos públicos. La creación de este marco normativo se llevó a cabo mediante la adaptación del marco integrado de control interno expuesto

INTRIAGO ALMEIDA e INTRIAGO TORRES

por el Comité de Organizaciones que patrocina la Comisión Treadway o comúnmente conocido como COSO por sus siglas en inglés (CGE, 2014).

Dicho esto, es que dentro del mismo marco normativo se detalla los objetivos del control interno, el cual permite a las instituciones públicas alcanzar la misión y visión institucional de cada una de ellas, tales como:

- Impulsar la efectividad y la rentabilidad de las operaciones en función a los principios de transparencia y ética;
- Ratificar la rectitud, oportunidad y confiabilidad de acceso a la información;
- Ejecutar las leyes y reglamentos de la unidad y proporcionar bienes y servicios públicos de calidad;
- Conservar y salvaguardar los bienes de dominio público contra pérdidas, irregularidades, usos indebidos, despilfarros o de actos ilícitos (CGE, 2014, ~~pág. 4~~).

Por lo anterior, la presente investigación tiene como objetivo establecer estrategias que permitan un fortalecimiento del control interno basados en la eficacia y eficiencia dentro de los procesos en las áreas partícipes en el proceso de pago, ya que hoy en día se tiene un desarrollo de plazos muy extendidos, lo que perjudica el flujo económico de los contratistas y lo que conlleva a una baja ejecución del presupuesto anual de la Prefectura del Guayas; esto, con el propósito que permita identificar aquellas necesidades que les promueva a mejorar el proceso de pagos de proveedores y contratistas. Se espera a través de la realización de este estudio, identificar aquellos factores que influyen en la institución, con el fin de establecer estrategias para mejorar el funcionamiento financiero y evitar ambigüedades dentro del proceso de pagos y a su vez poder enfrentar los retos que demanda la Institución como tal.

Para el cumplimiento del objetivo se aplicó una metodología de estudio de casos y al mismo tiempo un análisis descriptivo con orientación cualitativa, a través del modelo COSO I y para la recolección de los datos se utilizó las herramientas de investigación como lo es la entrevista. La población sujeta a esta investigación son los servidores públicos de las diferentes áreas que intervienen en el proceso de pago de los proveedores de la Prefectura del Guayas.

La importancia de este estudio radica en que la normativa que regula una nación repercute en las organizaciones públicas y privadas, pero sobre todo en los servidores públicos, que son los llamados a ofrecer un servicio de calidad y calidez, que conlleva el resultado del desarrollo de sus actividades en forma eficiente y eficaz, aplicando la ética y transparencia pública, que se encuentra establecida en la normativas que rigen el control y revisión de documentos previo al pago, como son las Normas de Control Interno de la CGE y leyes anexas.

Revisión de Literatura

Mejora continua

La mejora continua es un proceso basado en el trabajo en equipo y orientado a la acción, que promulga que el camino de mejora hacia la perfección es propiedad y debe ser conducido por todos los individuos de la organización (Kaizen, 1986). Sugiere entonces, que la calidad al ser un atributo inherente a toda empresa no es conveniente limitar las acciones implementadas en cualquiera de los departamentos de la organización.

Luego, la perspectiva que apunta Deming (1989) relata que la gestión de la calidad total insta a que sea un proceso continuo denominado “Mejoramiento continuo”, en el que la perfección es una meta contante pese a que no se logra alcanzar. Por lo que la mejora continua puede optimizar la administración de los procesos en las instituciones estatales prestadoras de servicios, con base en las recomendaciones realizadas en los

informes de los órganos de control institucional que integran el Sistema de Control Estatal (Espinoza-Valenzuela, 2020).

Mientras que para Harrington (1993) la optimización de un proceso implica modificarlo con el propósito de la alcanzar la adaptabilidad, eficacia y eficiencia. Por lo que las decisiones de qué aspectos cambiar y cómo llevar a cabo esos cambios son intrínsecamente vinculadas al enfoque y características de la organización. Razón por la cual, Fadi Kabboul (1994) precisa que el “mejoramiento continuo” es una transformación en el proceso factible y posible donde las organizaciones de países en desarrollo logren superar la brecha tecnológica que las separa del mundo avanzado.

La mejora continua resulta, por consiguiente, una filosofía o enfoque de gestión que debe tener en cuenta toda organización sea empresarial o no empresarial, privada o pública. En consecuencia, toda estrategia para incrementar la calidad de las actividades que desarrolla el área financiera concerniente al pago de planillas, depende de la capacidad para integrar armónica y diferencialmente los distintos componentes involucrados en toda acción educativa a los procesos de pagos, incluidos los aspectos éticos y de transparencia. De esta manera todo intento para aplicar la mejora la continua a los procesos financieros debe considerar las normativas de control interno, los procesos y los resultados.

Procesos de pagos

Según Melinkoff (1990) los procedimientos consisten en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores. La calidad no se trata de un concepto genérico, más bien sino, se declara con mayor precisión a través de las características o especificidades técnicas de cierto producto o de algún servicio. Es por esto que se muestra una imperativa necesidad de definir claramente la especificidad de lo que se busca alcanzar.

Según Deming (1993) la calidad se resume en "un cúmulo de interrogantes hacia el mejoramiento continuo". Es así como cuando el usuario adquiere productos de calidad, las empresas consiguen incrementar sus ingresos, allegando así a contribuir a su crecimiento económico. Por otra parte, Gryna et al. (2007) opina que alcanzar la calidad, es una meta de toda organización, que al limitarla no podrá contemplar el propósito planteado de asegurarla.

De tal forma Herrera (2018) explica que uno de los principales problemas que conducen a el incumplimiento de los pagos a proveedores, se da por la falta de comunicación entre departamentos que participan en el proceso, la existencia de una pésima calidad en la repuesta a los proveedores y sobre todo a una falta de sinergia de los departamentos que intervienen en los procesos de pagos. Así mismo Zevallos-Santana & Loo-Cedeño, (2021) argumenta que otro de los problemas en el incumplimiento de los pagos se da por la demora que existe en las transferencias económicas de las diferentes partidas presupuestarias por parte del Gobierno Central lo que conlleva a dilatar un poco más los plazos en los procesos de pagos, creando malestar en los proveedores.

Por otro lado, la pérdida de un ambiente de control interno es creada como resultado del incumplimiento del objetivo principal en los procesos de pagos, lo que conlleva a la falta de pago de los proveedores en las fechas estipuladas en los contratos, esto conduce a la creación de un ambiente donde no existe un control interno constantemente (Gavilanes, 2018).

Control Interno

El Control Interno (CI) es un elemento esencial dentro de la gestión, es por eso que el CI debe existir en todas las organizaciones, independientemente de su tipo y estructura. Su importancia radica desde el punto de vista gerencial, dicho en otras palabras, sin ninguna clase de control es imposible organizar, planificar, dirigir, administrar o tomar decisiones, por lo cual el CI establece una guía y un plan organizacional que permite la implementación de procedimientos coordinados adoptados por la organización para la verificación de la solidez y confiabilidad de la información financiera (Calle-Álvarez et al., 2020).

INTRIAGO ALMEIDA e INTRIAGO TORRES

Es por eso que para Huiman (2022) el CI es considerado como un proceso sistemático implementado por los administradores y servidores públicos de una institución, cuyo objetivo es evaluar el progreso de las mejoras continuas de los diferentes departamentos que conforman las instituciones públicas, todo esto a través de un órgano regente que supervisa la aplicación y el cumplimiento de la normativa de control interno vigente dentro de un territorio o país.

Por otro lado, cuando existe una falencia en el fortalecimiento del CI en el sector público, se presenta una problemática en las funciones estatales por la misma incapacidad de controlar y prevenir el mal uso de los bienes de dominio público y de los recursos financieros de las instituciones, por lo que la falta de transparencia en las funciones y la corrupción, son fenómenos ligados a la deficiente gestión pública de las instituciones estatales, lo que limita la competitividad y el desarrollo económico (Miaja, 2019).

Según Mendoza (2020) argumenta que el CI no puede resolver todos los problemas de una institución, ni tampoco se puede suponer que por sí solo llevará a una institución a la cima del éxito competitivo. Este es un sistema en el cual las instituciones pueden guiarse y apoyarse para obtener mejoras continuas, es por eso que tradicionalmente se tiende a pensar que el CI es un instrumento de gestión para conocer, evaluar y gestionar riesgos institucionales.

Hoy en día se tiene distintos modelos de CI que han sido aplicados como herramientas esenciales en empresas ya sean estas públicas o privadas con el fin de buscar la mejora continua de sus departamentos y obtener resultados eficientes y eficaces a la hora de cumplir con los objetivos. El origen de los modelos de CI, fue a partir de la fundación del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway o en sus siglas en inglés COSO en el año de 1985 (G. A. Díaz, 2020), mientras que para el año de 1992 se publicó el primer Marco Integrado de CI o también conocido como COSO I, años más tarde en el 2004 se emitió el COSO II o también conocido como Marco Integral de Gestión de Riesgos Corporativos, por otro lado para el 2013 se difunde una tercera versión del marco integrado como es el COSO III o llamada comúnmente Marco Integrado de CI siendo una versión actualizada del COSO I y finalmente para el año 2017 se da a conocer el COSO IV que es una actualización del COSO II respectivamente (Rodríguez, 2022).

Acerca del modelo COSO I, es uno de los modelos de CI más utilizado últimamente en Latinoamérica (Pavón et al., 2019), el cual está compuesto por cinco componentes que permiten analizar y diagnosticar el funcionamiento de entidades privadas como públicas, con componentes tales como: 1. Ambiente de control. 2. Evaluación de los riesgos. 3. Actividades de control. 4. Información y comunicación. 5. Monitoreo (Cortés, 2019); (Pacheco, 2023).

En cuanto al modelo COSO II, ayuda a que las empresas sean más eficientes y eficaces a través del cumplimiento de los objetivos para así, poder minimizar el nivel de riesgo, ayudando en la toma de decisiones por la parte gerencial. Modelo que se encuentra establecido por ocho componentes como lo son: Ambiente de control. 2. Establecimiento de objetivos. 3. Identificación de eventos. 4. Evaluación de Riesgos. 5. Respuesta a los riesgos. 6. Actividades de control. 7. Información y comunicación. 8. Supervisión (Manosalvas et al., 2019); (Ortiz, 2021).

Mientras que, con relación al modelo COSO III, como ya se dijo anteriormente este modelo es una versión actualizada y mejorada del COSO I (X. García et al., 2019), teniendo los cinco componentes y adicional a este modelo se añadió 17 principios, que se encuentran en sinergia con los cinco componentes dando como resultado un CI más preciso y confiable. Principios tales como: 1. Cultiva Integridad y Valores Éticos, 2. Proporciona Responsabilidad en la Superstición, 3. Crea Estructura, Autoridad y Responsabilidad, 4. Revela compromiso para la competencia, 5. Cumplimiento de las responsabilidades, 6. Enumera los objetivos más relevantes, 7. Comprueba y analiza los riesgos, 8. Estudia el riesgo de fraude, 9. Delimita y analiza cambios importantes, 10. Elige y desarrolla actividades de control, 11. Selecciona y desarrolla controles generales sobre el campo tecnológico, 12. Es aplicado a través de políticas y procedimientos, 13. Utiliza información relevante, 14. Comunicación Interna, 15. Comunicación externa, 16. Dirige evaluaciones continuas y/o permanentes y 17. Evalúa y comunica deficiencias (Villa et al., 2017).

Y, finalmente al hablar del modelo COSO IV, estamos hablando de un modelo adaptado y actualizado de la versión del modelo COSO II, en donde cuenta con los mismos ocho componentes del COSO II, pero con la diferencia que se le añadieron 20 principios que trabajan a la par con los componentes, lo que permite realizar un análisis multidimensional y vectorial, que ayuda a desarrollar procesos más amplios para el CI de la empresa, teniendo como resultado la identificación, evaluación y la preparación para poder hacerle frente a cualquier tipo de riesgo que pueda afectar a la operatividad de la empresa ya sea este interno o externo, positivo como negativo. Dicho esto, a continuación se detallan los 20 principios: 1. La gerencia desempeña la supervisión de los riesgos, 2. Se determina estructuras operativas, 3. Se establece la cultura deseada, 4. Se manifiesta el compromiso con los valores éticos, 5. Capta, desarrolla y conserva a los individuos competentes, 6. Estudia el contexto empresarial, 7. Determina el apetito al riesgo, 8. Analiza estrategias alternativas, 9. Establece los objetivos empresariales, 10. Reconoce los riesgos, 11. Estima la rigidez de los riesgos, 12. Anticipa los riesgos, 13. Lleva a cabo las respuestas a los riesgos, 14. Desarrolla un portafolio de riesgo, 15. Analiza los cambios sustanciales, 16. Examina los riesgos y el desempeño, 17. Plantea mejoras en la gestión de riesgos empresariales, 18. Utiliza la información y la tecnología, 19. Expresa los riesgos de información y 20. Se desarrollan los informes en base a los riesgos, cultura y desempeño (Bombón-Orellana & Pacheco-Rodríguez, 2021).

Por otro parte, como se puede apreciar en la tabla 1, el estudio del sistema de control interno, a lo largo del tiempo sigue siendo analizado por muchos investigadores, donde se expresa las diferentes contribuciones que han realizado algunos autores durante los últimos cinco años:

Tabla 1.

Resumen de la Literatura existente sobre el Modelo COSO.

Autor/Año	País	Título	Método
Imbaquingo y García (2019)	Ecuador	El control interno en la gestión de inventarios para la empresa Japan Auto.	COSO ERM
Albornoz-Romero (2019)	Perú	Control interno y su incidencia en la gestión de obras en Municipalidades Distritales de Pachitea – Huánuco.	COSO I
Sandoval et al. (2019)	Cuba	Uso de una herramienta de multicriterio del control interno en una entidad hospitalaria cubana.	COSO I
Hernández y Gil (2019)	México	La administración de riesgos como herramienta en el control interno de organizaciones del sector lácteo.	COSO I
Jiménez-Rodas et al. (2020)	Ecuador	Evaluación del sistema de control interno del componente propiedad, planta y equipo en empresas hospitalarias.	COSO I
Álvarez y Condori (2020)	Perú	Control interno en el área de tesorería del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Vilcanota de Sicuani en el periodo 2016.	COSO I
Ruiz et al. (2020)	Perú	Control interno para mejorar las contrataciones del área de logística, Unidad de Gestión Educativa Local San Martín 2020.	COSO I
Grageola et al. (2020)	México	Énfasis del control interno y su ámbito en las deducciones fiscales.	COSO I
Wade (2021)	México	Implementación del Sistema de Control Interno Institucional en la Administración Pública Estatal.	COSO III
Causil-Lengua et al. (2021)	Colombia	Diagnóstico del Sistema de Control Interno en la Fundación vida nueva y digna de la ciudad de Montería.	COSO I
Berbey y Valencia (2021)	Panamá	Incidencia del control previo que ejerce la Contraloría General de la República en el control interno de las empresas públicas de Panamá.	COSO I

Continúa.....

Tabla 1.**Resumen de la Literatura existente sobre el Modelo COSO (Continuación).**

Díaz (2021)	Cuba	El control interno como herramienta indispensable para la gestión de riesgos operativos en la UCI.	COSO I
Shapiama et al. (2021)	Perú	Propuesta de un sistema de control interno según el modelo COSO III.	COSO III
Bombón-Orellana y Pacheco-Rodríguez (2021)	Ecuador	Marco de gestión integral de riesgos, elemento necesario en el sector cooperativo financiero.	COSO IV
Ruiz-Ruiz y Montero-Cobo (2022)	Ecuador	Control interno como herramienta eficiente para la gestión financiera de los Gobiernos Autónomos Descentralizados.	COSO I
Castellanos et al. (2022)	Colombia	La auditoría forense ¿Un instrumento esencial de control interno en las entidades públicas?	COSO I
Vega et al. (2022)	Cuba	Procedimiento para la gestión integrada del Control Interno con enfoque multicriterio.	COSO I
García-Vera y Sánchez-Quinde (2022)	Ecuador	El control interno en pymes de la ciudad de Guayaquil periodo 2019 –2021.	COSO I
Miranda-Cárdenas (2023)	Ecuador	Control interno en la gestión financiera de la Mancomunidad Mundo Verde.	COSO I
Saurino (2023)	Perú	El control interno y su relación con la rentabilidad de una empresa comercial de importación, Arequipa.	COSO I
Salazar-Pin y Anchundia-Del Castillo (2023)	Ecuador	Control interno en la gestión administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Montecristi.	COSO III
Jiménez et al. (2023)	México	Principales Problemas de Control Interno en Pymes de Emiliano Zapata, Tabasco.	COSO I
Escobar et al. (2023)	Perú	Control interno en la rentabilidad de una empresa de servicios generales – Perú.	COSO I

Elaboración Propia.

Con respecto a la tabla anterior, se refiere a la gran variedad de literatura que existe en el campo científico que analizan el control interno tanto en empresas privadas como públicas, mediante los modelos COSO I, II, III y IV, siendo el COSO I el modelo más utilizado por los investigadores. De ahí que, dentro de esta investigación se aplicará el modelo COSO I, por ser un modelo compacto, que, dicho en otras palabras, es un modelo resumido que necesita poco tiempo para su desarrollo y aplicación, con relación al resto de los esquemas que necesitan un amplio análisis de la situación de la empresa y una gran cantidad de información de la misma, por ende, necesita más tiempo en su aplicación.

Como ya se mencionó anteriormente, el modelo COSO I facilita a las empresas públicas y privadas, valorar y mejorar sus controles internos, donde el proceso de mejora continua del CI de la entidad se realiza a través de la sinergia entre la gerencial y los trabajadores de los diferentes departamentos que conforman la empresa, con la finalidad de poder alcanzar los objetivos y lograr actividades encaminadas a la efectividad, transparencia de los estados financieros y sobre todo el acatamiento de las leyes y directrices de la empresa. Es por eso que, para el cumplimiento de esos aspectos ya antes mencionados, el modelo COSO I, consta de cinco componentes que interactúan entre sí para la mejora continua del CI de la empresa, componentes que se detallan a continuación:

- 1. Ambiente de control:** este componente está basado en las pautas a seguir sobre un buen funcionamiento dentro de la estructura institucional y de la normativa interna, mediante la integridad personal y profesional de la alta gerencia y del personal, a su vez la implementación de valores éticos para la eficiencia del control interno lo que conlleva a planificar, dirigir y controlar actividades de una mejor manera para poder cumplir con los objetivos institucionales (Grageola et al., 2020).

2. **Evaluación de los riesgos:** este componente es utilizado para poder identificar y examinar los riesgos que afrontan las instituciones a la hora de lograr sus objetivos. Tras la clasificación de los riesgos en internos y externos, por funciones, actividades y finalmente en la evaluación de las principales debilidades institucionales, se definen los objetivos de control y se establece un Plan de Prevención de Riesgos para determinar cómo deben administrarse y minimizar los riesgos (Sánchez et al., 2019).
3. **Actividades de control:** en el caso de este componente puede ser aplicado en todos los niveles de la estructura organizativa. Se configuran como operaciones bajo normas específicas, con el propósito de garantizar el logro de metas trazadas por la directiva. Este enfoque busca el control de riesgos inherentes a dichos procesos y que impactan directamente a las metas organizativas. (Serrano, 2019); (Causil-Lengua et al., 2021).
4. **Información y comunicación:** por otra parte, este componente faculta a la institución para identificar y percibir una buena comunicación, de tal forma que la información sea transmitida adecuada y precisamente a los empleados. Además, dentro de este componente se establece el tiempo permitido al personal para el cumplimiento de sus responsabilidades. Es por eso que se recomienda que la comunicación debe ser fluida en todos los niveles dentro de la institución (Mayorga et al., 2020); (Ruiz-Ruiz y Montero-Cobo, 2022).
5. **Monitoreo:** y finalmente en el componente de monitoreo y supervisión se realiza la revisión y la evaluación de los componentes anteriores por parte de la administración central para poder comprobar si se mantiene un funcionamiento correcto del sistema de CI a lo largo de un periodo determinado; además, con la misma se puede detectar errores o irregularidades que no fueron detectadas en los componentes anteriores para poder ejecutar las correcciones y modificaciones necesarias en el sistema de CI (Talaverano-Vilcas y Paima-Paredes, 2018) (Gutiérrez-Sarmiento et al., 2020).

De este modo el modelo COSO I, es idóneo para esta investigación porque permitirá identificar aquellos factores que influyen negativamente en el control interno del proceso de pagos de proveedores y contratistas en poco tiempo y al mismo tiempo se tendrá la posibilidad de ejecutar acciones por la alta gerencia, para poder mitigar esos factores negativos los cuales se los deben priorizar: en aquellos que ameritan mayor atención, seguidos con los de menor atención, dando como resultado la optimización del tiempo para la toma de decisiones y poderle hacer frente a estos factores negativos. Con el fin de establecer estrategias para la mejora continua del funcionamiento de los diferentes departamentos que participan en el proceso de pagos, evitando ambigüedades dentro del mismo y a su vez poder enfrentando los retos que demanda la Institución como tal, con el cumplimiento de objetivos institucionales.

Metodología

La principal metodología aplicada en esta investigación es la de análisis de casos, ya que se pretende identificar aquellos factores que influyen negativamente en el control interno del proceso de pagos en la Prefectura del Guayas y al mismo tiempo se desarrolló un análisis descriptivo con enfoque cualitativo.

Cualitativo porque esta modalidad de análisis permitió estudiar las cualidades, responsabilidades y el nivel de solución a futuros problemas de cada servidor público que interactúa en el proceso de pagos de la prefectura.

La herramienta que se utilizó para la obtención de los datos en este trabajo fue la entrevista. Entrevista que fue diseñada y adaptada de los reactivos de los trabajos de Gómez (2018) y Arteaga & Pillco (2020), la cual consta de 16 preguntas que se encuentran basadas según el Modelo COSO I y se encuentra distribuida en cinco variables tales como: **1)** Ambiente de Control, **2)** Evaluación de Riesgos, **3)** Actividad de Control, **4)** Información y Comunicación y **5)** Monitoreo y Supervisión, véase en el apéndice 1.

INTRIAGO ALMEIDA e INTRIAGO TORRES

La muestra sujeta a esta investigación fueron los servidores públicos de los diferentes departamentos que intervienen en el proceso de pago a los proveedores de la prefectura, tal como se aprecia en la tabla 2.

Tabla 2.

Distribución de la Muestra de las Unidades de Análisis – Prefectura del Guayas.

Área Administrativa	Muestra
Subdirección de Gestión Financiera (Director Financiero)	1
Subdirección Contable (Contador y 2 Analistas Senior de Revisión-Control Previo)	3
Subdirección Presupuesto (Responsable de asignación y control)	1
Tesorería General (Tesorero)	1
Total	6

Fuente: Elaboración propia, en función al Organigrama Institucional de la Prefectura del Guayas.

Las entrevistas fueron aplicadas en los meses de junio y julio de 2023, a los servidores públicos ya antes mencionados. En donde los resultados de las entrevistas fueron analizados, para constatar y verificar cual sería el estado del CI de la institución y poder establecer el nivel de responsabilidad que tienen cada uno de los servidores públicos en el proceso de pagos. Con el fin de desarrollar estrategias que permitan un fortalecimiento del control interno basado en la eficacia y eficiencia dentro de los procesos en las áreas partícipes del proceso de pago, puesto que hoy en día se tiene un proceso con plazos muy extendidos, y que perjudica el flujo económico de los contratistas y a su vez conlleva a una baja ejecución del presupuesto anual de la Prefectura del Guayas.

Resultados

Se inicia con el análisis del tiempo que conlleva el proceso de pago, desde que inicia la obra hasta la cancelación de la primera planilla de cinco contratos de la Prefectura del Guayas en el periodo fiscal 2022. Los casos escogidos fueron las siguientes obras viales: General Gómez - La Condencia, Yurima - Jigual de Arriba, Balzar - Los Palitos, Simón Bolívar - Mariscal Sucre y Roberto Astudillo - Venecia Central.

Caso General Gómez - La Condencia.

En este caso la obra es contratada por un monto de USD 4.221.407,94, sin la entrega de anticipo por parte de la contratante, su proceso de revisión entre fiscalizador y administrador de contrato es de 39 días, este tiempo no es parte de nuestro análisis actual. Sin embargo, el proceso de pago de la primera planilla, que se inicia en el área de control previo y termina en tesorería, tuvo un tiempo de revisión de 28 días.

Caso Yurima - Jigual de Arriba

La obra es contratada por un valor de USD 4.419.819,99, no tuvo entrega de anticipo por parte de la contratante, su proceso de revisión entre fiscalizador y administrador de contrato es de 21 días, que así mismo, este tiempo no es parte de nuestro análisis actual. La primera planilla, su proceso de pago que se inicia en el área de control previo y termina en tesorería tuvo un tiempo de revisión de 20 días.

Caso Balzar - Los Palitos

La obra se contrata por un valor de USD 2.636.268,82, tuvo la entrega de un anticipo del 20% del contrato por parte de la entidad contratante, lo que corresponde a un factor de interés, ya que éste genera mayor cantidad de documentación a revisar por parte de los analistas del área financiera. La primera planilla tuvo un proceso de revisión entre fiscalizador y administrador de contrato de 42 días, tiempo que no forma parte de nuestro análisis actual. No obstante, el proceso de pago que inicia en el área de control previo y termina en tesorería tuvo un tiempo de proceso de 37 días. Aquí ya hay un incremento sustancial en referencia a las anteriores.

Caso Simón Bolívar - Mariscal Sucre

La obra fue contratada por un valor USD 8.246.172,72, no tuvo entrega de anticipo por parte de la contratante, además su proceso de revisión entre fiscalizador y administrador de contrato responde a 15

días, que, de igual manera, es un tiempo que no es parte de nuestro análisis actual. Pero sí lo es el proceso de pago de su primera planilla que se inicia en el área de control previo y termina en tesorería con un lapso de revisión de 13 días. Este caso se muestra aislado sin motivo alguno, se puede dar debido al poco avance inicial de la obra.

Caso Roberto Astudillo - Venecia Central

La obra se contrata por un valor USD 1.294.551,87, tuvo la entrega de un anticipo del 20% del contrato por parte de la entidad contratante, factor de interés ya que el anticipo genera información adicional a revisar por parte de los analistas del área financiera. La primera planilla estuvo 22 días en proceso de revisión entre fiscalizador y administrador del contrato, tiempo que no es parte de nuestro análisis actual. Sin embargo, el proceso de pago en el área financiera que inicia en el área de control previo y termina en tesorería tuvo un tiempo de revisión de 34 días. Nuevamente se muestra un incremento en el tiempo de revisión.

Como resultado de los análisis realizados a los cinco casos, se identifica como componente que incide en los tiempos de revisión dentro del proceso de pago, el procesamiento de los documentos que soportan el Informe del Buen uso de Anticipo por parte de la contratista, con tiempos mayores a los 30 días; mientras que, en el caso de las obras sin anticipo, el tiempo de revisión en promedio es de 20 días, tiempo que tampoco está dentro de los indicadores de gestión del proceso. Esto motiva a continuar el análisis mediante la herramienta de la entrevista a los principales actores del proceso de pago.

De las entrevistas (ver Apéndice 1) a los actores de cada una de las etapas intervinientes en el proceso de pago (ver Tabla 2), se obtienen las siguientes derivaciones de cada uno de los cinco componentes del COSO I analizados en el presente proceso de investigación:

- 1. Ambiente de control:** este componente define los roles que se encuentran bien establecidos para cada actor en su etapa esencial. Cada etapa muestra que tiene plazos de procesamiento diferentes que tienden a no ser reales, debido a que el expediente de pago no es devuelto al área requirente; y, mientras se corrigen las observaciones presentadas principalmente por el departamento de control previo, el proceso queda dentro de esta área. Por lo que, es en este punto donde la medición de su gestión no considera este lapso bastante importante. Además, la dirección financiera determina que su proceso sería más eficiente si las áreas requirentes estuvieran mejor capacitadas en el ámbito documental y en el manejo de expedientes, mientras que el contador considera que las falencias del proceso sí radican en el sistema de seguimiento de trámite donde se pudiera implementar mejor tecnología. Finalmente, se observa ciertas falencias en el ambiente de control, al no establecer parámetros claros a las áreas requirentes para la aceptación del expediente de pago completo y evitar los reflujos del proceso, así como también los criterios de devolución de este.
- 2. Evaluación de los riesgos:** este componente busca la identificación y examinación de los riesgos, para plantear un plan de prevención. Se evidencia que en las etapas entrevistadas consideran que no existe riesgo de fraude en el proceso y que sus mecanismos de detección de fraude solo residen en la etapa de control previo. El departamento de control previo, a su vez, es quien revisa exhaustivamente el expediente, sin embargo, declara no tener mecanismos de detección de fraude, puesto que se basan en la buena fe de la documentación presentada por el administrador de contrato y su función se fija en que la documentación guarde coherencia y en exigir que el expediente cuente con los entregables mínimos que se asientan en el contrato, términos de referencia y pliegos de cada proceso de contratación. Dicho esto, las entrevistas dan como resultado que este componente no se encuentra definido en el proceso, por lo que resulta imperioso estipular un subproceso de revisión del departamento de Control Previo y definir los riesgos inherentes del mismo.

3. **Actividades de control:** este elemento busca establecer acciones para mitigar riesgos y la estrategia de la Prefectura del Guayas ha sido emitir un manual de pagos que establece el listado de documentación mínima para cada tipo de proceso de contratación, y que contiene indicadores que no toman en cuenta los tiempos de procesamiento de la información en el área de control previo que es el que mayormente detiene el mismo. La dirección financiera, tesorería y contabilidad consideran que el control se produce en el área Control Previo; mientras que, el área de Control Previo, pese a contar con un manual de proceso de pagos, éste no define su subproceso de revisión y los funcionarios hacen las revisiones en base a interpretaciones personales de las normativas de la Contraloría General del Estado, a quienes consideran como un riesgo posterior y personal.
4. **Información y comunicación:** por otra parte, los entrevistados coinciden en que la comunicación externa se debe mantener de forma personal con el objetivo de no dejar evidencia de los errores del área requirente. El departamento de Control Previo informa que existen plantillas de revisión para cada tipo de proceso de contratación, donde se plantean las observaciones del expediente revisado. De esta revisión no existe registro digital o un control por medio institucional donde se evidencie el mismo. Se percibe que existe comunicación interna que se la realiza personalmente y otra en el sistema, tales como las garantías que recibe Tesorería y los reportes de Contabilidad. La comunicación externa del proceso, no se basa en reportes arrojados por el sistema, sino que se genera manualmente por los analistas contables. De este componente, se deriva la necesidad de cambio de la comunicación interna y externa donde se implemente un sistema computacional amplio y ágil, necesario para identificar los tiempos de revisión y falencias de cada etapa del proceso de pago; inclusive, este sistema podría permitir a las áreas requirentes y a las autoridades dar el debido seguimiento a los procesos de pagos y la ejecución del presupuesto de la institución.
5. **Monitoreo:** este último paso revisa y evalúa los componentes anteriores, detecta sus errores y pretende su corrección y mejoramiento continuo. El área de presupuesto y contabilidad expresan que el sistema actual es deficiente y permite errores humanos; mientras que, la dirección financiera solo realiza un seguimiento diario del cumplimiento general del proceso, pero no ejecuta un monitoreo específico de cada etapa.
En definitiva, el sistema actual no permite monitorear en tiempo real cada etapa del proceso, no hay forma de determinar en qué etapa se encuentra un trámite, cuánto tiempo demora en cada etapa y menos aún, comprobar cuántos trámites se encuentran represados en cada etapa del área financiera. Es aquí donde se destaca la necesidad de la implementación de un sistema completo.

Este estudio recomienda a la Prefectura del Guayas, las siguientes estrategias:

1. Inicio de un proceso de parametrización que, según los requerimientos detallados en los documentos preparatorios, especifique el listado de documentación de respaldo a presentar con la solicitud de pago. Este proceso conlleva que las áreas requirentes reciban asesoramiento de un analista de control previo, quien alerte la obligatoriedad de presentación de evidencia documental específica, según lo requerido, luego de la revisión de la documentación en la etapa preparatoria. Esto busca llegar al objetivo de disminuir tiempos de revisión del analista, al existir pleno conocimiento del administrador del contrato acerca de los documentos a entregar.
2. Elaboración de un Manual del Subproceso de Control Previo en función de cada tipo de proceso de contratación que: estandarice los criterios de revisión exhaustiva, establezca mecanismos de registro de devoluciones inmediatas mediante canales de comunicación

institucionales, ya sean por observaciones de fondo o de forma, y finalmente que registre tiempos de respuesta de corrección de áreas requirentes y seguimiento por parte del analista.

3. Implementación de un sistema computacional basado en la gestión de procesos de negocios (BPM) con su correspondiente gestor documental, este sistema debe incluir el módulo de gestión de pago. Este módulo de gestión de pago debe reflejar todo el flujo del proceso de pago, estableciendo claramente indicadores en cada etapa. De esta manera poder generar los posteriores informes que servirán para la toma de decisiones por parte de la máxima autoridad y sus delegados en el área de mejora continua.

Conclusiones

En respuesta al objetivo de este estudio, se ha logrado identificar aquellos factores que influyen negativamente en el proceso de pago, siendo el principal factor la falta de control interno del subproceso del Departamento de Control Previo, donde no se encuentra parametrizado el tiempo, criterios y registro de la revisión. En este subproceso se extiende la exploración ya sea por un expediente incompleto enviado por el área requirente hasta por la diversidad de criterios de revisión del analista. Además, el otro factor preponderante corresponde a que el manual de proceso de pagos no está acompañado de un sistema de control, donde se registre los riesgos inherentes al mismo y posteriormente se corrijan las irregularidades detectadas.

En definitiva, se considera imperioso el seguimiento previo de las etapas preparatorias de los procesos de contratación de las áreas requirentes, con el afán de que al conocer previamente las implicaciones, se reduzcan los tiempos de revisión y a su vez agilice el proceso, teniendo como resultado la eficacia de la ejecución presupuestaria de la institución, autoridades con control sobre sus procesos y determinación de riesgos que conlleven a mejoras continuas.

Finalmente, es por esto que el monitoreo, registro y control del proceso de pago, permite analizar el comportamiento de las áreas financieras y requirentes con relación a su obligación de cumplir con responsabilidad su función en el proceso; y, toda vez que exista el ambiente de control adecuado en el mismo, se reducirá el riesgo de fraude y con ello la oportunidad de corrupción en todas las áreas que intervienen.

Referencias

- Albornoz-Romero, D. Y. (2019). Control interno y su incidencia en la gestión de obras en Municipalidades Distritales de Pachitea-Huánuco Internacional (CC BY 4.0). *Gaceta Científica*, 5(2), 122–128. <http://revistas.unheval.edu.pe/index.php/gacien>
- Álvarez, C., & Condori, J. (2020). Control interno en el área de tesorería del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Vilcanota de Sicuani en el periodo 2016. *Revista Integración*, 3, 242–248.
- Asamblea Nacional. (2008). Constitución de la República del Ecuador. In *Registro Oficial* (Vol. 449, Issue 20). https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf
- Arteaga, M. E., & Pillco, L. F. (2020). *Sistema de Control de Interno como Factor de Eficiencia Financiera en el Área de Inventarios en el Dispensario Médico Sagrada Familia –Guayaqui*. ESPOL.
- Berbey, E., & Valencia, M. (2021). Incidencia del control previo que ejerce la Contraloría General de la República en el control interno de las empresas públicas de Panamá. *Revista Colón Ciencias, Tecnología y Negocios*, 8(2), 53–69.

- Bombón-Orellana, D., & Pacheco-Rodríguez, F. (2021). Marco de gestión integral de riesgos, elemento necesario en el sector cooperativo financiero. *Boletín de Coyuntura*, 31, 34–44.
- Calle-Álvarez, G., Narváez-Zurita, C., & Erazo-Álvarez, J. (2020). Sistema de control interno como herramienta de optimización de los procesos financieros de la empresa Austroseguridad Cía. Ltda. *Dom. Cien*, 6(1), 429–465. <https://doi.org/10.23857/dc.v6i1.1155>
- Castellanos, O., Velásquez, J., Arboleda, G., & Suaza, J. (2022). La auditoría forense ¿Un instrumento esencial de control interno en las entidades públicas? *Administración & Desarrollo*, 52(1), 95–112. <https://doi.org/10.22431/25005227.vol52n1.6>
- Causil-Lengua, C. A., Bravo-Yepes, A., & Becerra-Ossa, J. P. (2021). Diagnóstico del Sistema de Control Interno en la Fundación vida nueva y digna de la ciudad de Montería. *Revista Científica Anfibios*, 4(2), 11–19. <https://doi.org/10.37979/afb.2021v4n2.90>
- CGE. (2014). *Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado*. https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_ecu_ane_cge_12_nor_con_int_400_cge.pdf
- Cortés, A. (2019). El control interno como proceso administrativo para las PYMES Internal control as an administrative process for PYMES. *REVISTA FAECO SAPIENS*, 2(2), 13–26. https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
- Deming, E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Díaz de Santos.
- Deming, E. (1993). *Mejoras para la calidad*. <https://Mejoras-Para-La-Calidad-Avg.Weebly.Com/Deming.Html>.
- Díaz, G. A. (2020). LA AUDITORÍA A LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN COMO APOORTE A LA ACTIVIDAD GERENCIAL. *Revista Gestión I+ D*, 5(3), 180–212.
- Díaz, H. (2021). El control interno como herramienta indispensable para la gestión de riesgos operativos en la UCI. *Revista Cubana de Transformación Digital*, 2(4), 48–60.
- Escobar, H., Surichaqui, L., & Calvanapón, F. (2023). Control interno en la rentabilidad de una empresa de servicios generales - Perú. *Visión de Futuro*, 27(1), 160–181. <https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2023.27.01.005.es>
- Espinoza-Valenzuela, A. B. (2020). LA AUDITORÍA COMO MEJORA CONTINUA EN LOS ORGANISMOS PÚBLICOS DE SALUD DEL PERÚ. *Quipukamayoc*, 28(56), 25–31. <https://doi.org/10.15381/quipu.v28i56.17468>
- García, M., Flores, O., Burciaga, B., Silva, J., & Arroyo, J. R. (2022). El Control Interno en la Comisión Estatal de Vivienda, Suelo e Infraestructura del Estado de Chihuahua y la Importancia de la Auditoría Interna. *European Scientific Journal ESJ*, 18(37), 109–127. <https://doi.org/10.19044/esj.2022.v18n37p109>
- García, X., Maldonado, H., Galarza, C., & Grijalva, G. (2019). Control interno a la gestión de créditos y cobranzas en empresas comerciales minoristas en el Ecuador. *Espirales Revista Multidisciplinaria de Invesitgación Científica*, 3(26), 1–14. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=573263325002>
- Gavilanes, O. (2018). Control Interno a los Procesos de Pagos en la Dirección de Talento Humano. Universidad Técnica de Babahoyo.
- Grageola, L. G., Martínez, G., Guzmán, C., & Morales, T. F. (2020). Énfasis del control interno y su ámbito en las deducciones fiscales. *Revista Nacional de Administración*, 11(2), 69–86. <https://doi.org/10.22458/rna.v11i2.3073>

INTRIAGO ALMEIDA e INTRIAGO TORRES

- Gryna, F., Chua, R., & DeFeo, J. (2007). Análisis y planeación de la calidad (McGraw-Hill Interamericana, Ed.; Quinta). <https://sistemasdecalidad6to.weebly.com/uploads/4/6/5/8/46581171/metodo-juran-an%C3%A1lisis-y-planeaci%C3%B3n-de-la-calidad-juran-5ta.pdf>
- Gómez, P. J. (2018). Propuesta de un sistema de control interno al “Centro de Entrenamiento Gerencial Ceg –Fedexpor” ubicada en la ciudad de Quito. Universidad Central del Ecuador.
- Gutiérrez-Sarmiento, M., Narváez-Zurita, C., & Ormaza-Andrade, J. (2020). Control interno permanente en la administración de los inventarios del Hospital Homero Castanier Crespo. *CIENCIAMATRIA*, 6(2), 553–582. <https://doi.org/10.35381/cm.v6i2.381>
- Harrington, J. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa (Mc.Graw-Hill Interamericana. S.A., Ed.).
- Hernández, X., & Gil, M. (2019). La administración de riesgos como herramienta en el control interno de organizaciones del sector lácteo. *Revista Cubana de Ciencias Económicas EKOTEMAS*, 5(2), 51–66. <http://www.ekotemas.cu>
- Herrera, L. (2018). Propuesta de modelo de gestión por procesos para el cumplimiento oportuno de los pagos a los proveedores de la empresa Robert Bosch S.A.C. Universidad Ricardo Palma.
- Huiman, R. (2022). El sistema de control interno y la gestión pública: Una revisión sistemática. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2), 2316–2335. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2030
- Imbaquingo, N., & García, X. (2019). El control interno en la gestión de inventarios para la empresa Japan Auto, 2017. *Revista Ciencias Sociales y Económicas -UTEQ*, 3(1), 58–72.
- Jiménez, L., Zetina, C., & Juárez, S. (2023). Principales Problemas de Control Interno en Pymes de Emiliano Zapata, Tabasco. *Universita Ciencia*, 30, 136–146. <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.7843480>
- Jiménez-Rodas, E., Narváez-Zurita, C., Torres-Palacios, M., & Erazo-Álvarez, J. (2020). Evaluación del sistema de control interno del componente propiedad, planta y equipo en empresas hospitalarias. *Revista Científica Dominio de Las Ciencias*, 6(1), 526–551. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.23857/dc.v6i1.1159>
- Kabboul, F. (1994). Curso reingeniería en las empresas de servicio.
- KAIZEN, M. (1986). Mejora continua. Principios.
- Manosalvas, L. R., Cartagena, M. E., & Baque, L. K. (2019). Gestión de control interno para disminuir el riesgo de quiebra en la empresa Capasepri. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, VI(37), 1–12.
- Mayorga, M. P., Espinosa, M. T., López, A. A., & Chango, M. I. (2020). Control interno para el área de cajas en Cooperativas de Ahorro y Crédito. Caso de estudio: Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígenas Galápagos Ltda. *Visionario Digital*, 4(2), 57–80. <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v4i2.1215>
- Melinkoff, R. (1990). *Los Procesos Administrativos* (Panapo, Ed.).
- Mendoza, M. (2020). IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS UNIDADES EJECUTORAS DEL MINISTERIO DEL INTERIOR EN EL SUR DEL PERÚ. *Revista de Investigaciones de La Escuela de Posgrado*, 9(2), 101–109. <https://doi.org/10.26788/riepg.v9i2.2111>
- Miaja, M. (2019). Presente y futuro del Control Interno en las Administraciones Públicas. *Auditoría Pública*, 74, 85–98.

- Miranda-Cárdenas, H. (2023). Control interno en la gestión financiera de la Mancomunidad Mundo Verde. *Internal control in the financial management of the Mancomunidad Mundo Verde. Polo Del Conocimiento*, 8(1), 1480–1498. <https://doi.org/10.23857/pc.v8i1>
- Ordoñez, H., & Trelles, D. (2019). Control social en la participación ciudadana: Una visión desde los servicios públicos locales. *Revista de Ciencias Sociales*, XXV(4), 1–11. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28062322013>
- Ortiz, G. (2021). CONTROL INTERNO COSO ERM APLICADO AL TALENTO HUMANO DEL SECTOR PÚBLICO EN ECUADOR. *Revista Enfoques*, 5(17), 32–39. <https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v5i17.103>
- Pacheco, D. F. (2023). Control interno y la gestión administrativa. Una revisión sistemática del 2020 al 2022. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 6697–6712. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4918
- Pavón, D., Vila, L., Rueda, M., & Lomas, E. (2019). Control interno de inventario como recurso competitivo en una PyME de Guayaquil. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(87), 860–870. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29060499014>
- Rodríguez, L. (2022). Desarrollo histórico de la gestión de riesgos empresariales en el marco del control interno y la contabilidad en Cuba. *De Computis, Revista Española de Historia de La Contabilidad.*, 19(1), 103–122. <https://doi.org/10.26784/issn.1886-1881.19.1.7290>
- Ruiz, S., Delgado, J., Ruiz, J., Olivás, H., & Enríquez, R. (2020). Control interno para mejorar las contrataciones del área de logística, Unidad de Gestión Educativa Local San Martín 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 936–954. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.132
- Ruiz-Ruiz, M. I., & Montero-Cobo, M. A. (2022). Control interno como herramienta eficiente para la gestión financiera de los Gobiernos Autónomos Descentralizados. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 7(1), 375–403. <https://doi.org/10.35381/r.k.v7i1.1807>
- Salazar-Pin, G., & Anchundia-Del Castillo, Y. (2023). Control interno en la gestión administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Montecristi. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN*, 7(12), 37–53. <https://doi.org/10.46296/yc.v7i12edespmar.0302>
- Sánchez, I. J., Pérez, Y., & García, A. M. (2019). Sistema de control interno para la Facultad 3 de la Universidad de las Ciencias Informáticas. *Revista Cubana de Ingeniería*, 10(2), 39–46.
- Sandoval, M., Zambrano, L., Vega, L., Yela, R., & Forteza, S. (2019). Uso de una herramienta de multicriterio del control interno en una entidad hospitalaria cubana. *Revista Espacios*, 40(1), 6–16.
- Saurino, K. (2023). El control interno y su relación con la rentabilidad de una empresa comercial de importación, Arequipa. *SCIÉND0*, 26(1), 49–54. <https://doi.org/10.17268/sciendo.2023.007>
- Serrano, J. (2019). El desarrollo de la gestión pública a través del control interno: lectura comparada México-España. *Ars Iuris Salmanticensis*, 7, 121–146.
- Shapiama, J., Pérez, J., & Vásquez, C. (2021). Propuesta de un sistema de control interno según el modelo COSO III. *SCIÉND0*, 24(1), 7–15. <https://doi.org/10.17268/sciendo.2021.001>
- Talaverano-Vilcas, D., & Paima-Paredes, R. (2018). CARACTERIZACIÓN DEL CONTROL INTERNO Y LA GESTIÓN DE LA EMPRESA LOGÍSTICA PERUANA DEL ORIENTE SA, PUCALLPA, 2016. In *Crescendo*, 9(4), 649–665.
- Vega, L., Marrero, F., & Pérez, M. (2022). Procedimiento para la gestión integrada del Control Interno con enfoque multicriterio. *INGE CUC*, 18(1), 223–242. <https://doi.org/10.17981/ingecuc.18.1.2022.16>

INTRIAGO ALMEIDA e INTRIAGO TORRES

Villa, A. C., Samaniego, F., & Vargas, D. (2017). SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA DETERMINAR EL RIESGO EMPRESARIAL EN LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO: CASO GAD CANTON GUANO. *Revista de Investigación Talentos*, IV(1), 31–38.

Wade, R. (2021). Implementación del Sistema de Control Interno Institucional en la Administración Pública Estatal. *REVISTA CIENCIAS DE LA DOCUMENTACIÓN*, 7(1), 32–43.

Zevallos-Santana, L., & Loor-Cedeño, P. (2021). Pagos a proveedores: Una adecuada correlación entre el procedimiento y la calidad de servicio en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Manta, Provincia de Manabí. *Polo Del Conocimiento*, 6(9), 1085–1107. <https://doi.org/10.23857/pc.v6i9.3097>

APÉNDICES

Apéndice 1: Tabla del Modelo de la Entrevista.

<p>Área Administrativa: _____</p> <p>Cargo: _____</p> <p>INFORMACIÓN GENERAL</p> <p>Nivel de Estudio</p> <p><input type="checkbox"/> Primario</p> <p><input type="checkbox"/> Secundario</p> <p><input type="checkbox"/> Nivel Superior</p> <p><input type="checkbox"/> Otros _____</p> <p>1. COMPONENTE DE AMBIENTE DE CONTROL</p> <p>1.1. ¿Cuál es su función en el proceso de pagos?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>1.2. ¿Qué tiempo le toma su participación dentro del proceso de pagos? Y ¿Cuántos procesos llega a tener en simultáneo?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>1.3. ¿Cuáles son las dificultades que se presentan en su rol dentro del proceso de pagos?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>1.4. ¿Cuáles serían las sugerencias de cambio que pudiera dar para el mejoramiento del proceso de pagos, sin que afecte el control interno del mismo?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>1.5. ¿Considera que el proceso de pagos sería más eficiente si existiera un control más riguroso a las direcciones intervinientes para que cumplan los requisitos solicitados por el departamento financiero?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>2. COMPONENTE DE EVALUACIÓN DE RIESGO</p> <p>2.1. ¿Considera suficientes los mecanismos que existen actualmente para identificar, analizar, valorar y responder a los riesgos de fraude en el proceso de pago? Y ¿Éstos inciden en los tiempos de su función?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>2.2. ¿Considera que existen altos niveles de riesgos de fraude que puedan afectar el curso normal de las operaciones del área con respecto al proceso de pagos?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>3. COMPONENTE DE ACTIVIDADES DE CONTROL</p> <p>3.1. ¿Cómo haría usted para establecer controles en el área para la detección de riesgos en el proceso de pagos?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>3.2. ¿Cuáles serán las actividades que mejorarían en la evaluación de desempeño para el personal que pertenece a esta área?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>3.3. ¿Cómo planificaría una eficiente y eficaz revisión de los procesos de pagos que intervienen en el departamento?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
--

4. COMPONENTE DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

4.1. ¿Qué medidas considera usted que serían las más idóneas al momento de ejecutar una acción correctiva para las irregularidades encontradas en el proceso de pagos? ¿Considera que deben ser informadas oportunamente?

4.2. ¿Qué tipo de medidas de control existe en el área para que la información sea de calidad?

4.3. ¿Considera que los sistemas informáticos actuales pueden ser actualizados de tal manera que proporcione mejor seguridad y confidencialidad para que el proceso de pagos sea más eficiente y rápido?

5. COMPONENTE DE MONITOREO Y SUPERVISIÓN

5.1. ¿Considera pertinentes revisiones periódicas que examinen y verifiquen en tiempo real los resultados de la aplicación de acciones correctivas en los procesos de pagos en su área?

5.2. ¿Qué opina sobre la integración de la información entre los departamentos actores del procedimiento de pago?

5.3. ¿Cómo pudiera mejorar la comunicación entre departamentos al momento de corregir documentos y/o aumentar información, de tal forma que sea eficiente y rápida?

Observaciones:
