

Artículo Original

Efectividad del enfoque COSO-I en el control de gestión en asociaciones no financieras de la provincia Cañar, Ecuador

Effectiveness of the COSO-I approach in management control in non-financial associations of the Cañar province, Ecuador

Diana González - Juan Valencia

Instituto Superior Tecnológico Juan Bautista Vázquez

d.gonzalez@institutoscanar.ec
j.valencia@institutoscanar.ec

RESUMEN

El proyecto cuyos resultados se presentan tuvo como objetivo, diseñar un modelo de control de gestión para el mejoramiento de los procesos administrativos en las asociaciones no financieras de la provincia del Cañar, Ecuador. La investigación tiene enfoque mixto, con alcance descriptivo – explicativo; es cualitativa porque se basó en la observación actual de las asociaciones, luego se analizó las etapas del proceso administrativo y se determinó las dificultades que están atravesando según la evaluación del control interno. Además, la investigación es cuantitativa porque se midió cada una de las preguntas de las encuestas realizadas a los directivos de las organizaciones.

Según los resultados obtenidos y de acuerdo a lo establecido en las normas de control interno para las asociaciones y cooperativas no financieras de la Economía Popular y Solidaria, se elaboró la propuesta del modelo de control de gestión con procedimientos y planes de mejora para los cinco componentes: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información-comunicación y supervisión, con la finalidad de que los asociados determinen y apliquen las eventuales medidas correctivas sobre la ejecución de los planes y programas, y a su vez, muestran un progreso satisfactorio hacia los objetivos y mejora de la calidad de los servicios, antes de que se puedan producir pérdidas y fallos en la gestión.

Palabras Claves

control, efectividad, gestión, proceso administrativo

ABSTRAC

The purpose of this report was to design a management control model for the improvement of administrative processes in the non-financial associations in The province of Cañar, Ecuador. To this end, the research is mixed, with descriptive – explanatory scope; is qualitative because it was based on the current observation of the associations, the stages of the administrative process were then analyzed and the difficulties they are going through were identified according to the internal control assessment, in addition, the research is quantitative because each of the questions in the surveys conducted on the managers of the organizations was quantified.

Based on the results obtained and in accordance with the internal control rules for associations and non-financial cooperatives of the People's and Solidarity Economy, the proposal for the management control model was developed with improvement procedures and plans for the five components: control environment, risk assessment, control activities, information-communication and supervision, in order for partners to identify and implement any corrective measures on the implementation of the plans and programmes, and in turn, show satisfactory progress towards the objectives and improve the quality of services, losses and failures in management can occur.

Keywords

control, effectiveness, management, administrative process

I. Introducción

Según la importancia del control interno determinada en las normas de control interno del sector no financiero, es importante analizar si los procesos organizacionales se han ejecutado de acuerdo a lo planificado, a través de un modelo que establezca procedimientos y actividades a desarrollar que permita la consecución de los objetivos y metas institucionales. Así, [1] establece que “los sistemas de control de gestión se relacionan de manera directa con el desempeño organizacional e impactan sobre la estrategia institucional, con la intención de lograr su cumplimiento y desempeño deseado” (p. 2).

De tal manera, [2] afirman que un modelo de control de gestión es “un instrumento encargado de procesar los datos con que cuenta la organización, convirtiéndolos en informaciones útiles para sus usuarios, para que estén disponibles en el momento en que sean necesarios para la toma de decisiones” (p. 223). Así mismo, [3] señala que el “modelo de control de gestión constituye un mecanismo de medición de los intentos estratégicos por lograr con efectividad los objetivos institucionales” (p. 2).

En este contexto, se analiza la gestión de las asociaciones no financieras de la provincia del Cañar, determinándose que el entorno organizacional en que se desenvuelven las Asociaciones del sector no financiero y los procesos llevados a cabo por sus miembros desde su existencia, no han sido evaluados profesional y técnicamente en ninguna de sus administraciones, lo que ocasiona que la entidad no disponga de una estructura apropiada que contribuya con el cumplimiento de la misión y objetivos planteados.

Así mismo, no se ha medido el grado de eficiencia, eficacia, economía, e impacto con que se manejan los recursos disponibles, puesto que no cuentan con una planificación estratégica, y, los planes operativos anuales elaborados no cuentan con objetivos, metas a ser alcanzadas e indicadores para medir los resultados alcanzados, lo que afecta a la gestión de las asociaciones.

Además, los directivos de la entidad no realizan controles periódicos, análisis y medición de los avances físicos y financieros del presupuesto, según las disposiciones legales, reglamentarias y políticas gubernamentales, lo que ocasiona que no se pueda conocer los resultados de la gestión de las asociaciones.

En tal sentido, el presente artículo tiene como objetivo, presentar el diseño de un modelo de control de gestión para el mejoramiento de los procesos administrativos de las asociaciones no financieras de la provincia del Cañar. De esta manera, se fundamenta teóricamente los modelos y procedimientos de control de gestión y su relación con los procesos administrativos en las asociaciones del sector no financiero, se diagnostica los procesos administrativos que actualmente se emplean en la entidad, se elabora los componentes del modelo de control de gestión para las asociaciones no financieras.

Al respecto, el desarrollo del modelo de control de ges-

ción para las asociaciones del sector no financiero de la provincia del Cañar sirve de soporte para la administración cuando se tomen decisiones, al establecer si los resultados de la gestión presentados al final de cada período económico contribuyen al logro de los objetivos institucionales. A su vez, ayuda a medir la correcta utilización de los recursos disponibles a través de indicadores universales como eficiencia, eficacia y efectividad, los mismos que apoyan el mejoramiento sistemático del sistema de gestión de la administración.

Además, es importante la elaboración de un modelo de control de gestión, puesto que contribuye a definir los factores críticos del éxito de las asociaciones, para que los directivos determinen y apliquen las eventuales medidas correctivas sobre la ejecución de los planes y programas, y a su vez, muestran un progreso satisfactorio hacia los objetivos y mejora de la calidad de la producción y prestación de los servicios, antes de que se puedan producir pérdidas y fallos en la gestión.

Por consiguiente, en la investigación se plantean las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se relacionan los modelos y procedimientos de control de gestión con los procesos administrativos en las asociaciones del sector no financiero?
- ¿Cómo afecta el incumplimiento de los deberes y atribuciones encomendados a los funcionarios de las asociaciones del sector no financiero en el logro de los objetivos institucionales?
- ¿Cómo afecta la falta de una evaluación integral de los procesos administrativos en el manejo de los recursos de las asociaciones del sector no financiero de la provincia del Cañar?

Según los criterios de [4] las asociaciones están sumergidas en un entorno de complejidad, por la necesidad de mejorar los procesos internos y la prestación del servicio, a fin de gestionar los recursos económicos de una manera eficiente y eficaz, para lo cual es importante innovar los servicios mediante el establecimiento de planes y estrategias en los diferentes aspectos de la administración.

En este contexto, las asociaciones sean grandes o pequeñas requieren de control interno con el objetivo de garantizar la idoneidad de sus operaciones. En el entorno actual, [5] señalan que los sistemas de control de gestión están directamente vinculados con el desempeño de los empleados, lo cual permite ejecutar de manera eficiente las estrategias institucionales, con el objetivo de cumplir las metas planteadas.

El análisis realizado de las teorías asociadas al control, ha permitido determinar que el control surge con la partida doble y ha tenido su proceso de desarrollo en dos tendencias. La primera es la anglosajona, que nace de los intereses de las organizaciones privadas, explica que el control se expresa como un ejercicio de poder. A su vez, la segunda tendencia del control es la latina, que inicia con las organizaciones en las fases de transformación hacia la civilización, no se relaciona con la auditoría ni el control, pero si hace referencia al nomenclátor que controlaba a los cautivos.

Inclusive a finales del siglo XIX, las personas que les gustaba los negocios enfatizaban sus intereses por conformar organizaciones efectivas que salvaguarden su patrimonio. Es por ello, que las teorías sobre el control han sido abordadas por varios autores. Uno de ellos, es Fayol quien plantea que el control pretende determinar si las actividades realizadas de acuerdo a los programas, actividades, estrategias y principios planteados, permiten verificar la existencia de fallas o debilidades, con el objetivo de minimizarlos.

Así mismo, los autores enfatizan que el control de gestión y la ejecución de las actividades y estrategias son indispensables dentro del entorno organizacional en el cual se desenvuelven las empresas en la actualidad, puesto que la gestión solo permite obtener resultados efectivos, siempre y cuando se establezca las metas y estrategias para lograrlas.

En septiembre de 1992 se publicó la versión en inglés denominado Informe COSO, que trata de los nuevos conceptos de control interno y constituye un aporte importante para los profesionales de América Latina, el cual define al control interno como un proceso integrado a los procesos, porque ayuda a conseguir los resultados esperados en materia de rentabilidad y rendimiento.

Al respecto, [6] explica que cada veinte o treinta años se vive un relevo gerencial, y cada nueva generación contribuye a una profunda renovación tanto tecnológica como social, económica y política. De esta manera, la generación de la etapa 1950-1980, desarrolló lo que sería el control financiero y la generación del baby boom, la de la etapa 1980-2010, el cuadro de mando integral.

En esta nueva década predomina una perspectiva del control de gestión más cualitativa y centrada en las personas. Es por ello, que [5] señalan que existe relación entre el control de gestión con la intención de mejoramiento y desempeño positivo que tienen los directivos de la institución; ya que mediante la calificación y el resultado de la evaluación del desempeño se determina si se alcanzan de manera adecuada las metas y objetivos planteados ya sean estos a corto o largo plazo.

Asimismo, el manual de control interno para las asociaciones y cooperativas no financieras de la economía popular y solidaria establece que el control interno se define como el conjunto de normas, principios, fundamentos, procesos, procedimientos, acciones, mecanismos, técnicas e instrumentos de control, que ordenados relacionados entre sí y unidos a las personas que conforman una organización, apoyan el cumplimiento de sus objetivos institucionales y contribuyen al logro del objeto social.

Es por ello, que la gestión tiene que ejecutarse de una manera efectiva, es decir, que los empleados, directivos y asociados que laboran en las diferentes organizaciones, tienen que realizar sus actividades de acuerdo a los procedimientos determinados para cada perfil de puestos, desempeñándose

con responsabilidad, profesionalismo y transparencia, lo cual contribuye a disminuir los riesgos, y, por ende, a una eficiente administración de los recursos. Por lo tanto, de acuerdo a las teorías analizadas, se asume que los empleados ya asociados mediante la gestión, coordinan los recursos disponibles mediante la delimitación de objetivos a largo plazo y metas a corto plazo que son alcanzados dentro de los tiempos establecidos.

En consecuencia, el control de gestión es eminentemente participativo, debido a que integra a todas las personas y las hace participar en la consecución de los objetivos de la entidad, se concentra en los procesos y no interfiere en el estilo de mando. El control de gestión es un instrumento de evaluación importante porque ayuda a los directivos a tomar decisiones relacionadas a la administración, contabilidad, planificación, dirección, organización, control, implementación de la estrategia, y sistemas de incentivos.

De acuerdo al criterio establecido por [7] la planificación estratégica es, “el conjunto de objetivos, normas, medidas de actuación, planes de acción, indicadores y responsables para conseguir los objetivos de la empresa en el mediano plazo” (p. 36). En tal sentido, el control de gestión es un instrumento relevante en el desarrollo de actividades relacionadas a la planeación estratégica, puesto que, establece los lineamientos para la evaluación de la información y los procesos administrativos [3].

Al respecto, para entender los procedimientos básicos del proceso de planeación estratégica, [8] propone una representación concreta del proceso que permite coordinar operaciones con el propósito de desarrollar estrategias para alcanzar las metas y objetivos efectivos.

De tal manera, [3] explica que cada área de dirección de la organización debe establecer y desarrollar estrategias, planes y programas fijos que procedan del ambiente de control de entidad, con el fin de ejecutar operaciones suficientes y competentes para cumplir con los objetivos planeados, mediante sistemas de control de gestión orientados con el propósito de cumplir con las estrategias planteadas, y determinar el grado de eficiencia en la utilización de los recursos.

Para ello, es importante determinar que la misión explica a la propia institución y a su entorno para qué se ha creado y para qué trabajan los que colaboran con y en ella. Por lo tanto, las misiones son afirmaciones de propósitos más concretas que las visiones, y establecen la forma de ser de la institución, basada en los valores y reglas de conducta.

De igual forma, se debe establecer la visión o intención estratégica en la entidad, que según [9] corresponde al “estado futuro deseado, a la aspiración de la organización, define el camino al cual se dirige la institución a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento” (p. 157). Por esta razón, en el fondo la visión llega a ser una declaración de intenciones acerca de la situación que desea para la entidad en el futuro, que debe ir más allá de los objeti-

vos financieros e involucrar a los empleados emocionalmente.

Por consiguiente, la determinación de la misión permite establecer los objetivos estratégicos, los mismos que se enfocan bajo dos perspectivas, la primera que se refiere a la misión y visión, mediante las cuales la institución orienta sus metas y objetivos a corto y largo plazo. A su vez, la otra perspectiva se desprende de la planificación, mediante la cual la entidad debe incluir políticas, estrategias, programas, proyectos y determinar si los resultados contribuyen en el logro de los objetivos de los planes [10].

Al respecto, se afirma que el control de gestión permite a las instituciones evaluar los factores internos y externos del entorno, lo cual contribuye a identificar las necesidades, obstáculos y potencialidades que dispone la institución en los procesos o actividades de acuerdo a lo establecido en la misión. Para ello, es necesario disponer de herramientas de control de gestión que faciliten la evaluación de todas las áreas y departamentos, así como los aspectos de las actividades y procesos desarrollados.

II. Método

La presente investigación tiene un enfoque mixto, siendo cualitativa porque se basa en la observación actual de la entidad, luego se divide en unidades que permitan definir la situación en la que se encuentra y determinar cuáles son las dificultades que está atravesando según la evaluación del control interno. De esta manera, se analizó los criterios de varios autores expresados en sus libros y artículos científicos sobre los modelos y procedimientos de control y su relación con los procesos administrativos en las entidades gubernamentales, lo cual contribuye en el desarrollo del modelo de control de gestión para las asociaciones no financieras de la provincia del Cañar. Además, la investigación es cuantitativa porque se cuantificó cada una de las preguntas de las encuestas realizadas a los funcionarios de la entidad y se realizó el respectivo análisis estadístico.

El alcance es descriptivo explicativo puesto que se discriminó en una sola población que son las asociaciones. De esta manera, se realizó la valoración de los hechos institucionales objeto de estudio, partiendo de su conocimiento general, luego se definió los factores críticos del éxito de la institución, para que los funcionarios determinen y apliquen las eventuales medidas correctivas sobre la ejecución de los planes y programas, y a su vez, muestren un progreso satisfactorio hacia los objetivos y mejora de la calidad de los servicios.

Además, según el objetivo de clasificación la investigación es transversal, puesto que se realizó el análisis de la información de un período económico. Por esta razón, el desarrollo del modelo de control de gestión para las asociaciones sirve de soporte para la administración en la toma de decisiones, al determinar si los resultados de la gestión presentados al final de cada período económico contribuyen al logro de los objetivos institucionales.

Por consiguiente, los métodos que se utilizaron en la investigación fueron los siguientes:

- Analítico – Sintético. - Este método se utilizó en el estado del arte ya que se analizó los criterios de varios autores expresados en sus libros y artículos científicos sobre los modelos y procedimientos de control de gestión y su relación con los procesos administrativos en las empresas. A su vez, se realizó una síntesis de los aspectos más importantes para desarrollar el Modelo y Procedimiento de Control de Gestión para las asociaciones no financieras de la provincia del Cañar.

- Histórico – Lógico. - Este método se utilizó para obtener información sobre los modelos y procedimientos de control de gestión desarrollados por algunos autores en diferentes países y en el Ecuador. Además, ayudó a recopilar datos actuales de la entidad para desarrollar procedimientos de control que contribuyan a la gestión dentro la institución.

- Inductivo – Deductivo. - Mediante este método se realizó la valoración de los hechos institucionales objetos de estudio partiendo de su conocimiento general, luego se dividió en unidades que permitan un mejor acercamiento a la realidad que los originó, y mediante la evaluación del control interno se propone el modelo de control de gestión para medir la eficiencia de las asociaciones no financieras de la provincia del Cañar.

- Modelación. - Este método ayudó a desarrollar el Modelo de Control de Gestión para las asociaciones no financieras de la provincia del Cañar que permita reorientar las acciones y actividades de la misma con el fin de gestionar eficientemente los recursos.

Para ello, las técnicas e instrumentos de investigación que se utilizaron fueron las siguientes:

- Técnica encuesta. - Esta técnica permitió evaluar el Control Interno de las asociaciones no financieras de la provincia del Cañar. Para ello, se aplicó como instrumento de investigación los cuestionarios de preguntas utilizando la escala de liker.

- Técnica entrevista. - Mediante esta técnica se recolectó datos a través de una conversación organizada, con objetivos claros para que la información obtenida sea útil y aporte significativamente en la elaboración del modelo. Por lo tanto, se aplicó como instrumento de investigación una guía de preguntas claras y precisas

En tal contexto, la investigación se desarrolló en una sola población que son las asociaciones no financieras de la provincia del Cañar, debido a que el modelo de control de gestión permite reorientar las acciones y actividades de la institución con el fin de mejorar la gestión en el manejo de los recursos públicos.

Según el teorema central del límite, una muestra de más de cien casos será una muestra con una distribución normal en sus características, lo cual sirve para el propósito de hacer estadística inferencial. Por lo tanto, en esta investigación no se desarrolla el cálculo muestral porque no sobrepasa las 100 personas.

III. Resultados



Fig. 1. Esquema del modelo de control de gestión
Fuente. Elaboración propia

Los autores [2] sostienen que un modelo de control de gestión es “una herramienta encargada de procesar los datos con que cuenta la organización para que estén disponibles en el momento en que sean necesarios para la toma de decisiones” (p. 223). En este sentido, se señalan los diferentes modelos de control interno, los cuales han sido potencializados en el tiempo, y así mismo, se analizan seis modelos del control:

a) El modelo COSO

El Informe COSO que hace referencia al control interno, que fue anunciado en EE.UU. en el año de 1992, se desarrolla como una afirmación a las diferentes interrogantes planteadas en diferentes conceptos, comentarios y sugerencias de diversos autores en el tiempo; a su vez, es la respuesta determinada del equipo de trabajo que forma parte de la Comisión Treadway con el fin de desarrollar una nueva guía de control interno idónea que contribuya a construir conceptos y definiciones claras que argumenten criterios sobre el tema.

De acuerdo al criterio de [11] el modelo COSO brinda una visión global del control interno mediante la determinación del tipo de ambiente desarrollado, la evaluación de riesgos, las actividades de control, la información y comunicación y la supervisión o monitoreo ejecutado por los directivos de la institución. Generalmente, es personalizado en un diseño de cubo, conformado por: cinco componentes con sus respectivos objetivos y factores.

Al respecto, el marco integrado de control que plantea el informe COSO está conformado por cinco componentes consta de cinco componentes que son: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión, (ver anexo 3), los cuales permiten determinar el nivel de riesgo y confianza tanto del entorno interno como externo de la entidad, y proponer acciones de mejora en beneficio de las entidades [12].

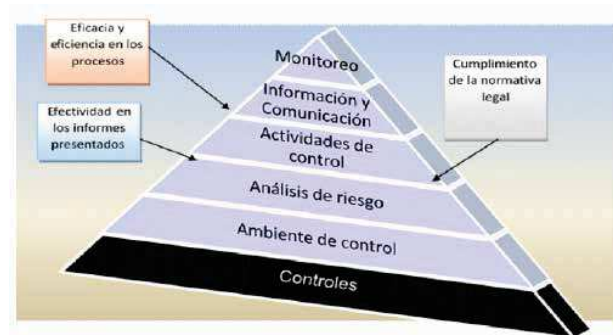


Fig. 2. Cinco componentes del control interno
Fuente: Informe COSO

b) El Cuadro de Mando Integral (CMI)

Según [13] el CMI ofrece a los funcionarios una visión clara para monitoreo sobre el ejercicio de la entidad, que engloba varios aspectos administrativos y financieros. A su vez, mencionan que “traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica” (p. 2).

En tal sentido, el procedimiento del CMI propuesto por [4] consta de cuatro fases, que son: orientación al diseño, definición de la arquitectura de indicadores, informática e implantación. A su vez, el Cuadro de Mando Integral para las instituciones públicas, permite evaluar el ciclo presupuestario y realizar un control efectivo de cada actividad desarrollada en un tiempo establecido. Además, permite evaluar la entidad a través de las siguientes perspectivas: financiera, del cliente, procesos internos, y de crecimiento [4].



Fig. 3. Procesos estratégicos críticos

c) El modelo COCO

El modelo COCO desarrollado en Canadá, fue publicado tres años después que el modelo COSO, el cual facilita entender el alcance del control en cualquier nivel de la organización, puesto que simplifica los conceptos y el lenguaje. En

tal sentido, el propósito del modelo COCO es simplificar los conceptos para presentar un modelo más sencillo y de fácil comprensión, que permita determinar el alcance del control en cualquier área de la organización. Por ello, [15] menciona que el modelo está formado por veinte componentes que engloban criterios referentes a los objetivos, compromiso, aptitud, evaluación y aprendizaje, los cuales requieren de un adecuado análisis y comparaciones para lograr la efectiva evaluación de los controles que han sido implantados (ver figura 3).



Fig. 4. Modelo COCO

d) El modelo Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL)

Según, [16] el modelo MICIL está conformado por los cinco componentes del control interno: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información - comunicación, y supervisión, a los cuales se integran los procedimientos establecidos para las veinte y tres actividades que se agrupan de la siguiente manera: cinco actividades que generan valor agregado y permiten orientar las acciones y estrategias planteadas, tres de infraestructura, seis de gestión y nueve de procesos financieros que permiten obtener información confiable y oportuna, todas están direccionadas de acuerdo a las competencias y atribuciones definidas para cada institución (ver figura 4).

En este contexto, para la evaluación del control interno mediante el modelo MICIL, se utiliza diferentes herramientas y métodos de análisis para obtener la información necesaria que contribuya a determinar el nivel de riesgo y confianza existente en cada área crítica o control clave, y posteriormente emitir informe que contenga las conclusiones y las recomendaciones para cada funcionario relacionado, mediante un plan de mejora que se estructura con acciones, responsables y tiempos para su cumplimiento [17].



Fig. 5. Modelo MICIL

e) El modelo COBIT

Según [18] en el año 2005 se publica la versión 4.1 del COBIT, en el cual se reestructura el concepto del control interno como una perspectiva integral para las empresas, para ello, se agrupa en cuatro componentes que contiene: 36 procesos de alto nivel y 215 objetivos de control (ver figura 5). En este sentido, existen cuatro grandes dominios que se detallan a continuación:

- Planificación y Organización. Se debe tener en cuenta los siguientes procesos: elaboración de la planificación estratégica, análisis de la tecnológica, ambiente de control, administración de los recursos, evaluación de riesgos y proyectos.
- Adquisición y Ejecución. Cuando se ejecuta la estrategia de Tecnologías de la Información, es necesario determinar los requerimientos de tecnologías de cada proceso e implementarlas.
- Entrega y Respaldo. Toda información financiera, contable, administrativa, de clientes debe estar respaldada de manera segura.
- Monitoreo. Los responsables del control de las instituciones deben realizar supervisiones periódicas sobre las actividades ejecutadas por cada empleado.



Fig. 6. Modelo COBIT

Al respecto, de acuerdo a los criterios de los autores que fundamentan las teorías del Modelo COBIT, la autora asume que el modelo ayuda a los gerentes, auditores y usuarios de una organización a entender sus sistemas de información, para que puedan determinar la seguridad de los equipos informáticos que es fundamental para salvaguardar la informa-

ción.

f) El modelo abierto de gestión para resultados

De acuerdo con [19], el modelo abierto de gestión para resultados contribuye a perfeccionar el proceso de la cadena de valor del sector público, se fundamenta en tres ejes que son: incrementar el nivel de desempeño en la ejecución de las actividades, mejorar el proceso de rendición de cuentas a los ciudadanos e implementar sistemas de dirección y control que permitan dar seguimiento a las operaciones realizadas.

Además, [34] explica que los elementos que integran el proceso del modelo se configuran en tres categorías, que son:

- Mecanismos del proceso de creación de valor, determina la situación inicial de la organización, los objetivos de la planificación estratégica, las áreas de acción estratégicas, los planes y programas de gobierno, los objetivos específicos, el plan operativo anual, el presupuesto, los sistemas contables, la prestación del servicio, los resultados alcanzados de la gestión, y la administración pública.

- Consistencia mutua de los componentes, verificada desde el diseño de los objetivos en la planificación estratégica hasta la ejecución del presupuesto y los resultados alcanzados.

- Herramientas de gestión que contribuyan a verificar, comprobar y detectar si las actividades de desarrollan de una manera eficiente.

Por consiguiente, de acuerdo a los fundamentos establecidos por los autores para los seis modelos analizados anteriormente, los autores consideran que el modelo de control para las asociaciones no financieras de la provincia del Cañar es en base al modelo COSO, el mismo que asegura el cumplimiento de los objetivos específicos de la organización, así como la correcta y eficiente administración de los recursos disponibles de la entidad, según lo establecido en el manual de control interno para las asociaciones y cooperativas no financieras de la economía popular y solidaria, a través de los cinco componentes de control interno. En este sentido, de acuerdo al análisis realizado a los procesos administrativos se ha determinado lo siguiente:

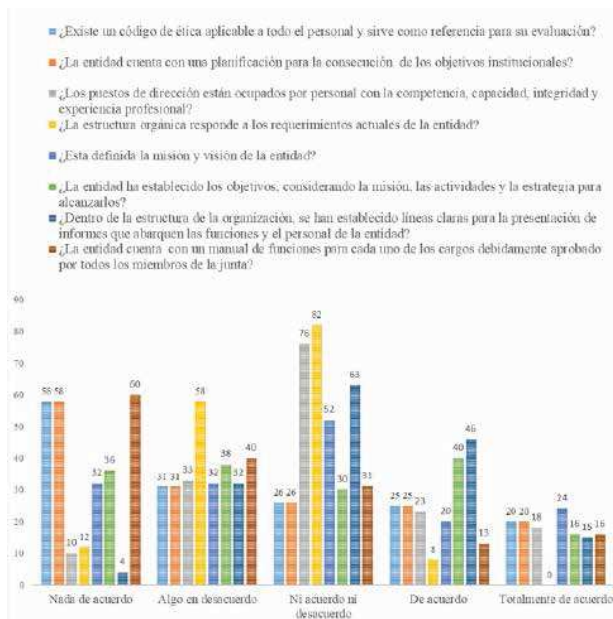


Fig. 7. Resultados del componente ambiente de control
Fuente. Elaboración propia – datos de la encuesta

El componente ambiente de control muestra un nivel de confianza bajo, y por ende los procesos administrativos de planificación, organización, dirección y control presentan un riesgo alto, debido a que no existe un código de ética con principios y valores éticos que rijan el comportamiento organizacional; el plan operativo anual no está estructurado con metas e indicadores; la estructura orgánica no responde a los requerimientos actuales de la entidad; los puestos de trabajo no cuentan con personal capacitado y la suficiente experiencia profesional. Por lo tanto, la administración de cada asociación, no cuenta con una estructura que le permita cumplir con todas las competencias y atribuciones para la cual fue creada

En tal sentido, para dar cumplimiento a la NCI 3.1.1 Integridad y valores éticos, los administradores elaborarán y presentarán a la junta directiva para su aprobación un código de ética que contenga principios, valores y políticas de comportamiento ético para todos los empleados y socios de las asociaciones acorde a sus actividades, lo que contribuirá a mejorar la imagen institucional, y posteriormente pondrán en consideración a la Junta General para su aprobación.

De igual manera, para cumplir con la NCI 3.1.2 administración estratégica, los administradores de las organizaciones formularán conjuntamente con la junta directiva para su aprobación el plan estratégico para el período de 4 años mediante el análisis del ambiente externo (conocer oportunidades y amenazas) e interno (conocer fortalezas y debilidades), el mismo que sirve de fundamento para el establecimiento de misión y visión, objetivos, estrategias y valores de la organización.

Según la NCI 3.1.3 Capacidad del Talento Humano. Se recomienda a los directivos de las asociaciones elaboren las prácticas para el proceso de selección, contratación, inducción, capacitación, evaluación, promoción y valoración del desempeño del talento humano. Así, la capacitación y entrenamiento continuo contribuye a un mejor desempeño de las labores de empleados y asociados, por esta razón, se propone un modelo de plan de capacitación para las asociaciones con eventos a ser desarrollados durante el año, de acuerdo a la competencias actuales que tiene la entidad, con el objetivo de que los empleados y asociados se capaciten para desarrollar sus habilidades y destrezas, mejoren el desempeño en la ejecución de sus tareas, y por ende se aumente el nivel de gestión institucional.

Según lo establecido en la NCI 3.1.4 estructura organizativa, se propone un formato de la estructura orgánica de acuerdo a los requerimientos actuales, que permita comprender a los asociados cuáles son sus responsabilidades para realizar sus actividades de una manera efectiva.

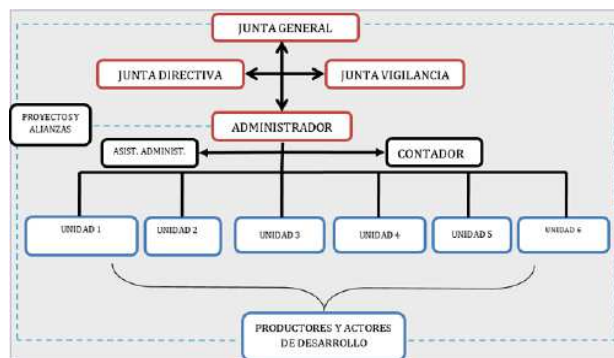


Fig. 8. Orgánico Funcional propuesto para las asociaciones no financieras de la provincia del Cañar.

Fuente. Elaboración propia

Para dar cumplimiento con la NCI 3.1.5 referente a la competencia profesional los directivos de las asociaciones que no tengan una formación profesional, se sujetarán a los criterios de los profesionales contratados en cada área interviniente de control asociativo, de tal forma que mitigan el riesgo de error en las operaciones administrativas y financieras de la organización con el fin de cumplir con los objetivos institucionales.

De acuerdo a la NCI 3.1.6 referente a responsabilidades asignadas, se recomienda a cada uno de los niveles de gobierno de la asociación, como el nivel directivo, en función de las actividades descritas en los estatutos, reglamentos y manuales de funciones de las Asociaciones a su cargo, cumplan a conformidad con las leyes y reglamentos emitidos.

En cumplimiento de la NCI 3.1.7 adhesión a las políticas institucionales se propone que todas las directrices (políticas de control y operación) emitidas por la Administración y con el seguimiento de la Junta de Vigilancia de la Asociación, sean socializadas en Junta General y posterior a ello a los emplea-

dos y trabajadores, con el fin de que sea de conocimiento general y de cumplimiento obligatorio.

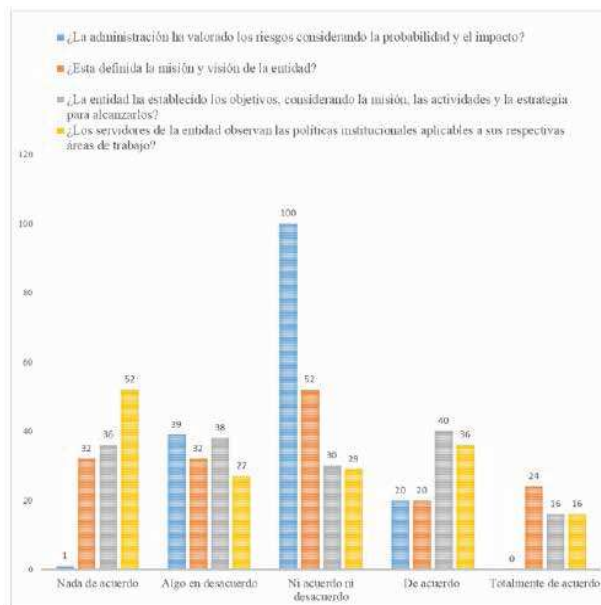


Fig. 9. Resultados del componente evaluación de riesgos
Fuente. Elaboración propia – datos de la encuesta

En cuanto al componente evaluación de riesgos presenta un nivel de confianza bajo, ya que la administración no ha elaborado un plan de mitigación de riesgos con objetivos, metas, indicadores y estrategias que permita minimizar los riesgos a los cuales está expuesta la entidad. Además, no se ha definido la misión, visión y objetivos de la entidad, lo cual ocasiona que la organización no puede identificar factores críticos de éxito, y riesgos los corporativos. Por esta razón y de conformidad a lo establecido en el componente evaluación de riesgos en la NCI 3.2 se orienta elaborar un modelo de plan de mitigación de riesgos con objetivos, metas, indicadores y estrategias que permita minimizar los riesgos tanto internos como externos a los cuales está expuesta la entidad en la consecución de sus objetivos.

Con respecto al componente actividades de control establece un nivel de confianza bajo, por lo tanto, los procesos administrativos de planificación, organización, dirección y control presentan un riesgo alto, debido a lo siguiente:

No se establece procedimientos de control interno para todo el ciclo presupuesto, de acuerdo a la normativa legal interna y externa vigente; los asociados no observan las políticas determinadas para cada puesto de trabajo; no se dispone de un reloj biométrico con huellas digitales de cada empleado, que registre la hora de entrada y salida de los servidores de la institución durante la jornada establecida; no se elaboran los planes de capacitación anual, conforme la normativa vigente, no existen procedimientos de contratación que permitan realizar un proceso adecuado de adquisición de bienes o prestación de servicios.

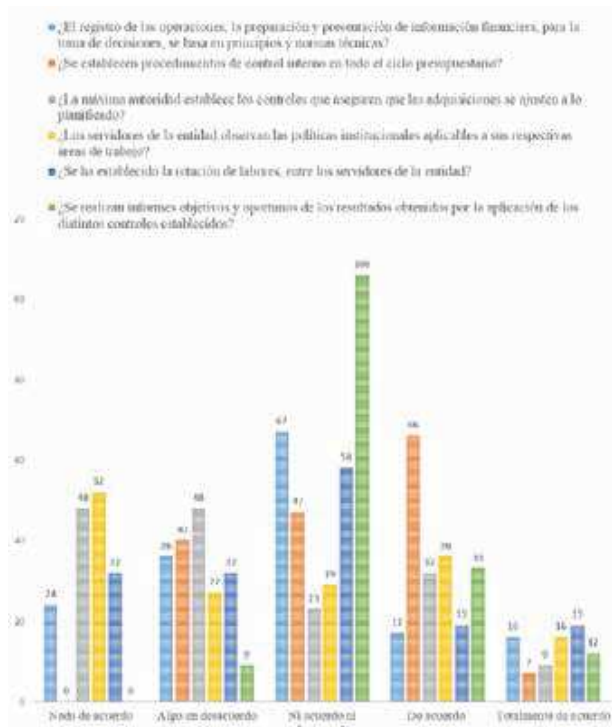


Fig. 10. Resultados del componente actividades de control
Fuente. Elaboración propia – datos de la encuesta

En función a lo establecido en la NCI 3.3.1 separación de funciones y rotación de labores los directivos deberán elaborar perfiles de puesto que asegure una adecuada planificación y administración del talento humano de las asociaciones

Además, se propone que dentro de las políticas de la administración de las asociaciones se establezcan un epígrafe en el que señale la oportunidad de laborar en las organizaciones al asociado, para que se puedan desempeñar como trabajador o empleado, con la finalidad de rotar el personal y dar oportunidad a los asociados.

Según la NCI 3.3.2 autorización y aprobación de transacciones y operaciones, las administraciones de las asociaciones autorizarán y aprobarán las operaciones de la organización, para ello, los contadores enviarán la información a la administración mediante memos para su aprobación.

A su vez, se recomienda a las Juntas Directiva y Vigilancia que emiten informes periódicos que contienen criterios sobre la fidelidad de los procedimientos y el cumplimiento de normas

De esta manera los miembros de la Junta de vigilancia deberán desarrollar los siguientes informes de manera semestral:

- Informe de control contable.
- Informe de revisión periódica de ingresos
- Informe de cuentas por cobrar
- Informe de labores
- Informe de cumplimiento de resoluciones en juntas
- Informe de supervisión de gastos económicos

Así mismo, los miembros de la Junta de directiva deberán desarrollar los siguientes informes de manera semestral:

- Informe de gestión de la junta directiva.
- Informe económico por parte del administrador.

Por consiguiente, el componente información y comunicación muestra un nivel de confianza bajo, puesto que: no existe un plan de contingencia para prevenir los peligros informáticos existentes, lo cual ocasiona que exista pérdida de la información confidencial de la institución; los informes presentados no contienen información completa que ayude a los directivos a gestionar las asociaciones de forma eficaz.

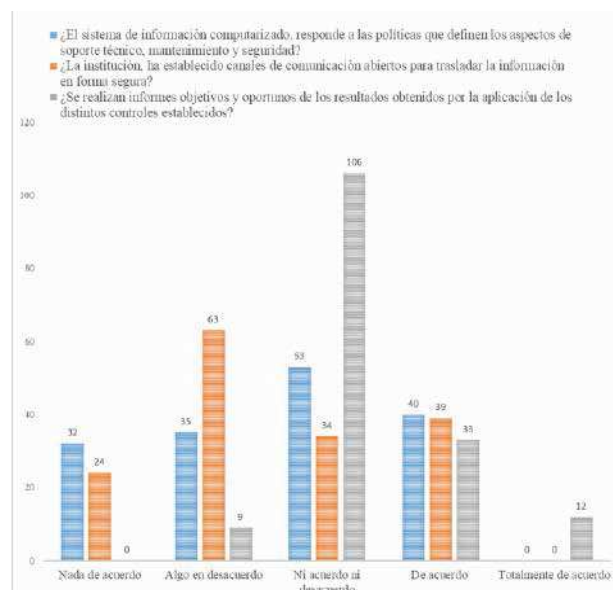


Fig. 11. Resultados del componente información y comunicación
Fuente. Elaboración propia – datos de la encuesta

Ante ello, para validar lo establecido en la NCI 3.4.1 referente a controles sobre sistemas de información, los directivos deberán elaborar un plan de contingencia para salvaguardar la información, el mismo que se realiza sobre los sistemas informáticos que utilizan las asociaciones.

Para dar consecución a lo dispuesto en la NCI 3.4.2 referente a canales de comunicación abiertos se recomienda a la Administración adopte métodos y técnicas de comunicación administrativa, mediante la generación de documentos internos como memorando, correos y carteleros, mismos documentos que permiten que la información llegue de forma oportuna y sirva para toma de decisiones.

Finalmente, la supervisión de los procesos administrativos no se desarrolla de manera permanente, lo que ocasiona que las actividades no se desarrollen de manera efectiva y coherente. Además, no se ha difundido las políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño al personal, así como no se valida los datos obtenidos en la evaluación.

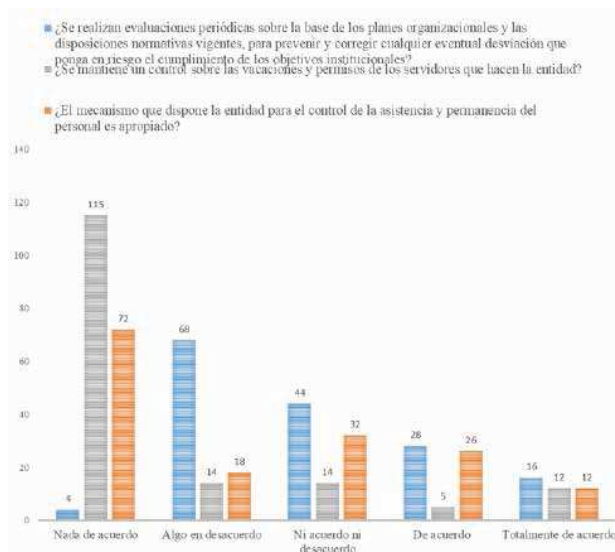


Fig. 12. Resultados del componente supervisión
Fuente. Elaboración propia – datos de la encuesta

Según la NCI 3.5.1 evaluaciones periódicas, contribuye a identificar las necesidades de capacitación o entrenamiento para mejorar la productividad del personal, por esta razón, los administradores deberán elaborar un modelo de ficha de evaluación de desempeño que permita validar los resultados presentados y constituya un documento de evidencia que los resultados son un fiel reflejo de las funciones realizadas por empleados de las asociaciones.

A su vez, se recomienda que considerando la disponibilidad presupuestaria procedan a disponer la adquisición de un reloj biométrico con su respectiva huella digital de cada empleado, que registre la hora de entrada y salida de los empleados durante la jornada establecida, lo cual permite tener un control más efectivo de la asistencia del personal para cumplir con sus actividades.

De acuerdo a la NCI 3.5.2 seguimiento continuo, se propone elaborar un ejemplo de matriz de supervisión y control permanente con procedimientos apropiados a fin de que las actividades se desarrollen de manera efectiva y coherente dentro de la institución.

Al respecto, para la aprobación de los planes, programas, proceso, informes y otros documentos se orienta a los administradores lo realicen mediante actas de junta de vigilancia, junta directiva y junta general. Para cada una de éstas debe existir una convocatoria, recepción de la convocatoria y registro de asistencia.

IV. Conclusión

Según la importancia del control de gestión y para dar cumplimiento a los objetivos de las asociaciones, se propone acciones para el mejoramiento de los procesos administrativos en las asociaciones no financieras de la provincia del Cañar,

el cual sirve de soporte para la administración cuando se tomen decisiones, al establecer si los resultados de la gestión presentados al final de cada período económico contribuyen al logro de los objetivos institucionales. A su vez, ayuda a medir la correcta utilización de los recursos disponibles a través de indicadores universales como eficiencia, eficacia y efectividad, los mismos que apoyan el mejoramiento sistemático del sistema de gestión de la administración.

Al respecto, la presente investigación se sustenta en la teorización de los modelos y procedimientos de control de gestión y su relación con los procesos administrativos en las asociaciones no financieras, determinándose que el control de gestión tiene una relación directa con los procesos administrativos en las organizaciones; esto significa que, si el control de gestión es eficiente y contribuye a: identificar riesgos, medir el desempeño y cumplir con las metas; entonces, las actividades desarrolladas en los procesos administrativos permiten potenciar la seguridad, calidad, eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos asignados, obteniéndose resultados positivos para la entidad.

Por consiguiente, el modelo de control que se diseña para las asociaciones es en base al modelo COSO, el mismo que asegura el cumplimiento de los objetivos específicos de la organización, así como la correcta y eficiente administración de los recursos disponibles de la entidad, según lo establecido en el manual de control interno para las asociaciones y cooperativas no financieras de la economía popular y solidaria, a través de los cinco componentes de control interno.

V. Referencias

- [1] J. Salgado, «Congreso.investiga.fca.unam.mx.» 2014. [En línea]. Available congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xix/docs/17.05.pdf
- [2] D.Nogueira, M. Hernández, A. Medina, y L. Quintana, «Control de gestión: evolución, dimensiones y diagnóstico», Cuba, 2008
- [3] J. Royero, «Gestión de sistemas de investigación universitaria en América Latina» OEI- Revista Iberoamericana de Educación, ISSN: 1681-5653, 2014
- [4] T.D. Cook, y Reichardt, *Métodos Cualitativos y Cuantitativos en la Investigación Evaluativa*, Edit. Moranta, Madrid, 1986
- [5] J. Salgado, y L. Calderón, «Congreso.investiga.fca.unam.mx.» [En línea], Available congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xix/docs/17.05.pdf
- [6] J. Amat, *Control 2.0. Una perspectiva del control de gestión menos financiera y más cualitativa*, Barcelona, Profit, 2013
- [7] L. Muñoz, *Control Presupuestario. Planificación, elaboración y seguimiento del presupuesto*, Barcelona, Profit, 2009
- [8] K. Mantilla, *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas*, Barcelona, 2008
- [9] S. Murillo, «Enfoque conceptual de la dirección estratégica perspectivas», Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal, 2010.
- [10] H. Sanín, *Control de gestión y evaluación de resultados en la gerencia pública*, Santiago de Chile, 1999
- [11] O. Fonseca, *Sistemas de control interno para organizaciones* (primera ed.), Lima, 2011
- [12] R. Estupiñán, *Control interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos* (tercera ed.). Bogotá, Colombia, 2006
- [13] R. Kaplan, & D. Norton, *El cuadro de mando integral: the balanced scorecard* (tercera ed.), Harvard bussines, 2014
- [14] J. Cegarra, y A. Martínez, *Gestión del conocimiento: Una ventaja competitiva*, Madrid, 2017
- [15] G. Rivas, «Modelos contemporáneos de control interno. Funda-

mentos teóricos», Redalyc, 2011

[16] J. Echeverría y C. Montúfar, *Plenos poderes y transformación constitucional*, 2008

[17] Federación Latinoamericana de auditores internos. *Marco Integrado de control interno latinoamericano*, 2007

[18] Isaca, *COBIT Process Assessment Model (PAM): Using COBIT 4.1*, 2011

[19] F. Herrera, *Modelo abierto de gestión para resultados en el sector público*, ISBN 978-980-6125-49-0, 2007