



Universidad de Especialidades Espíritu Santo  
Facultad de Ciencias Económicas

**MODELO DE CONTROL INTERNO PARA LAS RECAUDACIONES DE  
UNA ADMINISTRADORA DEL SERVICIO DE TRANSPORTE  
TERRESTRE PÚBLICO**

Trabajo de Investigación que se presenta como requisito para el título de  
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

Autor:

DIANA AURORA AGUAS ASINC

Tutor:

CPA. YOLANDA PINZON

Samborondón, Enero del 2015

## **DECLARACION**

Yo, Diana Aurora Aguas Asinc, declaro bajo juramento que el trabajo aquí es de mi autoría; y que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación personal, y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a la Universidad de Especialidades Espíritu Santo, según lo establecido por la ley de propiedad intelectual, por su reglamento y normativa institucional vigente.

Diana Aurora Aguas Asinc

## **CERTIFICACION**

Certifico que el presente trabajo MODELO DE CONTROL INTERNO PARA LAS RECAUDACIONES DE UNA ADMINISTRADORA DEL SERVICIO DE TRANSPORTE TERRESTRE PÚBLICO, fue desarrollado por Diana Aurora Aguas Asinc, bajo mi supervisión.

Director de Proyecto

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mi hijo, a pesar de ser tan frágil y pequeño ha sido mi ejemplo de vida y lucha, así como yo también quiero ser su mejor ejemplo de perseverancia y dedicación para alcanzar sus metas.

Diana Aurora Aguas Asinc

## **AGRADECIMIENTOS**

Gracias a Dios por ser mi luz y guía en este camino terrenal, a mi esposo por el amor y apoyo que me brinda cada día, a mis padres por fomentar en mí principios y valores que no se ganan con los conocimientos y en especial a mi padre por siempre recordarme en que debo culminar y alcanzar mis metas.

Agradezco a mi tutora por dedicar su tiempo en el presente trabajo y ser guía para lograr la culminación de esta etapa de mi vida.

Diana Aurora Aguas Asinc

## INDICE

	Pág.
Introducción	1
Capítulo I	
1.1 Antecedentes	3
1.2 Objetivos	4
1.2.1 Objetivo general	4
1.2.2 Objetivo específico	4
1.3 Situación practica que se propone mejorar	4
1.3.1 Delimitación del problema	6
1.3.2 Formulación del problema	6
1.3.3 Sistematización del problema	6
1.4 Justificación	7
Capítulo II	
Marco Referencial	
2.1 Marco Teórico	9
2.1.1 Antecedentes	9
2.1.2 Control interno tradicional	9
2.1.3 Informe COSO	12
2.2 Marco Conceptual	20
Capítulo III	
Marco Metodológico	
3.1 Tipo y Diseño de Investigación	22
3.2 La población y muestra	22
3.2.1 Características de la población	22
3.2.2 Delimitación de la población	23
3.2.3 Tipo de muestra	24
3.2.4 Tamaño de muestra	24
3.3 Los métodos y Técnicas	24
3.3.1 Métodos Teóricos	24
3.3.2 Métodos Empíricos	25
3.3.2.1 Técnicas e instrumentos	25
Capítulo IV	
Análisis de los Resultados	
4.1 Análisis de la situación Actual	26
4.1.1 Estructura del Departamento de Recaudaciones	26
4.1.2 Políticas y funciones del departamento	27
4.1.3 Actividades Cajero-Recaudador	27

4.1.4 Subproceso de Recaudación del parqueo publico	29
4.1.5 sub-proceso del parqueo usuario frecuente	31
4.1.6 Subproceso parqueo taxis	32
4.1.7 Sub-proceso del parqueo de cargas y encomiendas	33
4.1.8 Subproceso de recaudación del parqueo de buses	34
4.2 FODA del área de recaudaciones	35
4.3 Factores de Riesgo de las recaudaciones	38
4.3.1 Recaudaciones Vs estándares de recaudación	43
4.4 Análisis de los resultados de la encuesta	48
4.5 Conclusiones y recomendaciones	52

## Capítulo V

### Propuesta de Mejoramiento

5.1 Modelo de control interno COSO	55
5.2 Informe COSO	55
5.2.1 Entorno de Control	55
5.2.2 Evaluación de Riesgo	58
5.2.3 Actividades de Control	63
5.2.4 Información y Comunicación	65
5.2.5 Monitoreo y Supervisión	68

## 6. Bibliografía

### INDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Causas de Factores de Riesgo	38
Tabla 2 Estándares de capacidad máxima de parqueos	43
Tabla 3 Actividades de control	64
Tabla 4 Análisis 5M	65
Tabla 5 flujo de información	66
Tabla 6 Plan de comunicación	68
Tabla 7 Plan de supervisión	69
Tabla 8 Priorización de supervisión	70

### INDICE DE FIGURAS

	Pág.
Fig. 1 Evolución del control Interno	12
Fig. 2 Marco integrado del Control Interno COSO	14
Fig. 3 Organigrama de Recaudaciones	26
Fig. 4 Flujo de recaudaciones generales	29
Fig. 5 Proceso de Parqueo Usuario general	30
Fig. 6 Subproceso Parqueo usuario frecuente	31
Fig.7 Sub-proceso parqueo Taxis.	32
Fig.8 Sub-proceso parqueo Cargas y encomiendas.	33
Fig. 9-10 Sub proceso de recaudación paqueo buses	34-35
Fig 11 Flujo de información	67

## INDICE DE GRAFICOS

	Pág.
Grafico 1 Nivel de riesgo/causa	40
Grafico 2 Nivel de ocurrencia	41
Grafico 3 Tendencia de los Niveles de Ocurrencia	42
Grafico 4 Evaluación del Control	43
Grafico 5 Recaudación de taxis 2013	44
Grafico 6 Recaudaciones Taxis std vs conglomerado	45
Grafico 7 Recaudación TC&E	46
Grafico 8 Recaudaciones cobros manuales en TC&E	47
Grafico 9 Recaudación carros particulares	47
Grafico 10 Tendencia de los registros	48
Grafico 11 Confiabilidad sistema recaudación	49
Grafico 12 Metas de recaudación	50

## RESUMEN

Este trabajo de investigación tuvo como objetivo principal fue elaborar un informe COSO de auditoría Interna para el Área de Recaudaciones de la administradora de transporte terrestre público, y de esta manera detectar los riesgos actuales y plantear recomendaciones a seguir para minimizar o eliminar los mismos. Para ello se procedió a un levantamiento de información y recolección de datos estadísticos que permitieron analizar el estado de la situación actual de la recaudación del área de parqueos en el área de público en general, taxis, cliente frecuente, carga & encomiendas y buses intercantonales, provinciales e internacionales.

Los resultados mostraron que existen riesgos en el área de recaudación, especialmente en las cajas debido a la falta de abastecimiento de insumos y repuestos y mantenimiento de las cajas registradas y sistemas que comandan este proceso y a través de la cual se recaudan valores en efectivo, lo cual está impidiendo que se asienten los valores reales recaudados. Por otra parte se detectó una segregación de funciones que genera que el personal de recaudación realice sus funciones acorde a su contratación y capacitación.

Las recomendaciones a seguir se plantean en el informe bajo la modalidad COSO, desarrollado en el presente trabajo en el que se plantean los planes de acción a seguir para la corrección de los riesgos detectados.

**Palabras claves:** Informe COSO, Riesgos, Recaudación

## INTRODUCCION

Los modelos y estructuras han evolucionado mucho en la última década, todos tienden a conceptualizar un modelo de trabajo considerando de las partes externas, lo cual permite tener una visión más global de la actividad o negocio.

El análisis del control interno, COSO que aplicaremos como propuesta es un control interno basado en principios, que se fundamenta en conceptos guiados al cumplimiento de objetivos con una marcada relevancia a la tecnología y permite tener una diversidad de reportes que ayuda al control de expectativas de fraudes, sin importar el modelo de negocio o tipo de organización.

La presente tesina analiza el área de recaudaciones de una administradora de transporte terrestre público del cantón Guayaquil, en lo relacionado con las recaudaciones generadas por el uso de los parqueos tanto público, como de carga y flete y el de taxis. Debido básicamente a los grandes desfases en el control interno que ha conducido a que las recaudaciones no reflejen los montos esperados debido al no cumplimiento de procedimientos tanto en la operación de la facturación, en la recaudación en sí y en el mantenimiento de equipos.

Siendo así, el contenido de esta tesina contempla:

El capítulo I; antecedentes en el cual se establecen los objetivos, se plantea la problemática a analizar y se justifica la investigación.

El capítulo II, es el marco referencial en el cual se describe las diferentes teorías y conceptos relacionados al control interno y al nuevo enfoque del control interno conocido como COSO y el marco conceptual, donde se definen términos relacionados a la temática.

El capítulo III, es el marco metodológico, en el cual se plantea el tipo y diseño de la investigación ejecutada y los métodos y técnicas que se aplicaron para la ejecución de la investigación.

El capítulo IV, se desarrolla el análisis de la situación actual del departamento de recaudaciones, sus procesos y procedimientos de control, el FODA, sus riesgos, las recaudaciones y se aplica una encuesta al personal del área. Finalmente se concluye y recomienda en base a los resultados obtenidos.

El capítulo V, es la propuesta de mejoramiento donde se presenta un informe considerando el formato COSO.

# **CAPÍTULO I**

## **ANTECEDENTES**

### **1.1 ANTECEDENTES**

Las administradoras de servicio de transporte terrestre públicas gestionan, controlan y organizan las operaciones de las diferentes cooperativas que se concentran en sus instalaciones, las cuales a través de sus vehículos brindan servicios de transporte masivo a los pasajeros, trasladándolos a sus destinos a nivel inter cantonal, inter provincial e internacional.

Además, en las instalaciones de las administradoras del servicio de transporte terrestre se brindan otros servicios para el uso del público, tales como: parqueo para taxis, parqueo para vehículos livianos y parqueo para las unidades de transporte masivo, de los cuales se obtienen ingresos mediante una tarifa fija para cada tipo de servicio.

Las administradoras del servicio de transporte terrestre, pueden ser empresas constituidas legalmente como pública o privada; las administradoras se encuentran reguladas por sociedades gubernamentales de cada cantón de su localidad o distrito, mientras las empresas privadas las rigen un comité que han sido conformadas sin fin de lucro. Todas estas empresas, además de brindar atención a la comunidad a través de la administración de los servicios de transporte terrestre de su localidad, mantienen otro factor común que es el manejo de recursos públicos, debido a que sus ingresos provienen de estos servicios ofrecidos.

Por lo tanto, al manejar recursos públicos todas las empresas administradoras de este tipo de servicio, indistintamente de su forma legal

pública o privada, además de las leyes gubernamentales que deben cumplir, se encuentran regidas con las normativas legales de las sociedades del sector público y controlado bajo dependencias de control del país.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo General**

Establecer los controles que debe tener el Departamento de Recaudaciones a fin de obtener la totalidad del dinero cobrado a las personas que hacen uso de las instalaciones de una empresa administradora del servicio de transporte terrestre público en el cantón de Guayaquil.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Evaluar que los procesos actuales del Departamento de Recaudaciones mantienen control interno.
- Identificar los obstáculos y/o riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos del Departamento de Recaudaciones.
- Proponer mejoras al proceso de supervisión y control del Departamento de Recaudaciones de una empresa administradora del servicio de transporte terrestre público.

## **1.3 SITUACION QUE SE DESEA MEJORAR**

En la administradora del servicio de transporte terrestre del cantón de Guayaquil, el Departamento de Recaudaciones ha presentado excepciones en la ejecución de sus operaciones diarias, representando riesgos para el cumplimiento del objetivo principal del área, el cual es recaudar la totalidad de los fondos obtenidos de toda persona natural o jurídica que haya usado las instalaciones por los diferentes servicios.

Develando que el Departamento de Recaudaciones no recauda la totalidad del dinero causado por el uso de las distintas instalaciones, estableciendo que las principales causas influyentes son:

- Las actividades de recaudaciones diarias son realizadas por personal que no cumplen con un perfil acorde a las responsabilidades y funciones.
- Existe una alta rotación y frecuencia por faltante de dinero del personal operativo, la misma que es descontada internamente en el departamento.
- Los registros de las transacciones no están debidamente soportados con información fiable.

Determinando que los factores relacionados con las causas anteriormente mencionadas, se debe a las siguientes debilidades que el Departamento de Recaudaciones presenta:

- El Departamento de Recaudaciones no cuenta políticas que se enmarquen al objetivo del área.
- Además, no cuentan con un manual de procedimientos que contemple la ejecución de sus actividades delimitando las funciones del personal.
- El Departamento de Recaudaciones no mantiene un software de recaudación con restricciones e integrado para el uso de sus diversos usuarios.

Ante los factores descritos, revela que el Departamento de Recaudaciones demuestra un alto riesgo en sus actividades de gestión, afectando en los ingresos que la entidad obtiene por el cobro de tasas que toda persona natural o jurídica haga uso de las instalaciones de la terminal de servicios, incluso presentando pérdida de información y duplicidad de trabajo que realiza el personal en las diferentes áreas y niveles jerárquicos.

### **1.3.1 Delimitación del problema**

La presente investigación tiene relación con las empresas administradoras de servicio de transporte terrestre público del Ecuador, para este estudio se tomará en consideración la administradora ubicada en el cantón de Guayaquil.

Este análisis se efectuó en base a los registros históricos de los últimos doce meses de operaciones del Departamento de Recaudaciones, cuyo periodo estará comprendido desde el 01 de junio de 2012 hasta el 31 de mayo de 2013.

El Departamento de Recaudaciones se encuentra conformado por 48 empleados, entre: cajeros, auxiliares, supervisores y jefe del área.

### **1.3.2 Formulación del problema**

¿Por qué no se recauda la totalidad del dinero cobrado a las personas que hacen uso de las instalaciones de la administradora del servicio de transporte de terrestre público del cantón de Guayaquil?

### **1.3.3 Sistematización del problema**

1. ¿Por qué no se ha elaborado políticas que estén enmarcadas al objetivo del área?
2. ¿Cuáles son los motivos que influyen para que el Departamento de Recaudaciones presente una alta rotación de personal, así como también una alta frecuencia de faltante de dinero?
3. ¿Cuáles son los factores que influyen para que los registros de las transacciones de ingreso no estén debidamente soportados con información fiable?

## **1.4 JUSTIFICACIÓN**

Los fondos que la administradora del servicio de transporte terrestre público del cantón de Guayaquil recauda por el uso de sus distintas instalaciones, tales como: parqueadero de vehículos livianos, taxis y parqueo de unidades de transporte masivo de pasajeros cobra a las personas, representan el 65% de sus ingresos.

A su vez estos fondos son utilizados para cubrir gastos operativos que se relacionan con el óptimo funcionamiento de las instalaciones de la terminal de servicios, y los gastos administrativos que corresponde a otros costos indirectos que incurre la empresa.

El antecedente que el personal de recaudaciones mantiene con respecto al faltante diario de dinero, que representan como señal a la falta de determinación de funciones, políticas y responsabilidades que debe ser asumida por los colaboradores.

Así mismo, el Departamento de Talento Humano reportó una alta rotación del personal de recaudaciones. Observando que esta área no aplica de manera continua y equitativa sanciones al personal por la presencia de faltante de dinero, incluso ha presentado poco cumplimiento a las jornadas de trabajo.

Es menester señalar, que el Departamento de Recaudaciones no tiene un manual de procedimiento que le permita ejecutar sus funciones cumpliendo con las normas de control interno; y tampoco, ha sido evaluada a fin de conocer los riesgos que se encuentran latentes en esta área.

Por lo tanto, con la presente investigación se evaluó y midió el control interno del Departamento de Recaudaciones, identificando sus debilidades, riesgos y estableciendo la forma de mitigarlos para alcanzar los objetivos del referido departamento.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **2.1 MARCO TEÓRICO**

##### **2.1.1 Antecedentes**

A nivel mundial las empresas indistintamente de sus actividades de negocio presentan riesgos, impidiendo alcanzar sus objetivos planteados, que pueden ser debilitados con controles idóneos acordes a sus operaciones.

Debido al entorno dinámico que se encuentra cada negocio, hace que los riesgos se incrementen o que los controles aplicados ya no sean efectivos, ya que estos han cambiado, ya sea por la tecnología, las personas o los procedimientos que no han sido actualizados, según lo manifestado en (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2009).

El control interno de la forma tradicional contempla en evaluar el cumplimiento de los requerimientos contables y legales antes o después del registro de un hecho, lo cual se ha visto encargado de ejecutar los auditores; este criterio aún prevalece, en especial en América Latina. Laski(2006)

##### **2.1.2 Control Interno tradicional**

De acuerdo a lo manifestado por Laski(2006), señala que el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA<sup>1</sup>) fue el

---

<sup>1</sup>AICPA - American Institute of Certified Public Accountants

primero en emitir una definición formal del Control Interno en la Declaración de Normas de Auditorías (SAS<sup>2</sup>) No. 55 de 1988.

Esta definición se encontraba básicamente relacionada en función de salvaguardar el patrimonio de los socios o accionistas, estableciendo al control interno como una medida para detectar y prevenir posibles fraudes a través de la información contable, y controlar las actividades administrativas. Laski (2006).

Según lo establecido por Estupiñan (2006), señala que los riesgos potenciales que eran considerados en este enfoque tradicional se relacionaban con transacciones que no están debidamente autorizadas, que han sido contabilizadas pero no son válidas, que están indebidamente valuadas, indebidamente clasificadas, que no están registradas en el periodo que corresponde, y/o que están indebidamente anotadas en los auxiliares o incorrectamente resumidas en el mayor. (Estupiñán Gaitán, 2006).

Autores como Estupiñan (2006) y Aguirre (2001), concuerdan que para mitigar los riesgos los tipos de controles en el modelo tradicional se clasifican en:

- a) Control interno administrativo: “Son los procedimientos existentes en la empresa para asegurar la eficiencia operativa y el cumplimiento de las directrices definidas por la Dirección” Aguirre Ormaechea, (2001).
- b) Control interno contable: “Son los controles y métodos establecidos para garantizar la protección de los activos y la fiabilidad y validez de los registros contables”. Aguirre Ormaechea, (2001).

---

<sup>2</sup> SAS Statement on Auditing Standards

El mecanismo y sistema de control interno tradicional no ha dado los resultados esperados, ya que su diseño no integra todas las unidades de una organización, enfocándose de manera independiente y no optimizando su capacidad trabajoBohórquez, (2011).

El control interno ha evolucionado con el pasar de los tiempos, donde se ha visto afectado su concepto por nuevas publicaciones de organizaciones contables o de auditoría, así como también leyes que han influido sobre esta, siendo el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO<sup>3</sup>) la organización que emitió en el año 1992 un modelo de control interno diferente al tradicional.

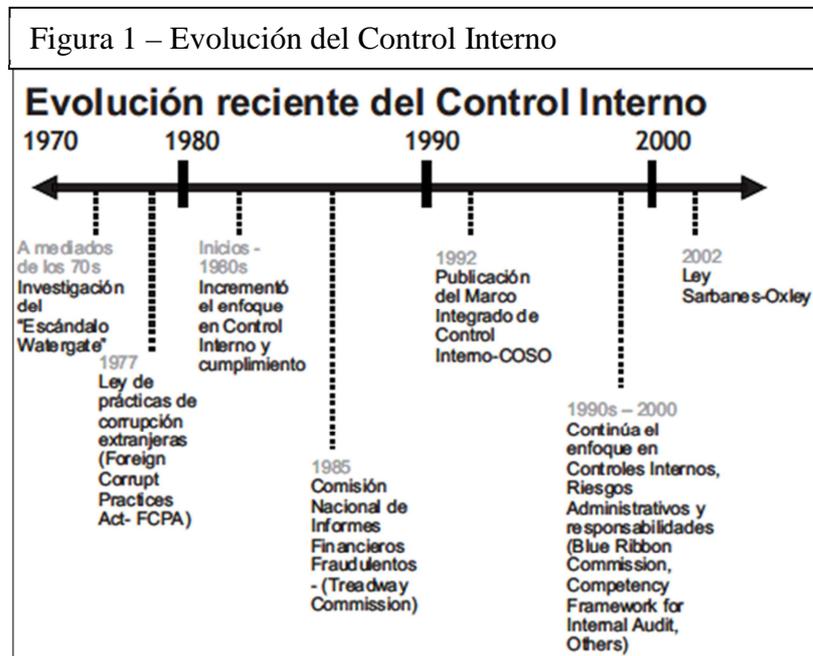
Debido a los escándalos financieros presentados a principios de los años 2000, en que se vieron involucradas grandes corporaciones afectando las economías de muchos países, provocando la desconfianza de los inversores; por tanto, el gobierno de los Estados Unidos vio la necesidad de emitir la Ley Sarbanes-OxleyAct en el año 2002, a fin de que los negocios que compiten en la bolsa de valores reflejen transparencia en sus transacciones y brinden seguridad a los inversionistas (assembled, 2002).

La Sección 404 de la Ley de Sarbanes – Oxley de 2002, describe las reglas que las empresas deben mantener para la emisión de estados financieros, así como también deben mostrar que mantienen un sistema de control para sus actividades, aunque estas no obligan usar un modelo

---

<sup>3</sup>COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, es una organización privada y voluntaria en Estados Unidos, dedicada a orientar sobre aspectos críticos, control interno, gestión del riesgo, fraude y presentación de estados financieros de la entidad. Está conformada por las cinco organizaciones patrocinadoras: Asociación Americana de Contabilidad (American Accounting Association AAA), Instituto Americano de Contables Públicos Certificados (American Institute of Certified Public Accountants AICPA), Instituto Ejecutivo Financiero (Financial Executive Institute FEI), Instituto de Auditores Internos (Institute of Internal Auditors IIA), Instituto de Contadores Administrativos (Institute of Management Accountants IMA).

en particular, sin embargo recomienda aplicar el más usado, reforzando más el empleo del Informe COSO – Marco Integrado (Assembled, 2002).



Fuente: Marco Integrado (Assembled, 2002)

Es importante señalar que además existen otros modelos de control interno establecidos por otras organizaciones, siendo menester mencionarlos: COCO (Canadá), Cadbury (Reino Unido), Viento (Francia), Peters (Holanda) y King (Sudáfrica).

### 2.1.3 Informe COSO – Marco Integrado

El Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO) en el año 1992 emitió el Informe COSO – Marco Integrado, este se base en un modelo de sistema de control que puede ser aplicado por las organizaciones para identificar y medir sus debilidades, así como también la posibilidad de solucionarlos mediante la aplicación de controles.

Ante un entorno cambiante, las empresas mantienen procedimientos dinámicos, ya sea que estos se ven afectados por el incremento de ventas que en consecuencia ocasiona el aumento de personal y cambios en las operaciones; provocando que los directivos se alejen cada vez más del sistema de control Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission,( 2009).

COSO, a través de su informe define al control interno como:

“Un proceso que es realizado por el personal de una organización en sus diferentes niveles y que ha sido diseñado para proporcionar un grado de seguridad razonable con respecto a la consecución de los objetivos en las siguientes categorías:

- La eficacia y eficiencia de las operaciones
  - La fiabilidad de la información financiera
  - El cumplimiento con la legislación y normas aplicables.”
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, (1992).

El Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO), ha mantenido en constante actualización el modelo de control interno que inicialmente fue diseñado en 1992, cuyas publicaciones relacionadas con el presente estudio son: 1996, Problemas de control interno en los derivados de uso; 2009, Orientación sobre la supervisión del sistema de control interno, 2012 Gestión y evaluación del riesgo.

La seguridad que brinda los controles es razonable ya que no puede ser aplicados a tal punto que obstruyan las actividades, y su éxito depende de la habilidad de las personas que lo ejecutan, sin que su aplicación sobrepase sus costos/beneficios, previniendo la pérdida de

recursos y obteniendo información financiera fiable Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, (2013).

El modelo de control interno de COSO, se encuentra compuesto por cinco componentes que interactúan entre sí y se encuentran relacionados con los objetivos, lo cual permite su aplicación en cualquier empresa indistinta de su actividad y tamaño Mantilla, (2005).

Figura 2 – Marco Integrado de Control Interno - COSO



Fuente: COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 1992)

El Marco Integrado de Control Interno de COSO (2013), describe a los componentes:

**a. Ambiente de control**

La base fundamental para el ambiente de control es la integridad, valores éticos, confianza, forma de dirección y un organizado plan institucional, logran un buen clima laboral en la empresa. Para lograr el objetivo de tener un buen ambiente de trabajo, es necesario que la empresa establezca y ejecute políticas relacionadas con el recurso humano, implemente procedimiento de selección, capacitación, rotación y promoción del personal, así como también debe contemplar y ejecutar

sanciones disciplinarias, además de contar con un eficaz sistema de controles que influya sobre los posibles comportamientos que no contemplan los mejores sistemas de control.

El Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway COSO (2009), establece que es fundamental lograr un equilibrio entre los intereses que involucra el entorno de la empresa, así como en su organización interna, siendo importante identificar cuándo la organización toma una postura incompetente ya que puede influir que las personas cometan actos fraudulentos o poco éticos.

La importancia de este componente es contar con personal competente, con la formación adecuada según el cargo que ocupe, lo cual enmarca las aptitudes, conocimientos y habilidades de cada colaborador para afrontar sus responsabilidades. Así mismo, señala que los estilos gerenciales marcan el nivel de riesgo empresarial pudiendo afectar al control interno, según el enfoque excesivo o nulo hacia el riesgo que le dé el directivo.

En el Marco Integrado de Control Interno, establece que toda organización debe mantener una estructura y plan acorde a su tamaño que cumpla con los objetivos y visión del negocio, la misma que debe de estar plasmada de manera gráfica para que sea conocimiento público. Además, los directivos de las organizaciones deben tener en cuenta que conforme crecen, requieren que su personal este más capacitado y especializado, siendo posible que puedan delegar funciones a subordinados que este más familiarizado con las operaciones de la empresa.

## **b. Evaluación del Riesgo**

La importancia que se dé a la probabilidad de hechos ocurran debido a factores internos o externos y que estos influyan negativamente en el impacto de la organización, determinará el nivel de riesgo. Los riesgos se representan barreras que impide a la empresa crecer o hasta continuar con su marcha; por lo que eliminar las amenazas es imposible de realizarlo debido a que existen demasiados factores en el entorno que permita hacerlo. Sin embargo, es posible mantener un adecuado sistema de control interno que logre identificar los riesgos más relevantes, manteniendo en constante observación los riesgos identificados. Mantilla, (2005)

Los riesgos se propagan de manera horizontal y vertical, por lo que es indispensable mantener una estructura jerárquica en la organización. Es primordial que las personas encargadas de velar que se cumplan con los objetivos de la organización, deberá también de supervisar que los controles internos permitan minimizar, trasladar o eliminar los riesgos e identificar debilidades según lo establecido por COSO (1992, 2009, 2013).

Entre los riesgos externos se encuentra: obsolescencia de la tecnología implementada, cambios en la demanda, entorno económico a nivel nacional e internacional, incremento de la competencia, no facilidades a los créditos, altamente cambiante el negocio, legislación que influya negativamente. Entre los riesgos internos pueden darse: sistemas de información defectuosos, bajo nivel ético del personal, problemática con el comportamiento del personal COSO (1992, 2009, 2013).

Sin embargo, el trabajo de evaluación de riesgos se complica si no se tiene establecido los objetivos, para luego determinar los riesgos más influyentes que puedan paralizar sus metas. Para identificar los riesgos más relevantes, es importante realizar un mapeo que incluya los puntos

clave de la organización a fin de reducir su efecto sobre la institución. Así mismo, es recomendable que los controles se encuentren cuantificados para que no haya conflictos al momento de su medición COSO (1992, 2009, 2013).

### **c. Actividades de control**

Las actividades de control son herramientas fundamentales para que exista el control interno, las cuales están orientadas a minimizar los riesgos que puedan dificultar cumplir con los objetivos de la organización, las mismas que deben estar en función del riesgo que se previene; considerando que el exceso de controles es igual de peligroso que el riesgo que se trata de mitigar, ya que esto ocasiona que las tareas sean complejas y reducen la productividad del personal.

Todas las personas dentro de la organización son responsables de ejecutar las actividades de control en los diferentes procesos y niveles jerárquicos. Para disponer controles es necesario que se realice el siguiente análisis permitiendo:

- Prevenir la ocurrencia de riesgos innecesarios.
- Minimizar el impacto de sus consecuencias.
- Restablecer el sistema en el menor tiempo posible.

Los controles que se aplique se pueden catalogar según las operaciones, la confiabilidad de la información y cumplimiento de las normativas que se relacionan con los objetivos de la organización. Y el diseño de un control pudo estar motivado para un objetivo específico, sin embargo, este también pudiera cumplir con otros objetivos.

Las organizaciones pueden aplicar distintos mecanismos de control, basados en la segregación de funciones del personal, herramientas para el análisis de información, documentación que

respalde los hechos registrados los mismos que deben ser registrados de manera oportuna, contenga documentos acerca de las políticas y procedimientos alineados al cumplimiento de las funciones y objetivos institucional.

Los anteriores controles se relacionan con otras actividades a aplicarse, tales como: restringir los recursos, activos y registros los cuales deberán estar autorizados según las responsabilidades, funciones y actividades que realice el personal de los distintos procesos; rotación del personal que realicen actividades o tareas claves; controlar el sistemas de información velando que estos cuenten con los mecanismos de seguridad tecnológica; controles físicos; indicadores de desempeño que ayuden a evaluar todas las áreas de la organización; la existencia de una unidad de auditoría interna que no forme parte de los procesos emitiendo una opinión independiente.

Estos mecanismos se deben incluir controles que ayuden a salvaguardar la información, aplicados a: sistemas de procesamiento de datos electrónicos, operaciones del centro de procesamiento de datos, controles de seguridad física y lógica basados en el modelo COBIT. Para conocer el funcionamiento de las actividades de control aplicadas es necesario identificarlos y evaluarlos, e informar los resultados Estupiñán Gaitán, (2006).

Las gerencias evaluadas reciben un informe detallado de la autoevaluación de control, el cual brinda una visión general de los controles formales e informales, y también reciben un reporte del perfil de confianza.

#### **d. Información y Comunicación**

Gracias a los avances tecnológicos, han ayudado para que sean herramientas de recopilación, almacenamiento de datos, permitiendo a las empresas tener mayor disponibilidad de la gran cantidad de información que son usados para la toma de sus decisiones, llamados Sistemas de Información.

Incluye los datos del sector, datos económicos y mecanismo de control, que pueden ser obtenidos de fuente interna o externa a la organización o en ambiente formal e informal. Debido a que las empresas se encuentran en un entorno cada vez más dinámico, es importante que los sistemas de información puedan adaptarse en forma oportuna y ágil a las condiciones del entorno, es por ello que la flexibilidad de los mismos resulta fundamental.

Estas bondades tecnológicas ayudan a la empresa mantenerse comunicado en distintas formas, ya sean: internet, teléfono fijo o móvil; siendo la comunicación que debe mantener la empresa de manera continua y en los diferentes niveles de jerarquía en forma horizontal y vertical Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, (2009).

#### **e. Monitoreo y Supervisión**

Los sistemas de control interno requieren supervisión, a fin de comprobar que los procesos organizacionales mantiene un adecuado funcionamiento del sistema de control a lo largo del tiempo. Para lograrlo se requiere de la supervisión continua, evaluación periódica o una combinación de ambas Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, (2009).

El monitoreo constituye un componente indispensable en el mantenimiento de un sistema efectivo del control interno.

La supervisión debe ser continuada ocurre en el transcurso de las operaciones. Involucra actividades normales ejecutadas tanto por los altos directivos como por el personal de mandos medios mientras ejecutan sus funciones, la frecuencia de la supervisión depende de los resultados de la evaluación de los riesgos y de cuan eficaces han sido ejecutados los procesos de supervisión secuencial. Cuando se detecten anomalías en los controles internos deberán ser notificados a los cargos superiores para luego informar a la alta dirección.

En definitiva el monitoreo constituye la comprobación o verificación de que se esté haciendo lo establecido en las políticas y procedimientos.

## **2.2 Marco conceptual**

Los siguientes conceptos se basan en la publicación del Informe COSO – Marco Integrado (1992, 2009, 2013):

- Auditoria: constituye un proceso sistemático que involucra un grupo de procedimientos lógicos y organizados que los involucrados (auditores) deben alcanzar para recopilar la información requerida.
- Control: es el acto de hacer inspección, fiscalización y medición en un proceso.
- Control detectivos: Sirven para detectar hechos indeseables.
- Control preventivo: Sirven para prevenir resultados indeseables.
- Control correctivo: sirven para corregir el efecto de un hecho indeseable.

- Corregir: enmendar posibles errores.
- Detectar: poner en manifiesto actos que no eran revelados.
- Eficacia: Constituye la capacidad que se tiene para lograr el objetivo planteado o un efecto en particular. Los procesos de control interno son eficaces cuando existe una seguridad razonable.
- Evaluar: identificación y análisis de un evento o conducta.
- Evidencia: constituye una amplia gama de información y estadísticas que sirven de sustento en el informe de auditoría.
- Hecho: descripción de un evento ocurrido.
- Mitigar: forma de minimizar un evento.
- Monitoreo: es un procedimiento que asegura que el control interno funciona perfectamente.
- Prevenir: acción de anticipar los hechos negativo.
- Probabilidad: la posibilidad de que un evento ocurra o no
- Procedimientos: actividades que alinean la forma de ejecutar alguna cosa.
- Proceso: conjunto de fases de actividades que engloban un resultado final.
- Riesgos: hechos o acontecimientos cuya probabilidad de ocurrencia es incierta pero no nula.
- Seguridad razonable: es la aseveración de que los objetivos de la organización se están cumpliendo.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

Para la presente investigación se realizó en base al levantamiento de información en el Departamento de Recaudaciones y con la ayuda del personal del área. Seleccionando para el presente diseño de trabajo, los siguientes parámetros:

- Documental. Este trabajo se basó en el análisis de las transacciones efectuadas por el personal del área en un determinado periodo, a fin de evaluar el comportamiento y gestión que realiza dicho personal, documentando todos los hallazgos encontrados.
- Descriptiva y Explicativa. Con los datos obtenidos en el periodo de análisis se seleccionó las variables que han tenido relación con el problema planteado, que revelen las causas y efectos
- Experimental. Se realizó el levantamiento de información a fin analizar las variables independientes sobre el planteamiento del problema.

#### **3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA**

##### **3.2.1 Características de la población**

En Ecuador existen servicio de estacionamientos que aglomeran las unidades de transporte terrestre público y estas varían en su tamaño y capacidad.

Para el análisis de este trabajo se tomaron las recaudación es efectuadas en los parqueaderos de vehículos livianos de usuario general, cargas y taxis oficiales que prestan el servicio dentro del terminal.

Estos estacionamientos brindan comodidad a la comunidad para que puedan parquear dentro de las instalaciones de la Terminal para mayor seguridad y facilidad de los viajeros.

### **3.2.2 Delimitación de la población**

Para nuestro análisis se determinó tomar la administradora de servicio de transporte terrestre público del cantón de Guayaquil, siendo este el establecimiento que reporta mayor cantidad de usuarios y sus actividades de recaudo de dinero es más complejo, debido a que en su edificación se consolidan alrededor de 250 cooperativas a nivel cantonal, provincial e internacional, cobro de uso de frecuencia a estas cooperativas y también cuenta con múltiples parqueos de vehículos e instalaciones para el uso de los visitantes y/o usuarios.

Los parqueos están divididos en áreas como: parqueo público donde se parquean vehículos livianos de uso general, parqueo para vehículos livianos y de carga que retiren encomiendas; también existe una zona destinada al parqueo de taxis oficiales (amarillos) y camionetas a disposición de los usuarios.

Generalmente, en muchos cantones existe infraestructura donde se consolidan unidades de transporte, algunas de ellas de manera independiente como cooperativas de transporte y otras como empresa administradora, sin embargo, son pocas las que cumplen con las características en sus establecimientos capaces de brindar un servicio más completo a la comunidad.

### **3.2.3 Tipo de muestra**

La administradora del servicio de transporte terrestre público mantiene alrededor de 200 colaboradores en sus diferentes áreas de trabajo de los cuales el 25% de ellos corresponden al Departamento de Recaudaciones.

La selección de la muestra se realizará en base a las causas y características de los individuos entrevistados, determinando que es un muestreo no probabilístico. Y un análisis estadístico de las recaudaciones de un total de 373 áreas destinadas para parqueo.

### **3.2.4 Tamaño de la muestra**

Considerando como población al total de empleados del área de recaudaciones, se presenta que  $P= 50$  y en base a la siguiente fórmula:

$$n=(N/(E^2 - (N-1))+1)$$

Se obtiene que el tamaño de la muestra para el presente estudio fuera de 45 personas.

## **3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS**

### **3.3.1 Métodos teóricos**

El método aplicado será en inductivo, tomando en base a los hechos revelados para las formulaciones de conclusión y análisis relacionadas con el ambiente de control del presente caso de estudio.

Y de manera deductiva, que en relación a las debilidades de control que presenta el caso de estudio, se realizará conclusiones referente al área.

### **3.3.2 Métodos empíricos**

Como método empírico se utilizó la observación para lograr detectar las falencias del sistema de recaudación actual.

#### **3.3.2.1 Técnicas e instrumentos**

Las técnicas empleadas en el presente estudio fueron:

- Levantamiento de información
- Recopilación de datos históricos
- Encuesta a las personas seleccionadas
- Entrevista a los superiores del área
- Muestreo de datos

## CAPITULO IV ANALISIS DE RESULTADOS

### 4.1 ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL

#### 4.1.1 Estructura del Departamento de recaudaciones

El departamento de recaudaciones tiene la siguiente estructura:



Fuente: Departamento Recaudaciones  
Elaborado por: Aguas Diana, 2013

A su vez la distribución de recursos humanos en el departamento es la siguiente:

Distribución de Recursos Humanos	
Jefe de recaudaciones	1
Asistente	1
Supervisor General	1
Supervisores de turno	4
Auxiliar de recaudación	1
Cajeros	44
Total	52

#### **4.1.2 Políticas y funciones del Departamento**

Políticas internas establecidas por el Jefe de Recaudaciones

1. Llegar a su turno de trabajo con 15 minutos de anticipación
2. Deberán utilizar correctamente el uniforme
3. Luego de marcar asistencia en biométrico, reportarse al Supervisor de Turno, quien registrara la hora que ingreso a las oficinas de Recaudaciones en un formato que deberán firmar dejando constancia y conformidad con la hora de ingreso, la misma que tomara en cuenta el Dpto. de Recursos Humanos para el pago y descuentos.
4. Una vez que ingresa a las oficinas, el cajero no podrá salir de la misma sin autorización del Supervisor de Turno.
5. Para dirigirse al punto asignado por el Supervisor de Turno, serán escoltados por agentes de Seguridad para minimizar los riesgos tanto de su integridad física como la de los valores designados.
6. Los Cajeros pueden recibir billetes de la denominación hasta \$ 20.00, para billetes de alta denominación \$ 50.00 y \$100.00, deberán informar al Supervisor de Turno, mismo que se acercara al punto para verificar y dar la autorización respectiva.
7. Informar al Supervisor todas las novedades que se presentaran durante el turno.
8. Prohibido recibir visitas en las cabinas, personal no autorizado o de personal que no esté de turno.
9. Por ningún motivo el cajero puede cerrar su cabina, sin autorización previa del Supervisor de Turno.

#### **4.1.3 Actividades Cajero- Recaudador**

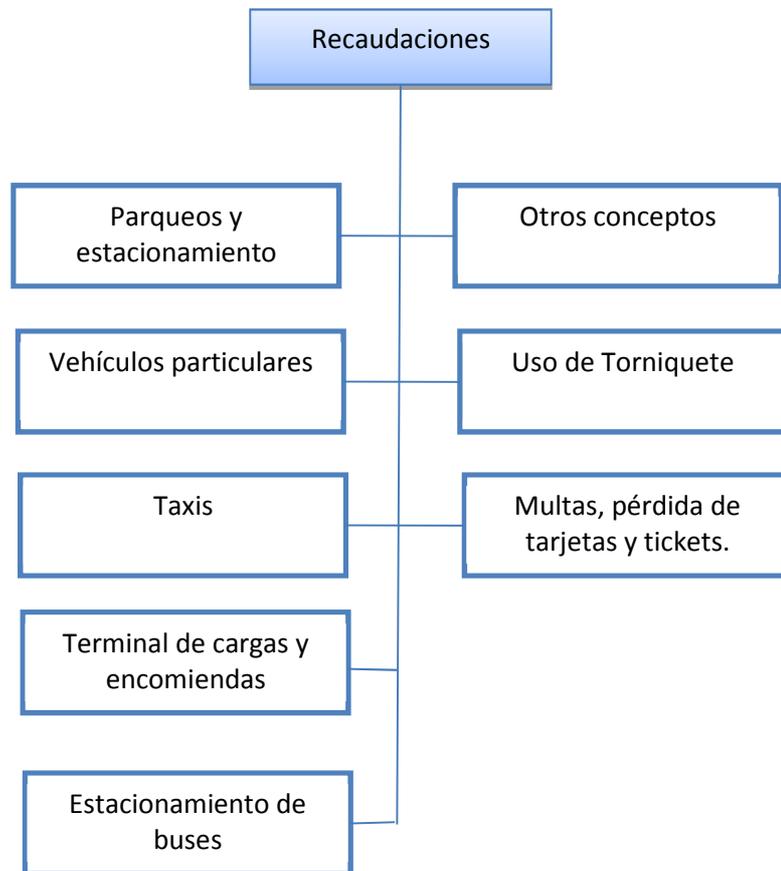
1. Recibir y confirmar los valores, facturas y suministro, previo a su turno de trabajo, además deberán registrar firmas de conformidad de lo recibido.

2. El cajero deberá ingresar a su cabina asignada, verificar que recibe todo en orden, revisar la secuencia de las facturas o tickets, luego de esto ingresa su clave al sistema para iniciar su sesión y generar los cobros respectivos.
3. Al finalizar de turno el cajero deberá retirar todos los valores que hubiere recaudado durante su turno además de las facturas o tickets que hubieran consumido en el mismo, al momento de salir de las cabinas ,serán escoltados por agentes de Seguridad para minimizar los riesgos tanto de su integridad física como la de los valores recaudados.
4. Al término del turno , deberán entregar al Supervisor de Turno ,las copias de las facturas o de los comprobantes de pago, además de contar ,registrar y entregar los valores recaudados en caja ,para tal efecto deberán llenar un formato de detalle de dinero, el cual se adjuntara al cierre de caja como sustento del cuadro.
5. Luego del respectivo cuadro de caja el cajero deberá registrar en el formato de asistencia la hora de salida correspondiente.
6. Una vez finalizado el proceso de cierre de caja, no podrán ingresar a la oficina de Recaudaciones, sin autorización previa del Supervisor de Turno, así como la visita a cualquiera de las Cabinas de cobro.

Existen varios subprocesos de recaudación, los cuales se resumen en el siguiente flujo:

Fig. 4

### Recaudaciones Generales



Fuente: Departamento Recaudaciones

Elaborado por: Aguas Diana, 2013

Como se observa las recaudaciones básicamente son por uso de áreas de parqueos tanto usuarios como de las cooperativas de transporte, cantonal, interprovincial e internacional.

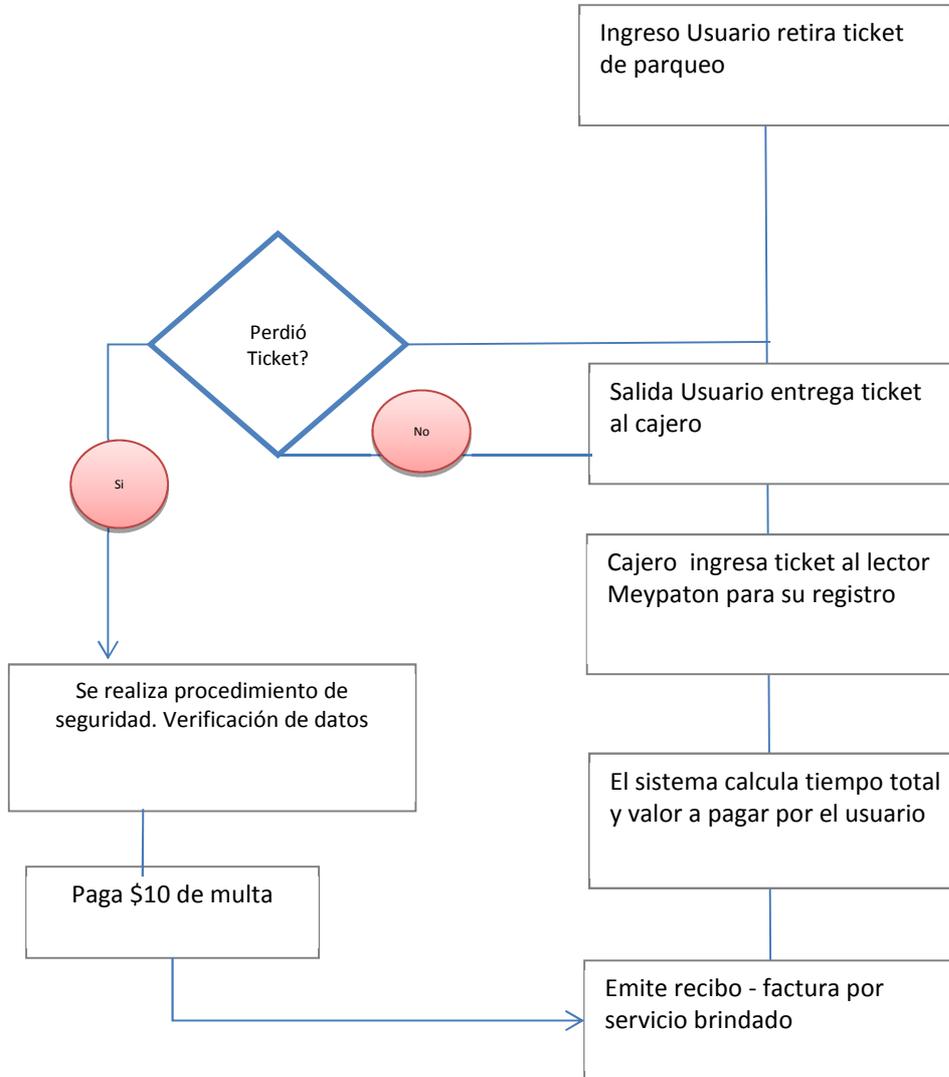
Cada sub-proceso de recaudación se desarrolla de la siguiente manera:

#### **4.1.4 Sub-proceso de Recaudación del Parqueo público en general**

El parqueo general o público se cobra por hora o fracción \$0.50

Fig. #5

Proceso de parqueo Usuario General



Fuente: Departamento Recaudaciones

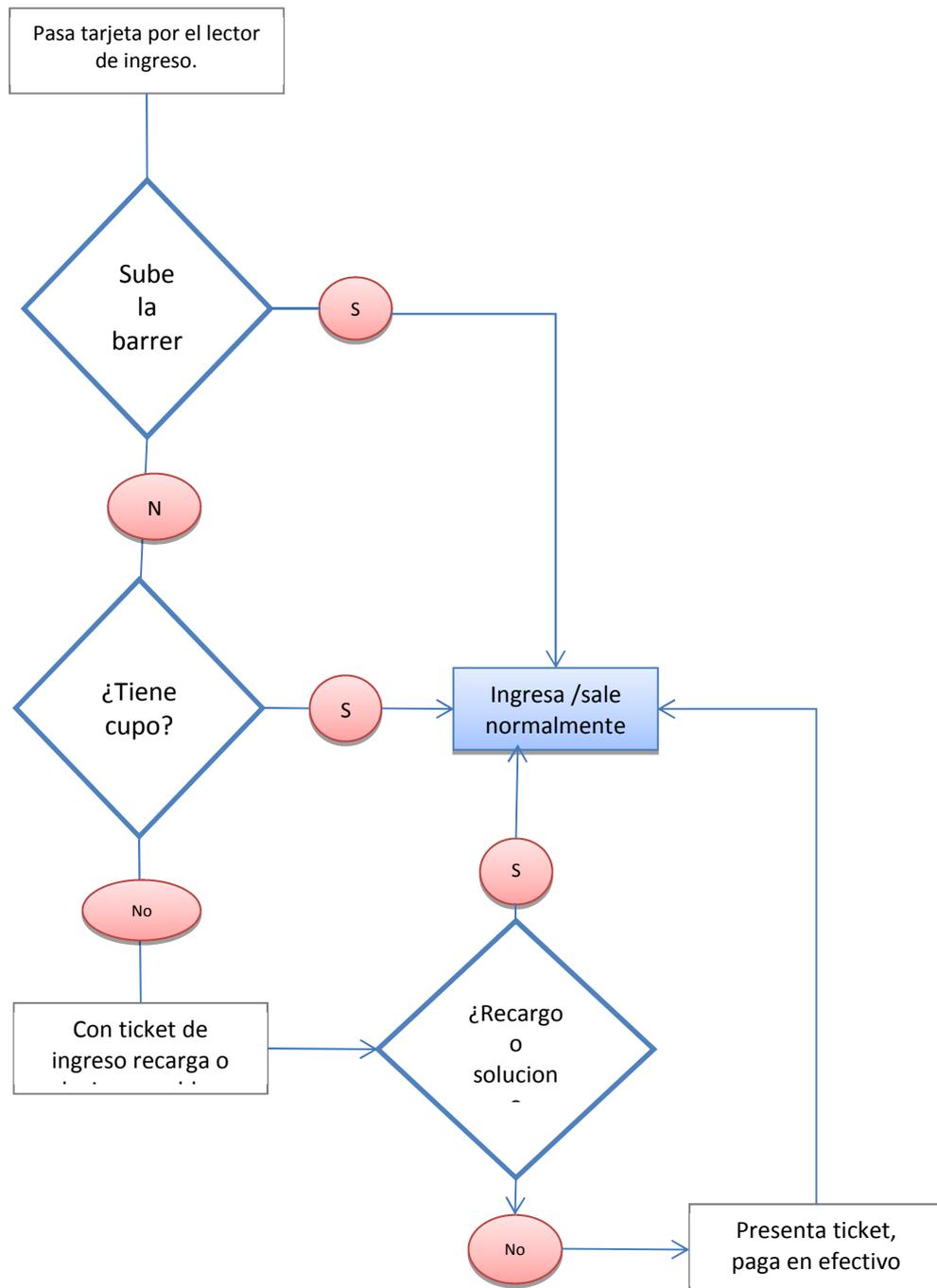
Elaborado por: Aguas Diana, 2013

En este subproceso, el usuario que ingresa con vehículo debe retirar un ticket que indica hora de ingreso, el mismo que deberá ser entregado en las cajas ubicadas a la salida del parqueo una vez concluida su gestión. El costo del parqueo es de \$0.50/hora o fracción. En caso de

que el usuario haya permanecido un máximo de 10 minutos, el costo a pagar es de 10 ctvs.

#### 4.1.5 Sub-proceso del Parqueo Usuario Frecuente

Fig. #6

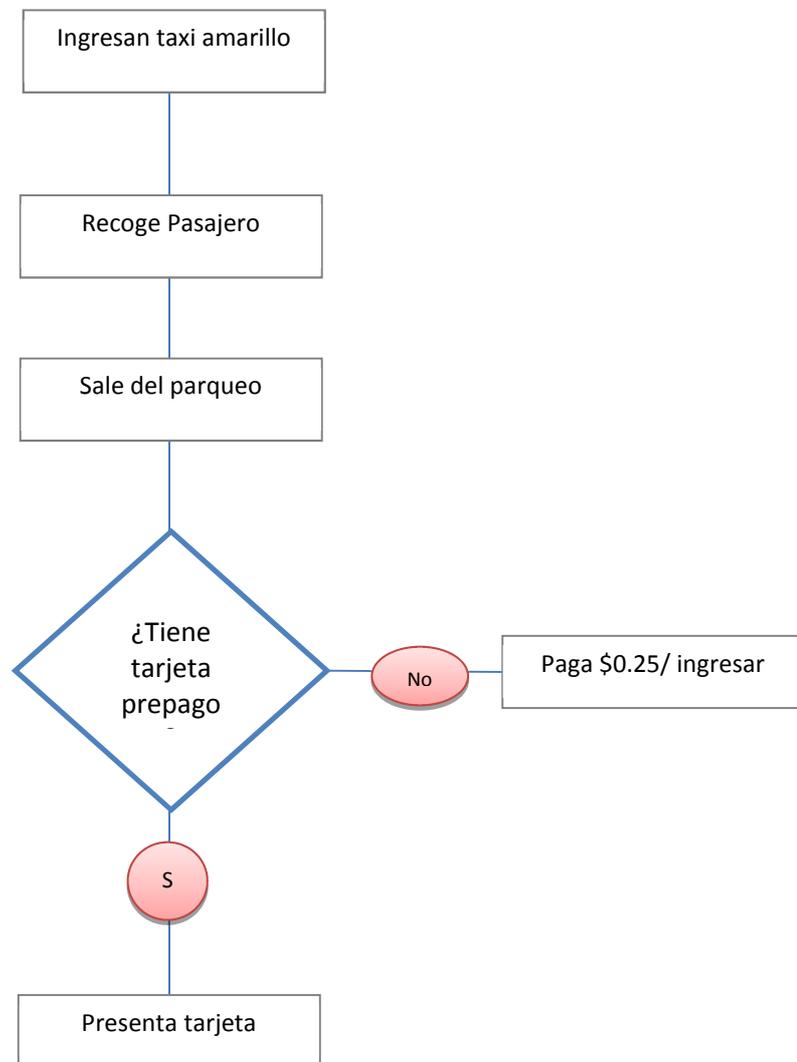


Fuente: Departamento Recaudaciones  
Elaborado por: Aguas Diana, 2013

Para este sub-proceso el usuario frecuente cuenta con una tarjeta de prepago, que le permite ingresar a través de un lector. El uso de la tarjeta es por tiempo según el tiempo de vigencia pre-cancelado que puede ser 15 o 30 días calendario, el mismo que puede ser recargado constantemente.

#### 4.1.6 Sub-proceso del parqueo de Taxis

Fig. #7

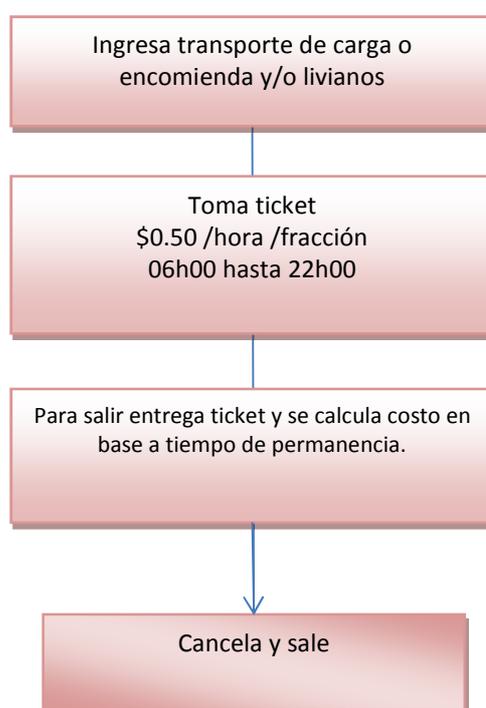


Fuente: Departamento Recaudaciones  
Elaborado por: Aguas Diana, 2013

Para este subproceso y tipo de usuario, el sistema de recaudación puede realizarse mediante dos medios, prepago que es mediante el uso de tarjetas pre- pagadas o mediante pago diario y directo.

#### 4.1.7 Sub-proceso del parqueo de cargas y encomienda

Fig. #8



Fuente: Departamento Recaudaciones  
Elaborado por: Aguas Diana, 2013

Para esta clase de recaudación el cobro es igual que para clientes, público en general, el vehículo liviano o de carga ingresa al parqueo, toma ticket y al salir del mismo presenta ticket paga por tiempo de estadía \$0.50 hora o fracción.

#### 4.1.8 Sub-proceso de Recaudación del parqueo de buses Intercantonaes, interprovinciales, internacionales.

Para los buses intercantonaes, interprovinciales e internacionales. Pagan \$1.50 una vez al día por estacionamiento.

Los buses intercantonaes por uso del andén cancelan \$1.10 y los interprovinciales e internacionales \$1.50.

Por otra parte las cooperativas federadas deben cancelar diariamente \$1.50.

Fig. #9

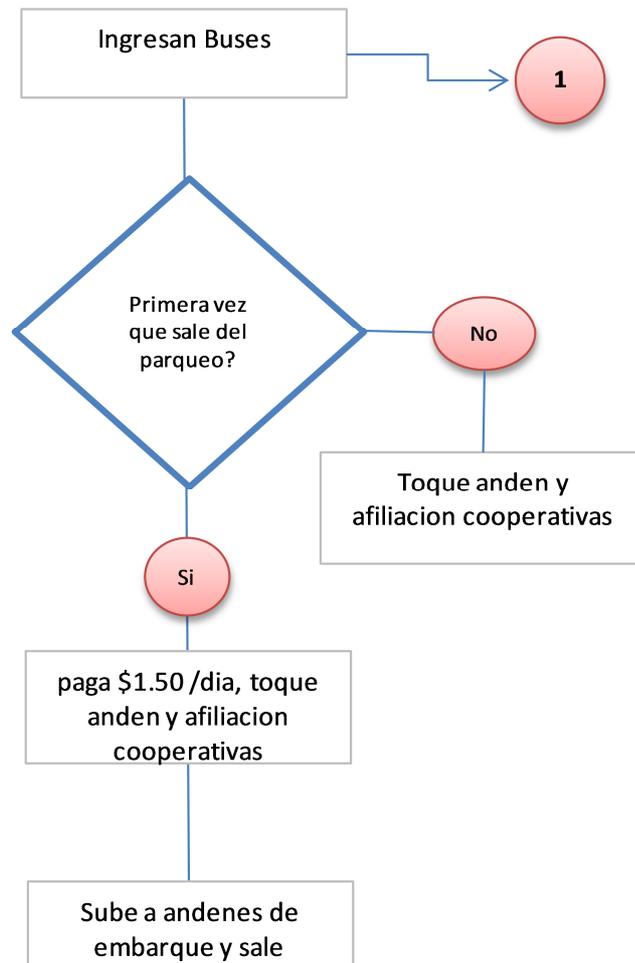
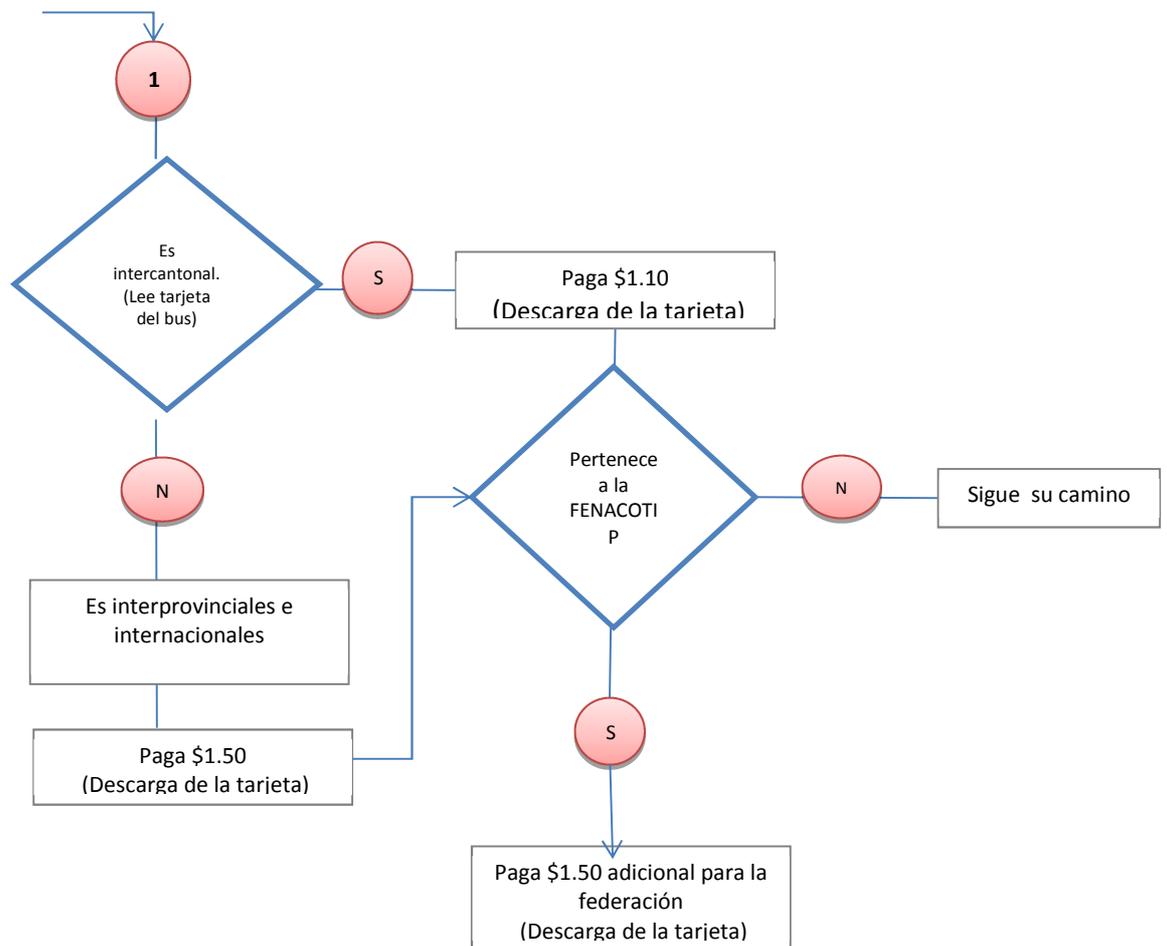


Fig. #10



Fuente: Departamento Recaudaciones  
Elaborado por: Aguas Diana, 2013

## 4.2 FODA DEL AREA DE RECAUDACIONES

Análisis interno del departamento de recaudaciones

### Fortaleza

- Personal capacitado en los distintos puntos de cobro.
- Personal con experiencia con conocimiento en el área por varios años.
- Jefe del área tiene conocimientos en control interno.

- Se encuentran establecidas las rutas y procedimiento de retiro de dinero de los distintos puntos de recaudo.
- Existen política internas establecidas por el Jefe de Recaudaciones.
- El personal se desenvuelve en los diferentes sistemas de cobro.
- El valor de las tasas están establecidas según los servicios y estimación de uso de los parqueos.

### **Debilidades**

- Diferentes sistemas de cobros en cada uno de los parqueos de vehículos.
- Los sistemas no se encuentran interrelacionados entre sí, no permitiendo realizar revisiones rápidas.
- Los sistemas de recaudo no se encuentran integrados con el sistema contable, cuyas transacciones son traspasadas por una aplicación para subir los datos.
- Los cierres de caja diarios se realiza en Excel, y se imprime varios reportes de los distintos sistemas como soporte de las transacciones.
- Alta rotación de cajeros.
- Políticas internas del área no se encuentra formalizada ni documentada.
- Manual de procedimientos de recaudaciones desactualizado.
- Instalaciones del área no tiene adecuadas seguridades físicas y no tiene suficiente espacio para el personal.
- Los cierres de recaudaciones diarias se los realiza en Excel.
- Las cabinas de cobro no mantienen un adecuado ambiente y condiciones.

## Análisis Externo del departamento de recaudaciones

### **Oportunidades**

- Los valores de las tasas y tarifas que se cobra por hora o fracción en los parqueos son menores en comparación a otros parqueos.
- Las instalaciones de ubicación hace que tenga buena posición estratégica en el sector norte de Guayaquil.
- En la actualidad existe avances tecnológicos para el cobro del sistema de recaudaciones.
- Apoyo del M.I. Municipalidad de Guayaquil, Comisión de Tránsito del Ecuador y otras entidades.
- Diariamente se recibe más de 60.000 pasajeros/usuarios en sus instalaciones.

### **Amenazas**

- Los valores de las tasas y/o tarifas son establecidas mediante ordenanza municipal y no según necesidades o crecimiento de la empresa.
- Incremento de centros comerciales en el sector norte de Guayaquil.
- Las tarifas o sistemas de cobros se pudieran ver afectados por disposiciones gubernamentales.

#### 4.3 FACTORES DE RIESGO DE LAS RECAUDACIONES

Tabla # 1

##### Causas de los factores de Riesgo

FACTORES	NIVEL DE RIESGO
Cajeros con faltantes: Causas internas de cada cajero.	0,75
Descuadre cuentas: físico Vs factura: Descalibración de equipos	0,25
Libre acceso al sistema: Sistemas no tienen las debidas restricciones.	0,75
Fallas en los equipos de cobro y facturación	6.0
Sistema de cobro de TC&E no está integrado con la emisión de tickets	6.0
Modalidad de cobro automática no funciona.	4.0
Los valores cobrados a las boleterías se lo realizan según reporte del sistema y se lo hace de forma manual.	2,25
Ingresa información errónea	0,25
Problemas con el sistema	2.0
Parametrización errada en el sistema	3.0
Que no se envié la información al recaudador	3.0
Que no exista contrato	3.0
Por falta de mantenimiento continuo a los equipos	9.0
Mal uso de los equipos por los clientes.	0.50
Imprevistos en conexiones eléctricas.	0.75

Fuente: Datos de departamento de recaudaciones

Elaborado por: Aguas Diana, 2014

En la tabla N°1 se observa que el mayor índice de riesgo es igual a 9, que afecta la recaudación está determinada por la falta de mantenimiento a los equipos utilizados tanto en la emisión de tickets como en la facturación. Eso genera fallas continuas en los equipos de utilizados en los parqueos tanto en el control del tiempo de permanencia como en la facturación.

Y produce como consecuencia disminución y/o desvíos de los ingresos, los reportes emitidos por los equipos de facturación no son confiables.

Seguido de índice de 6 otros de los índices de alta incidencia y lo cual incide en la recaudación de ingresos por parqueos particulares. Todo esto debido a la falta de mantenimiento de equipos y compra de insumos requeridos para su operación diaria, lo que genera descuadres (faltantes) en los ingresos por este rubro ya que comparación con los valores emitidos por los sistemas difieran del cobro realizado, el cobro del parqueo manual impide que se cobre considerando la fracción.

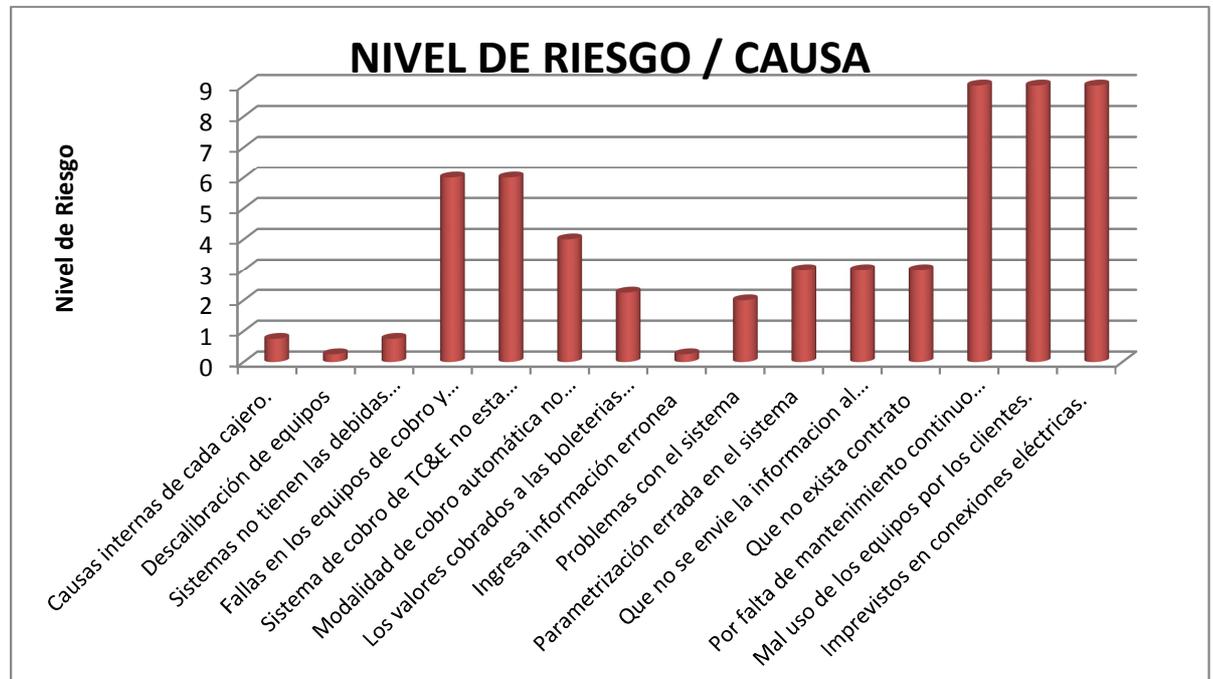
El otro índice de riesgo alto es el 4, debido a que la modalidad de cobro automática no funciona, el cajero realiza el cobro digitando la hora de ingreso estimada en forma manual. Lo que genere facturación y cobro a criterio del cajero.

El índice de riesgo 3, se obtuvo para los cobros de recargas por taxis y buses, los ingresos por multas, dispositivos, TAG, boquillas, y otros; y a la recaudación de ingresos por prepago de particulares y concesión de locales. Todo esto por una deficiente e inoportuna comunicación interna.

El resto de los índice de riesgo entre 0.25 y 0.75 altos también, corresponden a él descuadre de las cajas internas de cada cajero, los cajeros presentan faltantes. Los valores emitidos por el sistema difieren del cobro físico, y este descuadre es debido a que no se cuentan con equipos con un plan de mantenimiento y suministros de insumos relacionados. Por otra parte el software es abierto, es decir no tiene restricciones de acceso o uso lo cual impide realizar un mejor control y seguimiento del mismo.

En el siguiente gráfico se aprecia la distribución de los niveles de Riesgo, según sus causas.

Gráfico # 1

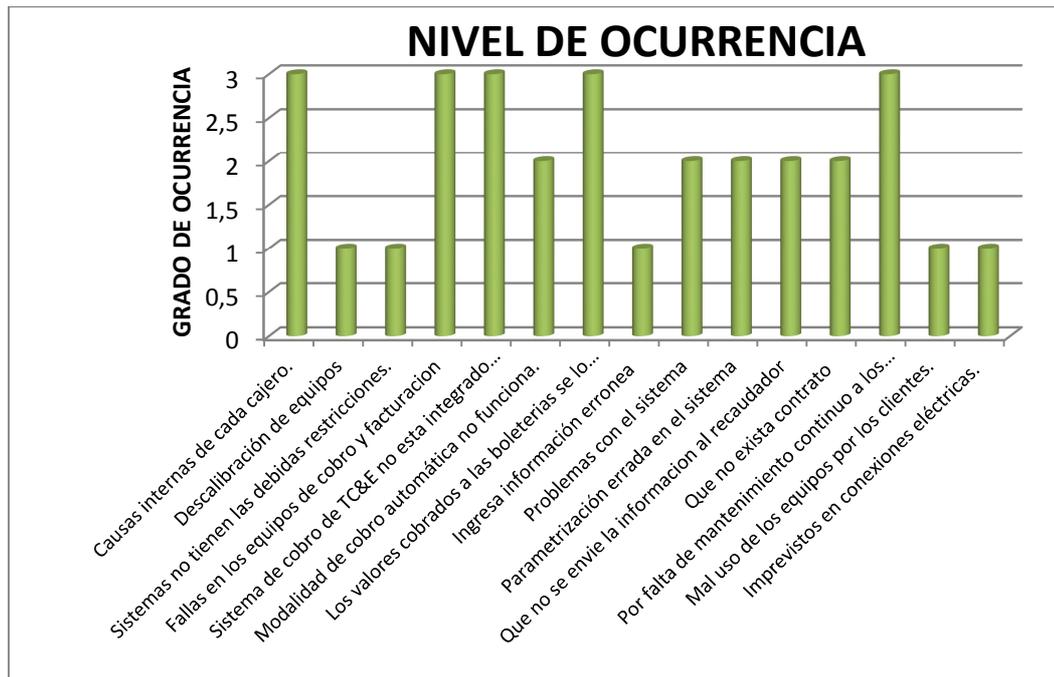


Fuente: Datos del departamento de recaudaciones

Elaborado por: Aguas Diana, 2014

Se observa que los mayores índices de riesgo al sistema de recaudación corresponden a la falta de mantenimiento, mal uso de equipos e imprevistos en conexiones eléctricas. Seguida de fallas en los equipos de cobros, sistema de cobro no está integrado, modalidad de cobro automático no funciona. Todas estas causas tienen su origen en la falta de un plan de mantenimiento y abastecimiento de insumos.

Gráfico # 2



Fuente: Datos del departamento de recaudación  
 Elaborado por: Aguas Diana, 2014

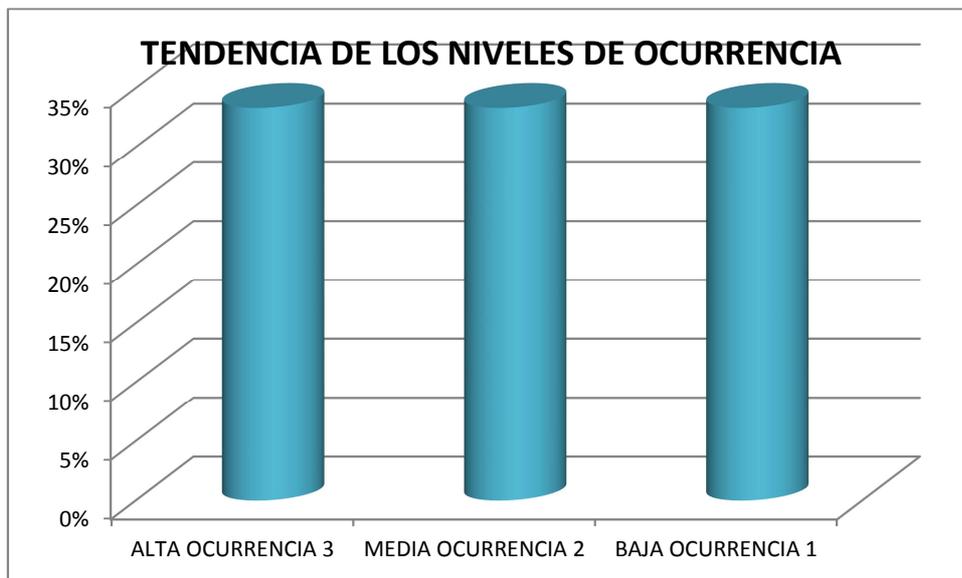
En este gráfico se observa el nivel de ocurrencia o intensidad de la frecuencia con la que se dan las anomalías. Así observamos que con el más alto nivel de ocurrencia (3), se da en los faltantes que presentan los cajeros debido a varias causas, Fallas en los equipos de cobro y facturación, Sistema de cobro de TC&E no está integrado con la emisión de tickets, Los valores cobrados a las boleterías se lo realiza según reporte del sistema y se lo hace de forma manual, Por falta de mantenimiento continuo a los equipos. Es decir que estas anomalías no solo tienen alto riesgo en el proceso de recaudación sino también alta frecuencia.

Con nivel medio de ocurrencia (2), tenemos: Problemas con el sistema, Parametrización errada en el sistema, No se envía la información al recaudador, Modalidad de cobro automática no funciona, No existencia de contrato. Todas estas anomalías tienen que ver con la falta de un plan de mantenimiento y actualización de software.

Con nivel bajo de ocurrencia (1) tenemos: Descalibración de equipos, Sistemas no tienen las debidas restricciones, Ingresa información errónea, Mal uso de los equipos por los clientes, Imprevistos en conexiones eléctricas. Plan de mantenimiento de equipos y de sistemas (software).

La frecuencia con la que ocurre estos niveles de ocurrencia es la misma, los tres niveles, alto, medio y bajo se dan en la misma proporción, 33% para cada uno tal y como se observa en el grafico siguiente:

Gráfico # 3



Fuente: Datos del departamento de recaudaciones  
Elaborado por: Aguas Diana, 2014

Para las anomalías encontradas se realizó también un análisis del grado de control que se ejerce sobre estas anomalías. Los resultados obtenidos fueron:

Gráfico # 4



Fuente: Datos del departamento de recaudaciones  
Elaborado por: Aguas Diana, 2014

Como se observa en la gráfica, la práctica de una buena evaluación de control nivel (4), tiene una tendencia del 40%, seguido por un control regular del 33% y un mal control con el 27%. La relación entre el nivel de control y el nivel de riesgo es inversamente proporcional. Es decir a mayor riesgo menor control.

#### 4.3.1 Recaudaciones Vs Estándar de Recaudación

Tabla # 2

##### ESTANDARES DE CAPACIDAD MAXIMA DE PARQUEOS

TIPO	CAPAC.MX	\$/HR	HORAS DE	DIAS /MES	\$INGRESO STD	REGISTROS/MES
	UNID		USO/DIA		MES	STD.
PUBLICO EN GENERAL	243	0,5	16	30	58.320	116640
TC&E	70	0,5	16	30	16.800	33600
TAXIS	60	0,25	16	30	7.200	28800

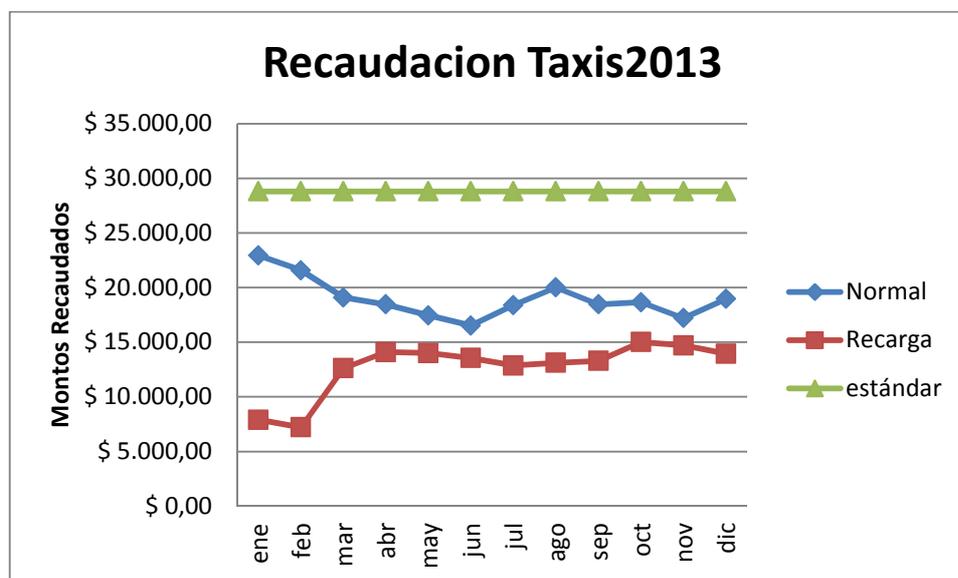
Fuente: Datos del departamento recaudación, 2013  
Elaborado por: La Autora

En la Tabla # 2 se determinan los estándares de los parqueos tanto en número de registros que corresponden a su ocupación y a los montos que deberían ingresar calculados en base a la ocupación establecida como estándar, la misma que fue determinada considerando la capacidad máxima de parqueo designada para cada tipo de vehículo y actividad y la jornada laboral en horas de ocupación. Estas dos variables fueron luego multiplicadas por el costo por hora de cada parqueo y los días al mes de trabajo.

Las cifras resultantes se consideran como estándares de comparación que servirán para establecer la tendencia de la ocupación y recaudación del parqueo.

### Tendencia de Recaudaciones parqueos Taxis:

Gráfico # 5



Fuente: Datos del departamento de recaudación, 2013  
Elaborado por: La Autora

En esta gráfica se observa que la recaudación normal atribuible al parqueadero de taxis está por debajo del monto de recaudación estándar.

La recaudación normal corresponde a taxis que pagan directamente en las cajas por cada ingreso que realicen a la Terminal. La curva de recarga también está por debajo del estándar y esta corresponde a la compra de tarjetas de acceso las misma que son recargadas en base a la necesidad de ingreso del taxista. Se observa que los ingresos atribuibles a este rubro son incluso inferiores a la curva de recaudos normales.

Sin embargo, como se observa en la gráfico # 6 al sumar los recaudos por ingresos normales y recargas estos montos están por encima del estándar de recaudación mensual.

Gráfico# 6



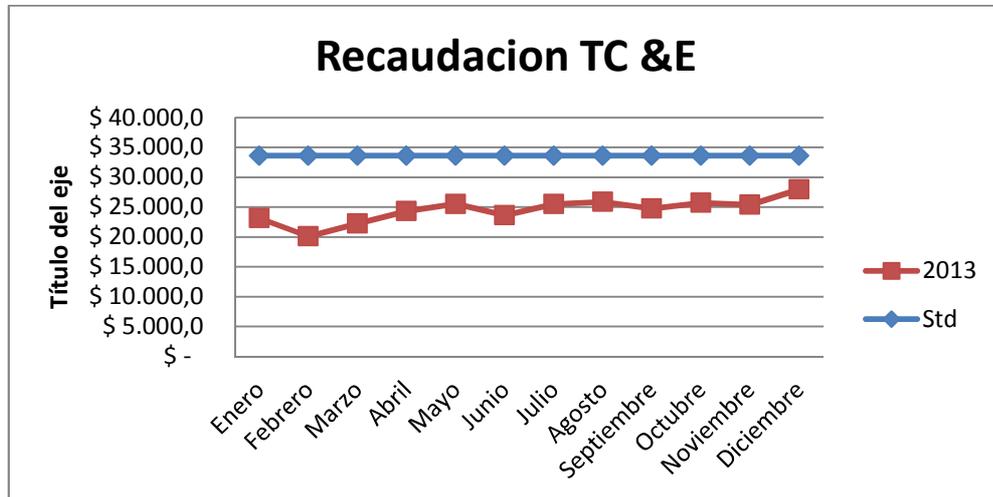
Fuente: Datos del departamento de recaudaciones, 2013

Elaborado por: La Autora

Ahora bien, en donde estás los riesgos en esta recaudación: los riesgos están en los procesos ya que por lo general el recaudador es juez y parte. Es decir que el auxiliar de recaudación tiene bajo su control todo el ciclo de la recaudación y control.

## Tendencia de Recaudaciones Parques Camiones de Transporte Carga y Encomienda:

Gráfico # 7



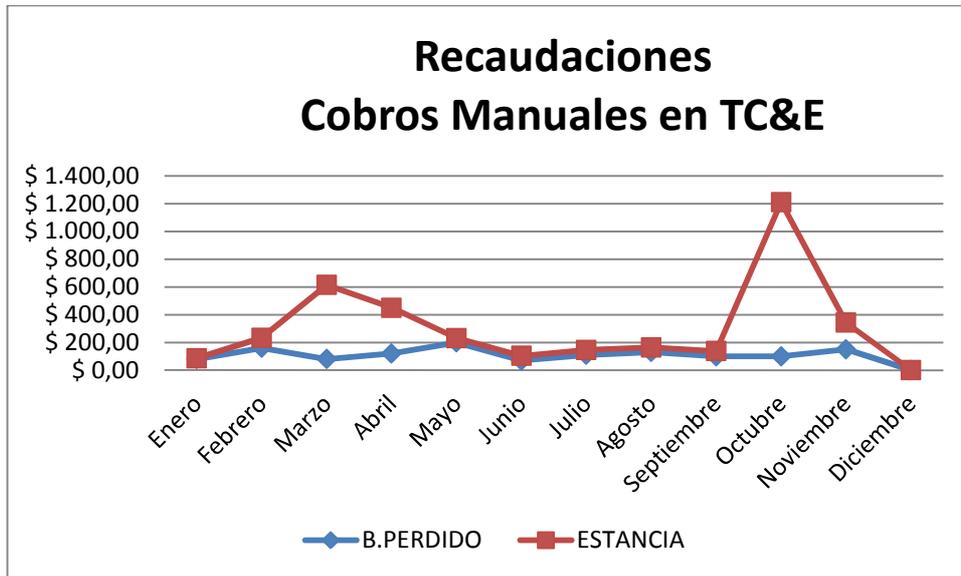
Fuente: Datos de la administradora de transporte, 2013  
Elaborado por: La Autora

En la gráfica se observa que las recaudaciones mensuales por Carga y Encomiendas están por debajo del estándar. Estas recaudaciones son automáticas cuando el sistema de facturación está funcionando, pero cuando este se daña los cobros se realizan de manera manual. La tendencia de estas recaudaciones manuales se observa en el gráfico # 7, la gráfica muestra valores bajos en las recaudaciones con respecto a la recaudación estándar. Esto nos indica que existen diferencias entre los valores emitidos por el sistema y lo realmente recaudado.

Al existir fallas constantes en el sistema de facturación hace que este se des-calibra y sea complicado rastrear las cifras reales de ingreso. Al mismo tiempo debido a las constantes fallas del sistema y para facilitar las operaciones el sistema es limitado en restricciones lo que hace fácil la manipulación riesgosa del mismo.

Todos estos inconvenientes operativos generan la disminución o desvíos de los valores recaudados.

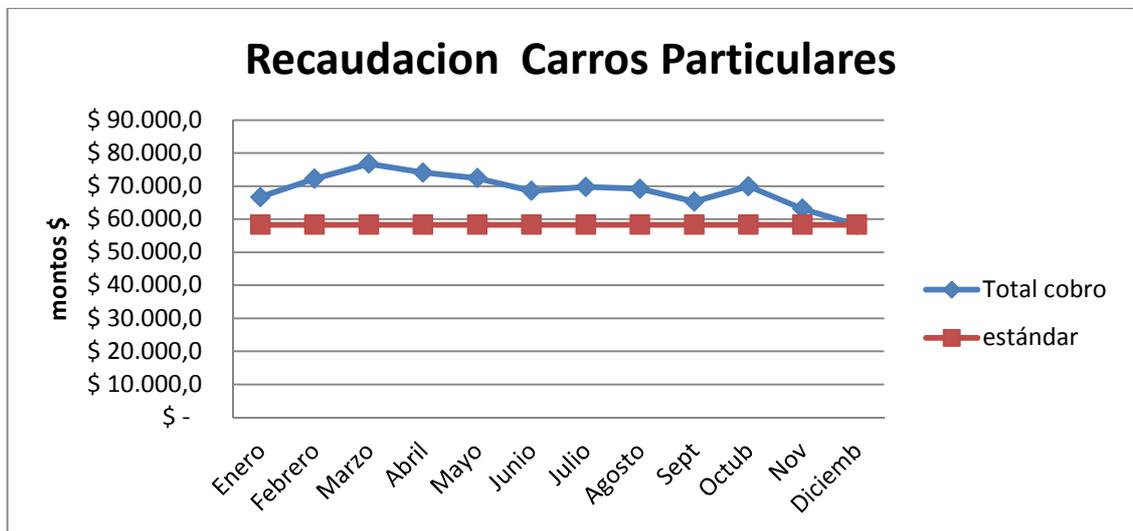
Gráfico # 8



Fuente: Datos del departamento de recaudaciones, 2013  
 Elaborado por: La Autora

**Tendencia de Recaudaciones Parques Vehículos Particulares:**

Gráfico # 9



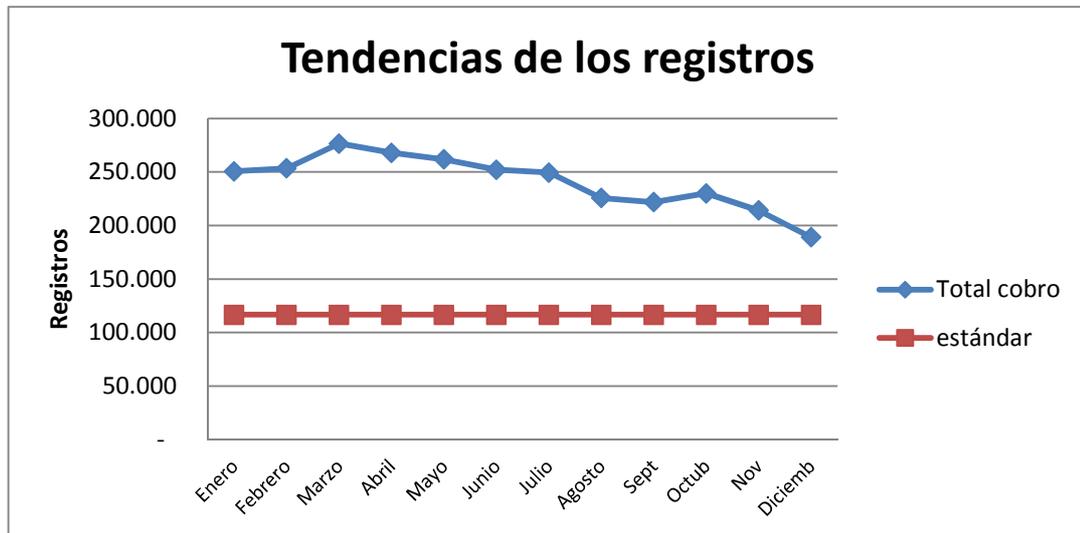
Fuente: Datos del departamento de recaudaciones, 2013  
 Elaborado por: La Autora

En la Gráfico # 9, se observa que las recaudaciones mensuales durante el año 2013, para los vehículos particulares están por encima del

estándar calculado en base a la capacidad de los parqueos y horas disponibles.

Sin embargo al realizar el análisis en base al número de registros se observa lo siguiente:

Gráfico # 10



Fuente: Datos del departamento de recaudaciones, 2013

Elaborado por: La Autora

Que los registros reales están sobre el número de registros estándar.

Ahora bien, si el número total de registros en el año 2013 fue de 2.892.470 ingresos y al multiplicar estos registros con el mínimo a pagar por ingreso que es \$0.50 tenemos que el recaudo debería ser de \$1.446.235, mientras que el recaudo declarado es de \$826.152. Lo que significa que hay una diferencia de \$620.082 es decir el 43% de lo que debió recaudarse en base a los registros.

#### 4.4 ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA.

Este cuestionario se evaluó las siguientes dimensiones: el sistema de recaudación; confiabilidad del sistema de recaudación; y cumplimiento

de las normas o políticas. La encuesta fue aplicada a la muestra de 45 personas del departamento de recaudación. Los resultados obtenidos fueron los siguientes.

Para la dimensión de recaudación:

1. ¿Cuál es el sistema de recaudación utilizado?

El 100% de los encuestados manifestó que el sistema utilizado es el automatizado. Y que existen 5 sistemas de cobros automatizados utilizados para los diferentes parqueos: vehículos particulares, taxis, buses, cargas, encomiendas y torniquete. Estos sistemas no están integrados entre sí.

Para la dimensión Sistema de Recaudación.

2. ¿Cómo considera usted el sistema de recaudación de tributos?

Los encuestados 44%, calificaron al sistema como medianamente confiable, y escasamente confiable el 56%. Se considera como medianamente confiable los sistemas utilizados para el parqueo de buses, taxis, cobro torniquete. Mientras que los sistemas de recaudo de las áreas de parqueo particulares, carga, encomienda son los de más baja confiabilidad.

Gráfico# 11

Elaborado por:  
Aguas Diana, 2014



3. ¿Las administradoras poseen manuales de normas y procedimientos para el proceso de recaudación?

El 100% de los encuestados contestó que sí poseen manuales para seguir el proceso de recaudación.

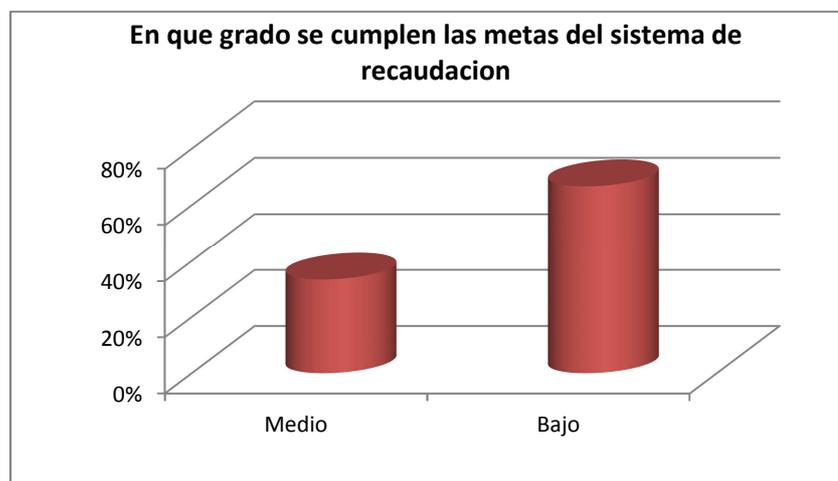
4. ¿Existen planes gerenciales de la administradora del servicio de transporte en relación a la recaudación?

El 100% de los encuestados manifestó conocer de la existencia de los planes gerenciales.

5. ¿En qué grado se cumplen las metas de recaudación?

El 33% de los encuestados manifestó que las metas se cumplen medianamente, mientras que el 67% afirmó que las metas de recaudación alcanzan un nivel bajo.

Gráfico# 12



Elaborado por: Aguas Diana, 2014

6. ¿Se realizan presupuestos anuales de recaudación?

El 100% contestó que si tienen metas anuales de recaudación, pero no se cumplen.

7. ¿Porque no existe eficiencia en los medios de recaudación?

El 100% considera que No son eficientes. Debido a que no se siguen las políticas de mantenimiento de equipos y no se ciñen a los procedimientos de trabajo

En base al cumplimiento de las normas y políticas

Se tiene:

8. Se expiden tickets o listines a las personas naturales o jurídicas autorizadas para usar servicios?

El 100% respondió que sí, que se controla mediante tickets.

9. ¿Existen ingresos por ventas de tickets, listines o tasas?

El 100% respondió que sí.

10. ¿Existen ingresos por uso de parqueo de vehículos particulares?

El 100% respondió que sí, con ticket.

11. ¿Se recauda la tasa al usuario por uso del servicio?

El 100% respondió que sí, con ticket.

12. La gerencia fija la tasa en base a condiciones financieras o presupuestarias.

El 100% respondió que no. La gerencia no fija las tasas.

13. Están publicados los precios fijados por las tasas tickets, listines, etc.

El 100% respondió que sí.

14. ¿Existen multas por evasión del pago de tickets, tasas, otros?

El 100% respondió que sí.

## 4.5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En base a los objetivos:

El objetivo general que considera: Establecer los controles que debe tener el Departamento de Recaudaciones a fin de obtener la totalidad del dinero recaudado por cobro del parqueadero, se cumplió ya que se determinaron las principales falencias y riesgos a partir de las cuales se realizó en análisis COSO.

En cuanto a los objetivos específicos

- Evaluar que los procesos actuales del Departamento de Recaudaciones mantengan de control interno. Se cumplió ya que se analizaron los procesos de cobro del uso de parqueos y determinaron los riesgos existentes en los procesos de cobro de uso de parqueos.
- Identificar los obstáculos y/o riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos del Departamento de Recaudaciones. Se detectaron las debilidades y amenazas que pudiesen afectar la correcta recaudación de las cajas asignadas a parqueaderos.
- Proponer mejoras al proceso de supervisión y control del Departamento de Recaudaciones de una empresa administradora del servicio de transporte terrestre público. En base a la detección de riesgos y deficiencias en los procesos se propone un mejor proceso de cobro para el servicio de parqueos.

### **En base a la Sistematización del problema**

¿Por qué no se ha elaborado políticas que estén enmarcadas al objetivo del área?

Los procedimientos son de descripción general, sin embargo con el análisis de riesgos realizado en la presente investigación y al detectar los riesgos específicos se podrá realizar una descripción específica de los procedimientos para cada actividad de recaudación.

¿Cuáles son los motivos que influyen para que el Departamento de Recaudaciones presente una alta rotación de personal, así como también una alta frecuencia de faltante de dinero?

El principal motivo es la falta de controles efectivos, lo cual impide realizar una adecuada recaudación, las falencias son tanto de procedimiento como el correcto funcionamiento de los equipos necesarios para ejecutar la recaudación, esto hace que los faltantes sean frecuentes y para evitar acusaciones el personal abandona su puesto.

¿Cuáles son los factores que influyen para que los registros de las transacciones de ingreso no estén debidamente soportados con información fiable?

Los factores principales son la falta de un sistema de facturación seguro, es decir que impida la manipulación constante del software. Por ende no hay facturación confiable ni en tiempo ni en monto y por ende los informes emitidos que sirven de rastreo tampoco son confiables. No se respetan procedimientos de operación y constantemente se realizan cobros manuales sin el debido control del área de recaudación.

De Manera general se concluye:

- Los procedimientos operativos de cobro y recaudación no están actualizados en base a los riesgos detectados. Por lo tanto el

personal de caja y recaudación no sabe cómo actuar en casos específicos y toman decisiones arbitrariamente.

- No cuenta con manuales de funciones o trabajo en los cuales se explique cuál es la función a desempeñar y cuáles son sus límites.
- No cuenta con estándares de recaudación que sirvan como referencias de la gestión realizada por los cajeros y recaudadores.
- No realiza auditorias operativas con la frecuencia requerida para minimizar los riesgos en la recaudación.

### **Recomendaciones**

- Implementar auditorias periódicas hasta erradicar o minimizar los faltantes, y daños constantes de los sistemas de facturación y control.
- Determinar estándares de recaudación y cobros y actualizarlos constantemente.
- Realizar un plan anual de mantenimiento preventivo y correctivo de todo el sistema y equipos de facturación y control.
- Realizar una actualización de los manuales de funciones y de procedimientos operativos para el área de recaudación.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA DE MEJORAMIENTO**

#### **5.1 MODELO DE CONTROL INTERNO INFORME COSO**

La propuesta de este modelo de control interno facilitará el desarrollo de las actividades de recaudación y control en el departamento de recaudación de administradora de transporte terrestre público.

Se presentan en forma detallada las herramientas de control por componentes, mediante el planteamiento de control propias del control según COSO.

##### **Objetivo**

Establecer los controles que debe tener el Departamento de Recaudaciones a fin de obtener la totalidad del dinero cobrado a las personas que hacen uso de las instalaciones del servicio de parqueo en el transporte terrestre público en el cantón de Guayaquil.

##### **Importancia de la aplicación**

La aplicación de este modelo tiene como eje principal hacer uso adecuado de los recursos materiales, humanos para salvaguardar los montos recaudados provenientes del uso de los parqueaderos.

#### **5.2. INFORME COSO**

##### **EVALUACION DEL CONTROL INTERNO AL AREA DE RECAUDACIÓN**

###### **5.2.1 Ambiente de Control**

Constituye el soporte donde se apoyan los componentes restantes. El Entorno de Control hace referencia a la “cultura o predisposición” de la

institución ante el control. Para ello es necesario analizar elementos como: la integridad, los valores éticos, el estilo de gestión, entre otros.

Del análisis efectuado al ambiente de control en base a la encuesta realizada (Ver Anexo 01), se obtuvo las siguientes conclusiones según los resultados:

#### **a. Integridad y valores éticos**

La empresa mantiene un manual de código de ética el mismo que fue difundido en el año 2012, este documento fue elaborado con el fin que el personal contribuya con el buen uso de los recursos y a los actos anticorrupción.

El jefe del área de recaudaciones tiene conocimiento del manual de código de ética, sin embargo en la encuesta realizada demuestra que el personal a su cargo tienen poco conocimiento del mismo y alguno de ellos desconocían su existencia, dando a notar que no ha sido difundido a empleados que ingresaron posteriormente, así como tampoco mantiene actividades para su actual difusión al nuevo personal. Obteniendo un puntaje de 40 (Básico).

#### **b. Estructura organizativa**

La empresa no cuenta con un manual que describa las funciones, responsabilidades y jerarquía de personal en las distintas áreas, sin embargo, el personal tiene conocimiento al momento de la entrevista y al inicio de sus actividades. Obteniendo un puntaje de 44 (Básico).

#### **c. Administración estratégica**

La empresa tiene su misión y visión y es de conocimiento de los externos, y mantiene plan estratégico para sistema de planificación, así como también se encuentran definidos los objetivos de cada área y se cuenta como herramienta el presupuesto, además el área mantiene indicadores de gestión, no obstante, para las actividades de

recaudaciones se tiene 2 tipo de indicadores lo cual no mide todos los objetivos del área. Obteniendo un puntaje de 73.3 (Confiable).

#### **d. Asignación de autoridad y responsabilidad**

El Jefe de Recaudaciones delega funciones a sus subalternos según el grado jerárquico, sin embargo, se han delegado actividades a Auxiliares debido a la falta de personal o por la gran cantidad de problemas en los sistemas de recaudo. El personal conoce sus responsabilidades dentro del área, no obstante, no todos relaciona el cumplimiento de sus actividades con los objetivos de la empresa; además se encuentran caucionados según su nivel jerárquico mas no por la cantidad de dinero que manejan. Obteniendo un puntaje de 57.1 (Básico).

#### **e. Políticas y prácticas de Talento Humano**

La empresa tiene políticas de Talento Humano, sin embargo, éstas no se encuentran completas debido a que no contemplan procedimiento de reclutamiento y evaluación de personal, lo cual lo realizan únicamente los jefes de cada área.

Se ha realizado eventualmente capacitaciones para el personal de recaudaciones, y no se ha observado que se haya concedido otro tipo de entrenamiento o promoción por buen desempeño del personal.

En caso de cualquier tipo de faltas o desempeño negativo del personal operativo, quien aplica directamente las sanciones es el Jefe del área, no obstante, no se evalúa en función al cumplimiento del Código de ética. Obteniendo un puntaje de 40 (Básico).

### **Conclusión**

La administradora mantiene un nivel básico con respecto a las características de ambiente de control.

## **Recomendación**

La administradora debe mejorar el entorno de la empresa a fin de a las características de ambiente de control, considerando lo siguiente:

1. Difundir código de ética al personal y establecer una política para que sea difundido periódicamente
2. Elaborar manual de funciones y responsabilidades de los cargos, y dar a conocer al personal al inicio de sus funciones.
3. Difundir la misión y visión de la empresa.
4. Relacionar el cumplimiento de las actividades del personal con las metas del área y que estas sean evaluadas.
5. Elaborar manual de reclutamiento y selección de persona, a fin que de escoger al personal con mejor perfil al cargo.
6. Para la evaluación del personal se debe considerar el cumplimiento al código de ética.

### **5.2.2 Evaluación del Riesgo**

En los riesgos identificados según la evaluación efectuados, se encontraron:

#### **a. Mantenimiento de Equipos de facturación**

Existen muchos riesgos que aun siendo debidamente evaluados y cuantificados no han sido disminuidos y afectan directamente el sistema de recaudación.

El riesgo con el valor más alto (9), es la falta de mantenimiento de equipos en la emisión de tickets y facturación del área de parqueos, el cual no se está ejecutando en la frecuencia y forma adecuada a lo establecido en el sistema de recaudación para la toma de decisiones adecuadas.

## **Conclusión**

Los equipos que no cumplen con el mantenimiento adecuado, impiden una mayor eficiencia respecto del control y registro real de la recaudación, situación que genera que en los registros contables no se asienten los valores reales recaudados.

## **Hecho subsecuente**

El Jefe de recaudaciones ha dispuesto al departamento de sistemas, contacten los proveedores del servicio de mantenimiento para la ejecución de los mismos.

## **Recomendación**

El jefe de Recaudaciones vigilará que el departamento de sistemas, determine la compañía que ejecutará el mantenimiento de los equipos de recaudación de parqueos.

## **b. Incompleta integración de sistemas automáticos**

En los parqueos de cargas y encomiendas con elevada frecuencia se realizan cobros o facturación manual, debido a la falta de integración de todos los procesos al sistema de cobros lo cual constituye un riesgo alto (6) de que se generen faltantes y descuadres continuo de caja.

## **Conclusión**

La falta de integración del todos el sistema automático de recaudaciones impiden una mayor eficiencia respecto del control y registro real de la recaudación, situación que genera que en los registros contables no se asienten los valores reales recaudados y haya continuos descuadres.

### **Hecho subsecuente**

El Jefe de recaudaciones ha dispuesto al departamento de sistemas, contacten los proveedores del servicio del software para completar la integración del sistema.

### **Recomendación**

El Jefe de Recaudaciones Vigilará que el departamento de sistemas, contacte a la compañía del Software para que complete la integración del sistema de recaudaciones a todas las áreas y procesos que generen ingresos y facturación.

### **c. Falta de suministros de insumos y repuestos**

La falta de suministros de insumos y repuestos para las registradoras, lectores de barras, cuchillas de dispensador de ticket, impresora de ticket funcionan parcialmente lo que conlleva que no se impriman los tickets o los lectores no detecten el código de barras lo que genera descuadres de caja.

### **Conclusión**

La falta de mantenimiento adecuado de los equipos y abastecimiento oportuno de insumos de facturación impiden una mayor eficiencia respecto del control y registró real de la recaudación, situación que genera que en los registros contables no se asienten los valores reales recaudados.

### **Hecho subsecuente**

El supervisor General de recaudaciones ha dispuesto al departamento de compras, contacten los proveedores del servicio de mantenimiento y proveedores de insumos y repuestos para los equipos de facturación para la ejecución de los mismos.

### **Recomendación**

El Jefe de Recaudaciones Vigilará que el departamento de compras, determine la compañía que ejecutará el mantenimiento de los equipos y seleccionara al o los proveedores para el adecuado abastecimiento de inventarios de insumos y repuestos para los equipos de recaudación de parqueos.

#### **d. Falta de segregación de Funciones**

Al no existir una segregación definida de funciones, es la función de Auxiliar de recaudación quien se encarga de ejecutar cobranzas o recolección del dinero de las cajas de los parqueos y emitir los recibos de pago y reportar la recaudación, lo que genera descuadres de caja.

### **Conclusión**

La falta de un manual plenamente definido de funciones en recaudación impiden una mayor eficiencia respecto del control y registro real de la recaudación, situación que genera que en los registros contables no se asienten los valores reales recaudados.

### **Hecho subsecuente**

El Jefe recaudaciones ha dispuesto al departamento de procesos, actualice el manual de funciones con la correcta segregación de funciones del área de Recaudación

### **Recomendación**

El Jefe de Recaudaciones vigilará que el departamento de procesos, cumpla con la elaboración o actualización del Manual de Funciones del área de Recaudación de parqueos.

#### **e. Problemas con Recargas de Tarjetas de Usuarios**

El sistema asigna valores de recargas a las tarjetas prepago de parqueo, sin embargo las fallas del sistema y software generan que los

valores de recarga cobrados a los usuarios sean incorrectos, o que se realice una parametrización errada y generando asignaciones de cupos erradas o la disminución de los ingresos de la tarjeta lo que conduce a que los ingresos por este rubro sean irreales.

### **Conclusión**

La falta de actualización y mantenimiento del software de facturación y recargas impiden una mayor eficiencia respecto del control y registro real de la recaudación, situación que genera que en los registros contables no se asienten los valores reales recaudados.

### **Hecho subsecuente**

El Jefe de recaudaciones ha dispuesto al departamento de sistemas, se contacte a la compañía del software para que realice dictamen de la situación actual y recomiende acciones para mejorar su desempeño del software del área de Recaudación.

### **Recomendación**

El Jefe de Recaudaciones vigilará que el departamento de sistemas, cumpla la acción de contactar al proveedor de software en el área de recaudaciones.

### **f. Fallas de Energía Eléctrica**

Los imprevistos en conexiones eléctricas en las instalaciones, generan frecuentes fallas o cortes de energía eléctrica lo que conduce a que los equipos de facturación y recaudación fallen generando errores en los ingresos.

### **Conclusión**

La falta de revisión y mantenimiento de las conexiones eléctricas limitan el normal trabajo de los equipos lo que incide en la eficiencia respecto del control y registro real de la recaudación, situación que

genera que en los registros contables no se asienten los valores reales recaudados.

### **Hecho subsecuente**

El Jefe de recaudaciones ha dispuesto al departamento de servicios generales, se contacte a electricistas para que realice dictamen de la situación actual y recomiende acciones para terminar con las fallas de energía eléctrica.

### **Recomendación**

El Jefe de Recaudaciones vigilará que el departamento de servicios generales, cumpla la acción de contactar a la compañía de mantenimiento eléctrico para el área de recaudaciones.

### **5.2.3 Actividades de Control**

Dentro del entorno de control también están las actividades de verificación dentro de las cuales se consideran las medidas de diversa naturaleza que garantizan que la actividad de la institución está bajo su dominio.

**Tabla # 4**

<b>RIESGO</b>	<b>ACTIVIDAD DE CONTROL</b>	<b>PRIORIDAD</b>
Emisión de tickets y facturación	Verificación de la Ejecución Mantenimiento equipos de facturación y emisión de tickets	Inmediata
Cobros manuales	Verificación de ejecución de la integración completa del software	Inmediata
Deficiente suministro de insumos y repuestos	Verificación los abastecimientos de insumos y repuestos proceso de facturación.	Inmediata
Segregación de funciones	Actualización de manuales y comunicación de los mismos.	Inmediata
Fallas en el sistema: problemas de recargas tarjetas de usuario	Verificación del software	Inmediata
Fallas de Energía eléctrica.	Vigilar el cumplimiento del mantenimiento eléctrico.	Inmediata

Elaborado por: La autora, 2014

### **Análisis 5M**

Determina el nivel de incidencia que sobre las actividades de control tienen: los materiales, maquinas, mano de obra, métodos y entorno laboral.

Para este análisis existen 3 escalas de influencia: alta (5), Media (3-4) y baja (1-2).

Se evaluaron cuatro (4) sub-procesos generales de Personas y Organización.

A continuación el resumen de la influencia de las 5M sobre los procesos y subprocesos:

**Tabla #5**

<b>ACTIVIDAD DE CONTROL</b>	<b>MATERIALES</b>	<b>MAQUINAS</b>	<b>RRHH</b>	<b>METODOS</b>	<b>ENTORNO</b>
Verificación de la Ejecución Mantenimiento equipos de facturación y emisión de tickets	5	5	5	4	4
Verificación de ejecución de la integración completa del software	3	3	5	5	5
Verificación los abastecimientos de insumos y repuestos proceso de facturación.	5	5	4	4	3
Actualización de manuales y comunicación de los mismos.	2	2	5	5	4
Verificación del software	2	4	5	5	4
Vigilar el cumplimiento del mantenimiento eléctrico.	5	5	5	2	2
Total	22	24	29	25	22
<b>PROMEDIO</b>	<b>3,7</b>	<b>4,0</b>	<b>4,8</b>	<b>4,2</b>	<b>3,7</b>

Elaborado por: La autora, 2014

Los resultados del análisis demuestran, que las actividades de control son influenciados medianamente por todas las variables 5M, utilizadas en la evaluación es decir dependiendo del riesgo y proceso involucrado estos se ven influenciados. Siendo así, las actividades de control son influenciadas por las mismas variables.

#### **5.2.4 Información y Comunicación**

La información es necesaria ya que permite identificar, evaluar y responder a los riesgos y al mismo tiempo dirigir el área de recaudación y alcanzar los objetivos.

La información puede ser de fuentes externas (usuarios de parqueos) como de fuentes internas (cajeros).

El proceso de información es el siguiente:

**Tabla # 6**

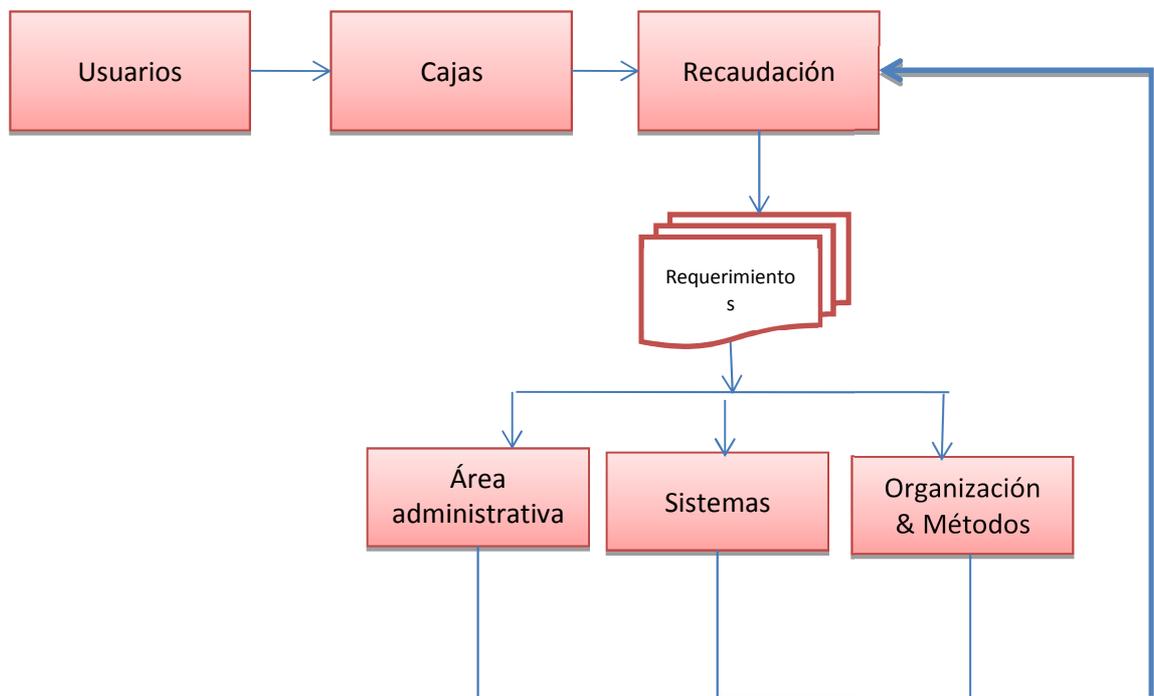
EVENTOS	INTERNA				EXTERNA	INTERNA	
	Tareas	Inicio del Requerimiento	Responsable de la Tarea.	INFORMACION inicio-final	Recursos necesarios	Indicador seguimiento	Responsable seguimiento
Mantenimiento equipos de facturación y emisión de tickets	Requerimiento mantenimiento	Recaudacion	administrativa	Administrativa	proveedor	trabajo	Administrativa
Verificación de ejecución de la integración completa del software	Requerimiento de servicio	Recaudacion	Sistemas	Recaudacion-sistemas	Contacta proveedor	Orden de servicio	Recaudacion-sistemas
Verificación los abastecimientos de insumos y repuestos proceso de facturación.	Requerimiento compra e inventarios	Recaudacion	administrativa-compras - abastecimiento	Recaudacion-compras	Contacta proveedor	Orden de compra	Recaudacion-compras
Actualización de manuales y comunicación de los mismos.	Requerimiento de actualizacion O&M	Recaudacion	Organización y Metodos	Recaudacion - O&M	Solicitud de actualizacion	Plan de actualizacion	Recaudacion y O&M
Verificación del software	Requerimiento de revision/actualizacion	Recaudacion	Sistemas	Recaudacion-sistemas	solicitud de trabajo	Plan de revision	Recaudacion-sistemas
Vigilar el cumplimiento del mantenimiento eléctrico.	Requerimiento de servicio-mantenimiento	Recaudacion	Area administrativa-Mantenimiento	Recaudacion- A. Admin	Contacta proveedor	Orden de servicio	Recaudacion-A. Adm
Revisión de políticas de concesiones y cobros	Requerimiento de actualizacion O&M	Recaudacion	Organización y Metodos	Recaudacion - O&M	Solicitud de actualizacion	Plan de actualizacion	Recaudacion y O&M

Elaborado por: La Autora, 2014

En la tabla # 6 se observa como fluye la información de interna (amarillo) a externa (rosa) para otra vez retornar al flujo interno. La información debe iniciarse internamente para luego guiarla a los proveedores externos y regresar a un flujo de información interno para mantener el flujo de información activo y operando.

El flujo de la información es el siguiente:

Fig. #11



Fuente: La Autora, 2014

La jefatura de recaudación proporcionará comunicaciones específicas y orientadas dirigidas hacia las expectativas y comportamiento del personal involucrado en la recaudación (cajas). Para ello deberá realizar una exposición clara de la filosofía y enfoque de la gestión de riesgos y su incidencia en el estado financiero de la institución. Por lo tanto debe alinearse la comunicación sobre los procesos y procedimientos al mejoramiento de la recaudación.

La comunicación es un elemento clave en el cambio de cultura y comportamiento del personal especialmente cuando se trata de corregir hábitos o procedimientos que no tienen que ver con los correctos apegados al logro de las metas de recaudación.

Para ello se establece un Plan de comunicación:

**Tabla # 7**

<b>Comunicación</b>	<b>Medio</b>	<b>Frecuencia</b>
Riesgos detectados área de recaudación	Correo electrónico/ reuniones con el personal	Mensual
Quejas y reclamos de los clientes de parqueos	Correo electrónico/ reuniones con el personal	Mensual
Cambios y actualizaciones de procedimientos y procesos	Correo electrónico/ reuniones con el personal	Según ocurrencia
Cambios y actualizaciones en los software de Recaudaciones	Correo electrónico/ reuniones con el personal	Según ocurrencia
Implementación de nuevos mecanismos de control	Correo electrónico/ reuniones con el personal	Según ocurrencia
Niveles de consumo de materiales e insumos	Correo electrónico/ reuniones con el personal	Semanal
Plan de mantenimiento de equipos	Correo electrónico/ reuniones con el personal	Trimestral
Montos de facturación Vs objetivos y estándares	Correo electrónico/ reuniones con el personal	Mensual
Cultura organizacional	Correo electrónico/ reuniones con el personal	Mensual

Elaborado por: La autora, 2014

### **5.2.5 Monitoreo y Supervisión**

La gestión de riesgos debe supervisarse de manera permanente.

Siendo así para cada uno de los riesgos se elaboró indicadores de supervisión, que pueden informar de la evolución de los procesos de implementación y corrección.

**Tabla # 8**

<b>Supervisión</b>	<b>Indicadores</b>
Ejecución Mantenimiento equipos de facturación y emisión de tickets	1. # de equipos en funcionamiento. 2. Comprobación de riesgos y errores corregidos
Ejecución de la integración completa del software	1. %Software operativo de procesos de Recaudación integrados. 2. # de procesos integrados/ total
Abastecimientos de insumos y repuestos proceso de facturación.	1. Stock de materiales e insumos/ consumos diarios. 2. Frecuencia y Volumen de abastecimiento en base a los requerimientos de las cajas
Actualización de manuales de procesos	1. # de procesos actualizados realizadas vs el total requerido. 2. reuniones de control de avance y revisión
Actualización del software	1. % de la actualización del software/total requerido. 2. % de fallas presentadas en el software operativo
Mantenimiento eléctrico.	1. % del cumplimiento del plan de mantenimiento eléctrico

**Fuente:** La autora, 2014

### **Tabla de priorización de supervisión**

Esta tabla es parte de la metodología de supervisión y sirve para determinar el nivel de priorización con el que se están ejecutando los cambios.

**Tabla # 9**

N°	Acciones de mejora a llevar a cabo	Dificultad	Plazo	Impacto	Priorización
1	Ejecución Mantenimiento equipos de facturación y emisión de tickets	3	4	4	1
2	Ejecución de la integración completa del software	2	3	3	2
3	Abastecimientos de insumos y repuestos proceso de facturación.	3	4	4	1
4	Actualización de manuales de procesos	3	3	3	3
5	Actualización del software	3	3	4	4
6	Mantenimiento eléctrico.	3	3	3	3
7	Revisión de políticas de concesiones y cobros	3	3	3	3

Elaborado por: La Autora, 2014

## 6. BIBLIOGRAFÍA DE INVESTIGACIÓN

- Aguirre Ormaechea, J. M. (2001). *Auditoria III*. Madrid: Cultural de Ediciones.
- Assembled, S. a. *Public Law 107-204*. Congressional Record, Washington D.C. Obtenido de <http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/PLAW-107publ204/pdf/PLAW-107publ204.pdf>
- Bishop y Hydoski. (2010). Capacidad de Recuperación empresarial. Administración creciente riesgo de fraude y corrupción. Ecoe ediciones Bogotá.
- Bohórquez, L. E. (Jul-Dic de 2011). Sistemas de control estratégico y organizacional. Críticas y Desafíos. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19, 307-322.
- Chalupowics Daniel G. (2005). Elementos a tener en Cuenta para prevenir el Fraude. Boletín del Comité de Normas del Instituto de Auditores Internos. N°20. Disponible en: [http://www.felaban.com/boletin\\_clain/normarua20.pdf](http://www.felaban.com/boletin_clain/normarua20.pdf).
- Chapulowiwcs Daniel,(2006). Responsabilidad Corporativa informe Coso auditoria interna y externa. Editorial Osmar D. Buyatti.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (1992). *Internal Control - Integrated Framework*. (I. d. España, Trad.) Washington D.C., United States of America: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2002). *Enterprise Risk Management Framework*.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2009). *Guidance on Monitoring Internal Control Systems*. (I. d. España, Trad.) Washington D.C, U.S.A.: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.  
(2013). *Internal Control - Integrated Framework*. Washington D.C.,  
U.S.A.: COSO.
- Estupiñán Gaitán, R. (2006). *Control Interno y Fraudes* (2da ed.). Bogotá:  
Ecoe Ediciones.
- Fryer, Mick (2011) *Ethics and Organizational Leadership. Developing a  
Normative Model*. Oxford University Press.
- Ghirardotti Martin, Dr.; Milner John CP; Pastor Enrique CP; Del Olmo  
Miguel, CP, (2013). *La auditoría interna y prevención del fraude.  
Algunos casos de detección y prevención de fraude*. Kreston CSM
- Laski, J. P. (jul-dic de 2006). El control interno como estrategia de  
aprendizaje organizacional: El modelo COSO y sus alcances en  
América Latina. *Gestión y Estrategia*(30), 9-24.
- Mantilla, S. A. (2005). *Control Interno - Informe COSO* (4th ed.). Bogotá:  
ECO E Ediciones.
- Mantilla B, Samuel (2009). *Auditoria de Control interno*. Segunda edición.  
Ecoe Ediciones. Bogotá.
- PwC (2011). *COSO. Internal Control Framework Draft for public  
Exposure*. Pg 140. Disponible en <http://www.coso.org>.
- The Institute of Internal Auditor, The American Institute of certified Public  
Accountants, Association of Certified Fraud Examiner, (IIA-AICPA-  
ACFE). 2008 *Managing the Business Risk of fraud*. Disponible en  
[http://www.acfe.com/uploadfiles/ACFE\\_website/  
content/documents/managing-business-risk.pdf](http://www.acfe.com/uploadfiles/ACFE_website/content/documents/managing-business-risk.pdf)