

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas



**"PROPUESTA DE UN MODELO DE NORMAS DE CONTROL INTERNO BASADO
EN EL INFORME DEL COMITÉ DE ORGANIZACIONES QUE PATROCINA LA
COMISIÓN TREADWAY (COSO) EN EL SUBSISTEMA DE TESORERÍA DE
LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR."**

Trabajo de Investigación Presentado por:

ROXANA ELIZABETH MARTÍNEZ HELENA
PRISCILA IVETH MARTÍNEZ MOLINA
VERÓNICA ARELY PORTILLO JIMÉNEZ

Para Optar al Grado de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENERO, 2006

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA: Dra. María Isabel Rodríguez.

SECRETARIO GENERAL: Lic. Alicia Margarita Rivas de Recinos.

DECANO DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS ECONÓMICAS: Lic. Emilio Recinos Fuentes.

SECRETARIA DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS ECONÓMICAS: Lic. Vilma Yolanda Vásquez de Del Cid.

DOCENTE DIRECTOR: Lic. Rodolfo Santos Velásquez.

COORDINADOR DEL SEMINARIO: Lic. Rafael Arístides Campos.

DOCENTE OBSERVADOR: Lic. Abraham Vásquez Sánchez.

ENERO DE 2006

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todopoderoso y a la Virgen María por brindarme sabiduría y vida para culminar esta meta, a mis padres Teresa de Martínez y Vidal Martínez por su apoyo, comprensión, amor y motivo para seguir adelante, a mis hermanos Vidal y Nataly por su ayuda y comprensión incondicional, al resto de mi familia por estar pendiente de mi desarrollo académico y por supuesto a mi grupo de tesis, ya que sin ellas no hubiera sido posible culminar este proyecto.

Roxana Elizabeth Martínez Helena.

Agradezco a Dios por brindarme la alegría de vivir este momento, a mi madre Rosario Molina por ser mi motivo de superación, a mis hermanas Mellisa, Karina y Cesia por ser siempre mi respaldo, a mi padre Carlos Martínez por darme su ayuda, a mis compañeras de tesis por ayudarme de manera incondicional a realizar este proyecto y a mis amigos por estar siempre apoyándome.

Priscila Iveth Martínez Molina.

A Dios Todopoderoso por haberme prestado la vida y llegar a este momento, por darme sabiduría y lograr una meta más en mi vida; a mi madre Berta Alicia Jiménez de Portillo por su comprensión y apoyo incondicional, a mi padre Natividad de Jesús Portillo por estar siempre listo para tenderme la mano, a mis hermanos y a todos los que contribuyeron al logro de este triunfo.

Verónica Arely Portillo Jiménez.

ÍNDICE	PAG.
RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPITULO I	
CONCEPTOS GENERALES QUE SE UTILIZAN EN LA ELABORACIÓN DE NORMAS DE CONTROL INTERNO BASADAS EN EL INFORME DEL COMITÉ DE ORGANIZACIONES QUE PATROCINA LA COMISIÓN TREADWAY (COSO) PARA GENERAR EFICIENCIA EN EL SUBSISTEMA DE TESORERÍA DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.	1
A. GENERALIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR	1
1. ANTECEDENTES	1
2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	4
3. MARCO LEGAL	7
4. SERVICIOS	9
B. GENERALIDADES DEL SUBSISTEMA DE TESORERÍA Y DEL INFORME DEL COMITÉ DE ORGANIZACIONES QUE PATROCINAN LA COMISIÓN TREADWAY (COSO)	11
1. ANTECEDENTES DE SUBSISTEMA DE TESORERÍA	11
2. MARCO CONCEPTUAL	12
a. DEFINICIONES	13

b. CARACTERÍSTICAS	13
c. OBJETIVOS	13
3. BASE LEGAL	16
4. OBJETIVOS INSTITUCIONALES DEL SUBSISTEMA DE TESORERÍA	19
5. POLÍTICAS INSTITUCIONALES DEL SUBSISTEMA DE TESORERÍA	20
6. FUNCIONES BÁSICAS	21
a. PERCEPCIÓN	22
b. CUSTODIA	23
c. EROGACIÓN	23
d. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	24
C. MARCO CONCEPTUAL DEL CONTROL INTERNO BASADO EN EL INFORME DEL COMITÉ DE ORGANIZACIONES QUE PATROCINAN LA COMISIÓN TREADWAY (COSO)	28
1. ANTECEDENTES	28
2. DEFINICIONES	30
3. OBJETIVOS	31
4. COMPONENTES	32
a. AMBIENTE DE CONTROL	33
b. VALORACIÓN DE LOS RIESGOS	34
c. ACTIVIDADES DE CONTROL	37

d. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	40
e. MONITOREO	43
5. RESTRICCIONES DEL CONTROL INTERNO	45
6. ROLES Y RESPONSABILIDADES	49
7. HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN	55
CAPITULO II	
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL AMBIENTE DEL CONTROL EN EL SUBSISTEMA DE TESORERÍA DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.	58
A. IMPORTANCIA	58
B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	60
1. GENERAL	60
2. ESPECIFICO	60
C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	61
1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	61
2. TIPO DE INVESTIGACIÓN	61
3. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	62
a. FUENTES PRIMARIAS	62
b. FUENTES SECUNDARIAS	63
4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	63
a. OBSERVACIÓN DIRECTA	64

b. ENTREVISTA	64
c. ENCUESTA	64
5. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO	65
6. TABULACION Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	65
7. ALCANCES Y LIMITACIONES	66
D. SITUACIÓN ACTUAL EN EL SUBSISTEMA DE TESORERÍA DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR	67
1. AMBIENTE DE CONTROL	67
2. VALORACIÓN DE RIESGOS	73
3. ACTIVIDADES DE CONTROL	77
4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	80
5. MONITOREO	84
E. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	87
1. CONCLUSIONES	87
2. RECOMENDACIONES	88

CAPITULO III	PÁG.
PROPUESTA DE UN MODELO DE NORMAS DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL INFORME DEL COMITÉ DE ORGANIZACIONES QUE PATROCINA LA COMISIÓN TREADWAY (COSO) EN EL SUBSISTEMA DE TESORERÍA DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.	91

INTRODUCCIÓN	91
A. IMPORTANCIA	92
B. JUSTIFICACIÓN	92
C. OBJETIVOS	93
D. NORMAS DE CONTROL INTERNO	95
1. GENERALIDADES DE LA NORMATIVA	96
2. NORMAS RELATIVAS AL AMBIENTE DE CONTROL	99
3. NORMAS RELATIVAS A LA VALORACIÓN DE RIESGOS	107
4. NORMAS RELATIVAS A LAS ACTIVIDADES DE CONTROL	113
5. NORMAS RELATIVAS A LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	121
6. NORMAS RELATIVAS AL MONITOREO	127
E. PLAN DE IMPLANTACIÓN	133
1. INTRODUCCIÓN	134
2. IMPORTANCIA	135
3. JUSTIFICACIÓN	135
4. OBJETIVO	136
5. POLÍTICAS	136
6. ESTRATEGIAS	137
7. DESARROLLO	137

8. ACTIVIDADES	138
9. RECURSOS	140
10. SEGUIMIENTO Y CONTROL	144
11. EVALUACIÓN	144
12. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	145

BIBLIOGRAFÍA

ANEXO

RESUMEN

El control de las operaciones de una entidad cada vez es más complejo, es por eso que se han desarrollado nuevos conceptos de Control Interno, para mantener la dirección al cumplimiento de los objetivos, la consecución de la misión y prevenir de esta forma, los cambios que se dan en un ambiente económico. Los controles internos promueven la eficiencia, reducen los riesgos y aseguran la confiabilidad de los estados financieros y cumplimiento de las leyes y regulaciones.

Para una mejor comprensión del control interno es importante tomar en cuenta los cinco componentes que resultan básicos para el estudio de la situación de una entidad estos son: Ambiente de Control, Valoración de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Monitoreo.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, se presenta el informe final de la investigación titulada: "Propuesta de un Modelo de Normas de Control Interno Basado en el Informe del Comité de Organizaciones que Patrocina la Comisión Treadway (COSO) en el Subsistema de Tesorería de la

Universidad de El Salvador.” con el propósito de generar eficiencia en las operaciones de la misma.

Para llevar a cabo la investigación se utilizó la herramienta recomendada por el Informe COSO, en la cual se evalúa la aplicación del control interno en las actividades se que realizan, basándose en los cinco componentes mencionados anteriormente. Como resultado, se determinó que en el Subsistema de Tesorería falta contar con las herramientas suficientes para una efectiva aplicación de controles internos, mejorar la comunicación, tanto interna como externa, y los sistemas de información con que cuenta y realizar un a adecuada asignación de roles y responsabilidades para asegurar el éxito en la aplicación de la normativa.

Finalmente, la realización de dicha evaluación permitió la elaboración de la propuesta de un modelo de normas de control interno bajo el Informe COSO con la que se pretende ayudar al Subsistema de Tesorería a cumplir los objetivos, asegurar la confiabilidad de la información financiera y a cumplir con las leyes y regulaciones aplicables.

INTRODUCCIÓN

En el mundo globalizado en el que nos desenvolvemos en la actualidad se vuelve relevante para las empresas contar con una herramienta de control como son las normas de control interno, ya que permite mantener a las mismas en la dirección de sus objetivos y en la consecución de su misión, así como minimizar los riesgos en el cumplimiento de los mismos.

El trabajo de investigación "Propuesta de un Modelo de Normas de Control Interno Basado en el Informe COSO" se realizó en el Subsistema de Tesorería de la Universidad de El Salvador con el propósito de generar eficiencia en las operaciones y proporcionar seguridad razonable en el cumplimiento de los objetivos planteados.

El contenido del trabajo se presenta en tres capítulos, el primero contiene una breve explicación del contexto de la investigación describiendo la historia de la universidad, del Subsistema de Tesorería y el Informe COSO, así como también los conceptos generales necesarios para la elaboración de normas internas de control.

El segundo capítulo muestra los resultados de la evaluación realizada en el Subsistema de Tesorería acerca del

funcionamiento del control interno en la misma. Dicha evaluación se elabora a través de la aplicación de la herramienta de diagnóstico de los cinco componentes del control interno según el Informe COSO, permitiendo al final, obtener conclusiones de la situación actual del control interno en el Subsistema y contribuir, de esta manera a proporcionar recomendaciones para mejorar dicha situación.

El capítulo tres presenta la Propuesta del Modelo de Normas de Control Interno elaboradas para el Subsistema de Tesorería con la cual se busca contribuir a la aplicación eficiente de mecanismos de control y a la utilización adecuada de los recursos para así, cumplir de la mejor manera con las operaciones del Subsistema. Además, se presenta un plan de implantación de las normas que explica cada uno de los pasos a seguir para la aplicación de las mismas, los recursos necesarios para ello y también las personas involucradas en él y finalmente, se presenta el cronograma de actividades que se va desarrollar durante la implantación de las normas.

CAPITULO I

CONCEPTOS GENERALES QUE SE UTILIZAN EN LA ELABORACIÓN DE NORMAS DE CONTROL INTERNO BASADAS EN EL INFORME DEL COMITÉ DE ORGANIZACIONES QUE PATROCINAN LA COMISIÓN TREADWAY (COSO) PARA GENERAR EFICIENCIA EN EL SUBSISTEMA DE TESORERÍA DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

A. GENERALIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

1. ANTECEDENTES.

La Universidad de El Salvador fue fundada mediante Decreto Legislativo, el 16 de Febrero de 1841, luego que el Estado de El Salvador es declarado soberano e independiente en Centro América constituyente el 2 de Febrero del mismo año.

El presidente Narciso Monterrey y el Dr. Antonio José Cañas fueron quienes promovieron que El Salvador debía tener su propio plantel de Educación Científica Superior como ya lo tenía Guatemala y Nicaragua. Sin embargo, para todo espíritu ecuánime y amigo de la verdad histórica el fundador de la Universidad es Don Juan Napomuceno Fernández Lindo y Zelaya (Jefe Civil en ese momento), desde el

momento en que él fue quien firmó el decreto respectivo que la estableció. Al frente fue colocado el Presbítero José Cristiano Salazar, quien fue su primer Rector.¹ Aunque la fundación de la Universidad fue en el año 1841, fue hasta 1843 que inició su labor académica, exactamente el 14 de Agosto, con el Dr. Eugenio Aguilar como Rector. La primera Matricula Fue de 8 estudiantes, de los cuales solamente uno terminó satisfactoriamente sus estudios.

En la actualidad la Universidad cuenta con doce facultades que en su totalidad sirven 48 carreras en sus Instalaciones Central; 24 en la Facultad Multidisciplinaria de Occidente (Santa Ana), 28 en la Facultad Multidisciplinaria de Oriente (San Miguel) y 6 en la Facultad Multidisciplinaria Paracentral (San Vicente)².

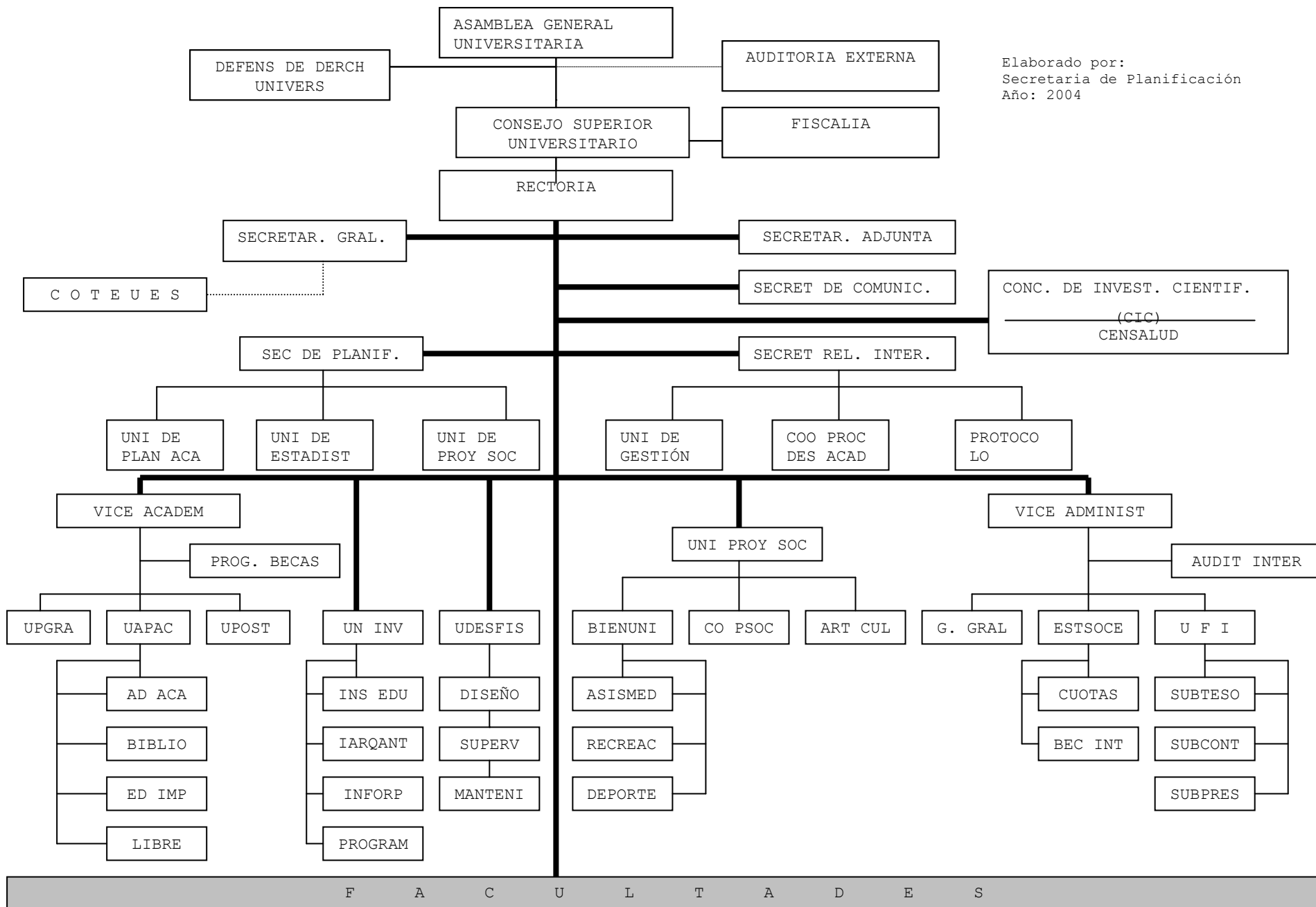
En la segunda mitad del siglo XX se distinguen dos periodos claramente definidos, uno de auge (1944-1972) y otro de decadencia (1980-1984). Con la firma de los Acuerdos de Paz en 1992 la Universidad continúa sus labores con la tarea impostergable de lograr una actualización académica-docente. La Universidad de El Salvador por ser estatal,

¹Miguel Ángel Duran. Historia de la Universidad de El Salvador 1841-1930. (El Salvador; Editorial Universitaria, 1975), p...20,21

²Secretaría de Asuntos Académicos. Catálogo Académico. (El Salvador, Editorial Universitaria, 1999), p...3

cuenta con un sistema de administración financiera dentro del cual se encuentra la Unidad Financiera Institucional (UFI) y los Subsistemas de Presupuestos, Tesorería y Contabilidad Gubernamental, por lo que se considera todo un aparato organizativo autónomo.

2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ACTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.



DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

Según la Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador, las principales unidades cumplen con ciertas funciones que son indispensables para el buen funcionamiento de la entidad, entre estas tenemos:

Asamblea General Universitaria: Es el máximo organismo administrativo, normativo y elector de universidad; además, es el órgano supremo para la interpretación de sus fines y la conservación de sus instituciones, todo dentro del marco de las atribuciones que le determina la ley. Algunas de sus atribuciones y deberes son:

- a) Aprobar o reformar su reglamento interno.
- b) Acordar las propuestas de reforma a la ley orgánica de la universidad y solicitar la respectiva iniciativa de ley a través de la secretaria de estado en el ramo de educación.

Consejo Superior Universitario: Es el máximo organismo en las funciones administrativas, docentes, técnicas y disciplinarias de la Universidad, por esta razón, dictara las resoluciones pertinentes para el cumplimiento de las disposiciones de esta ley y de los reglamentos

universitarios. Entre sus atribuciones y deberes podemos mencionar:

- a) Emitir su reglamento interno.
- b) Dirigir y administrar la universidad.

Rectoría y las Vicerectorías: El rector es el máximo funcionario de la Universidad y tiene a su cargo la representación legal de la misma, ejecuta y hace cumplir las resoluciones de la Asamblea General Universitaria y del Consejo Superior Universitario. Los vicerrectores académicos sustituyen al rector en los casos establecidos legalmente y previo acuerdo del Consejo Superior Universitario. La rectoría tendrá las siguientes atribuciones:

- a) Defender los intereses de la universidad.
- b) Presentar al consejo superior universitario y a la asamblea general universitaria, al inicio de su gestión, el plan de desarrollo de la UES; así como su plan de trabajo anual, al inicio de cada año fiscal.

3. MARCO LEGAL.

La Universidad de El Salvador desde su fundación está regida por leyes que se establecen y rigen al país. Entre estas se pueden mencionar:

3.1 Constitución de la República de EL Salvador, creada mediante Decreto Legislativo N° 38 vigente desde 1983 la cual establece en su artículo número 53 el derecho que tiene toda persona a recibir educación y cultura por lo cual, deposita la obligación de impartirlas en el Estado. Al mismo tiempo, dice la educación superior se regirá por una ley especial y que La Universidad de El Salvador gozará de autonomía, en los aspectos docente, administrativo y económico (Art. 61). Es importante hacer notar que no sólo la fundación de la Universidad de El Salvador se basa en la Constitución de la República sino también, el establecimiento de sus propósitos como por ejemplo su misión. En ella se realiza la realización de sus funciones en forma democrática y la búsqueda del desarrollo de las personas como lo indican los artículos 55, 57 y 58 de dicha ley.

3.2 Declaración Universal de los Derechos Humanos,
aprobada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en el año de 1948 denota en el artículo 26 numeral 1 que "Toda persona tiene derecho a la educación". Internamente, la Universidad de El Salvador posee leyes y reglamentos que establecen la forma de trabajar de la misma. Esta ley se denomina Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador y su Reglamento. Esta ley es creada conforme el artículo 61 de la Constitución de la República, el cual dice que la educación superior se regirá por una ley especial y que, la Universidad de El Salvador y las demás del Estado, gozarán de autonomía en los aspectos docente, administrativo y económico. Mediante esta ley la Universidad establece los principios y fines sobre los que se basa y sus disposiciones están sobre todas las demás que establecen otras leyes secundarias y de educación. También, describe la forma de organización, los deberes y derechos tanto de los trabajadores como de los estudiantes universitarios.

4. SERVICIOS

Entre los servicios que presta la Universidad de El Salvador, está el principal, que es brindar educación superior a través de la creación de carreras de carácter multidisciplinario es decir, en áreas como las facultades de Medicina, Jurisprudencia y Ciencias Sociales, Ciencias Agronómicas, Ciencias y Humanidades, Ingeniería y Arquitectura, Química y Farmacia, Odontología, Ciencias Económicas y Ciencias Naturales y Matemáticas. Cada una de estas facultades cuenta con servicio de biblioteca que facilita la bibliografía y el espacio para la consulta y el estudio. Además, este sistema bibliotecario brinda acceso al Internet y Correo Electrónico. De la misma forma, se puede acceder a la bibliografía a través de la Librería Universitaria, al igual que a otros artículos o materiales necesarios.

Los estudiantes y trabajadores de la universidad tienen acceso a Bienestar Universitario, que ofrece servicios médicos y de especialidades en laboratorio clínico, fisioterapia, y psicología. También, se cuenta con servicios médicos odontológicos dentro de las instalaciones de la Facultad de Odontología el cual es para estudiantes,

trabajadores y personas particulares. Otro de los servicios es el que presta la unidad de Socorro Jurídico en el ámbito legal. Para ampliar los conocimientos, se imparten cursos libres en idiomas extranjeros, expresiones artísticas y otras áreas de dominio en la Universidad. En cuanto a deportes y recreación, cuenta con la enseñanza de diversas disciplinas deportivas para los estudiantes y trabajadores universitarios.

Por otra parte, los estudiantes pueden aplicar a obtener exoneraciones o becas para el interior de la Universidad o en otras instituciones nacionales o extranjeras a través de convenios que logra la Universidad.

En el proceso de formación de los estudiantes se prestan servicios de proyección social a diferentes entidades del país a través de la realización del servicio social de los alumnos, colaborando de esta forma, con el desarrollo de la sociedad.

**B. GENERALIDADES DEL SUBSISTEMA DE TESORERÍA Y DEL
INFORME DEL COMITÉ DE ORGANIZACIONES QUE PATROCINAN
LA COMISIÓN TREADWAY (COSO).**

1. ANTECEDENTES DEL SUBSISTEMA DE TESORERÍA.

A partir del año de su fundación en 1841, la Universidad de El Salvador ha contado con todo un aparato organizacional, con el tiempo este ha evolucionado y cambiado según las necesidades administrativas de la Universidad.

Desde el momento que comenzó a recibir fondos se creó una unidad encargada de administrarlos, aunque no se tengan información que revele el nombre que recibió esta unidad, con el pasar de los años se tienen registros que la unidad de tesorería, se conoce como tal, mediante la creación de la Ley de Tesorería el 16 de Diciembre de 1936, puesto que, las actividades propias de esta unidad, como la recaudación, custodia, distribución y erogación de los fondos, se regía por esta ley. En el período de 1989 a 1994 las funciones de dicha dirección sufren cambios a raíz de la decisión del Estado de iniciar una nueva etapa, mediante el surgimiento de políticas atinadas de modernización, por lo que se necesito crear una estructura que enfrentará

eficientemente todos estos cambios y se creó la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado. Aprobada mediante Decreto Legislativo N° 516, el 23 de Noviembre de 1995 y su reglamento, el 16 de Agosto de 1996 se modifica el nombre y las funciones de la Tesorería que actualmente es Subsistema.

2. MARCO CONCEPTUAL.

Es muy importante conocer y tener muy claro que toda institución del estado esta obligada a tener una Unidad Financiera Institucional, en donde se encontrarán los Subsistemas de Presupuesto, Contabilidad y Tesorería que se encargaran del manejo financiero de los recursos, en lo que se refiere al Subsistema de Tesorería cabe mencionar la importancia que tiene a través de las funciones que realiza dentro de la Universidad, así como también la importancia que tiene el informe de la comisión Treadway en el cumplimiento de las funciones, la definición de Subsistema de Tesorería se presentan a continuación:

a. Definiciones:

- El Subsistema de Tesorería comprende el conjunto de principios, normas, organismos, recursos y procedimientos que intervienen en el proceso de percepción, recaudación y depósito de los recursos públicos, así como su canalización hacia el pago de las obligaciones del Estado³.

b. Características:

De acuerdo con el artículo 62 de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado, la característica de la Tesorería es la centralización de la recaudación de los recursos del tesoro público en un solo fondo, a la orden de la DGT y la descentralización de los pagos a nivel de cada una de las entidades e instituciones del sector público que forman parte del Presupuesto General del Estado.

c. Objetivo:

De acuerdo al Artículo 61 de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado el Objetivo de la Tesorería es mantener la liquidez necesaria para cumplir

³ Dirección General de Contabilidad Gubernamental - Modernización del Estado.

oportunamente con los compromisos financieros de la ejecución del Presupuesto General del Estado, a través de la programación financiera adecuada.

De ahí, que se considera importante que la Universidad cuente con una Unidad Financiera Institucional (UFI) que contenga un Subsistema de Tesorería. Dentro de las funciones específicas que desempeña esta unidad en la Universidad están las siguientes⁴:

- Diseñar un cronograma y establecer fechas de los pagos de fondos ajenos a realizar para el oportuno cumplimiento de estos.
- Elaborar cheques y realizar a perspectiva una revisión de acuerdo a los documentos enviados por el Subsistema de Contabilidad.
- Diseñar la estructura organizacional y dar a conocer por escrito las funciones y responsabilidades que cada uno de los colaboradores y coordinadores tienen en el Subsistema de Tesorería.

⁴ Unidad Financiera Institucional. Plan anual de la Unidad Financiera Institucional Según cada Subsistema. (El Salvador; 2005), p...17,18

- Hacer una revisión de los procedimientos actuales e informar los que deben ser reestructurados para efectos de agilizar las actividades del Subsistema.
- Preparar los informes de ingresos por líneas de trabajo, cuenta bancaria y específicos; Así mismo preparar los informes de egresos para agilizar el envío de los informes de caja para auditoría y conciliar con las facultades tomando como base los registros auxiliares.
- Recopilar información sobre los registros de ingresos y egresos para detectar las deficiencias que ocasionan atrasos y poder diseñar los lineamientos que se requieren para lograr implementar dicho sistema.
- Informar oportunamente a los juzgados sobre la aplicación de embargos judiciales.
- Elaborar un cronograma para dar a conocer el horario para recibir boletas, constancias y ordenes de descuentos.

El estudio de la Comisión Treadway, como lo describe este mismo, es un informe que incluye recomendaciones dirigidas a la administración y a los consejos de directores de compañías públicas o privadas sobre el control interno y su

importancia en la consecución de los objetivos, se inicio para llegar a una interpretación común del control interno por todas las partes implicadas y para ayudar a la dirección a ejercer un control más eficaz sobre las actividades de su organización.

3. BASE LEGAL.

Las leyes que rigen el accionar del Subsistema de Tesorería son:

- **Ley de la Corte de Cuentas de la República**, creada mediante Decreto Legislativo N° 438 en 1995, que sustituye a la ley vigente, se vincula con el Subsistema de Tesorería en el sentido que adopta la Auditoría Gubernamental como herramienta de control de la Hacienda Pública.
- **Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP)**, creada mediante decreto legislativo N° 868 el 4 de abril del año 2000, se relaciona con el Subsistema de Tesorería puesto que, se crea bajo la necesidad de regular las adquisiciones y contrataciones del sector público en cuanto a obras, bienes y servicios. El artículo 11 de esta ley establece

que las unidades encargadas de estas adquisiciones (Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales - UACI) deberán trabajar en forma conjunta con las UFI y sus Subsistemas, elaborando para ello, según el artículo 12 literal c), una programación de las compras de obras, bienes y servicios de la entidad, compras que se deberán regir por esta ley.

- **Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado y su Reglamento**, aprobados mediante Decreto Legislativo N° 516 el 23 de noviembre de 1995 y su reglamento mediante decreto ejecutivo N° 82 el 16 de agosto de 1996, define cual es el accionar del Subsistema de Tesorería en cuanto a sus deberes, atribuciones, y funciones dentro del Sistema de Administración Financiera Integrado de una institución.
- **Reglamento de las Normas Técnicas de Control Interno**, creadas mediante Decreto Ejecutivo N° 4 en septiembre del 2004 por la Corte de Cuentas de la República establecen pautas generales que orientan el accionar de las entidades del sector público. Estas normas se emplean para el logro de la eficiencia, efectividad, economía y transparencia en la gestión que desarrollan y se han

elaborado tomando en cuenta el informe presentado por la Comisión Treadway, conocido como Informe COSO.

- **Manual Técnico del Sistema de Administración Financiera Integrado**, creado en 2002, este contiene una breve definición de cada uno de los Subsistemas que conforman el SAFI, entre ellos el de Tesorería (numeral VI), así como la descripción de los principios, normas y clasificaciones necesarias para la operatividad de cada uno de ellos a nivel central como institucional. Este manual tiene como objetivo proporcionar a las instituciones un instrumento técnico normativo para la aplicación del SAFI, definir el marco conceptual de cada uno de los subsistemas que lo conforman y establecer normas generales y específicas que lo regirán.

4. OBJETIVOS INSTITUCIONALES DEL SUBSISTEMA DE TESORERÍA.

El Subsistema de Tesorería persigue el logro de objetivos institucionales tales como⁵:

- Realizar pagos de las diferentes cuentas bancarias y líneas de trabajo, correspondientes a salarios, bonificación y aguinaldo; así mismo, los fondos ajenos en custodia que estos originen en las fechas establecidas; los pagos a proveedores por adquirir bienes o recibir servicios.
- Diseñar la estructura Organizacional del Subsistema de Tesorería.
- Mejorar los registros y controles internos, de las operaciones administrativas financieras que se ejecuten.
- Generar información relacionada con los ingresos y egresos institucionales.
- Implementar un sistema que facilite las actividades relacionadas con los ingresos y egresos.

⁵ Unidad Financiera Institucional. Plan anual de la Unidad Financiera Institucional según cada Subsistema. (El Salvador; 2005), p...7

- Preparar lineamientos a seguir para proporcionar los Informes a los Juzgados en el menor tiempo posible.
- Proponer las Normas Técnicas de Control Interno en materia de Tesorería, ante los organismos internos y la Corte de Cuentas de la República.
- Diseñar procedimientos para la revisión oportuna de constancias, boletas y órdenes de descuento de los empleados universitarios.

5. POLÍTICAS INSTITUCIONALES DEL SUBSISTEMA DE TESORERÍA.

El Subsistema de Tesorería realiza sus funciones de conformidad con los lineamientos de las leyes correspondientes a las mismas. Por tanto, sus políticas están orientadas hacia la administración eficiente de los fondos de la Universidad con respecto a su percepción, depósito, erogación, transferencia y registro. Dichas políticas se describen en el Plan anual de la Unidad

Financiera Institucional según cada Subsistema, y son las siguientes⁶:

- Captación oportuna de los recursos económicos en concepto de pagos de diferente naturaleza y otros ingresos.
- Mantener un control eficiente de las funciones de percepción, custodia y erogación de los fondos.
- Procurar el desarrollo integral del recurso humano.
- Simplificar, en la medida que sea posible y mientras las leyes internas y externas lo permitan, las transferencias de fondos.
- Aplicación de criterios, de imparcialidad en términos de registrar, razonable y objetivamente hechos económicos de igual naturaleza.

6. FUNCIONES BÁSICAS.

El Subsistema de Tesorería de la Universidad cumple con las funciones básicas que se mencionan a continuación:

⁶Unidad Financiera Institucional. Plan anual de la Unidad Financiera Institucional según cada Subsistema. (El Salvador; 2005), p...

a. Percepción.

Una de las funciones básicas de la Tesorería es la recaudación de los fondos. La Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado faculta a la Tesorería para recaudar oportunamente todos los ingresos que se originen, independientemente de su naturaleza. Deberá ser oportuna puesto que, "Ningún agente de percepción de recursos públicos podrá retardar o impedir el cobro o depósito de los recursos financieros que se hayan fijado en forma legal."⁷ Es importante mencionar, que la Universidad cuenta con su propio Subsistema de Tesorería basado en el mandato del Reglamento de la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado (Art.112) el cual, establece que todas las entidades públicas contarán con una Unidad de Tesorería Institucional. Esta unidad puede hacer la recaudación de fondos de dos formas: la recaudación directa, que se hace a través de colecturías del Servicio de Tesorería y la recaudación indirecta, que se hace a través del Sistema Financiero o de otras instituciones que se les apruebe contratar. Por cada monto que se recaude, ya sea como fondos públicos, consignaciones u otros conceptos,

⁷ Ministerio de Hacienda. Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado. (El Salvador; 1995), p...18

deberá otorgar un recibo según los requisitos de las Normas Técnicas de Control Interno de la Corte de Cuentas de la República.

b. Custodia.

La función de custodia se refiere a la guarda, cuidado o protección y vigilancia de los fondos recaudados. Los fondos que percibe la Universidad de El Salvador, como una institución autónoma, los deposita en un banco del sistema financiero nacional como es el Banco Agrícola. Estos fondos se deberán depositar, según la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado en su artículo 75, de manera íntegra e intacta en la cuenta corriente el mismo día o el siguiente día hábil al de producida la recaudación o en fechas acordadas con las instituciones responsables. Debido a la autonomía que tiene la Universidad los fondos solamente los maneja a través de dicho banco.

c. Erogación.

La erogación de fondos se refiere a las salidas de dinero de las cuentas en concepto de pagos o transferencias. El Subsistema de Tesorería está facultado para realizar los

pagos y las transferencias que sean necesarias a través del Banco Agrícola. De acuerdo con el artículo 111 del Reglamento de la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado se debe elaborar informes trimestrales como mínimo, relacionados con la ejecución de los fondos egresados y transferidos, a efecto de requerir el reintegro de estos fondos puesto que para ello la DGT lo requerirá. El Subsistema de acuerdo a ley cuenta con un Tesorero Institucional y Pagadores Auxiliares. El primero, será el responsable de todos los pagos.

d. Descripción de la estructura organizativa del Subsistema de Tesorería.

La estructura orgánica de la Universidad de El Salvador esta integrada por organismos normativos y rectores, formados por profesionales docentes, no docente, personal administrativo y estudiantes. Además, cuenta con tres subsistemas operativos y una unidad de apoyo, las cuales se describen a continuación:

- **La Asamblea General Universitaria (AGU), el Consejo Superior Universitario (CSU) y el nivel de Staff,** son los responsables de normar y coordinar el accionar de las unidades orgánicas de la Universidad, como el accionar de tesorería y sus funciones básicas de percepción, custodia y erogación de los recursos; asegurando que se logren los objetivos planteados en el plan anual, contando para ello, con la ayuda de las auditorías externas, la fiscalía que vela por el cumplimiento de las leyes internas y una unidad que garantiza el bienestar de los empleados y estudiantes de la universidad en materia de defensa de sus derechos.

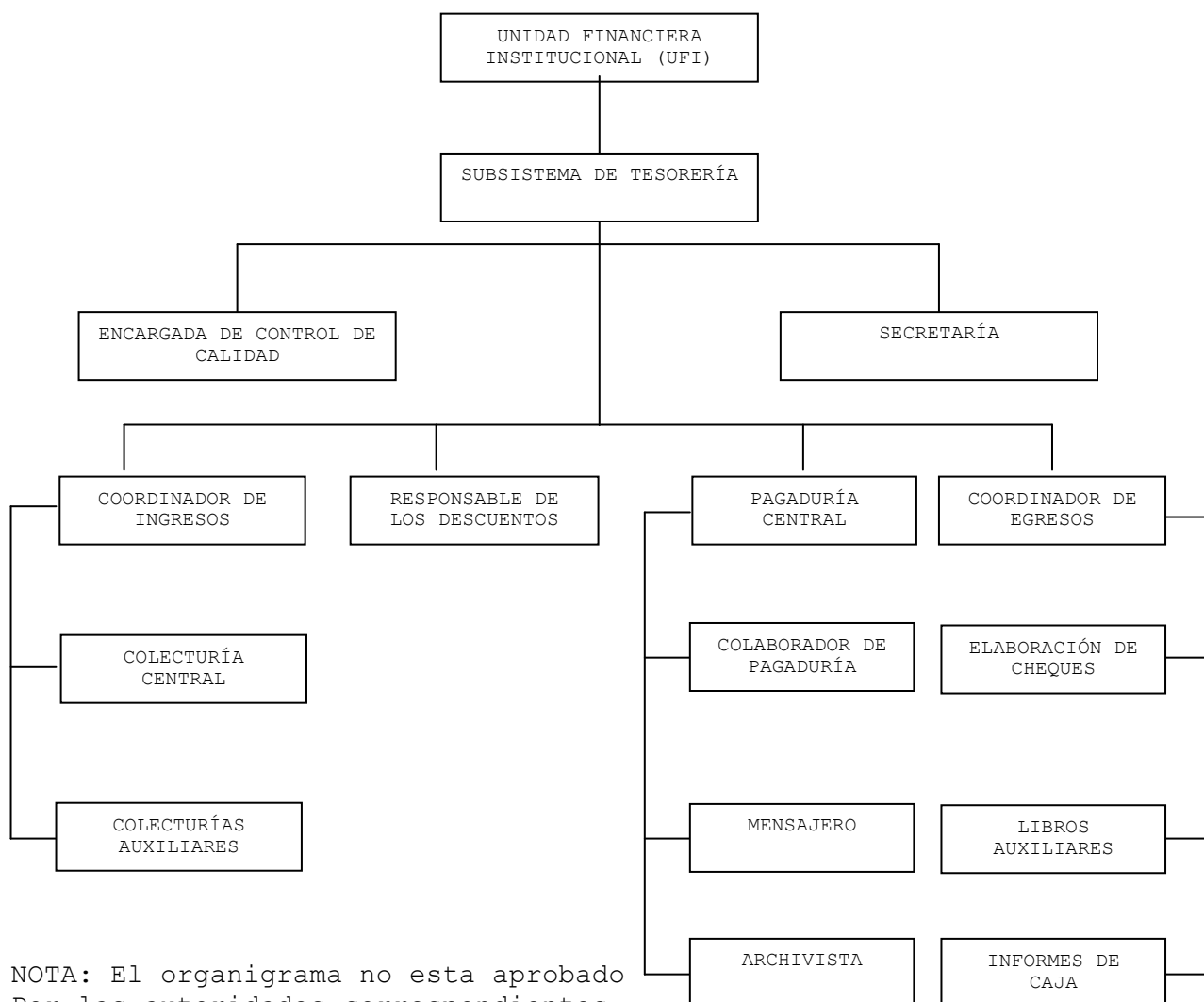
- **Rectoría, Vicerectoría Administrativa y el nivel de Staff,** estas unidades son las responsables de dirigir y supervisar el cumplimiento de las actividades planeadas. La Rectoría es la unidad que se encarga de hacer cumplir las resoluciones de la AGU por lo que, se le da calidad de máximo funcionario ejecutivo al Rector. La Vicerectoría Administrativa se encarga de realizar las funciones de la Rectoría en los casos que establecidos

legalmente, dirigirá el accionar de la UFI y los subsistemas que la forman, entre ellos el de Tesorería y velará por el logro de los objetivos institucionales. El nivel de Staff, formado por la Auditoría Interna, es responsable de vigilar la aplicación adecuada del patrimonio de la Universidad de acuerdo a los planes, programas y presupuestos aprobados legalmente.

- **La Unidad Financiera Institucional (UFI)**, esta integrado por el Subsistema de Tesorería, de Contabilidad y presupuestos, son los responsables de ejecutar todas las actividades relacionadas con las finanzas de la Universidad. El Subsistema de Tesorería es responsable de todos los procesos de Percepción, depósito, erogación, transferencia, custodia y registro de los recursos económicos de la Universidad, y depende directamente de la UFI; el Subsistema de Contabilidad es el encargado de llevar el control y registro de todas las transacciones financieras de acuerdo a principios normas y procedimientos técnicos apegados a leyes vigentes y el Subsistema de Presupuesto, es el

responsable de la formulación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación del presupuesto de la Universidad y la elaboración de estudios técnicos relacionados con las finanzas.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL SUBSISTEMA DE TESORERÍA.



NOTA: El organigrama no está aprobado por las autoridades correspondientes.

**C. MARCO CONCEPTUAL DEL CONTROL INTERNO BASADO EN EL
INFORME DEL COMITÉ DE ORGANIZACIONES QUE PATROCINAN
LA COMISIÓN TREADWAY (COSO) Y SU INFORME.**

1. ANTECEDENTES

La necesidad de ejercer control sobre una organización ha sido reconocida a través del tiempo por las organizaciones. En años recientes, un número importante de cuerpos profesionales públicos y privados han prestado considerable atención al control interno, han propuesto o emitido recomendaciones o requerimientos sobre el tema. Su intensa actividad produjo una amplia variedad de filosofías, dando como resultado diferentes puntos de vista respecto a la naturaleza, propósito y recursos necesarios para conseguir un control interno efectivo, en su mayor parte a través de las auditorías, todo esto durante la década de los 40_s. Sin embargo, debido a la serie de fracasos empresariales que seguían dándose, fue creada en 1985 la National Commission on Fraudulent Financial Reporting, más conocida como la Comisión Treadway, con sede en Estados Unidos, bajo el patrocinio conjunto de la Asociación Americana de Contadores (AAA), Instituto Americano de Contadores

Públicos Certificados (AICPA), Instituto de Ejecutivos Financieros (FEI), Instituto de Auditores Internos (IIA) y el Instituto de Gerentes Contables (IMA), siglas en inglés⁸. El objetivo principal de la Comisión Treadway era identificar los factores causantes de información financiera fraudulenta y emitir recomendaciones para reducir su incidencia, para ello, creó un informe en 1987. Adicionalmente, la Comisión llama a las organizaciones patrocinadoras para trabajar conjuntamente para ayudar también, con este informe, a las compañías del sector público. Basados en ello una fuerza de trabajo, bajo los auspicios de la Comisión Treadway condujo a una revisión de la literatura sobre el control interno y con la ayuda de ejecutivos, legisladores y numerosos directivos de diferentes categorías y naturaleza se llegó a la creación de un informe, el Informe COSO, creado en 1992. A partir de entonces las empresas elaboran normas de control interno para sus distintas actividades.

⁸ Samuel Alberto Mantilla B. Control Interno Informe COSO (2005). (Colombia; ECOE Ediciones), p...119

2. DEFINICIÓN

El control interno significa cosas distintas para diferente gente. Ello origina confusión entre personas de negocios, legisladores, reguladores y otros, dando como resultado malas comunicaciones y distintas expectativas, lo cual origina problemas. Por tanto, es necesario conocer algunos conceptos importantes que nos ayuden a comprender la dimensión de la investigación. Entre estos se encuentran los siguientes:

“El control interno se define ampliamente como un proceso realizado por el consejo de directores, administradores y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.”⁹

“El término control interno se refiere a todas las medidas adoptadas por la gerencia para asegurar que la organización (1) opere de forma eficiente y efectiva, (2) produzca información financiera confiable y (3) cumpla con

⁹ Ibid. Pág. 4

las leyes y regulaciones pertinentes en resumen, el control interno consiste en aquellas medidas diseñadas para mantener el negocio operando "sobre rieles".¹⁰

Como se puede observar, el control interno tiene como finalidad esencial asegurar el logro de lo que se establece en la planificación por lo que su importancia radica en que permite a la administración cerciorarse si lo que ocurre concuerda con lo que debe ocurrir, de lo contrario se deben hacer ajustes o correcciones necesarias.

3. OBJETIVOS

El control interno se implanta en una empresa para mantener la compañía en la dirección de sus objetivos de rentabilidad y en la consecución de su misión, así como para minimizar las sorpresas en el camino. De ahí que los objetivos del control interno son:

- Aprovechar esfuerzos materiales y humanos al máximo.
- Lograr los objetivos, planes, procedimientos o reglas y reglamentos establecidos en la planeación.

¹⁰ Meigs y Meigs. Contabilidad la base para decisiones gerenciales. (México; McGraw-Hill Interamericana, S.A., 1998), p...318

- Promover acciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces así como, productos y servicios de la calidad esperada.
- Preservar el patrimonio de pérdidas y despilfarros, abusos, mala gestión, errores fraudes o irregularidades.
- Respetar las leyes y reglamentos, como también a la alta dirección y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes.
- Obtener datos financieros y de gestión completos, confiables y presentarlos en informes oportunos.

4. COMPONENTES

El control interno consta de 5 componentes interrelacionados, derivados de la manera como la administración realiza los negocios. Pueden ser aplicados a todas las entidades pequeñas y medianas de forma diferente que las grandes. Los componentes son ambiente de control, valoración de riesgos, actividades de control, información y comunicación y monitoreo¹¹.

¹¹ Samuel Alberto Mantilla B. Control Interno Informe COSO. (Colombia; ECOE Ediciones, 200), p...4,5,6

a. Ambiente de Control¹²

Este componente establece el tono de la organización para influenciar la conciencia de todo el personal ya que es el motor que la dirige y sobre el cual descansa todas las cosas, y en sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la competencia; esta el fundamento de todos los demás componentes del control interno.

Factores de Ambiente de Control

Los factores del ambiente de control tienen una influencia profunda en la manera de cómo se estructuran las actividades de la entidad, ya que se establecen los objetivos y se valoran los riesgos. El ambiente de control esta influenciado por la historia, la cultura, es así como se puede fomentar la participación de los valores y el trabajo en equipo para llegar a la consecución de los objetivos. Los principales factores del ambiente de control son:

- La filosofía y estilo de dirección gerencial.

¹² Ibid., p...25-38

- La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimiento.
- La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- Las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal.
- El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.

El ambiente de control en la organización será tan bueno, regular o malo como lo sean los factores que lo determinan. Al igual que las fortalezas o debilidades del ambiente se generaran de acuerdo a la forma de administrar de la Entidad.

b. Valoración de Riesgos¹³

Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos derivados de fuentes externas e internas, las cuales deben valorarse. La definición del establecimiento de los objetivos es anterior

¹³ *Ibíd.*, p... 39-58

a la valoración de riesgos, ya que en esta etapa se identifican y analizan los riesgos en la consecución de los mismos, se pueden definir explícita o implícitamente y están representados por la misión y los valores de la entidad. Entre algunas categorías de objetivos podemos mencionar de operación, de información financiera, de cumplimiento, etc. Estableciéndolos de forma global y por actividades, una entidad puede identificar los factores críticos del éxito y determinar los criterios para medir el rendimiento.

Los objetivos de control deben ser específicos, así como adecuados, completos, razonables e integrados a los globales de la institución.

Una vez identificados, el análisis de los riesgos incluirá:

- Una estimación de su importancia / trascendencia.
- Una evaluación de la probabilidad / frecuencia.
- Una definición del modo en que habrán de manejarse.

Dado que las condiciones en que las entidades se desenvuelven suelen sufrir variaciones, se necesitan mecanismos para detectar el tratamiento de los riesgos asociados con el cambio.

La meta del control interno se centra principalmente en el alcance de los objetivos y metas de la organización y aunque el éxito no se puede asegurar, la administración deberá tener seguridad razonable de ser alertada cuando los objetivos están en peligro o no están siendo alcanzados.

Identificación de Riesgos

El desempeño de una entidad puede estar en riesgo a causa de factores internos o externos. Estos pueden afectar los objetivos establecidos como los implícitos, es por eso que la identificación de riesgos es un proceso que esta relacionado con la planeación.

Entre algunos factores que generan riesgos a la entidad en el alcance de los objetivos podemos mencionar:

- Cambios en el entorno.
- Redefinición de la política institucional.
- Reorganizaciones o reestructuraciones internas.
- Ingreso de empleados nuevos, o rotación de los existentes.
- Nuevos sistemas, procedimientos y tecnologías.
- Aceleración del crecimiento.
- Nuevos productos, actividades o funciones.

Los mecanismos para prever, identificar y administrar los cambios deben estar orientados hacia el futuro, y mantener una actitud en el personal para enfrentar los cambios.

c. Actividades de Control¹⁴

Están constituidas por los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos. Conociendo los riesgos se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, los cuales pueden agruparse en tres categorías, según el objetivo de la entidad con el que estén relacionados:

- Las operaciones.
- La confiabilidad de la información financiera.
- El cumplimiento de leyes y reglamentos.

En muchos casos, las actividades de control pensadas para un objetivo suelen ayudar también a otros; los

¹⁴ *Ibíd.*, p... 59

operacionales pueden contribuir a los relacionados con la confiabilidad de la información financiera, éstas al cumplimiento normativo, y así sucesivamente.

A su vez en cada categoría existen diversos tipos de control:

- Preventivo / Correctivos
- Manuales / Automatizados o informáticos
- Gerenciales o directivos

En todos los niveles de la organización existen responsabilidades de control, y es preciso que los agentes conozcan individualmente cuales son las que les competen, debiéndose para ello explicar claramente tales funciones. Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar el cumplimiento adecuado de lo planeado en los objetivos. Se han propuesto muchas descripciones de actividades de control, incluyendo controles preventivos, manuales, computarizados y administrativos, dentro de algunos podemos mencionar:

- Análisis efectuados por la dirección.
- Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.

- Comprobación de las transacciones en cuanto a su exactitud, totalidad, y autorización pertinente: aprobaciones, revisiones, cotejos, recálculos, análisis de consistencia, prenumeraciones.
- Controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones, recuentos.
- Dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.
- Segregación de funciones.
- Aplicación de indicadores de rendimiento.

Es necesario remarcar la importancia de contar con buenos controles de las tecnologías de información, pues éstas desempeñan un papel fundamental en la gestión, destacándose al respecto el centro de procesamiento de datos, la adquisición, implantación y mantenimiento del software, la seguridad en el acceso a los sistemas, los proyectos de desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones.

A su vez los avances tecnológicos requieren una respuesta profesional calificada y anticipada de control.

d. Información y Comunicación¹⁵

Así como es necesario que todos los agentes conozcan el papel que les corresponde desempeñar en la organización (funciones, responsabilidades), es imprescindible que cuenten con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en acuerdo con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos. La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales. La información operacional, financiera y de cumplimiento conforma un sistema para posibilitar la dirección, ejecución y control de las operaciones. Está conformada no sólo por datos generados internamente sino por aquellos provenientes de actividades y condiciones externas, necesarios para la toma de decisiones.

Los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y divulgar datos relativos a los hechos o actividades internas y externas, y funcionan muchas veces como herramientas de supervisión a través de rutinas

¹⁵ Robbins, Stephen P.; Coulter, Mary. Administración. (México; Prentice Hall, 2000), Pág. 160,161

previstas a tal efecto. No obstante resulta importante mantener un esquema de información acorde con las necesidades institucionales que, en un contexto de cambios constantes, evolucionan rápidamente. Por lo tanto deben adaptarse, distinguiendo entre indicadores de alerta y reportes cotidianos en apoyo de las iniciativas y actividades estratégicas, a través de la evolución desde sistemas exclusivamente financieros a otros integrados con las operaciones para un mejor seguimiento y control de las mismas.

Ya que el sistema de información influye sobre la capacidad de la dirección para tomar decisiones de gestión y control, la calidad de aquél resulta de gran trascendencia y se refiere entre otros a los aspectos de contenido, oportunidad, actualidad, exactitud y accesibilidad.

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer a tiempo las cuestiones relativas a sus responsabilidades de gestión y control. Cada función ha de especificarse con claridad, entendiendo en ello los aspectos relativos a la responsabilidad de los individuos dentro del sistema de control interno.

Asimismo, el personal tiene que saber cómo están relacionadas sus actividades con el trabajo de los demás, cuáles son los comportamientos esperados, de que manera deben comunicar la información relevante que generen.

Los informes deben transferirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz. Esto es, en el más amplio sentido, incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal. La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar por parte de los directivos resultan vitales.

Además de una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria, y en ambos casos, importa contar con medios eficaces como los manuales de políticas, memorias, difusión institucional y canales formales e informales; tan importantes como estos resulta la actitud que asume la dirección en el trato con sus subordinados. Una entidad con una historia basada en la integridad y una sólida cultura de control no tendrá dificultades de comunicación. Una acción vale más que mil palabras.

e. Monitoreo

Es el proceso que evalúa la calidad del funcionamiento del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Debe orientarse a la identificación de controles débiles, insuficientes o necesarios, para promover su reforzamiento. El monitoreo se lleva a cabo de tres formas: durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la entidad; de manera separada, por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades (incluidas las de control); o mediante la combinación de ambas modalidades.

- Los elementos que conforman el monitoreo de actividades son:

1. Monitoreo del rendimiento: El rendimiento debe ser monitoreado comparando las metas e indicadores identificados con los objetivos y planes de la entidad. El monitoreo del rendimiento de las operaciones ofrece una oportunidad para aprender de la experiencia. El logro de los objetivos en forma rápida o lenta en relación a lo

planeado, puede indicar la necesidad de revisar los objetivos o modificarlos por la propia entidad.

2. Revisión de los supuestos que soportan los objetivos:

los objetivos de la entidad y los elementos del control interno necesarios para obtener su logro apropiado descansan en supuestos fundamentales acerca de como se realiza el trabajo, si los supuestos de la entidad son incorrectos el control puede ser inefectivo; por ello, deben revisarse periódicamente.

3. Aplicación de procedimientos de seguimiento:

los procedimientos de seguimiento deben ser establecidos y ejecutados para asegurar que cambios o acciones apropiadas ocurren.

4. Evaluación de la calidad del control interno:

la gerencia debe monitorear periódicamente la efectividad del control interno en su entidad para retroalimentar el proceso de gestión de la entidad. Adicionalmente, utiliza los Informes de auditoria Interna como un insumo que le

permite disponer la corrección de las desviaciones que afectan el logro de los objetivos del control interno.

En el Monitoreo Ongoing los sistemas de control interno requieren ser monitoreados mediante acciones de monitoreo ongoing¹⁶, acciones separadas o mediante una combinación.

Se deben monitorear las operaciones, la información financiera y el cumplimiento.

5. RESTRICCIONES DEL CONTROL INTERNO¹⁷

El control interno ha sido diseñado para mejorar, el manejo de las funciones de una organización, y proporcionar una seguridad razonable para el cumplimiento de los objetivos, pero esta posibilidad de conseguir dicho cumplimiento, se ve afectada por ciertas restricciones que están implícitas en todos los modelos de control interno, entre estas restricciones se mencionan las siguientes:

a. Juicio

Juicio es "La facultad de entendimiento"²⁶, por lo que la efectividad de los controles estará limitada a las fallas

¹⁶ Ongoing es un término técnico ampliamente conocido, que significa: estar actualmente en proceso, que se está moviendo continuamente hacia adelante.

¹⁷ Librand y Cooper. Los nuevos Conceptos de Control Interno (COSO). (España; D Díaz Santos, 1997), Pág. 160,161

humanas que se originan en la toma de decisiones, debido a que son productos de juicios humanos, basados en información disponible y análisis posteriores, que no siempre brinda los resultados esperados y pueden requerir cambios, para que no afecten el procedimiento de control interno.

La naturaleza de las decisiones relacionadas con el control interno, que pueden hacerse basadas en juicios humanos, influyen directamente en el resto de restricciones del control.

b. Resquebrajamiento

Es necesario comprender que aunque los controles internos estén bien diseñados, pueden en el proceso de ejecución resquebrajarse, esto puede ser producto de malas interpretaciones de las instrucciones por parte del personal, debido a que se pueden hacer juicios equivocados, o cometer errores por negligencias, distracción o fatiga; en muchas ocasiones estas fallas también son responsabilidad de la dirección, por que no se proporcionan instrucciones claras o no existe una supervisión y capacitación constante al personal.

c. Desbordamiento¹⁸ de la Administración

Un modelo de Control Interno solamente puede ser efectivo como la gente que es responsable de su funcionamiento, por lo cual muchas veces un administrador puede ser capaz de desbordar el control interno.

El termino desbordamiento de la administración se emplea para significar el violar las políticas o procedimientos pre-establecidos, con propósitos ilegítimos, pero esto no debe confundirse con la intervención de la administración, esta es necesaria para enfrentar y controlar actividades no recurrentes con procedimientos legítimos.

d. Colusión¹⁹

Es una restricción más del control, debido a que actividades colusorias de dos o más individuos pueden provocar fallas de control. Los individuos que actúan con propósitos ilegales pueden a menudo alterar datos u otra información administrativa, de manera que no puedan ser identificados por un sistema de control interno. Las actividades de colusión se pueden realizar entre empleados

¹⁸ Desbordamiento= pasar por encima de; anular; neutralizar una acción; en general hace referencia a cuando la administración desborda las normas y practicas de control, violándolas (N de t.)

¹⁹ Colusión: acuerdos de cooperación para propósitos ilegales o de hacer daños, generalmente a terceros (N. del t)

de la misma empresa o entre personas ajenas a la empresa y empleados, en niveles y estratos diferentes etc.

e. Costos Versus Beneficios

El aspecto económico resulta importante al momento de implementar un modelo de control interno, ya que siempre existen limitaciones y por tanto las empresas deben de considerar lo relativo a los costos y beneficios.

La medición de costos y beneficios para la implementación de controles se hace con diferentes niveles de precisión. Generalmente, es fácil tratar con el lado de los costos, en muchas ocasiones se puede cuantificar de una manera verdaderamente precisa; por el contrario el lado de los beneficios a menudo requiere una evaluación más subjetiva, se tiene que retomar aquellos factores de evaluación de beneficios que más se adapten a las actividades que la entidad realiza.

La restricción del costo-Beneficio depende de los riesgos implicados en las circunstancias particulares relacionadas con el establecimiento de cada procedimiento de control. Sin embargo, es necesario encontrar el balance correcto. El control excesivo es costoso y contra productivo, en cambio

muy poco control, presenta riesgos indebidos por tanto en un ambiente competitivo se necesita un balance apropiado, así a pesar de las dificultades, se continuarán tomando decisiones de costo-beneficio.

6. ROLES Y RESPONSABILIDADES²⁰

Cada persona que se encuentre comprometida con la organización y tiene alguna responsabilidad en el proceso de implementación del control interno, cada individuo desempeña un papel importante en su ejecución, los roles varían de acuerdo al grado de involucramiento. A continuación se describen los roles y responsabilidades de los más implicados.

a. Administración

Todas las actividades que lleva a cabo una organización tienen responsables directos, en el caso de un modelo de Control Interno, la administración en los diferentes niveles, tendrá diferentes responsabilidades estas difieren a menudo dependiendo de las características de la organización.

²⁰ Samuel Alberto Mantilla B. Control Interno Informe COSO 2005. (Colombia; ECOE Ediciones, 200), p...102-110

En el caso del Director Ejecutivo, tiene la responsabilidad última del manejo de las normas a implementar. Uno de los aspectos más importantes es asegurar, la existencia de un ambiente de Control positivo. También se encarga de ver que todos los componentes del mismo estén en su lugar de la siguiente forma:

- Proporcionando liderazgo y dirección a los Administradores principales, junto con ellos moldea los valores, principios, y políticas de operación que constituyen el funcionamiento del sistema de control interno de la organización.
- Reuniéndose periódicamente con los administradores, principales responsables de las más importantes áreas funcionales para revisar el rol y control que están ejerciendo. Los administradores principales, a cargo de las unidades organizacionales deben controlar los aspectos relacionados con los objetivos de sus unidades, asignar actividades a realizar, recomendar y monitorear sus aplicaciones.

b. Directivos Financieros

Como se menciono anteriormente, el aspecto financiero juega un papel muy importante en un modelo de control interno; por tanto el papel de estos directivos se torna indispensable, en el sentido que son los responsables de prevenir y detectar información fraudulenta, teniendo como base el manejo de los Estados Financieros, la implementación y monitoreo de su sistema de información; identificando cualquier situación inusual; por tanto, el directivo (de contabilidad) puede tener igual condición que otros jefes funcionales en una entidad. Cualquier intento de la Administración por marginarlo o limitarlo a las áreas principales de la información pertinente, podrá limitar severamente la habilidad de la entidad para tener éxito.

c. Consejo de Directores

El consejo de directores esta formado por aquellos Administradores responsables, de dirigir, orientar y supervisar el modelo de control que se implementará en la organización, su rol principal es definir que espera en integridad y valores éticos y pide confirmar sus expectativas mediante sus actividades.

Los miembros del consejo deben ser objetivos, capaces e inquisitivos, tener pleno conocimiento del accionar y el ambiente de la organización. Pueden emplear recursos para investigar cualquier asunto que consideren importante y tienen un canal de comunicación abierto sin restricciones con todo el personal incluyendo auditores internos, externos y asesores legales.

d. Auditores Internos

Estos examinan directamente el Modelo de Control Interno y recomiendan mejoras. El alcance de la auditoria debe cubrir la evaluación adecuada, la efectividad del mismo en la organización y la calidad del desempeño en la realización de las responsabilidades asignadas.

Los estándares establecen que los auditores internos deben:

- Revisar la integridad y confiabilidad de la información financiera y operativa
- Revisar los sistemas establecidos para asegurar el cumplimiento de aquellas políticas, planes, procedimientos y regulaciones que puedan tener impacto en las operaciones
- Revisar los medios para salvaguardar los activos.

- Valuar la economía y la eficiencia con la cual se emplean los recursos.
- Revisar las operaciones o programas para indagar si los resultados son consistentes con los objetivos.

Es necesario dejar claro que la función de la auditoría interna no tiene la responsabilidad primaria, eso es responsabilidad del director ejecutivo y los Administradores principales.

e. Otro Personal de la Entidad

El control interno es, en algún grado responsabilidad de cada persona en una entidad y por consiguiente debe ser parte del trabajo de cada uno.

Todos los empleados desempeñan algún rol en la labor del Modelo de Control Interno, ayudando a proporcionar información al mismo. El cuidado con el que se desempeñan esas actividades afecta directamente la efectividad del modelo; por tanto todo el personal es responsable de la comunicación de los problemas no importando el nivel organizacional en el que se encuentre. La violación de políticas, del código de conducta y acciones ilegales afecta directamente el cumplimiento del control interno.

f. Partes Externas²¹

Son aquellos individuos que no pertenecen a la organización, pero mediante las acciones paralelas que realizan influyen directamente en el manejo del modelo de control interno aportando información útil para el desarrollo de las actividades.

1. Auditores Externos

Son individuos que brindan a la administración y al consejo de directores un punto de vista independiente y objetivo, contribuyen aportando opiniones transparentes y sin vinculación alguna al ambiente de la organización. Un auditor debe tener conocimiento suficiente del modelo de control interno para poder identificar las debilidades que pueden existir.

2. Legisladores y Reguladores

Son aquellos que afectan los sistemas de control interno mediante leyes y reglamentos aplicados principalmente a los controles financieros. Estos afectan a la organización de maneras distintas:

²¹ Librand y Cooper. Los nuevos Conceptos de Control Interno (COSO). (España; D Díaz Santos, 1997), Pág. 175-178

- Establecen reglas para la Administración asegurando que se reúnan todos los requerimientos estatutarios y reguladores mínimos.
- Proporcionan recomendaciones para mejorar los modelos de control interno.

7. HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN²²

Las herramientas de evaluación son utilizadas para suministrar ayuda y asistencia en la estimación del modelo de control interno, con el criterio de que sea más efectivo. Según el Informe COSO las herramientas pueden ser usadas en cualquiera de las diferentes formas.

- Individualmente, cuando se evalúa un componente particular, o juntos cuando se evalúan todos los componentes.
- En evaluación de los controles relacionados con una o más categorías de controles.
- Una serie de herramientas modelo, organizadas por componentes para ayudar a obtener resultados en una evaluación.

²² Samuel Alberto Mantilla B. Control Interno Informe COSO. (Colombia; ECOE Ediciones, 2000), p...184, 185

La herramienta de evaluación que recomienda el Informe COSO, esta estructurada por cada componente del control interno de la siguiente manera:

- Un breve encabezado que identifica cada factor o elemento dentro de cada componente.
- Los puntos a enfocar, representan algunos de los asuntos más importantes relacionados con los componentes
- La columna de Descripción/Comentario suministra un espacio para describir como lo importante es dirigido en el punto a enfocar, y son aplicados en la organización. La respuesta en general será si o no dependiendo de cómo la organización dirija el asunto.
- Al final de cada sección hay un espacio para registrar una conclusión acerca de la efectividad de los controles.
- La herramienta para la valoración de riesgos y actividades de control, la dirección establece objetivos por cada actividad, analiza los riesgos, establece planes y otras acciones. Proporciona un medio para medir el proceso en nivel de actividad.
- En el caso que existan varios aspectos de los componentes a evaluar se utiliza una casilla llamada componentes del

sumario, al final de cada componente y así retomar todos los aspectos y las acciones necesarias.

- Luego se finaliza con una evaluación global de las herramientas.

En el anexo 1 se puede observar un esquema de la estructura de las herramientas ordenadas según los componentes de control interno.

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL AMBIENTE DEL CONTROL EN EL SUBSISTEMA DE TESORERÍA DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

A. IMPORTANCIA

En el mundo globalizado en el que nos desenvolvemos hoy en día, es necesario abrir la mente a nuevos conocimientos que brindan soluciones a una serie de problemas a los que día con día se enfrentan las organizaciones. Los ejecutivos principales hacen fuertes exigencias para mejorar el control de las empresas que dirigen, es por eso que hoy en día se busca solucionar las múltiples dificultades que originan confusión entre la gente de negocios, legisladores y reguladores, y es importante generar un control interno que se adapte a las necesidades particulares de cada organización, a través del estudio análisis y evaluación de una serie de componentes, proporcionando así un diagnóstico de la situación de control y brindando soluciones a los problemas que se descubran, evitando así una

generalización de controles que solamente confunden y afectan las funciones que se realizan.

Por tanto se hace necesario adoptar nuevas estructuras conceptuales como lo es el informe COSO.

La aplicación de las normas de control interno en el Subsistema de tesorería de la Universidad de El Salvador es de gran utilidad ya que busca orientar el buen funcionamiento de los sistemas operativos, administrativos y de información gerencial, asegurando que se realicen las actividades en beneficio del logro de los objetivos de la organización.

La importancia de aplicar normas de control interno se basa en que abarca todas las áreas de la unidad en estudio, es decir; que será una guía para tomar las mejores decisiones. Se sabe que el control interno es un proceso que lleva a cabo la alta dirección, que está diseñado para dar seguridad al cumplimiento de los objetivos, de ahí se origina su importancia ya que debe proporcionar:

- Confiabilidad de la información
- Cumplimiento de políticas, planes, procedimientos, leyes y regulaciones.
- Salvaguardar los bienes

- Uso eficiente y económico de los recursos.
- Cumplimiento de objetivos establecidos y de metas.

B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. General

- Recolectar información necesaria para realizar un diagnóstico de la situación actual, con el propósito de elaborar un modelo de normas de control interno que se adapte a las necesidades del Subsistema de Tesorería.

2. Específicos

- Efectuar una recopilación de información con el fin de identificar los conceptos, puntos de vista e interpretaciones que existen respecto al control interno
- Aplicar la herramienta de evaluación de los cinco componentes del Informe COSO, para determinar la situación del Subsistema de Tesorería.
- Determinar las necesidades de control interno que tiene el Subsistema de Tesorería, para poder proponer un Modelo de Normas que contribuya a la eficiencia de las operaciones.

C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

1. Método de Investigación.

El método que se aplicó en el Subsistema de Tesorería, fue el científico, el cual hace referencia al "conjunto de reglas, normas, procedimientos etc. que permiten al hombre de ciencia, obtener deducciones de fenómenos ya existentes y describir algunos que contesten interrogantes de fenómenos inexplicables".²³ Por tanto, este procedimiento contribuyó a realizar el diagnóstico de la situación actual del Subsistema de Tesorería, utilizando el método deductivo (parte de lo general a lo específico) para poder recopilar la información que se considere pertinente.

2. Tipo de Investigación.

De acuerdo a las características del estudio que se realizó, el tipo de investigación que se utilizó fue exploratoria debido a que la formulación de normas de control interno específicas para el Subsistema de Tesorería es un nuevo requerimiento de La Corte de Cuentas.

²³ Tamayo y Tamayo. El proceso de la Investigación Científica. (México; Limusa Noriega, 1998), Pág. 19.

La información recolectada permitió proporcionar un estándar mediante el cual se valoró el sistema de control del Subsistema de Tesorería. El estudio exploratorio tiene como propósito familiarizarse con el problema, obtener información en el contexto particular identificando áreas que no cuentan con controles determinados y descubrir los vacíos que la alta dirección debe eliminar en el Subsistema de Tesorería aplicando normas de control interno que generen eficiencia y eficacia en las operaciones.

3. Recolección de información.

Para recolectar la información del diagnóstico de control interno fue necesario estudiar el estado actual del mismo en el Subsistema de Tesorería. Para ello, se recurrió a dos tipos de fuentes: primarias y secundarias.

a. Fuentes Primarias.

Este tipo de fuentes se utilizó para la elaboración del diagnóstico y son las técnicas que se han aplicado para recolectar información de primera mano acerca del control interno dentro del Subsistema. En este estudio se emplearon técnicas como la observación directa al trabajo de los

empleados, la entrevista con los mismos y el uso de la encuesta.

b. Fuentes Secundarias.

Este tipo de fuentes se utilizó para la elaboración del diagnóstico y son aquellas de tipo bibliográfica o reportes que ya fueron recopilados con una determinada finalidad referidas siempre al control interno de las actividades del Subsistema. Para el caso de dicho estudio se emplearon trabajos de graduación relacionadas con el tema de investigación, documentos elaborados por el Subsistema de Tesorería como: el Plan de Trabajo, los Manuales existentes, Organigramas y reportes financieros pertinentes a los puestos de trabajo.

4. Técnicas e instrumentos.

Para elaborar el diagnóstico se han necesitado técnicas e instrumentos que ayuden a tener una visión más amplia con respecto al estado actual del control interno del Subsistema de Tesorería.

a. Observación Directa.

Esta técnica como su nombre lo dice, se basa en la observación de la acción y la interacción de los fenómenos y las variables del medio ambiente donde se encuentran. Para llevarla a cabo, se realizaron visitas a la oficina del Subsistema de Tesorería para observar en el propio lugar la situación actual de las actividades del mismo.

b. Entrevista.

Esta técnica es muy popular, consiste en la formulación de preguntas directas al individuo. La entrevista se realizó a la alta dirección del Subsistema de Tesorería para contar con información acerca del Sistema de Control Interno que se utiliza, las necesidades que este mismo tiene y lo que se debe reforzar.

c. Encuesta.

Esta técnica consiste en el uso de un cuestionario para la obtención de datos para una investigación. Dicho instrumento se empleó para elaborar el diagnóstico y se formularon preguntas haciendo énfasis en los 5 componentes básicos del control interno según el Informe COSO.

5. Determinación del universo

Para fines de la realización del diagnóstico, el universo que se tomo en cuenta fue todo el personal que labora en el Subsistema siendo estas 14 personas (incluyendo el jefe de Tesorería) en 13 puestos tipo de trabajo, dentro de la Universidad de El Salvador en la zona metropolitana de San Salvador. Por lo tanto no fue necesario determinar una muestra y se aplico un censo a través de cuestionarios a 13 empleados y al Jefe del Subsistema de Tesorería se le realizó una entrevista.

6. Tabulación y análisis de los resultados.

Se procedió a la elaboración de las preguntas y respuestas del cuestionario, las cuales fueron la base para la elaboración de la propuesta, en un cuadro donde se refleja la pregunta, objetivo, tabulación, representación gráfica y análisis e interpretación de los datos.

La tabulación y análisis de cada una de las preguntas obtenidas en los cuestionarios se presenta en el **anexo 2**.

7. ALCANCES Y LIMITACIONES

Alcances

1. Adquirir conocimiento acerca de las actividades que realiza el Subsistema de Tesorería de la Universidad de El Salvador.
2. Conocer de mejor manera, los aspectos relacionados con la elaboración de normas de control interno basándose en el Informe COSO y su aplicación en el Subsistema.
3. Contribuir a optimizar la realización de las operaciones en el Subsistema.

Limitaciones

1. La falta de disponibilidad de tiempo, por parte de la jefatura del Subsistema de Tesorería, para poder realizar la petición de información y la entrevista.
2. La demora en la entrega de todo tipo de información relacionada con la investigación en el Subsistema.
3. La poca voluntad, por parte de una pequeña parte del personal que labora en el subsistema, para brindar información.

**SITUACIÓN ACTUAL DEL AMBIENTE DE CONTROL INTERNO EN EL
SUBSISTEMA DE TESORERÍA DE LA UNIVERSIDAD DE EL
SALVADOR.**

1. AMBIENTE DE CONTROL.

El ambiente de control establece el tono de una organización, para influenciar la conciencia de control de su gente.

ASPECTO A EVALUAR	COMENTARIO
<p><u>FILOSOFÍA Y ESTILO DE OPERACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN</u></p>	<p>✓ La dirección afirma que si existe una filosofía organizacional en el Subsistema de Tesorería, pero no se ha dado a conocer a los empleados.</p>
<p>✓ Los empleados no conocen la filosofía del subsistema, esto contribuye a que ellos actúen sin compromiso y con un alto grado de falta de cultura en el desarrollo de sus</p>	

actividades. (Preg. Cuest.
1,2 y 3)

INTEGRIDAD Y VALORES

ÉTICOS.

✓ La integridad y los valores no se toman en cuenta en el Plan de Trabajo, por lo que los empleados no tienen conocimiento de los mismos. Sin embargo, estos actúan de acuerdo a una ética personal que los impulsa a hacer lo que supone esta correcto.

✓ No existe un comité de vigilancia de ética profesional dentro del Subsistema, debido a que no

✓ La integridad y valores éticos no han sido concensada por los miembros del Subsistema de Tesorería, por tanto y debido a que es a criterio personal, suelen haber desacuerdos en la forma de actuar al tomar decisiones.

✓ La vigilancia del comportamiento ético de los empleados es responsabilidad de cada uno

se cuenta con un código de conducta en el cual basarse para guiar el comportamiento de los empleados. (Preg. Cuest. 4,5,6 y 7)

de los jefes de los subsistemas que componen la unidad financiera.

CONOCIMIENTOS **Y**

HABILIDADES.

✓ El personal del subsistema no es contratado de acuerdo con una guía que oriente los conocimientos y habilidades que deben poseer para ocupar un determinado cargo.

✓ Debido a que no existe un guía de contratación específica, no se toman en cuenta los procesos de

✓ Existen algunas capacitaciones, pero no se les imparte a todos los empleados porque hay cupos limitados para las mismas, esto debido a que la Universidad cuenta con escasos recursos.

✓ No existe común acuerdo entre el Subsistema de Tesorería y la Subgerencia de Personal, de

inducción y capacitación necesarios en el momento oportuno.

✓ La jefatura del Subsistema tiene como estándares de medición del desempeño la producción diaria de los empleados la cual se obtiene utilizando la observación directa sobre la ejecución de las actividades. (Preg. Cuest. 8)

ESTRUCTURA

ORGANIZACIONAL.

✓ Con respecto a la estructura organizacional esta, se ha elaborado recientemente por lo cual

aspectos que deben tomarse en cuenta a la hora de contratar personal.

✓ Debido a que no existe equidad en el desempeño de las actividades, ni ejecutan las mismas tareas, no se considera apropiada la producción diaria como estándar de medición.

✓ La falta de difusión de la estructura organizacional definida para el Subsistema provoca

no se ha dado a conocer a los empleados provocando así, que ellos expresen que no esta bien definida. (Preg. Cuest. 8).

que los empleados no conozcan las líneas jerárquicas ni los nombres de los puestos que cada uno de ellos ocupan.

ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.

✓ La autoridad y responsabilidad se asigna de acuerdo a la observación directa del individuo, sin embargo los empleados opinan que no se hace de manera adecuada.

✓ Debido a que los empleados consideran que no se hace una asignación de autoridad y responsabilidad adecuada existe cierto grado de inconformidad en la asignación de autoridad.

✓ Los empleados consideran que las actividades no están bien distribuidas por lo que no son suficientes para desempeñar la labor

✓ La Subgerencia de Personal no autoriza la contratación de más personal ya que considera que debe eficientizarse la labor que ahí se realiza.

que se realiza. (Preg. Cuest. 12,13 y 14).

POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DEL

RECURSO HUMANO.

✓ En el momento que se ejecutan las actividades en el Subsistema y se violan las políticas, se aplican acciones de manera empírica, debido a que no tiene pleno conocimiento de cuales son dichas políticas y acciones correctivas ante sus violaciones. (Preg. Cuest. 12,13 y 14).

✓ Las políticas y sus medidas correctivas no se han dado a conocer como tal en un documento lo que provoca la incidencia de los mismos errores en repetidas ocasiones.

2. VALORACIÓN DE RIESGOS.

Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos derivados de fuentes externas e internas, los cuales deben valorarse.

ASPECTO A EVALUAR	COMENTARIO
<p><u>OBJETIVOS GLOBALES DE LA ENTIDAD.</u></p>	
<p>✓ El Subsistema de Tesorería no tiene establecido un objetivo general que de cobertura a los objetivos específicos que tienen establecidos.</p>	<p>✓ En el plan de trabajo solo figuran objetivos específicos y no el de que la ley orgánica de la Administración Financiera en el art. 61 que es el general.</p>
<p>✓ Los objetivos del Subsistema están directamente relacionados con lo que se pretende alcanzar.</p>	<p>✓ Los objetivos no se han dado a conocer a los empleados.</p>

✓ Existe un detalle del Plan de Trabajo a seguir pero este no cuenta con estrategias, planes de contingencia que contribuyan al logro de los objetivos.

✓ Los objetivos deben estar vinculados con las estrategias y el Subsistema de Tesorería no las posee en su plan de trabajo.

OBJETIVOS A NIVEL DE

ACTIVIDAD.

✓ Cada actividad tiene claramente definido el objetivo proporcionando relevancia al desempeño del personal. (Preg. Cuest. 15)

✓ El plan de trabajo no se distribuye entre el personal para que conozcan el accionar del Subsistema de Tesorería.

✓ La estrategia es la forma en que se pretende alcanzar el objetivo por lo que deben formularse.

✓ Los empleados conocen los objetivos de cada actividad, ya que los consideran implícitos y parte de su desempeño.

RIESGOS

✓ El personal no identifica los factores de riesgos de las actividades que desempeña provocando anomalías en las mismas.
(Preg. Cuest. 16)

✓ Los empleados no identifican factores internos y externos que afectan el logro de los objetivos.

✓ Se deben definir dichos factores para ser identificados y contrarestandos con claridad.

✓ Se refleja que la jefatura no ha identificado a nivel de entidad claramente dichos factores para darlos a conocer a los empleados.

MANEJO DEL CAMBIO

✓ Todas las actividades dentro del subsistema son afectadas significativamente por los cambios en los procesos, por lo que deben ser

✓ No existen mecanismos para adaptarse de manera sencilla a los cambios y la manera de informar dichos cambios debe ser más eficiente.

informados oportunamente
según opina el personal.

(Preg. Cuest. 17 y 18).

✓ El personal debe estar
en constante capacitación
para disminuir la
resistencia al cambio.

✓ Las capacitaciones deben
ser solicitadas con
anticipación a la
Subgerencia de personal
según las necesidades.

3. ACTIVIDADES DE CONTROL

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se están llevando a cabo las directivas administrativas, estas se dan a lo largo y ancho de la organización en todos los niveles y funciones.

ASPECTO A EVALUAR	COMENTARIO
<p>✓ No existen mecanismos de control que anticipen, identifiquen y reaccionen ante procedimientos rutinarios y cambios, lo que puede afectar el cumplimiento de los objetivos.</p>	<p>✓ Todas las actividades necesarias de control como los mecanismos, políticas, procedimientos, evaluaciones del desempeño diseñadas y aplicadas por parte de la jefatura en el Subsistema de Tesorería no son conocidos por los empleados.</p>
<p>✓ En el Subsistema de Tesorería existen políticas y procedimientos que</p>	<p>✓ La jefatura no ha dado a conocer al personal las</p>

controlan las actividades que se desarrollan, pero, el personal asegura no conocerlas. (Preg. Cuest. 19)

✓ La jefatura requiere de mecanismos de control que guíen las acciones administrativas para mejorar el desempeño óptimo de las mismas. (Preg. Cuest. 20)

✓ El personal encargado de la supervisión tiene pleno conocimiento de las actividades que se llevan a cabo en el Subsistema de Tesorería. (Preg. Cuest. 21)

políticas y procedimientos que rigen sus actividades.

✓ La implementación de mecanismos de control en las actividades administrativas lograra eficiencia y efectividad en el logro de los objetivos.

✓ El conocimiento de los empleados es empírico, ya que no existen manuales de procedimiento, ni de capacitaciones al personal.

✓ Es a través de la producción diaria que se evalúan el desempeño de las actividades, permitiendo denotar los errores que se cometen. (Preg. Cuest. 22)

✓ Como fortaleza del Subsistema de Tesorería se tiene que sus empleados conocen claramente las actividades que realizan. (Preg. Cuest. 24)

✓ Los documentos son chequeados para verificar su legalidad y contribuir a generar confiabilidad de la información financiera. (Preg. Cuest. 25 y 26)

✓ No existen indicadores de desempeño

✓ La rotación de personal no es obstáculo para que el personal desempeñen bien su trabajo.

✓ Existe un puesto específico para efectuar control de calidad a las actividades.

✓ Los sistemas de información no contribuyen a agilizar los procedimientos que se llevan a cabo en el Subsistema. (Preg. Cuest. 27)

✓ El Subsistema de Tesorería esta cumpliendo con el art. 19 de la ley de administración financiera ya que guarda la información financiera. (Preg. Cuest. 17-28).

✓ Todos los procedimientos son llevados de forma manual.

✓ La jefatura asegura que existe copias de seguridad de toda la información financiera.

4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Debe identificarse, capturarse y comunicarse la información pertinente de una forma oportuna para que facilite a los empleados cumplir sus responsabilidades. También debe darse una comunicación efectiva en un sentido amplio que fluya en toda la organización mediante mecanismos apropiados.

ASPECTO A EVALUAR	COMENTARIO
<u>INFORMACIÓN</u>	
<p>✓ Los canales de información no son utilizados correctamente por los empleados provocando malos entendidos y errores. (Preg. Cuest. 29)</p>	<p>✓ Los empleados no se muestran consientes de que el adecuado flujo de información contribuye al buen desempeño de sus labores.</p>
<p>✓ La información de cambios ocurridos en los procedimientos no es dada a conocer oportunamente. (Preg. Cuest. 30)</p>	<p>✓ Los cambios deben informarse a todo el personal para que se lleven a cabo y evitar errores.</p>

✓ La tecnología no es apropiada para el tipo de información que es manejada por el Subsistema de Tesorería, por lo que todo se hace manual. (Preg. Cuest. 32).

✓ La información financiera no es oportuna y actualizada en muchas ocasiones por demoras en la documentación relacionada con otras unidades. (Preg. Cuest. 29-36).

✓ El personal opina que la información no es actualizada por lo que se vuelve difícil los procedimientos. (Preg. Cuest. 34)

✓ La falta de recursos económicos contribuye a agudizar dichos problema.

✓ Estos Subsistemas son el de Contabilidad y Presupuestos y otras unidades que se relacionan con el Subsistema de Tesorería.

✓ El no contar con un sistema integrado de información ocasiona la no actualización de la información.

COMUNICACIÓN

✓ Existen canales de comunicación para reportar asuntos sospechosos pero no todos los empleados los conocen, por lo que no son utilizados. (Preg. Cuest. 37)

✓ La comunicación de asuntos relevantes se realiza a través de medios escritos, como circulares y notas informativas, lo que se considera como un adecuado sistema de comunicación. (Preg. Cuest. 37).

✓ En el análisis de los componentes anteriores se determina que la

✓ No se concientiza a los empleados a hacer uso de dichos canales para reportar anomalías.

✓ Muchas veces estos medios escritos no se hacen llegar a los empleados por lo que la comunicación no es efectiva.

✓ Estos aspectos son el plan de trabajo y mecanismos de control.

comunicación esta fallando
ya que no están dando a
conocer aspectos
importantes del Subsistema
de Tesorería.

5. MONITOREO.

Los sistemas de control interno requieren que sean monitoreados, a través de un proceso que valore la calidad del desempeño del Subsistema de Tesorería en el tiempo. El monitoreo asegura que dicho control interno continua operando efectivamente.

ASPECTO A EVALUAR	COMENTARIO
<p><u>MONITOREO.</u></p> <p>✓ Las conciliaciones periódicas que se realizan de cantidades registradas se hacen cada mes. (Preg. Cuest. 39).</p>	<p>✓ Se hacen para verificar si han existido desembolsos de efectivo. Sin respaldo de documentos.</p>
<p>✓ La supervisión dentro del Subsistema de Tesorería se realiza directamente a cada puesto de trabajo. (Preg. Cuest. 40).</p>	<p>✓ El Subsistema de Tesorería considera que es importante realizar un chequeo y revisión de los informes y las actividades</p>

✓ Los informes de los movimientos de efectivo son presentados cada mes por las personas encargadas de la actividad. (Preg. Cuest. 41).

EVALUACIONES SEPARADAS.

✓ Las conciliaciones de los informes financieros no se realiza por parte de todo el personal del Subsistema.

cada cierto periodo para comprobar que se están realizando adecuadamente las actividades.

✓ Esta disposición es para monitorear continuamente el efectivo.

✓ La mayoría de los empleados del Subsistema de Tesorería no realizan conciliaciones de las actividades que desempeña, sin embargo dichas actividades están siendo supervisadas directamente.

✓ Existen mecanismos de verificación para los informes que se elaboran en determinados puestos de trabajo. (Preg. Cuest. 42).

✓ Las recomendaciones de jefes, auditores externos e internos son un medio para fortalecer los controles internos y es el jefe del Subsistema el encargado de tomar la decisión, ejecutarlas e informar que se están llevando a cabo. (Preg. Cuest. 43-44).

✓ El monitoreo por parte de la jefatura esta orientada a los puestos de trabajo que representan mayor riesgo.

✓ No todos los puestos de trabajo realizan informes.

✓ Es importante contar con evaluaciones de personas ajenas al Subsistema de Tesorería.

✓ Esta supervisión y apoyo a los puestos de trabajo es diaria.

E. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES

1. La jefatura cuenta con una filosofía, estilo operativo y organizacional, pero se manifiesta claramente que esta fallando en dar a conocer dichos aspectos fundamentales al personal para orientar el trabajo.
2. No se realiza equitativamente y en base a competencias la delegación de autoridad y responsabilidad en el Subsistema de Tesorería.
3. Es necesario enlazar los objetivos globales con los de nivel de actividad de cada puesto, pero para ello los empleados tienen que conocerlos y hacerlos parte importante de su desempeño.
4. En el Subsistema de Tesorería los empleados no identifican los factores de riesgo que pueden presentarse en las actividades que realiza.
5. Los miembros del Subsistema de Tesorería consideran que los canales de comunicación no son utilizados de forma adecuada causando malos entendidos y errores.
6. La tecnología inapropiada en el manejo de datos financieros es un factor que ayuda al mal desempeño de las actividades y registro de operaciones.

7. En el Subsistema de Tesorería no existen mecanismos de control conocidos por los empleados que anticipen, identifiquen y reaccionen ante fallas que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos.
8. El Subsistema de Tesorería no cuenta con un código ético que guíe el comportamiento de los empleados en la realización de sus actividades.

2. RECOMENDACIONES.

1. Es necesario que se defina una filosofía organizacional y valores éticos que se den a conocer a todos los empleados del Subsistema de Tesorería para crear un alto grado de compromiso en el desempeño eficiente de las actividades.
2. Es importante también brindar un especial énfasis a la delegación de responsabilidad y autoridad para no generar inconformidad entre el personal.
3. Para lograr enlazar los objetivos globales con los objetivos a nivel de actividad, es necesario involucrar al personal a través del conocimiento del plan de trabajo.

4. Crear un esquema de identificación y tratamiento de riesgo, para los empleados del Subsistema de Tesorería les permitirá lograr éxito laboral.
5. Se deben definir claramente los canales de comunicación, esto ayudara a evitar su distorsión y lograrán un mejor desempeño en las actividades.
6. Brindar al personal tecnología adecuada y actualizada contribuirá a mejorar las actividades.
7. Es necesario que se creen normas de control interno específicas para el Subsistema de Tesorería que abarquen todos los aspectos básicos del mismo y proporcionen eficiencia en la realización de las actividades y por ende seguridad en el cumplimiento de los objetivos.
8. El Subsistema de Tesorería debe contar con un código de ética y un comité que guíe y norme el comportamiento de sus empleados.

CAPITULO III

PROPUESTA DE UN MODELO DE NORMAS DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL INFORME DEL COMITÉ DE ORGANIZACIONES QUE PATROCINA LA COMISIÓN TREADWAY (COSO) EN EL SUBSISTEMA DE TESORERÍA DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

INTRODUCCIÓN

En el proceso modernización del estado se deben introducir cambios en los sistemas financieros, operativos, administrativos y de información, que se adapten a las necesidades específicas de las entidades gubernamentales. Sobre la base de esta necesidad se crea una propuesta de un modelo de normas que es una herramienta administrativa para el Subsistema de Tesorería, la cual se utilizará por la jefatura para el logro de la eficiencia, efectividad, economía y transparencia de la gestión que realiza. El informe presentado por la Comisión Treadway conocido como COSO, proporciona una nueva conceptualización de control interno dividiéndolo en cinco componentes que facilita a las entidades mantenerse en la dirección correcta para alcanzar sus objetivos.

A. IMPORTANCIA

La propuesta de normas de control interno basado en el Informe COSO surge de la necesidad de lineamientos de control que ayuden a tomar las mejores decisiones administrativas.

La nueva visión de control esta enfocada en la máxima eficiencia de las operaciones con un respaldo adecuado que se basa en el Informe COSO.

Con la propuesta de normas de control interno basado en el Informe COSO se busca adaptarse a las actividades específicas del Subsistema de Tesorería de manera que pueda generar información completa, confiable y oportuna en la toma de decisiones y al mismo tiempo que garantice un efectivo cumplimiento de las obligaciones, políticas, ejecución de los objetivos y planes de trabajo, contra posibles errores e irregularidades.

B. JUSTIFICACIÓN

Al observarse vacíos, debilidades y necesidades de control en el Subsistema de Tesorería, por medio del diagnóstico realizado, se elabora la presente propuesta de normas de control interno basado en el Informe COSO, para apoyar de

forma eficiente todas las operaciones que se realizan, observando que no existen normas internas adecuadas que faciliten una protección de la información y adhesión a las políticas establecidas, en efecto las normas de control interno se están orientando a los cambios del nuevo mundo globalizado. Por lo que se requieren lineamientos a través de los cuales se orienten sus actividades y se logre efficientizar las operaciones.

Por las razones expuestas se presenta la propuesta del modelo de normas de control interno bajo el Informe COSO, con el fin de elaborar un documento que contenga la solución de los problemas que en la actualidad tiene el Subsistema de Tesorería, específicamente brindando apoyo a la administración para optimizar los recursos que se operan.

C. OBJETIVOS.

El Modelo de Normas de Control Interno del Subsistema de Tesorería persigue lo siguiente:

- ✓ Obtener información Administrativa, Contable y Financiera, oportuna y confiable.

- ✓ Reconocer errores administrativos contables y financieros.
- ✓ Proteger y salvaguardar el manejo de los recursos financieros del Subsistema.
- ✓ Promover la eficiencia del personal detectar y minimizar desperdicios necesarios tanto en recursos humanos, materiales, financieros y tiempo.
- ✓ Cumplir con las políticas institucionales.

**PROPUESTA
DE
UN MODELO
DE NORMAS
DE
CONTROL INTERNO**

CONTROL INTERNO

D. MODELO DE NORMAS DE CONTROL INTERNO

1. GENERALIDADES DE LA NORMATIVA

Ámbito de aplicación

Las normas de control interno bajo el Informe COSO constituyen el marco básico que se utilizara en el Subsistema de Tesorería, cuya aplicación será de carácter obligatorio para todos los empleados.

Definición del modelo de normas de control interno

Se define por modelo de normas de control interno al conjunto de lineamientos que guían el accionar de la jefatura y los empleados del Subsistema de Tesorería de la Universidad de El Salvador, diseñado para proporcionar seguridad razonable en la consecución de los objetivos y desempeño de las actividades.

**Objetivos del modelo de normas de control interno
(informe coso)**

El modelo de normas tiene como finalidad contribuir con el Subsistema de Tesorería al cumplimiento de los siguientes objetivos:

- a) Lograr eficiencia, efectividad y eficacia en las operaciones.
- b) Obtener confiabilidad y oportunidad de la información.
- c) Cumplir con las leyes, reglamentos, disposiciones administrativas y otras regulaciones aplicables.

Componentes Orgánicos del Modelo de Normas de Control Interno.

- a) Los componentes del control interno son cinco cuyo detalle se presenta así:
 - ✓ Ambiente de control
 - ✓ Valoración de riesgos
 - ✓ Actividades de control
 - ✓ Información y comunicación
 - ✓ Monitoreo

- b) La responsabilidad de la implantación, evaluación y perfeccionamiento del modelo de Control Interno corresponde a la jefatura del Subsistema de Tesorería y a los demás empleados realizar las acciones necesarias para garantizar su efectivo cumplimiento.
- c) El modelo de Normas de Control Interno proporcionará seguridad razonable para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

NORMAS RELATIVAS
AL
AMBIENTE DE CONTROL

2. NORMAS RELATIVAS AL AMBIENTE DE CONTROL

INTRODUCCIÓN

El ambiente de control establece el tono de la organización para influenciar la conciencia de su gente. Es el fundamento de todos los demás componentes del control interno proporcionando disciplina y estructura.

OBJETIVO

Crear una actitud de conciencia de control en el personal del Subsistema de Tesorería para que desarrolle un comportamiento de integridad y compromiso con el logro de los objetivos de la entidad.

IMPORTANCIA

El Ambiente de Control incluye factores como la integridad, valores éticos, la competencia del personal, asignación de autoridad y responsabilidad y la manera de organización y desarrollo del recurso humano, entre otros. Es por eso que se hace necesario establecer lineamientos para que las actividades que se desempeñan en el subsistema de Tesorería

se realicen con la confiabilidad y transparencia que se requieren para el logro de los objetivos.

NORMAS

Integridad y Valores Éticos

- a) El Subsistema de Tesorería debe estimular la integridad personal, profesional y los valores éticos de la jefatura y del personal a través del reconocimiento público basado en el comportamiento sobre las actividades que realiza.
- b) El Subsistema de Tesorería debe contar con un código de conducta que establezca parámetros al comportamiento de los empleados.
- c) Cada persona involucrada en el Subsistema de Tesorería tiene que mantener y demostrar integridad personal y profesional.
- d) El personal debe cumplir en todo momento con el código de conducta aplicable y hacerlo visible al público en su misión y valores corporativos.
- e) Las operaciones que se realizan en el Subsistema de Tesorería deben ser éticas, ordenadas, eficientes y efectivas y a demás consistentes con la misión.

- f) Debe lograrse equilibrio entre los intereses de la jefatura, empleados y el público para establecer los valores éticos que regirán la conducta, los cuales deben publicarse para el conocimiento de los empleados y usuarios.
- g) Los objetivos deben ser realistas y alcanzables para evitar actos que no estén de acuerdo a los valores éticos plasmados en el código de conducta.

Compromiso con la competencia

- a) La competencia personal debe incluir el nivel de conocimiento y habilidades necesarias para asegurar una actuación ordenada, ética, eficaz y eficiente, al igual que un buen entendimiento de las responsabilidades individuales relacionadas con el control interno.
- b) La jefatura y los empleados del Subsistema de Tesorería deben mantener un nivel de competencia que les permita comprender la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de un buen control interno, que se podrá medir en las evaluaciones de desempeño realizadas por la jefatura.

- c) Los empleados deben demostrar un nivel de habilidad y destreza, necesaria para asegurar un desempeño eficiente y efectivo del control interno.
- d) El Subsistema de Tesorería debe caracterizarse por poseer un nivel de competencia profesional que se adapte a las responsabilidades asignadas a cada empleado.
- e) La jefatura debe especificar el nivel de competencia requerido para las distintas tareas y traducirlos en requerimientos de conocimientos y habilidades.

Filosofía y Estilo de Operación de la Administración.

- a) El Subsistema de Tesorería debe contar con una Misión, Visión y Objetivos Corporativos.
- b) La jefatura del Subsistema de Tesorería debe dar a conocer la misión, visión y objetivos corporativos para orientar la actitud de los empleados en el desempeño de sus actividades.
- c) La Misión, Visión y Objetivos deben ubicarse en un lugar visible para que puedan ser conocidos por el público en general.

- d) El subsistema de Tesorería debe reflejar una actitud de apoyo hacia el control interno, la competencia y el liderazgo.
- e) La actitud que se establezca en el Subsistema debe reflejarse en todas las acciones de la jefatura, la entrega, el involucramiento y el apoyo que el jefe establece en el tono de la administración.

Estructura organizacional

- a) El Subsistema de Tesorería debe delegar autoridad y asignar responsabilidad a través de un organigrama que represente las líneas de mando apropiadas y bien definidas para lograr el cumplimiento de los objetivos corporativos.
- b) El organigrama deberá ser ubicado en un lugar estratégico para que todos los que conforman el Subsistema de Tesorería estén informados en que nivel jerárquico se encuentran y quienes son los mandos superiores.

Políticas y prácticas de recursos humanos

- a) Se deben establecer las políticas y practicas de los recursos humanos de acuerdo a las necesidades en factores de promoción, orientación, capacitación, educación, asesoramiento, evaluación, consultoría, compensación y acciones correctivas.
- b) El Subsistema de Tesorería deberá sugerir, a la Subgerencia de personal, el perfil del personal competente y confiable a contratar para un mejor desempeño y logro de los objetivos, a través de un manual de descripción de puestos.
- c) Se debe proveer capacitación sobre el trabajo y ética a todo empleado. Esta capacitación debe ser de acuerdo al puesto que ocupa y las actividades que realiza.
- d) La jefatura tiene el papel esencial de promover un ambiente ético desarrollando profesionalismo y fortaleciendo la transparencia en las prácticas diarias.
- e) La promoción de ascensos y compensaciones deben estar basadas en requisitos del puesto y en meritos alcanzados.

- f) Comparar los requerimientos de los puestos de trabajo con las características de las personas que los desempeñan será fundamental para desarrollar competencias.
- g) El Subsistema de Tesorería debe sugerir los métodos de selección, contratación y capacitación y establecerlos en un manual de descripción de puestos y programas de capacitación.
- h) Se debe contar con todos los manuales administrativos tales como manual de descripción de puestos, de procedimiento y de organización, para una mejor orientación y desempeño de las actividades diarias.

**NORMAS RELATIVAS
ALA
VALORACION DE
RIESGOS**

3. NORMAS RELATIVAS A LA VALORACIÓN DE RIESGOS

INTRODUCCIÓN

Toda entidad, sin importar el tamaño, naturaleza o estructura se expone a riesgos que pueden provenir de factores internos o externos. La valoración de riesgos es la identificación y análisis de los mismos para la consecución de los objetivos y forman la base para determinar la manera en que se deben administrar. Los mecanismos para identificar los riesgos que se pueden presentar en el desarrollo de las actividades son variados. Una condición previa para valorar los riesgos es definir los objetivos de manera que se puedan identificar para luego analizarlos y tomar las decisiones necesarias para administrarlos.

OBJETIVO

Contribuir que en el Subsistema de Tesorería se apliquen mecanismos para identificar y tratar los riesgos especiales asociados con las actividades que se realizan, para tomar las acciones necesarias y administrarlos.

IMPORTANCIA

En todas las entidades es necesario identificar y valorar los riesgos para estar preparados ante contingencias que puedan surgir en el desempeño habitual de las actividades, y de esta manera contrarrestarlos para que no afecten la consecución de los objetivos y mantenerlos dentro de los niveles deseados de efectividad y eficiencia.

NORMAS

Categoría de objetivos

- a) El Subsistema de Tesorería debe tener bien definidos los objetivos, la misión y la visión y revisar periódicamente su cumplimiento para mejorarlos y evitar los riesgos que puedan surgir en el desempeño de las actividades.
- b) La jefatura es la encargada de identificar y valorar riesgos potenciales en el cumplimiento de los objetivos.
- c) Los objetivos planteados por el Subsistema de Tesorería deben ser consistentes con la misión y visión del mismo.

- d) Cada puesto de Trabajo en el Subsistema de Tesorería deberá formular los objetivos según la actividad que realiza, siempre en concordancia con los objetivos institucionales del mismo.
- e) Los objetivos generales del Subsistema como específicos de cada puesto, deben plantearse de manera que a través de su cumplimiento permitan medir el desempeño de sus actividades.

Identificación de riesgos

- a) Deben existir mecanismos como estrategias, metas y políticas que identifiquen los riesgos internos y externos que amenacen el cumplimiento de los objetivos.
- b) La identificación de factores externos e internos que afectan el cumplimiento de los objetivos debe ser un proceso permanente.
- c) Es necesario adoptar herramientas administrativas como los son los planes estratégicos y operativos apropiados para identificar y evaluar los riesgos.
- d) La evaluación para la identificación de riesgos debe ser constante, para medir los factores externos como

internos que afecten el cumplimiento de los objetivos.

- e) La jefatura realizara en el transcurso de cada periodo de operaciones, una medición del alcance de los objetivos para verificar factores de riesgos que obstaculizaron su total cumplimiento.

Valoración de riesgos

- a) El Subsistema de Tesorería debe valorar la importancia y probabilidad de que un riesgo ocurra y cuantificar su impacto.
- b) Los empleados deben informar a la jefatura sobre áreas de riesgos donde se necesitan tomar acciones y prioridades, es decir, en aquellos riesgos que tengan mayor impacto y una probabilidad más alta de ocurrir.
- c) La jefatura debe concientizar la tolerancia a riesgos a través de un mapa representativo de los mismos y considerar cuales puedan ser transferidos, tolerados, eliminados o administrados a través de un efectivo control interno.

Manejo del cambio

- a) El Subsistema de Tesorería debe prepararse ante cambios que puedan ocurrir y generen riesgos en la consecución de los objetivos que persigue y preparar al personal para enfrentar cambios.
- b) Se debe explicar a todos los empleados los cambios de operaciones, equipo, plan de trabajo, etc., para encaminar siempre las actividades al cumplimiento de los objetivos.
- c) Se deben analizar los efectos negativos y positivos que puedan causar los cambios y afrontar los riesgos en forma eficiente.

NORMAS RELATIVAS
ALAS
ACTIVIDADES DE
CONTROL

4. NORMAS RELATIVAS A LAS ACTIVIDADES DEL CONTROL

INTRODUCCIÓN

Las actividades de control son políticas y procedimientos y las acciones de las personas para implementarlas y asegurar que la jefatura las lleve a cabo. Las actividades de control se dividen en tres categorías basados en las naturalezas de los objetivos, estas son: actividades de operación, información financiera y cumplimiento.

Una actividad particular de control puede ayudar a satisfacer los objetivos de la entidad y permitir que el desempeño en cada uno de los puestos sea óptimo y adecuado.

OBJETIVO

Asegurar que las diversas actividades necesarias para manejar los riesgos, que se realizan en el Subsistema de Tesorería se estén llevando a cabo bajo continua supervisión de la jefatura y de acuerdo a los controles internos establecidos para lograr eficiencia y efectividad de las operaciones.

IMPORTANCIA

Dentro del Subsistema de Tesorería las actividades de control se vuelven parte importante por el nivel de las funciones que se realizan, debido a que contribuyen a asegurar que se estén tomando las acciones necesarias para manejar los riesgos hacia la consecución de los objetivos. Por esta razón se considera que las actividades de control sirven como mecanismos para administrar dichos riesgos y vuelven más confiables el manejo de los recursos financieros.

NORMAS

Actividades de control

- a) Las actividades del Subsistema de Tesorería deben ser supervisadas de forma continua para evitar errores de procedimiento, dicha supervisión será realizada por la jefatura.
- b) La jefatura del Subsistema de Tesorería debe dar a conocer a los empleados los mecanismos de control para que se apliquen con pleno conocimiento.
- c) Los controles sobre cada una de las actividades deberán ser revisadas continuamente por la jefatura y

el encargado del puesto, hasta que se esté seguro que cumplen con el grado de confianza requerido.

- d) Sobre hallazgos de mayor relevancia, como información financiera fraudulenta, errores en documentos o irregularidades en las actividades, se deberá realizar un informe especial para su respectivo seguimiento.
- e) Se debe contar con toda la información de soporte que ampare los ingresos y egresos en el Subsistema de Tesorería.
- f) Dar a conocer sanciones para aquellas personas que infrinjan los controles establecidos en el Subsistema.
- g) El activo fijo debe contar con un código de identificación, lugar de ubicación y el nombre de la persona que lo tienen asignado.

Definición de las políticas y manuales administrativos

- a) La jefatura debe realizar una revisión anual de las políticas y manuales administrativos, para efectuar los cambios pertinentes si son necesarios, en los diferentes puestos del Subsistema de Tesorería.

- b) Dar a conocer los cambios a los empleados de las políticas y manuales administrativos para asegurar una coordinación en las actividades que se realizan.
- c) Realizar políticas de control de activos del Subsistema de Tesorería, para evitar pérdidas de los mismos.
- d) Deben existir códigos de seguridad que restrinjan el acceso a la información financiera.

Autorización y Aprobación de Documentos

- a) Los cambios en las políticas y manuales administrativos deben ser revisados y autorizados por el Jefe de la Unidad Financiera Institucional.
- b) La Jefatura del Subsistema de Tesorería será la encargada de la autorización y aprobación de documentos.
- c) Debe existir un Sistema de Verificación y Evaluación de documentos que permita tomar acciones preventivas y correctivas, que garantice un buen control.

Procedimientos sobre Conciliaciones Bancarias y

Registros

- a) Deben realizarse conciliaciones entre los diferentes Subsistemas (presupuestos y contabilidad) en forma oportuna.
- b) El encargado de colecturía debe remesar el dinero de caja lo más pronto posible al banco, lo recomendable es el siguiente día hábil de las actividades.
- c) Mantener un fondo razonable de caja chica.
- d) El Subsistema de Tesorería debe conciliar anualmente sus registros con los del Banco Depositario.
- e) Deben compararse mensualmente los presupuestos con los resultados obtenidos en el periodo.
- f) Se debe identificar las causas de algunas variaciones que resulten de las conciliaciones.
- g) Se deben archivar la documentación, el tiempo que estipule la ley Orgánica de Administración Financiera del Estado en su Art. 19 que establece que debe ser por un periodo mínimo de cinco años, y tener claramente separados según el período y el tipo de documento.

h) La auditoria gubernamental debe examinar y evaluar en el Subsistema de Tesorería:

- a) Transacciones, registros e informes.
- b) La legalidad de las transacciones y el cumplimiento de otras disposiciones.
- c) El control interno financiero.
- d) Los resultados de operaciones.
- e) Cumplimiento de objetivos.
- f) Efectividad y economía de los recursos.

Procedimientos sobre Rotación del Personal

La jefatura del Subsistema de Tesorería, será encargada de velar porque se realice la inducción adecuada en el caso de rotar el personal, sobre las actividades claves.

Sistemas de Información

- a) Se debe revisar el desarrollo de información de todas las áreas funcionales del Subsistema de Tesorería.
- b) Buscar continuamente cambios tecnológicos y avances en el mercado para contar con información oportuna.

c) Contar con revisión continua sobre los equipos utilizados para el desarrollo de las actividades del Subsistema.

**NORMAS RELATIVAS
ALA INFORMACIÓN
Y COMUNICACIÓN**

5. NORMAS RELATIVAS A LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

INTRODUCCIÓN

La información y comunicación que se requiere en toda entidad debe ser oportuna y confiable es por eso que se debe identificar toda la información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, la cual hace posible operar y controlar una entidad y facilitar al personal el cumplimiento de sus responsabilidades. El flujo adecuado de la información y comunicación hace que las operaciones que se realicen estén coordinadas y adecuadas a las necesidades del Subsistema de Tesorería, así como también permite responder de forma inmediata a las contingencias que se presenten.

OBJETIVO

Orientar los canales de comunicación utilizados en el Subsistema de Tesorería a la efectividad, para que la información fluya en toda la entidad y permita ser oportuna, efectiva y facilite al personal el desempeño laboral.

IMPORTANCIA

La buena identificación, recopilación y comunicación de la información oportuna facilita las operaciones del Subsistema de Tesorería. Un buen sistema de información produce un buen control y apoyo en la toma de decisiones por esto es necesario que la información sea clara, confiable y encaminarla al logro de los objetivos.

NORMAS

Características de la Comunicación

- a) La comunicación debe ser oportuna en cuanto a las acciones que se relacionen con los subsistemas de contabilidad, presupuestos y otras unidades.
- b) Debe existir un uso continuo de mecanismos para que los empleados suministren recomendaciones y mejoras.
- c) La jefatura dará a conocer los canales a través de los cuales se denuncien acciones sospechosas.
- d) La comunicación debe ser continua entre la jefatura y los distintos puestos en casos de irregularidades y errores que requieran seguimiento.

- e) Ningún empleado puede hacer comentarios fuera del Subsistema de Tesorería sobre la información que se maneja, de ser así será sancionado.
- f) Los empleados deben conocer claramente como sus actividades se relacionan con el trabajo de otros para poder así determinar causas y acciones correctivas a los problemas que se presenten.
- g) Establecer actividades que faciliten la interacción de los empleados con el fin de mejorar las relaciones laborales.

Efectiva Comunicación de la Información

- a) Se debe informar oportunamente a las entidades correspondientes sobre deducciones y embargos judiciales que se aplican sobre los salarios de los trabajadores de la Universidad de El Salvador.
- b) Establecer adecuadamente los canales de comunicación entre empleados y jefatura de subsistema de tesorería.
- c) Debe existir un nivel de comunicación entre jefes y subalternos que incentive una comunicación abierta, con el objetivo de incrementar la participación de los empleados en la solución de los problemas.

- d) La información sobre ingresos y egresos debe estar al día para detectar deficiencias.
- e) Contar con un buzón de sugerencias que permita que los usuarios del Subsistema de Tesorería expresen las observaciones que tengan del servicio que presta.
- f) La jefatura debe proporcionar información correcta a los empleados, con detalles suficientes y de manera oportuna sobre las contingencias que se presenten en el Subsistema, para cumplir eficiente y efectivamente sus responsabilidades.
- g) Los empleados deben conocer los controles de seguridad que restringen el acceso a la información financiera.

Identificación y Recuperación de Información

- a) La información deberá ser reciente y oportuna buscando una coordinación efectiva entre los Subsistemas de Contabilidad y Presupuestos.
- b) La Información del Personal que capta los fondos deberá ser accesible y autorizado, y restringido al personal que no está involucrado en dicha actividad.

- c) Diseñar un sistema de información que cumpla con las necesidades de los empleados del Subsistema de Tesorería.
- d) Dar a conocer a los usuarios los horarios para recibir boletas, constancias, órdenes de descuento y todo documento relacionado con el Subsistema de Tesorería.

NORMAS RELATIVAS AL MONITOREO

6. NORMAS RELATIVAS AL MONITOREO

INTRODUCCIÓN

Los controles internos dentro del Subsistema de Tesorería se monitorean para verificar su efectividad y la calidad de desempeño. Este procedimiento se puede realizar mediante acciones de monitoreo continuo así como también, mediante evaluaciones separadas o una combinación de los dos. Este proceso implica la valoración por el personal apropiado del diseño y la operación de los controles en una adecuada base de tiempo y revisando las acciones necesarias. Las deficiencias que se pueden encontrar con el monitoreo sobre el sistema de control interno se comunican a todos los niveles para efectuar las correcciones apropiadas.

OBJETIVO

Actualizar los sistemas de control interno con los cuales cuenta el Subsistema de Tesorería con el fin de asegurar que continúen operando efectivamente y sean capaces de manejar nuevos riesgos que se puedan presentar.

IMPORTANCIA

La aplicación del monitoreo sobre los sistemas de control interno con los que cuenta el Subsistema de Tesorería, son necesario ya que como en toda entidad en este sistema se presentan cambios, debido a factores internos o externos, por lo tanto, deben revisarse y hacerle cambios que los hagan evolucionar para reforzar de esta manera el adecuado funcionamiento del mismo.

NORMAS

Monitoreo Continuo

- a) Realizar periódicamente supervisión directa sobre los puestos de trabajo para ver si se están aplicando los controles adecuados.
- b) Para efectuar conciliaciones con las diferentes facultades de la Universidad de El Salvador se debe utilizar como base los registros auxiliares.
- c) Los empleados del Subsistema de Tesorería deben dar seguimiento continuo del control interno en las operaciones normales bajo una administración y supervisión de actividades que se ejecuten al cumplir

con las obligaciones y evitar acciones irregulares, anti-éticas, ineficientes e ineficaces.

- d) El responsable de realizar un monitoreo continuo sobre el sistema de control interno en el Subsistema de Tesorería será la jefatura.
- e) Se realizara una revisión por parte de la jefatura del Subsistema de Tesorería, acerca del cumplimiento de los objetivos planteados al final de cada periodo de operación.
- f) La jefatura debe realizar una comparación del sistema de control interno del Subsistema con otros de diferentes unidades que manejan fondos públicos con el fin de evaluar y mejorar su sistema de control.

Evaluaciones Separadas

- a) Se elaborarán los respectivos informes de ingreso y egreso por línea de trabajo, cuenta bancaria y específico.
- b) Los informes sobre los desembolsos de efectivo, deben contar con el respaldo de documentos.

- c) Las evaluaciones de cumplimiento deben ser efectivas y asegurar los resultados deseados y las deficiencias deben reportarse.
- d) El monitoreo debe darse a través de auditorias adecuadas y oportunas para identificar los posibles errores en las actividades o procedimientos.
- e) Hay que asegurar que todos los controles operen como se requiere y sean modificados de acuerdo a los cambios que existan en el Subsistema.
- f) Se deben programar auditorias tanto internas como externas sobre las operaciones de cada puesto de trabajo en el Subsistema de Tesorería.
- g) Es necesario evaluar oportunamente los hallazgos de auditoría y otras revisiones, incluyendo aquellas que muestran deficiencias y recomendaciones reportadas por los auditores y otros que evalúen el seguimiento de las operaciones.
- h) Se deben especificar y aplicar acciones correctivas en respuesta a los hallazgos y recomendaciones de auditorias.
- i) El monitoreo debe corregir deficiencias identificadas, producir mejoras y demostrar que los hallazgos y

recomendaciones son las mejores alternativas de acción.

j) Se debe realizar una revisión de los planes y verificar su actualización y adaptación a las actividades del Subsistema.

k) A través de preguntas periódicos la jefatura del Subsistema debe verificar si los empleados entienden y cumplen con las actividades de control establecidas.

l) La jefatura debe investigar el grado de satisfacción de los usuarios del Subsistema de Tesorería, tanto interno como externo, para evaluar la efectividad de las normas de control interno.

PLAN DE IMPLANTACIÓN

E. PLAN DE IMPLANTACIÓN

1. INTRODUCCIÓN

El presente plan de implantación ha sido desarrollado para facilitar la aplicación de la Propuesta de un Modelo de Normas de Control Interno basado en el informe COSO, al Subsistema de Tesorería. Este plan contiene una descripción de su importancia, justificación, objetivo, políticas y estrategias. Los requerimientos y procedimientos a seguir para hacer efectivo el control interno, además se recomiendan un seguimiento y control de las actividades y una evaluación de las mismas para verificar que se estén llevando a cabo los lineamientos establecidos y que tan útiles son a la jefatura en la toma de decisiones y al personal en el desempeño de sus labores. Es por tal razón que es imprescindible conocer sobre los recursos que son necesarios tanto humanos, materiales, técnicos y económicos que el Subsistema necesitara para implementar el Modelo de normas así como también el cronograma de actividades que guiara los pasos de la implantación.

2. IMPORTANCIA

Para llevar a cabo un proyecto es necesario contar con un procedimiento a seguir para lograr realizarlos con éxito; por tal razón es importante que el Subsistema de tesorería cuente con una guía a seguir, para poder implementar las normas de control interno bajo el informe COSO, los pasos que se requieren para hacer participes a la jefatura y los empleados de la nueva normativa, que contribuirá a que las actividades se realicen minimizando los errores. Por lo cual se hace necesario conocer los recursos y actividades que se tomaran en cuenta para que el modelo de normas pase a formar parte importante del Subsistema de Tesorería.

3. JUSTIFICACIÓN

Todas las actividades que se realizan en el Subsistema de Tesorería necesita tener una guía que norme su cumplimiento con mayor eficiencia, por lo tanto para poner en marcha el modelo de normas de control interno es necesario hacerlo a través de un plan de implantación, que muestre a todos los involucrados los pasos a seguir y los elementos necesarios que logren con éxito su funcionamiento.

4. OBJETIVO

Implantar la propuesta de un modelo de normas de control interno que se basa en el informe COSO, asegurando el cumplimiento de los objetivos y la eficiencia de las operaciones contrarrestando así posibles errores e irregularidades en el Subsistema de Tesorería de la Universidad de El Salvador.

5. POLÍTICAS

✓ El responsable de la implantación del modelo de normas de control interno bajo el informe COSO será el jefe del Subsistema de Tesorería.

✓ El plan de implantación será puesto en marcha cuando el jefe del Subsistema de Tesorería apruebe el modelo de normas.

✓ Será responsabilidad de los involucrados el cumplimiento de las actividades que se establecen en dicho plan.

✓ El Subsistema de Tesorería será el responsable de poner a disposición los recursos para ejecutar el plan de implantación.

✓ El jefe de tesorería será el responsable de dar a conocer el plan de implantación a los empleados.

6. ESTRATEGIAS

✓ Proporcionar el documento del plan de implantación a los empleados para que lo puedan conocer.

✓ Seleccionar de entre los empleados una comisión que se encargue de llevar a cabo todas las actividades que se presentan en el plan de implantación.

✓ Hacer un cronograma de actividades que detalle claramente los pasos a seguir en la implantación.

✓ Realizar una evaluación del cumplimiento de las actividades ya establecidas en el plan mientras se llevan a cabo.

7. DESARROLLO

El desarrollo del plan de implantación de la propuesta de normas de control interno bajo el informe COSO en el Subsistema de Tesorería contiene todas las actividades y los recursos necesarios para la efectiva aplicación de los lineamientos establecidos.

8. ACTIVIDADES

La propuesta de un Modelo de normas de control interno tendrá las siguientes actividades principales:

✓ Aprobación del Modelo

Esta se realizará a través del estudio técnico y la evaluación realizada por la jefatura del Subsistema de Tesorería permitiendo así sugerir la aprobación de dicha propuesta a las autoridades correspondientes, en este caso el Jefe de la Unidad Financiera y la Corte de Cuentas.

✓ Creación de las Herramientas Administrativas

Se deberá elaborar las herramientas necesarias que contribuyan al funcionamiento de las normas de control interno entre estas tenemos: Políticas, Manuales, Códigos y Mecanismos de control, todos por escritos y hacerlos del conocimiento de todo el personal del Subsistema.

✓ Presentar las normas a los empleados

Posterior a la aprobación de la propuesta por las entidades correspondientes se presentará a los empleados, a través de una conferencia, los lineamientos sobre los cuales se

fundamentará el desempeño de las actividades según el nuevo modelo de normas en el Subsistema.

✓ Orientación

Todo el personal que desarrolla actividades específicas dentro del Subsistema debe ser orientado y actualizado en cuanto al accionar que debe seguir según las normas de control interno y para que dicha propuesta sea bien dirigida y ejecutada se propone una orientación constante en cuanto a:

- Valores Éticos
- Objetivos, políticas, estrategias y manuales
- Registros y transacciones
- Flujo de información
- Mecanismos de control
- Otros que se estimen convenientes

✓ Puesta en marcha

Una vez realizada las actividades anteriores iniciarán la ejecución de la propuesta del modelo de normas de control para lo cual se debe de mantener un clima organizacional confiable que facilite el cumplimiento del mismo.

9. RECURSOS

Entre los recursos necesarios de la propuesta de normas de control interno basados en el informe COSO tenemos:

Recursos Humanos

La implementación de las normas de control interno en el Subsistema de Tesorería se realizara con el personal existente, ya que no es necesaria la contratación de mas empleados para la realizar la implementación.

Este personal consta de 14 empleados incluyendo la jefatura, distribuidos en 14 puestos tipos de la siguiente manera:

NOMBRE DEL PUESTO	# DE PERSONAS QUE OCUPAN EL PUESTO
Jefatura del Subsistema de Tesorería	1
Encargada de control de calidad	1
Responsable de embargos judiciales	1
Encargada de la seccion de egresos	1
Colectora central	1
Auxiliar de la colectaría central	1
Auxiliar de ingresos	1
Responsable de los informes de caja	1
Responsable de la elaboración de cheques	1

Pagadora central	1
Auxiliar de pagaduría	1
Responsable de los descuentos	1
Secretaria	1
Mensajero	1
TOTAL	14

El personal con el que debe contar el Subsistema de Tesorería debe limitarse a un miembro por actividad específica, excepto en aquellas que se requiera lo contrario.

Recursos Técnicos

El Subsistema de Tesorería debe solicitar recursos que sistematicen los procedimientos por medio de la utilización de software adecuado que permitan eliminar todos los métodos manuales y por consiguiente actualicen y mejoren los procedimientos.

Este software denominado Sistema de Administración Financiero Integrado se solicitó al Ministerio de Hacienda a través de una carta dirigida al Director de Contabilidad Gubernamental y se encuentra en la fase 1 dentro de la Universidad de el Salvador. A demás se requiere de una

conferencia en la cual se divulgara cada una de las normas, la importancia y el compromiso que deben adquirir los empleados para hacerlas cumplir. Dicha conferencia será impartida por el jefe del Subsistema de Tesorería.

Recursos Materiales

Todo personal involucrado en las actividades del Subsistema de Tesorería deberá contar con los recursos materiales mínimos necesarios para cumplir con el desarrollo del plan de implementación de las normas de control interno. Estos recursos son:

- Papelería
- Local para la conferencia
- Mobiliario
- Refrigerio
- Computadora
- Equipo audiovisual

Estos materiales serán solicitados a las autoridades correspondientes de la institución.

Recursos Económicos

Los costos en que incurrirá el Subsistema de Tesorería para la implantación de las normas de control interno serán los siguientes:

Recursos	Costos \$
- Papelería	\$ 32
- Local para la conferencia	\$ 30
- Refrigerio	\$ 55
- Computadora y Equipo audiovisual	\$ 40
Total	\$157

Debido a que la Universidad de El Salvador cuenta con todos los recursos humanos, técnicos y materiales necesarios para la implantación de las normas de control interno no se incurrirá en ningún tipo de costos.

10. SEGUIMIENTO Y CONTROL

Para lograr una adecuada implantación de la propuesta de un modelo de normas de control interno en el Subsistema de Tesorería se debe contar con el apoyo completo de las autoridades superiores de la Unidad Financiera Institucional y la Universidad, además, será necesario el apoyo integrado de los subsistemas de Contabilidad y Presupuestos y las demás unidades que se relacionan con Tesorería, a sí como también la disposición del personal involucrado en la manera de cumplir los lineamientos que se establezcan y la accesibilidad para ser constantemente orientados.

11. EVALUACIÓN

La jefatura del Subsistema de Tesorería debe identificar si las metas, niveles operativos y objetivos se están alcanzando con la aplicación de la propuesta de un Modelo de Normas de Control Interno.

12. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

SEMANAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Aprobación del Modelo de normas de control Interno	■	■	■							
Creación de la Herramientas Administrativas y Técnicas				■	■	■	■	■		
Presentación de la Normas a los empleados									■	
Orientación									■	
Puesta en marcha										■

BIBLIOGRAFÍA

- LIBROS

- Cook J. Y Winkle G. (1987). Auditoria. (3o. Ed.). México: McGraw -Hill.
- Cooper y Librand. (1997). Los Nuevos Conceptos de Control Interno (COSO). (1ª ed.). España: D-Días Santos.
- Duran, M.A. (1975), Historia de la Universidad de El Salvador 1841-1930. (2ª Ed). El Salvador: Editorial Universitaria.
- Mantilla D., S. (2005). Control Interno Informe COSO. (1ª. Ed). Colombia ECOE Ediciones.
- Robbins Stephen P. y Coutler Mary. (2000). Administración. (10a Ed.). México: Prentice Hall.
- Sampieri, R. (2003). Metodología de la Investigación. (3ª Ed.). EE.UU. McGraw Hill: Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Tamayo, M. (1998). El Proceso de la Investigación Científica. (3ª Ed.) México, Limusa, Noriega Editores.

- TESIS

- Melara, Milton Ricardo, O.S. (1996). Propuesta de un Sistema de Control Interno Administrativo Contable, para la división de Administración de Pagos de la Dirección General de Tesorería del Ministerio de Hacienda de El Salvador.
- Contreras Martínez, Carlos Alberto, O.S. (2003). Guía Básica para Evaluar el Control Interno Bajo un Enfoque Integral Fundamentada en Informe del Comité de la Organización de Patrocinio de la Comisión de Marcas ("COSO"). Licenciatura en Contaduría Pública. Universidad de El Salvador.

- LEYES

- Constitución de la República de El Salvador. (6^a Ed.).
- Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública.
- Ley de la Corte de Cuentas de la República
- Ley Orgánica del Banco Central de Reserva.
- Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado.

- Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador y su Reglamento.
- Normas Técnicas de Control Interno de la Corte de Cuentas.
- Reglamento de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado.

- FOLLETOS Y CATALOGOS

- Catálogo Académico de la Universidad de El Salvador 1998-1999. Secretaría de Asuntos Académicos.
- Lineamientos Específicos para la Elaboración del Proyecto de Normas Especificas para el Sistema de Control Interno de Cada Entidad del Sector Público. Corte de Cuentas de la República.
- Manual de la APA
- Manual técnico del Sistema de Administración Financiera Integrada (SAFI).

- SITIOS WEB

- www.monografias.com

ANEXOS

ANEXO 1

AMBIENTE DE CONTROL

Introducción que identifica el factor

Aspecto a evaluar

Puntos a enfocar

-
-
-

CONCLUSIONES / ACCIONES NECESARIAS

COMPONENTES DEL SUMARIO / ACCIONES NECESARIAS

VALORACIÓN DE RIESGOS

PUNTOS A ENFOCAR
OBJETIVOS GLOBALES DE LA ENTIDAD

DESCRIPCIÓN /
COMENTARIOS

Introducción que identifica el factor

Aspecto a evaluar

Puntos a enfocar

-
-
-

CONCLUSIONES / ACCIONES NECESARIAS

COMPONENTES DEL SUMARIO / ACCIONES A SEGUIR

PUNTOS A ENFOCAR

**DESCRIPCIÓN/
COMENTARIOS**

Introducción que identifica el factor

Aspecto a evaluar

Puntos a enfocar

-
-
-

CONCLUSIONES / ACCIONES NECESARIAS

COMPONENTES DEL SUMARIO / ACCIONES NECESARIAS

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

**PUNTOS A ENFOCAR
INFORMACIÓN**

**DESCRIPCIÓN /
COMENTARIOS**

Introducción que identifica el factor

Aspecto a evaluar

Puntos a enfocar

-
-
-

CONCLUSIONES / ACCIONES NECESARIAS

COMPONENTES DEL SUMARIO / ACCIONES NECESARIAS

MONITOREO

PUNTOS A ENFOCAR
MONITOREO ONGOING

DESCRIPCIÓN /
COMENTARIOS

Introducción que identifica el factor

Aspecto a evaluar

Puntos a enfocar

-
-
-

CONCLUSIONES / ACCIONES NECESARIAS

COMPONENTES DEL SUMARIO – CONCLUSIONES / ACC. NECESARIAS

ANEXO 2

TABULACION Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

PREGUNTA N° 1.

Conoce la Misión y Visión del Subsistema de Tesorería.

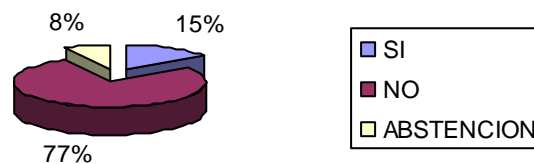
Objetivo.

Conocer si los empleados del Subsistema de Tesorería tienen conocimiento de la misión y visión.

Tabulación N° 1.

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SÍ	2	15
NO	10	77
ABSTENCIÓN	1	8
TOTAL	13	100

Gráfico N° 1.



ANÁLISIS

El 77% de los encuestados no conoce la visión y la misión del Subsistema de Tesorería solo el 15% afirma conocerla.

INTERPRETACIÓN

Por lo que se entiende que no son ampliamente difundidos debido a que la gran mayoría desconoce lo que son y quieren llegar a ser como Subsistema de Tesorería.

Pregunta N° 2.

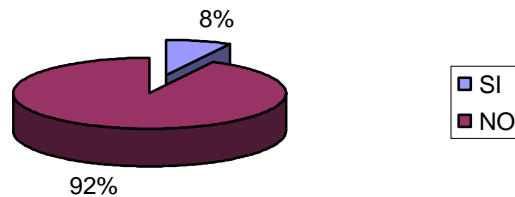
Conoce los objetivos del Subsistema de Tesorería

Objetivo.

Determinar si los empleados del Subsistema de Tesorería tienen conocimiento de los objetivos que persigue.

Tabulación N° 2.

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SÍ	1	8
NO	12	92
ABSTENCIÓN		
TOTAL	13	100



ANÁLISIS

El 92% de los empleados del Subsistema de Tesorería no conocen cuales son los objetivos, en cuando al 8% afirman no conocerlos.

INTERPRETACIÓN

Lo que indica que no se han dado a conocer, lo cual representa una deficiencia muy grande para el subsistema porque no esta claro que es lo que realmente se pretende alcanzar.

Pregunta N° 3.

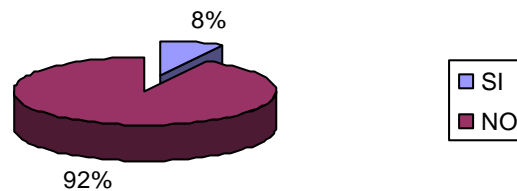
Conoce las Políticas y Estrategias del Subsistema de Tesorería
Objetivo.

Determinar si los empleados del Subsistema de Tesorería conocen las políticas y estrategias.

Tabulación N° 3.

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SÍ	1	8
NO	12	92
ABSTENCIÓN		
TOTAL	13	100

Gráfico N° 3.



ANÁLISIS

El 92% de los empleados del Subsistema de Tesorería no conoce las políticas y estrategias, solo el 8% saben cuales son.

INTERPRETACIÓN

Esto significa que no se han dado a conocer y representa una deficiencia grande para el Subsistema de Tesorería porque no se están aplicando como se debe.

Pregunta N° 4.

Conoce los valores éticos que guíen el comportamiento y la integridad en el Subsistema de Tesorería.

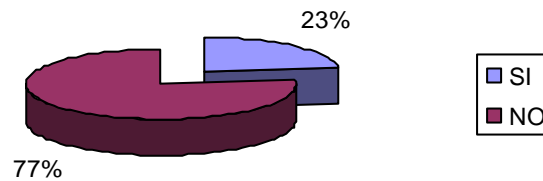
Objetivo

Determinar si existen valores éticos en el Subsistema de Tesorería.

Tabulación N° 4.

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SÍ	3	23
NO	10	77
ABSTENCIÓN		
TOTAL	13	100

Gráfico N° 4.



ANÁLISIS

El 77% de los encuestados aseguran no conocer los valores éticos que guían su comportamiento e integridad, mientras que el 23% si.

INTERPRETACIÓN

Lo que indica que los empleados no se identifican con una cultura de valores en común que les permita uniformar su comportamiento en beneficio del Subsistema de Tesorería.

Pregunta N° 5.

Cree que es importante la implementación de valores éticos por parte del Subsistema de Tesorería.

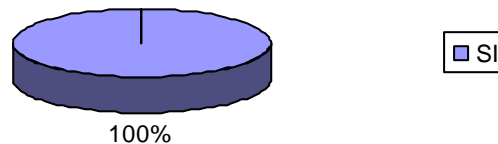
Objetivo.

Investigar si los empleados del Subsistema de Tesorería consideran importante contar con un conjunto de valores éticos.

Tabulación N° 5.

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SÍ	13	100
NO ABSTENCIÓN		
TOTAL	13	100

Gráfico N° 5.



ANÁLISIS

El 100% de los encuestados opina que si es importante implementar valores éticos en el Subsistema de Tesorería que vallan de acuerdo con el desempeño de las actividades que ahí se realizan.

INTERPRETACIÓN

Se puede determinar que los empleados están de acuerdo en implementar una cultura de valores que les permitirán desempeñar mejor sus labores y mejorar las relaciones entre ellos.

Pregunta N° 6.

Existe un Código de Ética escrito que asegure las acciones de los empleados en el Subsistema de Tesorería.

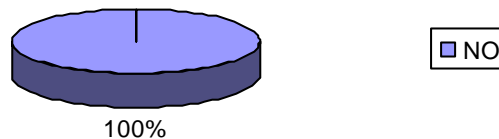
Objetivo.

Investigar si el Subsistema de Tesorería cuenta con un código de ética que norme el comportamiento de los empleados.

Tabulación N° 6.

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SÍ		
NO	13	100
ABSTENCIÓN		
TOTAL	13	100

Gráfico N° 6.



ANÁLISIS

El 100% de los empleados asegura que no existe un código de ética por escrito que respalde el accionar de los mismos en el Subsistema de Tesorería.

INTERPRETACIÓN

Lo cual significa que las actividades se llevan a cabo de acuerdo al criterio personal y no a lineamientos previamente establecidos, ocasionando descoordinación en el comportamiento.

Pregunta N° 7.

Existe algún comité que vigile el comportamiento ético y profesional del Subsistema.

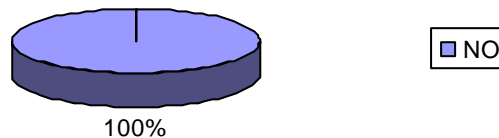
Objetivo.

Determinar la existencia de un comité encargado de vigilar el comportamiento ético de los empleados.

Tabulacion N° 7.

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SÍ		
NO	13	100
ABSTENCIÓN		
TOTAL	13	100

Gráfico N° 7.



ANÁLISIS

El 100% de los empleados del subsistema de Tesorería manifestaron que no existe un comité encargado de vigilar su comportamiento ético.

INTERPRETACIÓN

Por lo que se entiende que no hay ningún tipo de regulación con respecto al accionar de dichos empleados, permitiendo que el mal comportamiento no sea sancionado y se sigan cometiendo irregularidades de este tipo.

Pregunta N° 8.

El Subsistema de Tesorería ha definido el conocimiento y las habilidades necesarias para realizar las actividades en el mismo.

Objetivo.

Conocer si están definidos los conocimientos y habilidades que debe tener un empleado para desempeñar las actividades en el Subsistema de Tesorería

Tabulación N° 8.

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SÍ	6	46
NO	7	54
TOTAL	13	100

Gráfico N° 8.



ANÁLISIS

El 54% de los encuestados opinan que no están definidos los conocimientos y habilidades necesarias para realizar las actividades en cuanto al 46% afirman que son conocidos para desempeñar sus actividades.

INTERPRETACIÓN

La mayoría considera que los conocimientos y habilidades están bien definidos, estos laboran con plena claridad del trabajo que realizan, al resto se les debe dar a conocer.

Pregunta N° 9.

Está bien definida la estructura organizacional del Subsistema.

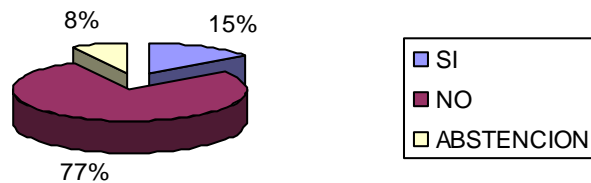
Objetivo.

Conocer si el Subsistema de Tesorería cuenta con una estructura organizacional definida.

Tabulación N° 9.

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SÍ	2	15
NO	10	77
ABSTENCIÓN	1	8
TOTAL	13	100

Gráfico N° 9.



ANÁLISIS

El 77% de los encuestados considera que la estructura organizativa no está bien definida, el 15% opina que sí lo está, y el 8% se no responde.

INTERPRETACIÓN

Lo que indica que la gran parte del personal no conoce como está organizado el Subsistema de Tesorería ni cuáles son las líneas jerárquicas, dificultando la delegación de autoridad y responsabilidad.

Pregunta N° 10.

El Subsistema de Tesorería asigna autoridad y responsabilidad al personal según sus capacidades para el cumplimiento de metas y objetivos.

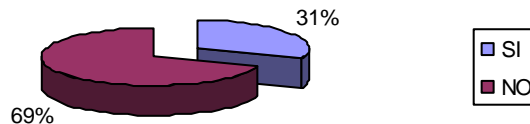
Objetivo.

Investigar si el Subsistema de tesorería asigna autoridad y responsabilidad según las capacidades y habilidades del personal.

Tabulación N° 10.

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SÍ	4	31
NO	9	69
TOTAL	13	100

Gráfico N° 10.



ANÁLISIS

El 69% de los empleados asegura que en el Subsistema de Tesorería no se basa en las capacidades para asignar autoridad y responsabilidad, mientras que el 31% opina que si.

INTERPRETACIÓN

Esto influye en el cumplimiento de metas y objetivos, debido a que tiende a generar inconformidad en el desempeño laboral, debido a que no se toman en cuenta sus capacidades y habilidades.

Pregunta N° 11.

Existe claridad en la asignación de responsabilidades por parte del Subsistema de Tesorería.

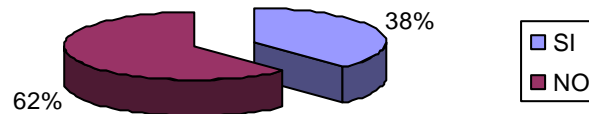
Objetivo

Determinar si los empleados tienen claro las responsabilidades de su puesto de trabajo.

Tabulación N° 11.

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SÍ	5	38
NO	8	62
ABSTENCIÓN		
TOTAL	13	100

Gráfico N° 11.



ANÁLISIS

El 62% de los encuestados no tiene clara sus responsabilidades, dentro del Subsistema de Tesorería, mientras que el 38% opinan que si.

INTERPRETACIÓN

Lo que indica que la mayor parte del personal no conocen claramente las responsabilidades que implica cada uno de sus puestos generando incumplimiento en las labores que se asignan.

Pregunta N° 12.

Existen estándares de medición para controlar el desempeño de las actividades.

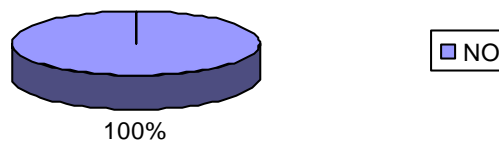
Objetivo

Investigar si el subsistema de Tesorería ha establecido estándares para medir el desempeño de los empleados.

Tabulación N° 12.

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SÍ		
NO	13	100
ABSTENCIÓN		
TOTAL	13	100

Gráfico N° 12.



ANÁLISIS

El 100 % de los empleados expresaron que el Subsistema de Tesorería no cuenta con estándares de medición para controlar el desempeño de las actividades.

INTERPRETACIÓN

Esta situación hace más difícil identificar errores de los empleados y permite que estos se cometan con mayor frecuencia.

Pregunta N° 13.

El número de empleados del Subsistema es el apropiado para el desempeño de todas las funciones del mismo.

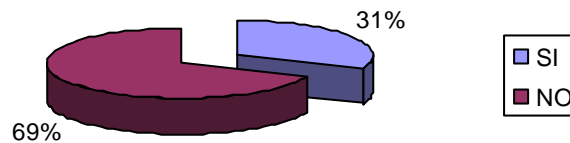
Objetivo

Determinar si el recurso humano es suficiente para el desempeño de las actividades.

Tabulación N° 13.

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SÍ	4	31
NO	9	69
ABSTENCIÓN		
TOTAL	13	100

Gráfico N° 13.



ANÁLISIS

El 69 % de los encuestados considera que el número de empleados con el que cuenta el Subsistema de Tesorería es insuficiente, en cuanto al 31% opina que si es adecuado el personal.

INTERPRETACIÓN

La mayoría considera que el personal no alcanza a desarrollar todas las actividades y funciones que se requieren para el cumplimiento de los objetivos lo que crea en ellos una sobre carga de trabajo e inconformidad.

Pregunta N° 14.

Existen acciones correctivas con relación a desviaciones de políticas y procedimientos aprobados.

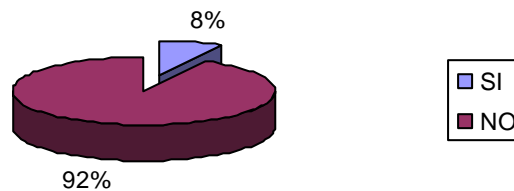
Objetivo

Conocer si se aplican acciones correctivas ante desviaciones de políticas y procedimientos del Subsistema de Tesorería.

Tabulación N° 14.

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SÍ	1	8
NO	12	92
ABSTENCIÓN		
TOTAL	13	100

Gráfico N° 14.



ANÁLISIS

El 92 % de los empleados manifestó que no existen acciones correctivas ante los errores que se cometen, solo un 8% considera que si existen dichas acciones.

INTERPRETACIÓN

Lo que indica que no hay sanciones permitiendo que no exista interés para que los errores no se vuelvan a cometer.

Pregunta N° 15.

Están bien definidos los objetivos del Subsistema

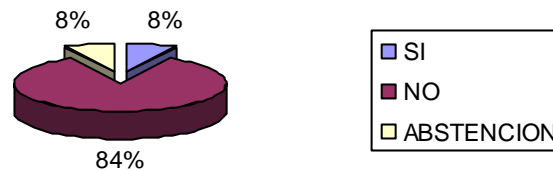
Objetivo

Determinar si se cuentan con objetivos bien definidos en el Subsistema.

Tabulación N° 15.

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SÍ	1	8
NO	11	84
ABSTENCIÓN	1	8
TOTAL	13	100

Gráfico N° 15.



ANÁLISIS

El 84% de los empleados no tienen claramente definidos los objetivos de subsistema, solo el 8% conoce dichos objetivos.

INTERPRETACIÓN

Esto se debe a que no se han dado a conocer por parte de la jefatura, por lo que se corre el riesgo de que algunas actividades no estén encaminadas al cumplimiento de los mismos.

Pregunta N° 16.

Conoce los factores de riesgos en el cumplimiento de los objetivos

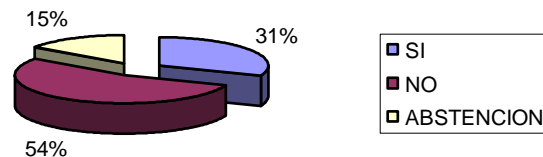
Objetivo

Verificar si los empleados tienen conocimiento de algunos factores de riesgos que intervienen en el cumplimiento de sus funciones.

Tabulación N° 16.

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SÍ	4	31
NO	7	54
ABSTENCIÓN	2	15
TOTAL	13	100

Gráfico N° 16.



ANÁLISIS

El 54% de los empleados afirma no conocer los factores de riesgos que se presentan en las actividades que realizan, el 31% no.

INTERPRETACIÓN

Esto dificulta el cumplimiento de los objetivos del Subsistema de Tesorería, puesto que gran parte de los empleados no conocen dichos factores de riesgo permitiendo que se presenten sin ser identificados.

Pregunta N° 17.

Existen mecanismos de control que anticipen, identifiquen y reaccionen ante procedimientos rutinarios que afecten el logro de los objetivos.

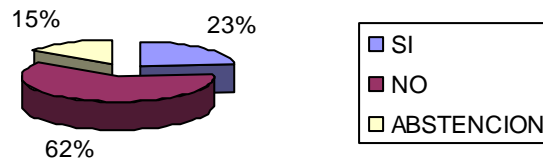
Objetivo

Determinar si existen mecanismos de control sobre los procedimientos que se llevan a cabo para el logro de los objetivos del Subsistema.

Tabulación N° 17.

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SÍ	3	23
NO	8	62
ABSTENCIÓN	2	15
TOTAL	13	100

Gráfico N° 17.



ANÁLISIS

El 62% de los encuestados afirman que no existen mecanismos de control el 23% dice que si existen y el 15% no contesta.

INTERPRETACIÓN

Esto Permite que no se pueda identificar, anticipar y reaccionar ante procedimientos rutinarios erróneos lo que incide en el no cumplimiento de los objetivos.

Pregunta N° 18.

Existen mecanismos de control para identificar y reaccionar antes cambios que puedan tener un efecto negativo en el Subsistema de Tesorería

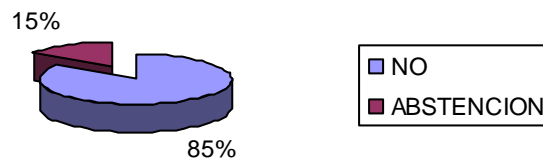
Objetivo

Determinar si se cuenta con mecanismos de control ante cambios que afecten el cumplimiento de los objetivos.

Tabulación N° 18.

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SÍ		
NO	11	85
ABSTENCIÓN	2	15
TOTAL	13	100

Gráfico N° 18.



ANÁLISIS

El 85% de los empleados aseguran que no existen mecanismos de control que identifique n y reaccionen ante los cambios, en cuanto al 15% no contestaron

INTERPRETACIÓN

Esto indica que cada vez que ocurren cambios dificultan las actividades que se realizan, ya que no hay forma de controlarlos.

Pregunta N° 19.

Existen Políticas y procedimientos de control necesarios para cada una de las actividades que se desarrollan en el Subsistema.

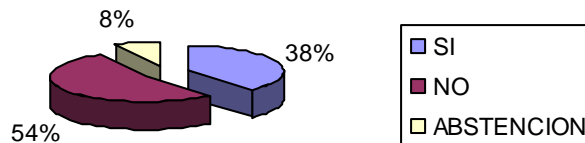
Objetivo

Identificar la existencia de políticas y procedimientos de control necesarios para cada una de las actividades que se desarrollan en el Subsistema de Tesorería.

Tabulación N° 19.

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SÍ	5	38
NO	7	54
ABSTENCIÓN	1	8
TOTAL	13	100

Gráfico N° 19.



ANÁLISIS

El 54 % de los empleados aseguro que no se cuenta con políticas y procedimientos de control para las actividades mientras que el 38% opina que si y el 8% no contestaron.

INTERPRETACIÓN

Lo que indica que no existen lineamientos para el mejor desempeño de las actividades.

Pregunta N° 20.

Considera que las acciones administrativas que realiza, requieren actividades de control.

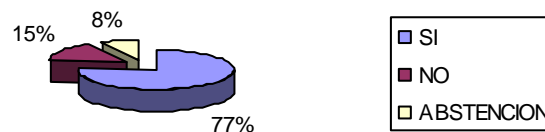
Objetivo

Identificar si las acciones administrativas que se realizan requieren actividades de control para el desempeño óptimo de las mismas.

Tabulación N° 20.

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SÍ	10	77
NO	2	15
ABSTENCIÓN	1	8
TOTAL	13	100

Gráfico N° 20.



ANÁLISIS

El 77% de los encuestados consideran que es necesario realizar actividades de control en las acciones administrativas que se realizan, un 15% de los encuestados dicen que no y el 8% no contestó.

INTERPRETACIÓN

La gran parte de los empleados considera que para ser más eficientes y se logren alcanzar los objetivos establecidos las acciones administrativas deben ser controladas ya que de ello depende el Subsistema en general.

Pregunta N° 21.

Existe una supervisión continua sobre las actividades que realiza por parte de la jefatura.

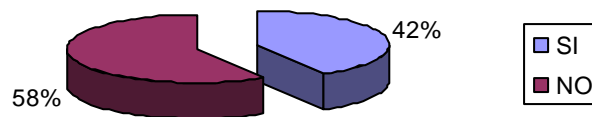
Objetivo

Saber si por parte de la jefatura existe una supervisión constante para controlar las actividades del Subsistema de Tesorería.

Tabulación N° 21.

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SÍ	6	42
NO	7	58
ABSTENCIÓN		
TOTAL	13	100

Gráfico N° 21.



ANÁLISIS

El 58% de los empleados expreso que la jefatura supervisa las actividades que se realizan, pero el 42% opina que no es así.

INTERPRETACIÓN

Lo que indica que no todo el personal cuenta con una supervisión continua en las labores que desempeña.

Pregunta N° 22.

Se cuenta con indicadores de desempeño que permita denotar anomalías en las actividades.

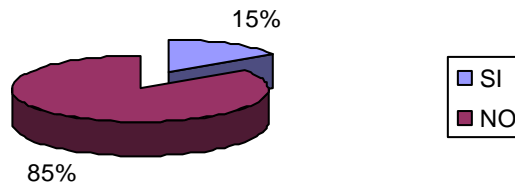
Objetivo

Descubrir si se cuenta con indicadores de desempeño, para poder medir el rendimiento y denotar anomalías en las actividades.

Tabulación N° 22.

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SÍ	2	15
NO	11	85
ABSTENCIÓN		
TOTAL	13	100

Gráfico N° 22.



ANÁLISIS

El 85% de los empleados afirmaron que no cuentan con indicadores de desempeño mientras que el 15% afirma que si existen indicadores.

INTERPRETACIÓN

Por lo anterior se asume que en las actividades que se realizan no se pueden identificar fácilmente los errores que se cometen.

Pregunta N° 23.

Se realizan evaluaciones periódicas sobre el desempeño laboral.

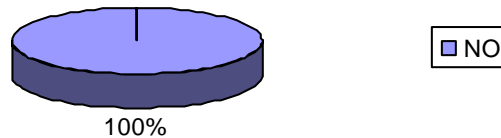
Objetivo

Conocer si se realizan evaluaciones periódicas para medir el desempeño laboral.

Tabulación N° 23.

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SÍ		
NO	13	100
ABSTENCIÓN		
TOTAL	13	100

Gráfico N° 23.



ANÁLISIS

El 100 % de los encuestados afirmaron que no se les realiza evaluaciones de desempeño en el Subsistema de Tesorería.

INTERPRETACIÓN

Dicha situación dificulta a la jefatura verificar quienes realizan eficientemente su trabajo e identificar donde están las deficiencias y anomalías.

Pregunta N° 24.

Conoce claramente las actividades de su puesto de trabajo.

Objetivo

Investigar si el personal del Subsistema de Tesorería conoce claramente las actividades de su puesto para desempeñar bien las actividades.

Tabulación N° 24.

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SÍ	13	100
NO		
ABSTENCIÓN		
TOTAL	13	100

Gráfico N° 24.



ANÁLISIS

El 100% de los encuestados afirma que no conoce claramente las actividades de su puesto de trabajo.

INTERPRETACIÓN

Esto indica que no se están desempeñando bien las actividades debido a que no hay pleno conocimiento de las actividades que le corresponden a cada puesto de trabajo.

Pregunta N° 25.

Existen controles físicos para verificar si los documentos que emite el Subsistema de Tesorería estén completos y autorizados.

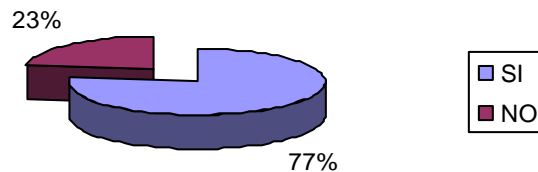
Objetivo

Identificar si se cuenta con controles físicos utilizados para verificar que los documentos emitidos estén correctamente.

Tabulación N° 25.

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SÍ	10	77
NO	3	23
ABSTENCIÓN	0	0
TOTAL	13	100

Gráfico N° 25.



ANÁLISIS

El 77% de los encuestados opina que si existen controles físicos para verificar los documentos que ingresan, el 23% de los empleados opina lo contrario.

INTERPRETACIÓN

Lo que indica que no todos los empleados aplican mecanismos de control a los documentos que ingresan.

Pregunta N° 26.

Los documentos que ingresan están sujetos a chequeos o a cotejarse con mecanismos de control.

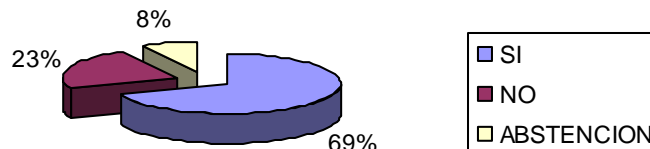
Objetivo

Descubrir si los documentos que ingresan al Subsistema de Tesorería, están sujetos a chequeos o algún mecanismo de control para ver su autenticidad.

Tabulación N° 26.

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SÍ	9	69
NO	3	23
ABSTENCIÓN	1	8
TOTAL	13	100

Gráfico N° 26.



ANÁLISIS

El 69% de los encuestados afirman que si hay chequeos sobre los documentos que ingresan, el 23% dice que no existen tales mecanismos en cuanto que el 8% no contestaron.

INTERPRETACIÓN

Esto indica que no en todos los puestos de trabajo se realizan chequeos a los documentos, ocasionando posibles errores.

Pregunta N° 27.

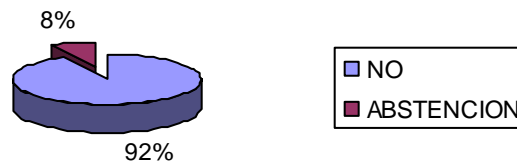
Se cuenta con un sistema informático específico para el control del manejo de los recursos financieros.

Objetivo Conocer si el Subsistema de Tesorería Cuenta con un Sistema informático específico para llevar el control del manejo de recursos financieros.

Tabulación N° 27.

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SÍ		
NO	12	92
ABSTENCIÓN	1	8
TOTAL	13	100

Gráfico N° 27.



ANÁLISIS

El 92% de los empleados afirma que no hay un sistema informático para el manejo de los recursos financieros, mientras que el 8% no contesta.

INTERPRETACIÓN

Dicha situación dificulta la eficiencia en el manejo de la información financiera, debido a que todo se lleva de manera manual.

Pregunta N° 28.

Existen copias de seguridad de información financiera importante

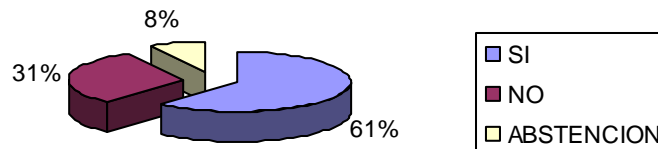
Objetivo

Conocer si el Subsistema de Tesorería cuenta con copias de seguridad de información financiera para cualquier contingencia que se presente.

Tabulación N° 28.

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SÍ	8	61
NO	4	31
ABSTENCIÓN	1	8
TOTAL	13	100

Gráfico N° 28.



ANÁLISIS

El 61% opina que se cuenta con copias de seguridad, mientras que el 31% dice que no es así y el 8% no contesta.

INTERPRETACIÓN

Esto indica que no toda la información financiera es guardada en copias de seguridad.

Pregunta N° 29.

Los canales de información son utilizados de forma apropiada por el Subsistema de Tesorería.

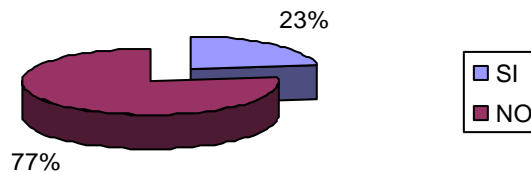
Objetivo

Determinar si los canales de información están siendo utilizados correctamente en el Subsistema de Tesorería.

Tabulación N° 29.

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SÍ	3	23
NO	10	77
ABSTENCIÓN		
TOTAL	13	100

Gráfico N° 29.



ANÁLISIS

El 77% asegura que los canales de comunicación no son utilizados de manera adecuada en cuanto al 23% opina que si son un buen medio de información.

INTERPRETACIÓN

La información no es eficiente en todo el Subsistema de Tesorería, provocando malos entendidos entre el personal.

Pregunta N° 30.

Cuando ocurren cambios en los procedimientos son informados con anticipación por la dirección.

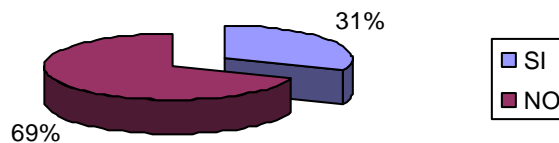
Objetivo

Descubrir si los cambios que se utilizan en los procedimientos son informados para evitar riesgos en los mismos.

Tabulación N° 30.

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SÍ	4	31
NO	9	69
ABSTENCIÓN		
TOTAL	13	100

Gráfico N° 30.



ANÁLISIS

El 69% de los encuestados asegura que los cambios no son comunicados de manera oportuna, mientras que el 31% afirma lo contrario.

INTERPRETACIÓN

Los cambios deben informarse a todo el personal para que se realicen de manera efectiva.

Pregunta N° 31.

Considera que existe un sistema de información integrado de las operaciones de los diversos puestos de trabajo.

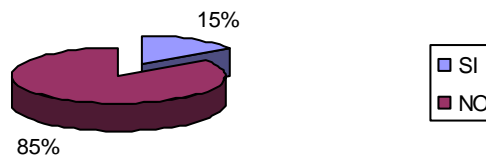
Objetivo

Conocer si existe un sistema de información integrado de las operaciones entre los diversos puestos de trabajo para evitar confusiones y malos entendidos.

Tabulación N° 31.

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SÍ	2	15
NO	11	85
ABSTENCIÓN		
TOTAL	13	100

Gráfico N° 31.



ANÁLISIS

El 85% de los empleados considera que no existe un sistema integrado entre los diversos puestos, en cuanto al 15% opina que si.

INTERPRETACIÓN.

Deben integrarse las funciones que se realizan entre los distintos puestos para lograr coordinación y mejorar de esa manera las operaciones.

Pregunta N° 32.

Considera que la tecnología existente en el Subsistema de Tesorería contribuye al flujo de efectivo de la información.

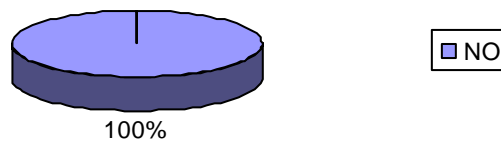
Objetivo

Determinar si la tecnología existente es adecuada para el manejo de la información en el Subsistema de Tesorería.

Tabulación N° 32.

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SÍ		
NO	13	100
ABSTENCIÓN		
TOTAL	13	100

Gráfico N° 32.



ANÁLISIS

El 100% de los encuestados está de acuerdo en que no cuentan con la tecnología adecuada para el manejo de la información.

INTERPRETACIÓN

El no contar con la tecnología adecuada dificulta el manejo de la información, debido a que ocasiona retrasos y constantes errores.

Pregunta N° 33.

La información financiera esta disponible cuando se requiere.

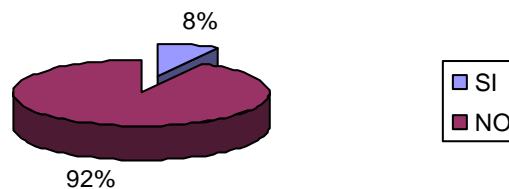
Objetivo

Reconocer si existe disponibilidad de la información financiera para desarrollar las actividades.

Tabulación N° 33.

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SÍ	1	8
NO	12	92
ABSTENCIÓN		
TOTAL	13	100

Gráfico N° 33.



ANÁLISIS

El 92% considera que la información financiera no es oportuna solo un 8% opina lo contrario.

INTERPRETACIÓN

Es claro que no existe disponibilidad de información, en muchas ocasiones se debe a que no existe un ágil sistema de información entre los distintos Subsistemas y unidades que se relacionan con Tesorería.

Pregunta N° 34

La información sobre las distintas actividades del Subsistema de Tesorería es actualizada.

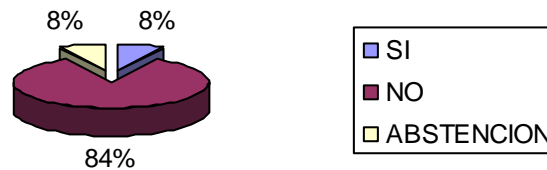
Objetivo

Determinar si se cuenta con información actualizada.

Tabulación N° 34

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SÍ	1	8
NO	11	84
ABSTENCIÓN	1	8
TOTAL	13	100

Gráfico N° 34



ANÁLISIS

El 84% de los empleados consideran que la información no es actualizada, solo un 8% afirma lo contrario y el 8% que no contesta.

INTERPRETACIÓN

La gran parte del personal piensa que la información no es actualizada, por lo que se vuelve difícil el procesamiento de información.

Pregunta N° 35

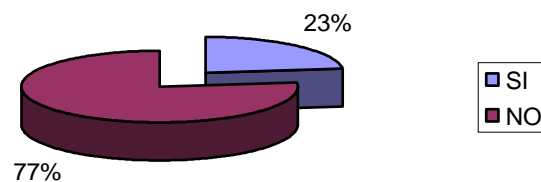
Se puede obtener fácilmente información de unidades relacionadas con el Subsistema de Tesorería.

Objetivo Identificar si la información externa al Subsistema de Tesorería es oportuna.

Tabulación N° 35

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SÍ	3	23
NO	10	77
ABSTENCIÓN		
TOTAL	13	100

Gráfico N° 35



ANÁLISIS

El 77% de los encuestados considera que no es fácil obtener información de otras unidades, en cuanto al 23% opina que si es fácil, la obtención de información.

INTERPRETACIÓN

Lo que indica que se debe agilizar el flujo de información entre las distintas unidades para evitar demoras.

Pregunta N° 36

La información obtenida por fuentes internas contribuye a identificar riesgos y oportunidades.

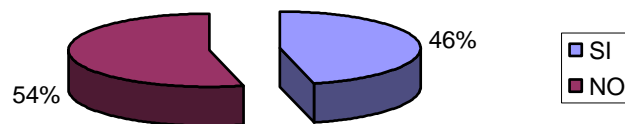
Objetivo

Verificar si la información interna con la que se cuenta ayuda a identificar los riesgos y las oportunidades del Subsistema.

Tabulación N° 36

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SÍ	6	46
NO	7	52
ABSTENCIÓN		
TOTAL	13	100

Gráfico N° 36



ANÁLISIS

El 54% de los encuestados opina que la información interna no contribuye a identificar errores, mientras que el 46% piensa que si.

INTERPRETACIÓN

Esto indica que la gran parte de los empleados no identifican ciertos errores con la información que se aneja en el Subsistema.

Pregunta N° 37

Existen canales de comunicación para que los empleados reporten asuntos indeseables o sospechosos.

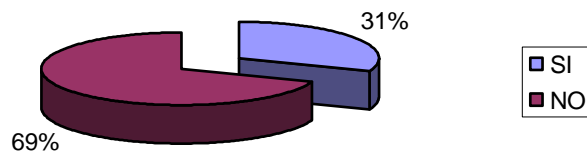
Objetivo

Identificar si existen canales de comunicación que sirvan a los empleados para reportar anomalías en el desarrollo de las actividades.

Tabulación N° 37

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SÍ	4	31
NO	9	69
ABSTENCIÓN		
TOTAL	13	100

Gráfico N° 37



ANÁLISIS

El 69% de los empleados consideran a que no hay canales de comunicación para reportar anomalías, mientras que el 31% afirma que si existen dichos canales.

INTERPRETACIÓN

Esto indica que no todos los empleados conocen estos canales por lo que no se están reportando situaciones que ponen en riesgo la integridad del Subsistema de Tesorería.

Pregunta N° 38

Porque medios el Subsistema de Tesorería da a conocer la información.

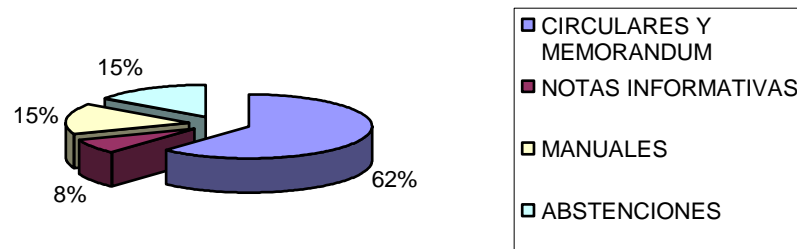
Objetivo

Identificar los medios a través de los cuales se da a conocer la información a los empleados del Subsistema.

Tabulación N° 38

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
CIRCULARES Y MEMURAMDUM	8	62
NOTAS INFORMATIVAS	1	8
BOLETINES	2	15
MANUALES	2	15
OBTENCIÓN		
TOTAL	13	100

Gráfico N° 38



ANÁLISIS

El 62% de los encuestados opina que el medio de información mas utilizado es las circulares y memorandum el 15% piensa que los manuales el 8% las notas informativas y el 15% no contesta.

INTERPRETACIÓN

El medio más utilizado son las circulares y memorandum puesto que son las que más conocidas por los empleados.

Pregunta N° 39

Se realizan conciliaciones a los informes que elaboran en su puesto de trabajo.

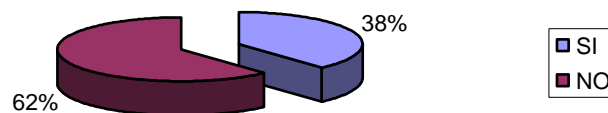
Objetivo

Determinar si se realizan conciliaciones a los informes que elaboran los empleados del Subsistema de Tesorería.

Tabulación N° 39

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SÍ	5	38
NO	8	62
ABSTENCIÓN		
TOTAL	13	100

Gráfico N° 39



ANÁLISIS

El 62% de los encuestados no saben que se realizan conciliaciones sobre los informes, en cuanto al 38% aseguran que si se realizan estos procedimientos de control.

INTERPRETACIÓN

No todos los empleados efectúan conciliaciones sobre los informes del Subsistema de Tesorería.

Pregunta N° 40

Realiza una supervisión de las actividades que lleva a cabo en su puesto de trabajo.

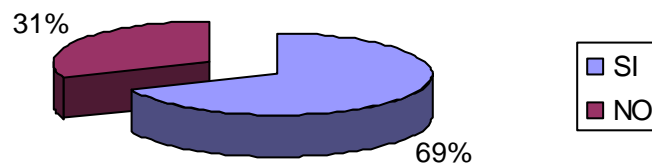
Objetivo

Determinar si se están supervisando las actividades que se llevan a cado.

Tabulación N° 40

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SÍ	9	69
NO	4	31
ABSTENCIÓN		
TOTAL	13	100

Gráfico N° 40



ANÁLISIS

El 69% contestó que si son supervisados y un 31% no considera que se supervisa su puesto de trabajo.

INTERPRETACIÓN

Esto indica que no se ejerce supervisión en todos los puestos de trabajo por parte de la jefatura.

Pregunta N° 41

Cada cuanto debe presentar los informes que elabora para registrar los movimientos de efectivo.

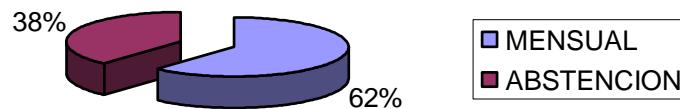
Objetivo

Investigar el tiempo necesario para presentar los informes de registro movimiento de efectivo en el Subsistema.

Tabulación N° 41

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SEMANTAL		
MENSUAL	8	62
TRIMESTRAL		
OBTENCIÓN	5	38
TOTAL	13	100

Gráfico N° 41



ANÁLISIS

El 38% considera que se realizan mensualmente y el 38% no contestó.

INTERPRETACIÓN

No todo el personal conoce cuando y como deben presentarse los informes para realizar los movimientos de efectivo, esto afecta los mecanismos de control.

Pregunta N° 42

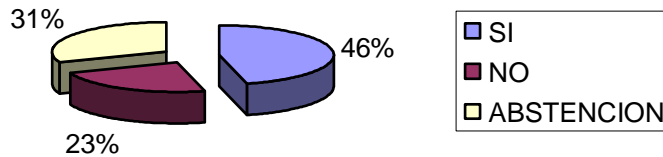
Existen mecanismos de verificación para los informes que elaboran.

Objetivo Verificar si el Subsistema de Tesorería tiene mecanismos de control para los informes que elabora.

Tabulación N° 42

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SÍ	6	46
NO	3	23
ABSTENCIÓN	4	31
TOTAL	13	100

Gráfico N° 42



ANÁLISIS

El 46% opinan que si existen mecanismos de control, el 23% considera que no, el 31% no contesto.

INTERPRETACIÓN

Se deben dar a conocer los mecanismos de control a todo el personal para que sean aplicados en la verificación de informes.

Pregunta N° 43

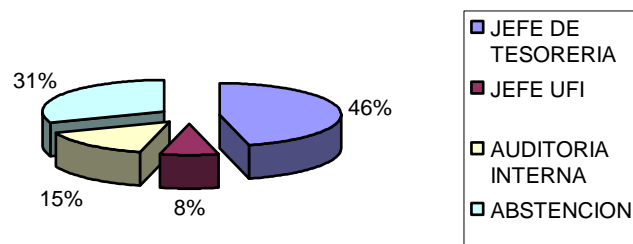
Quienes recomiendan hacer cambios en los procedimientos.

Objetivo Conocer quienes son los encargados de recomendar los cambios en procedimientos.

Tabulación N° 43

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
JEFE DE TESORERÍA	6	46
JEFE UFI	1	8
AUDITORIA INTERNA	2	15
OBTENCIÓN	4	31
TOTAL	13	100

Gráfico N° 43



ANÁLISIS

El 46% opina que es el jefe de tesorería, el 31% no sabe ya que no contesta, el 15% considera que es la auditoria interna y el 8% afirma que es el jefe UFI.

INTERPRETACIÓN

Indica que no hay claridad sobre quien recomienda hacer los cambios en el Subsistema de Tesorería.

Pregunta N° 44

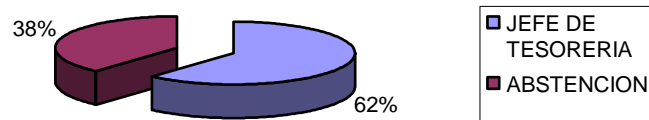
Quien toma la decisión de llevar a cabo los cambios recomendados.

Objetivo Conocer quien es el encargado de promover los cambios en el Subsistema de Tesorería.

Tabulación N° 44

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
JEFE DE TESORERÍA	8	62
JEFE UFI		
AUDITORIA INTERNA		
OBTENCIÓN	5	38
TOTAL	13	100

Gráfico N° 44



ANÁLISIS

El 62% considera que es el jefe de tesorería quien promueve los cambios y el 38% no sabe ya que no contestan.

INTERPRETACIÓN

No todos los empleados tienen claro sobre quien es el encargado de promover cambios, por lo que genera confusión entre los empleados.

Pregunta N° 45

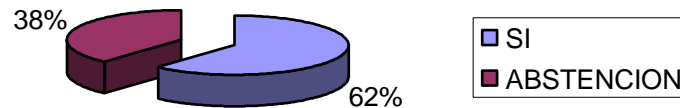
Se llevan a cabo los cambios recomendados.

Objetivo Verificar si los cambios recomendados al Subsistema de Tesorería se llevan a cabo.

Tabulación N° 45

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	8	62
NO ABSTENCIÓN	5	38
TOTAL	13	100

Gráfico N° 45



ANÁLISIS

El 62% considera que si se llevan a cambio los cambios recomendados, mientras que el 38% no contesta.

INTERPRETACIÓN

La gran parte de los empleados considera que si se llevan a cabo los cambios por lo que se considera que se deben dar a conocer los cambios a todos los empleados.

ANEXO 3

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DEL SUBSISTEMA DE TESORERÍA DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

Somos un grupo de estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador y atentamente les estamos solicitando nos responda el presente cuestionario, pues nos servirá para elaborar nuestro trabajo de Graduación Titulado: Propuesta de un Modelo de Normas de Control Interno basado en el Informe del Comité de Organizaciones que patrocina la Comisión Treadway (coso) en el subsistema de Tesorería de la Universidad de El salvador. El cuestionario es anónimo y solamente será utilizado por el grupo de estudiantes que estas elaborando el trabajo de graduación con fines estrictamente académico.

OBJETIVO: Recolectar información acerca de la aplicación del control interno bajo el Informe COSO en el Subsistema de Tesorería, para determinar la situación actual del mismo.

INDICACIONES: Contestar con la mayor veracidad posible las preguntas que se presentan a continuación.

I. ASPECTOS GENERALES.

Nombre del puesto de trabajo: _____

Tiempo de laborar en el puesto: _____

Con que otros puestos se relaciona: _____

Grado académico que posee: _____

II. ASPECTO DE CONTENIDO

1. Conoce la misión y visión del Subsistema de Tesorería.

SI NO

2. Conoce los Objetivos del Subsistema de Tesorería

SI NO

3. Conoce las Políticas y estrategias del Subsistema de Tesorería.

SI NO

4. Conoce los valores éticos que guían el comportamiento y la integridad en el Subsistema de Tesorería.

SI NO

5. Cree que es importante la implementación de valores éticos por parte del Subsistema de Tesorería.

SI NO

6. Existe un Código de Ética escrito que asegure las acciones de los empleados en el Subsistema de Tesorería.

SI NO

7. Existe algún comité que vigile el comportamiento ético y profesional del Subsistema

SI NO

8. El Subsistema de Tesorería ha definido el conocimiento y las habilidades necesarias para realizar las actividades en el mismo

SI NO

9. Está bien definida la estructura organizacional del Subsistema.

SI NO

10. El Subsistema de Tesorería asigna autoridad y responsabilidad al personal según sus capacidades para el cumplimiento de metas y objetivos.

SI NO

11. Existe claridad en la asignación de responsabilidades por parte del Subsistema de Tesorería.

SI NO

12. Existen estándares de Medición para controlar el desempeño de las actividades.

SI NO

Si su respuesta es positiva, mencione cuales

13. El número de Empleados del Subsistema es el apropiado para el desempeño de todas las funciones de Subsistema de Tesorería.

SI NO

¿Por que?

14. Existen acciones correctivas en relación a desviaciones de políticas y procedimientos aprobados.

SI NO

Si su respuesta es positiva, mencione cuales

15. Están bien definidos los objetivos del Subsistema

SI NO

16. Conoce los factores de riesgos en el cumplimiento de los objetivos

SI NO

17. Existen mecanismos de control que anticipen, identifiquen y reaccionen ante procedimientos rutinarios que afecten el logro de los Objetivos

SI NO

Mencione:

18. Existen mecanismos de control para identificar y reaccionar ante cambios que puedan tener un efecto negativo en el Subsistema de Tesorería.

SI NO

Mencione:

19. Existen políticas y procedimientos de control necesarios para cada una de las actividades que se desarrolla en el subsistema de Tesorería.

SI NO

20. Considera que las acciones administrativas que realiza, requieren actividades de control.

SI NO

Si su respuesta es positiva, mencione cuales

21. Existe una supervisión continua sobre las actividades que realiza por parte de la jefatura.

SI NO

22. Se cuenta con indicadores de desempeño que permitan denotar anomalías en las actividades.

SI NO

Mencione:

23. Se realizan evaluaciones periódicas sobre el desempeño laboral.

SI NO

24. Conoce claramente las actividades de su puesto de trabajo.

SI NO

Si su respuesta es negativa, explique porque?

25. Existen controles físicos para verificar que los documentos que emite el Subsistema de Tesorería, estén completos y autorizados.

SI NO

26. Los documentos que ingresan están sujetos a chequeos o a cotejarse con mecanismos de control.

SI NO

¿Por quien?:

27. Se cuenta con un sistema informático específico para el control del manejo de los recursos financieros.

SI NO

28. Existen copias de seguridad de información financiera importante.

SI NO

29. Los canales de información son utilizados de forma apropiada por el Subsistema de Tesorería.

SI NO

30. Cuando ocurren cambios en los procedimientos son informados con anticipación por la dirección.

SI NO

31. Considera que existe un Sistema de Información Integrado de las operaciones entre los diversos puestos de trabajo.

SI NO

32. Considera que la tecnología existente en el Subsistema de Tesorería contribuye al flujo efectivo de la información.

SI NO

33. La información financiera esta disponible cuando se requiere.

SI NO

34. La información sobre las distintas actividades del Subsistema de Tesorería es actualizada.

SI NO

35. Se puede obtener fácilmente información de unidades relacionadas con el Subsistema de Tesorería.

SI NO

36. La información obtenida por fuentes internas contribuye a identificar riesgos y oportunidades.

SI NO

37. Existen canales de comunicación para que los empleados reporten asuntos indeseables o sospechosos.

SI NO

38. Por que medio el Subsistema de Tesorería da a conocer la información.

- | | | | |
|--------------------------|------------|--------------------------|--------------------|
| <input type="checkbox"/> | MANUALES | <input type="checkbox"/> | BOLETINES |
| <input type="checkbox"/> | CIRCULARES | <input type="checkbox"/> | NOTAS INFORMATIVAS |
| <input type="checkbox"/> | MEMORAMDUM | | |

OTROS:

39. Se realizan conciliaciones a los informes que elaboran en su puesto de trabajo

SI NO

40. Realiza una revisión de las actividades que lleva a cabo en su puesto de trabajo.

SI NO

41. Cada cuanto tiempo se efectúa la revisión de actividades.

Semanal

Mensual

Trimestral

42. Existen mecanismos de verificación para los informes que elabora.

SI NO

Mencione:

43. Quienes recomiendan hacer cambios en los procedimientos.

Mencione:

44. ¿Quien toma la decisión de llevar a cabo los cambios recomendados?

Mencione.

45. Se llevan a cabo dichos cambios.

SI

NO

ANEXO 4

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDO A LA JEFATURA DEL
SUBSISTEMA DE TESORERÍA DE LA UNIVERSIDAD DE EL
SALVADOR.

OBJETIVO: Recolectar información acerca de la aplicación del control interno bajo el Informe COSO en el Subsistema de Tesorería, para determinar la situación actual del mismo.

1. El personal que labora en el Subsistema de Tesorería recibe capacitaciones para que desarrollen sus competencias profesionales (habilidad y conocimientos) que aseguren el mejor funcionamiento en sus actividades.

R/ no, aunque existen capacitaciones, pero los cupos son limitados y solo personal selectivo según la subgerencia de personal asiste. Pero para los

empleados hay inducción permanente según las necesidades del Subsistema.

2. Se realizan evaluaciones del desempeño al personal del Subsistema de Tesorería.

R/ si se realizan evaluaciones de desempeño, pero no existen manuales con lineamientos para las evaluaciones, sin embargo hay parámetros para medir el desempeño y es a través de producto terminado, por ejemplo: cuantos cheques se mecanografían diario, etc.

3. Cada cuanto tiempo se realizan.

R/ la medición del desempeño se realiza periódicamente, cuando la jefatura del Subsistema lo cree conveniente.

4. Cual es el sistema informático utilizado para procesar la información financiera.

R/ no contamos con un sistema apropiado, el procesamiento de datos es manual, solo usamos programas aislados para guardar la información financiera, con programas computacionales. No contamos

con el sistema integrado de Administración Financiera. Solo se tiene el sistema de El Ministerio de Hacienda que es el de Contabilidad Gubernamental.

5. Como establece el perfil del personal que se contrata para el Subsistema.

R/ se determinan las funciones del puesto y las necesidades del subsistema de Tesorería de acuerdo a los objetivos que se quieren alcanzar. También existe rotación de personal para inducirlos y desarrollar nuevas habilidades.

6. Cual es la relación con las diferentes unidades o subsistemas de la Universidad de El Salvador.

R/ existen relaciones con todas las unidades por toda clase de trámites, con Contabilidad, con Presupuestos, con recursos humanos con la administración financiera de cada facultad, UACI, rectoría, vicerectoría, etc.

7. Existe un código ético que norme el comportamiento de los empleados del Subsistema.

R/no existe un código ético, pero se rigen por reglamentos internos de la universidad, y en la inducción del personal se fomentan valores en el personal y mas si ocupan cargos que requieren confiabilidad, discreción responsabilidad, etc.

8. Cuales son los estándares de medición para controlar el desempeño de las actividades.

R/ los estándares de medición son el desempeño diario de cada empleado, la productividad. Esto puede ser por la cantidad de cheques emitidos diarios, transferencias, etc.

9. Que tipos de control aplican en el Subsistema de Tesorería.

R/ El control de actividades se hace a través de la supervisión visual y resultados, auditorias, arqueos de caja. El control no esta bien definido internamente, pero se trata de adaptar las normas de control interno de la corte de cuentas.

10. De que manera están siendo controladas las actividades del Subsistema de Tesorería.

R/ Las actividades se controlan de acuerdo a informes entregados por los empleados de cada actividad realizada, también dependen de que actividad se realiza y donde es de poner mayor atención, por ejemplo en cheques se verifica si no están manchados, tachados, etc. También existen aspectos que solo los encargados de la actividad saben como hacerlo, por ejemplo verificar los asteriscos de seguridad que existen en los cheques para verificar su autenticidad, pedir DUI cuando se entregan cheques, etc.

11. Quienes y de que forma aplican las auditorias al Subsistema.

R/ las auditorias realizadas al Subsistema de Tesorería son realizadas por auditores internos de la Universidad de El Salvador, por El Ministerio de Hacienda y la Corte de Cuentas y es la jefatura del Subsistema la encargada de llevar a cabo las recomendaciones.

12. Cual es el Objetivo de implementar Normas de control interno bajo el informe COSO.

R/ cumplir con los requerimientos de La Corte de Cuentas y contar con normas internas de Control Interno en el Subsistema.

13. Cual es el método de inducción que se utilizara para aplicar las normas de control interno en el Subsistema.

R/Se concientizar a los empleados de la importancia de que exista un mejor control interno en el Subsistema e inducirlos en los beneficios que representan en sus actividades diarias y por supuesto explicarles el método para una mejor implementación de las normas.

ANEXO 5

GLOSARIO DE TÉRMINOS DE LA PROPUESTA DE NORMAS DE CONTROL INTERNO.

SUBSISTEMA: Sistema secundario o subordinado que, por lo general, es capaz de un funcionamiento autónomo o independiente del sistema general.

TESORERÍA: Actividad de dirección responsable de la custodia e inversión del dinero, garantía del crédito, cobro de cuentas y suministro de fondos.

SUBSISTEMA DE TESORERÍA: Es parte del Sistema de la administración financiera, cuyo objetivo principal es mantener la liquidez necesaria para cumplir oportunamente con los compromisos financieros.

ACTIVIDADES: Conjunto de acciones necesarias para mantener en forma continua y permanente, la operatividad de las funciones del Subsistema de Tesorería.

ACTIVIDADES DE CONTROL: Son las políticas y los procedimientos que permiten obtener una seguridad razonable de que se llevan a cabo las disposiciones emitidas por la máxima autoridad y los niveles gerenciales y de jefatura.

AMBIENTE DE CONTROL: Es el conjunto de factores del ambiente organizacional que la máxima autoridad y los niveles gerenciales Y de jefatura.

AUTORIZACIÓN: Procedimiento certificador de que solo se efectúan operaciones y actos administrativos validos y de acuerdo con lo previsto por la Dirección.

COMUNICACIÓN: Implica proporcionar un apropiado entendimiento sobre los roles y responsabilidades individuales involucradas en el control interno de la información financiera y de gestión dentro del Subsistema de Tesorería.

CONTROL INTERNO: Es el proceso continuo realizado por la máxima autoridad, funcionarios y personal en general, diseñado para proporcionar seguridad razonable en la consecución de los siguientes objetivos:

- a. efectividad y eficiencia en las operaciones
- b. confiabilidad y oportunidad de la información
- c. cumplimiento del ordenamiento jurídico

DELEGACIÓN DE AUTORIDAD: Autorización formal para el desarrollo de funciones y actividades de los altos niveles organizativos a favor de los niveles inferiores.

EFECTIVIDAD: Logro de los objetivos y metas programados por el Subsistema de Tesorería.

EFICIENCIA: Rendimiento óptimo, sin desperdicio de recursos.

ÉTICA : Valores morales que permiten a la persona adoptar decisiones y determinar un comportamiento apropiado, esos valores deben estar basados en lo que es correcto, lo cual puede ir más allá de lo que es legal.

INFORME COSO: Informe sobre el "marco integrado de control interno (internal Control Integrated Framework) elaborado en 1992 por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la comisión Treadway basado en una recopilación mundial de información sobre tendencias y conocimientos relativos a control interno. El informe presenta una visión actualizada de la materia, que se encuentra vigente en los Estados Unidos de América y ha logrado reconocimiento en diversos países y organizaciones internacionales.

MONITOREO DEL CONTROL INTERNO: Es el proceso que se realiza para valorar la calidad del funcionamiento del sistema de control interno en el tiempo y asegurar razonablemente que los hallazgos y los resultados de otras revisiones se atiendan con prontitud.

ONGOING: Significa estar actualmente en proceso, que sé esta moviendo continuamente hacia delante, crecientemente. Es lo que también se denomina como en tiempo real: en la medida en que ocurren los acontecimientos.

RIESGO: evento, interno o externo, que si sucede impide o compromete el logro de los objetivos institucionales.

SEGURIDAD: Es el conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente, he instruir o convencer a las personas, acerca de la necesidad de implantación de prácticas preventivas para evitar perdidas y daños.

SISTEMA DE INFORMACIÓN: Métodos y procedimientos establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones de la entidad. La calidad de información que brinda el sistema afecta la capacidad de la gerencia para adoptar decisiones adecuadas que permiten controlar las actividades del subsistema.

VALORACIÓN DE RIESGOS: Es la identificación y análisis de los riesgos relevantes para el logro de los objetivos, formando una base de cómo deben administrarse los riesgos.

TRANSACCIÓN: Operación administrativa comercial o bursátil que implica un proceso de decisión.

TRANSPARENCIA: Disposición de la entidad de divulgar información sobre las actividades relacionadas con el cumplimiento de sus fines y al mismo tiempo la facultad del público de acceder sin restricciones a tal información, para conocer y evaluar su integridad, desempeño y forma de conducción.