

UCUENCA

Universidad de Cuenca

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Carrera de Administración de Empresas Dual

Propuesta de actualización y digitalización del proceso de pagos, aplicado a la Intendencia de Contabilidad de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A.

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Licenciado en Administración Empresas


Autores:

Jordan Patricio Muso Vega

Daniela Paola Vivar Peñafiel

Director:

Oscar Patricio Alvear Alvear

ORCID:  0000-0003-4569-9364

Cuenca, Ecuador

2025-10-02

Resumen

Este proyecto integrador tiene como objetivo actualizar y digitalizar el proceso de pagos del Departamento de Contabilidad de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A., mediante el diseño de una propuesta integral orientada a su modernización y posterior transformación digital, enmarcada en una evaluación técnica del sistema de control interno vigente. El estudio iniciará con un análisis de diversos problemas operativos que obstaculizan la eficiencia del proceso, tales como la sobrecarga laboral del personal y la ausencia de herramientas tecnológicas para la validación de documentos. Para superar estas limitaciones, se propondrá la aplicación de la metodología de Business Process Management (BPM), apoyada en la herramienta Bizagi. Este enfoque permitirá modelar y estructurar los flujos de trabajo, fortalecer la trazabilidad de la información y asegurar el cumplimiento normativo en el contexto del sector público. Asimismo, se llevará a cabo una evaluación piloto del sistema de control interno de la entidad con el fin de permitir un análisis más profundo e identificar oportunidades específicas de mejora.

Palabras clave del autor: administración por procesos, automatización de procesos, control interno



El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Cuenca ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por la propiedad intelectual y los derechos de autor.

Repositorio Institucional: <https://dspace.ucuenca.edu.ec/>

Abstract

This integrative project aims to update and digitize the payment process of the Accounting Department of Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A., through the design of a comprehensive proposal aimed at its modernization and subsequent digital transformation, framed within a technical evaluation of the current internal control system. The study will begin with an analysis of various operational issues that hinder process efficiency, such as staff workload and the absence of technological tools for document validation. To overcome these limitations, the application of the Business Process Management (BPM) methodology will be proposed, supported by the Bizagi tool. This approach will enable the modeling and structuring of workflows, strengthen information traceability, and ensure regulatory compliance within the public sector context. Furthermore, a pilot evaluation of the entity's internal control system will be carried out to allow a deeper analysis and to identify specific opportunities for improvement.

Author Keywords: Process Management, process automation, internal control



The content of this work corresponds to the right of expression of the authors and does not compromise the institutional thinking of the University of Cuenca, nor does it release its responsibility before third parties. The authors assume responsibility for the intellectual property and copyrights.

Institutional Repository: <https://dspace.ucuenca.edu.ec/>

Índice de contenido

Capítulo I. Generalidades	16
1.1 Introducción.....	16
1.2 Justificación.....	17
1.3 Planteamiento del problema	19
1.4 Objetivos	19
1.4.1 General.....	19
1.4.2 Específicos.....	19
1.5 La Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A.	20
1.5.1 Descripción histórica	20
1.5.2 Misión	20
1.5.3 Visión	20
1.5.4 Valores.....	20
1.5.5 Objetivos Estratégicos	20
1.5.6 Mapa Estratégico	21
1.5.7 Estructura Organizacional	22
1.5.8 FODA Institucional	24
1.6. Base Legal	26
1.6.1 Ley Orgánica del Servicio Público de Energía Eléctrica (LOSPEE).....	26
1.6.2 Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (LOCGE).....	26
1.6.3 Ley Orgánica de Integridad Pública	27

1.6.4 Ley Orgánica para la Optimización y Eficiencia de Trámites Administrativos	28
1.7 Fundamentación Teórica	28
1.7.1 Gestión por Procesos de Negocio (BPM)	29
1.7.2 Control interno	37
1.8 Diseño Metodológico	44
Capítulo II. Aplicación de la metodología BPM al Proceso de Pagos a cargo de la Intendencia de Contabilidad del Departamento Financiero de DAF	46
2.1 Identificación del proceso de pagos	47
2.1.1 Enmarcación del proceso de pagos con la propuesta de valor	47
2.1.2 Alineación del proceso de pagos al Plan Estratégico Institucional	49
2.1.3 Participación del proceso de pagos dentro del mapa de procesos	55
2.1.4 Áreas involucradas dentro del proceso de pagos	55
2.1.5 Actores involucrados dentro del proceso de pagos	56
2.2 Levantamiento del proceso de pagos	61
2.2.1 Responsabilidades específicas de los integrantes del proceso de pagos	62
2.2.2 Entradas y Salidas	64
2.2.3 Puntos de control	65
2.2.4 Herramientas tecnológicas empleadas	67
2.2.5 Modelado de procesos	72
2.2.6 Diagrama del proceso de pagos - Bizagi	76
2.3 Conclusión del capítulo	78

Capítulo III. Propuesta de evaluación del control interno.....	79
3.1 Base teórica y legal	79
3.2 Planificación	79
3.3 Objetivo de la Evaluación de Control Interno	79
3.4 Problema Central.....	80
3.5 Cronograma de actividades general	87
3.6 Plan piloto.....	89
3.6.1 Estructura y contenido del cuestionario estructurado	90
3.6.2 Gestión de riesgos	93
3.7 Análisis y evaluación del Control Interno aplicado al Proceso de Pagos.....	94
3.8 Conclusiones del capítulo.....	105
Capítulo IV. Análisis y propuesta de mejora aplicada al proceso de pagos	107
4.1 Análisis de procesos.....	107
4.1.1 Evaluación de actividades (Matriz de importancia y valor agregado).....	107
4.1.2 Análisis de flujo	113
4.1.3 Recopilación de problemas	116
4.1.4 Propuesta	118
4.1.5 Conclusiones del Capitulo.....	121
Conclusiones y Recomendaciones	122
Referencias.....	125
Anexos.....	130

Anexo A. OEI e Indicadores 2022-2025.....	130
Anexo B. Técnicas e Instrumentos BPM.....	131
Anexo C. Modelo de entrevista para la identificación del proceso de pagos	135
Anexo D. Matriz de roles y Responsabilidades	136
Anexo E. Cuestionario estructurado NCI 200 - Ambiente de Control.....	137
Anexo F. Cuestionario estructurado NCI 300 - Evaluación de Riesgos.....	141
Anexo G. Cuestionario estructurado NCI 400 - Actividades de Control.....	144
Anexo H. Cuestionario estructurado NCI 500 - Información y Comunicación.....	188
Anexo I. Cuestionario estructurado NCI 600 - Seguimiento	190
Anexo J. Plan de Formación y Capacitación CENTROSUR 2025	191
Anexo K. Resumen de la información recopilada por medio de entrevistas realizadas al personal de la Dirección Administrativa Financiera.....	192
Anexo L. Base legal (Componentes de Control Interno)	197

Índice de figuras

Figura 1 Mapa estratégico 2022-2025 CENTROSUR	21
Figura 2 Estructura Organizacional	23
Figura 3 Estructura Orgánica Dirección Administrativo Financiera	23
Figura 4 Modelo de negocio CENTRO SUR - Modelo Canvas.....	48
Figura 5 Descripción de perspectivas de planificación CENTROSUR	51
Figura 6 Participación del proceso de pagos dentro del mapa de procesos CENTROSUR	55
Figura 7 Diagrama del proceso de pagos – Bizagi	76
Figura 8 Matriz de importancia y valor agregado.....	108
Figura 9 Flujo Actual	114
Figura 10 Nuevo Flujo.....	115

Índice de tablas

Tabla 1 FODA Resumen.....	25
Tabla 2 Elementos del modelado BPMN 2.0.....	33
Tabla 3 Componentes y Principios.....	39
Tabla 4 Normativa aplicable.....	41
Tabla 5 Técnicas e instrumentos propuestos para el levantamiento y rediseño de procesos	44
Tabla 6 Fases metodología BPM.....	46
Tabla 7 Políticas alineadas al proceso de pagos.....	50
Tabla 8 Proceso de pagos enmarcado en objetivos estratégicos.....	52
Tabla 9 Riesgos asignados a los objetivos estratégicos.....	53
Tabla 10 Colaboradores, tanto internos como externos.....	56
Tabla 11 Actividades ejecutadas actualmente en el proceso.....	56
Tabla 12 Matriz RACI.....	60
Tabla 13 Responsabilidades específicas de los integrantes del proceso de pagos.....	62
Tabla 14 Entradas y Salidas.....	64
Tabla 15 Resumen de puntos de control.....	66
Tabla 16 Herramientas tecnológicas empleadas.....	71
Tabla 17 Objetos de datos y depósitos de datos.....	72
Tabla 18 Matriz de planificación.....	81
Tabla 19 Programa de evaluación de control interno.....	86
Tabla 20 Cronograma de actividades.....	88

Tabla 21 Equivalencia de los niveles de confianza	90
Tabla 22 Estructura Cuestionario Especial/Estructurado.....	90
Tabla 23 Resultados de la Evaluación de Control Interno	92
Tabla 24 Esquematización de Riesgos	94
Tabla 25 Matriz de Evaluación del Sistema de Control Interno del Proceso de Pagos	95
Tabla 26 RESUMEN EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL PROCESO DE RECAUDACIÓN.....	99
Tabla 27 Actividades críticas simbología.....	107
Tabla 28 Matriz de importancia y valor agregado simbología.....	107
Tabla 29 Matriz de importancia y valor agregado Combinaciones.....	109
Tabla 30 Recuento de actividades	109
Tabla 31 Análisis de actividades	110
Tabla 32 Plan de mejora	118

Glosario de términos

Término	Definición
API	Application Programming Interface (Interfaz de Programación de Aplicaciones)
AS-IS	Situación actual del proceso de Pagos
BCE	Banco Central del Ecuador
Bizagi	Herramienta para modelado y automatización de procesos BPM
BPM	Business Process Management (Gestión por Procesos de Negocio)
BPMN	Business Process Model and Notation (Modelo y Notación de Procesos de Negocio)
CGE	Contraloría General del Estado
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
DAF	Dirección Administrativa Financiera
DIPLA	Dirección de Planificación
DITICS	Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación
DTH	Dirección de Talento Humano
ERP	Enterprise Resource Planning (Planificación de Recursos Empresariales)
IESS	Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
Intranet	Plataforma institucional de acceso interno
KPI	Key Performance Indicator (Indicador Clave de Desempeño)
LOCGE	Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
LOSPEE	Ley Orgánica del Servicio Público de Energía Eléctrica
LOTUS	Plataforma institucional de gestión documental donde constan los formularios, procesos y procedimientos de CENTROSUR
NCI	Normas de Control Interno
OEI	Objetivo Estratégico Institucional
PDF	Portable Document Format
Quipux	Sistema oficial de gestión documental electrónica
RACI	Responsible, Accountable, Consulted, Informed (matriz de roles)
R-61 Sistema de Presupuestos	Formulario donde consta el programa de presupuesto

R-76 Factura	Documento oficial que registra la factura de compra o servicio, con datos necesarios para su control y verificación.
R-82 Comprobante de Pago	Documento físico que respalda el registro, autorizaciones y pagos realizados.
R-84 Quipux (Documentación electrónica)	Formato de comunicaciones cuyo objetivo es estandarizar el formato con el que se elaboran todos los oficios y memorandos.
R-187 Sistema de Contabilidad / Retenciones	Documento generado en el sistema contable que registra las retenciones aplicadas y movimientos financieros.
R-DAF-16 Comprobante Electrónico de Retención	Documento digital que certifica la retención de impuestos aplicados a facturas o pagos.
R-DAF-76 Factura (Registro en sistema DAF)	Registro oficial de factura ingresada en el sistema de la Dirección Administrativa Financiera (DAF).
R-DAF-82 Comprobante de Pago / Estado de Pagos	Documento emitido en sistema DAF que indica el estado del pago, con detalles de descuentos y órdenes de pago.
SRI	Servicio de Rentas Internas
SST	Seguridad y Salud en el Trabajo
TIC	Tecnologías de la Información y Comunicación
To-be	Situación deseada del proceso de pagos
XML	Extensible Markup Language (Lenguaje de Marcado Extensible)

Dedicatoria

A mis padres, Paola y Nelson por ser mi inspiración y el punto de partida en cada uno de los ámbitos de mi vida. Son mi luz en los momentos de oscuridad, mi guía en los caminos inciertos y mi fuerza en los momentos de adversidad. Su apoyo incondicional, sus palabras de aliento y su fe constante en mí han sido el motor que me ha impulsado a alcanzar cada meta.

A mi amiga y compañera, *Cerecita*, quien ha sido parte esencial de esta travesía desde el primer paso. Quien ha permanecido firme ante las adversidades y por ser abrigo en los momentos de incertidumbre. Cuyo apoyo incondicional, sabiduría generosa, paciencia sin límites y voluntad inquebrantable han sido faro y fortaleza en mi camino, impulsándome a crecer, no solo como profesional, sino como ser humano. Amistad que atesoro, fuente constante de coraje, de aprendizaje y de apoyo genuino.

A mis mejores amigos: Nathaly, Brayan, Anthony y Paola, por ser luz en la oscuridad y alegría constante en mi vida. A su apoyo incondicional, por ser refugio en la adversidad y por recordarme, con su fortaleza y alegría, que siempre hay un nuevo amanecer. Los llevo conmigo, en cada paso y en cada logro.

A mis hermanos, fuente de mi vida y mi razón de ser. A ustedes, con quienes he compartido alegrías y tristezas, con quienes he librado batallas y celebrado victorias. Cada paso que he dado, lo he hecho con ustedes en el corazón.

Finalmente, a mi ángel en el cielo, mi protectora, mi guía silenciosa, mi luz eterna en el camino. A ti, abuelita querida, que fuiste mi razón de ser y cuya ausencia solo ha hecho más fuerte tu presencia en mí.

Jordan Patricio Muso Vega

Dedicatoria

A mis padres, cuya constancia, amor incondicional y ejemplo de vida han sido el faro que me guía incluso en los días más inciertos. Son la raíz firme desde la cual florecen mis anhelos y la inspiración constante para no claudicar ante los desafíos.

A mi querido *Churitos*, cuyo saber, paciencia y apoyo inquebrantable han contribuido profundamente a mi crecimiento, no solo en el ámbito profesional, sino también en la formación de quien soy. Tus palabras han sido abrigo en la duda y brújula en mis decisiones.

A mi mejor amigo, con quien he compartido años incontables de vida, confidencias y sueños. Has sido un pilar inamovible en mi caminar, sosteniéndome tanto en las victorias como en los momentos de sombra.

A ustedes, seres entrañables, les dedico este esfuerzo que no es sino una prolongación de todo lo que han sembrado en mí. En cada línea de este trabajo están sus huellas; en cada logro, su aliento. Este es el umbral de una nueva etapa, y en ella, siempre llevaré sus nombres tatuados en el corazón.

Daniela Paola Vivar Peñafiel

Agradecimientos

Deseo expresar mi más profundo agradecimiento a mis padres, hermanos, a mi querida abuelita, a mi compañera de camino Cerecita, a mis mejores amigos, compañeros de pasantías y a mis docentes, quienes han sido un pilar fundamental a lo largo de mi formación académica y profesional.

Gracias por ser ese soporte firme, esa guía constante y esa luz que ha iluminado mi trayectoria. A cada uno de ustedes, les agradezco por confiar en mí, por su apoyo incondicional y por acompañarme en cada nueva etapa. Gracias a todos.

Jordan Patricio Muso Vega

Quisiera expresar mi más profundo agradecimiento a mis padres, a mi querido *Churitos*, a mi mejor amigo y a mis docentes, quienes han estado presentes en cada instante de mi vida académica, acompañándome tanto en los momentos de triunfo como en los de adversidad.

A todos ustedes, gracias por el apoyo incondicional, por las enseñanzas compartidas y por la paciencia con que han guiado mi crecimiento. Su compañía y sabiduría han sido fundamentales para llegar a esta etapa inicial de un nuevo camino, que hoy emprendo con la confianza que ustedes me han otorgado.

Daniela Paola Vivar Peñafiel

Capítulo I. Generalidades

1.1 Introducción

En un entorno organizacional cada vez más dinámico, las entidades públicas deben adaptar y optimizar continuamente sus procesos, garantizando transparencia, eficiencia y cumplimiento normativo. En el caso del Ecuador, este marco está respaldado por la "Ley Orgánica de Integridad Pública", cuyo artículo 1 establece que su objeto es regular la integridad en la gestión pública para erradicar la corrupción y mejorar la eficiencia del sector público. De manera complementaria, el artículo 4 de esta misma Ley dispone que su finalidad es asegurar una administración íntegra, ágil y transparente, orientada a resultados y libre de prácticas corruptas.

Por su parte, la "Ley Orgánica para la Optimización y Eficiencia de Trámites Administrativos" determina en su artículo 1 que el objetivo es simplificar y reducir los costos de gestión de los trámites administrativos, a fin de garantizar a la ciudadanía una administración pública eficiente, eficaz, transparente y de calidad. A ello se suma lo dispuesto en el artículo 3 de la misma Ley, que incorpora principios como la celeridad, simplicidad, interoperabilidad y mejora continua, los cuales orientan el rediseño de procesos.

En concordancia, la Contraloría General del Estado, mediante el "Acuerdo 023-CG-2025", reformó las "Normas de Control Interno". La Norma 401-05 establece que toda operación institucional debe estar respaldada con evidencia documental en formatos digitales o registros electrónicos, garantizando su custodia y conservación. De igual forma, la Norma 403-02 dispone que la constancia documental de la recaudación debe entregarse por medios digitales, asegurando la autenticidad, trazabilidad y control sobre los ingresos.

La Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A., consciente de esta realidad normativa y considerando que se trata de un requerimiento legal, plantea la "actualización y digitalización del proceso de pagos" de la Intendencia de Contabilidad de la Dirección Administrativa Financiera, con el objetivo de mejorar la eficiencia operativa y reducir la carga administrativa. La propuesta parte del levantamiento y análisis del proceso vigente (*AS-IS) para su posterior automatización en colaboración con la Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación (DITIC), fortaleciendo la integración de sistemas, la validación contractual y la trazabilidad de las operaciones.

La propuesta se apoya en la metodología Business Process Management (BPM) y en la utilización de la herramienta Bizagi Modeler, la cual permite representar de manera visual las actividades, flujos, roles y sistemas involucrados en el proceso. Este enfoque facilita la identificación de cuellos de botella y tareas redundantes, sentando así las bases para una optimización efectiva. En el Capítulo II se desarrolla la aplicación práctica de esta metodología al proceso de pagos, detallando las etapas de modelado del proceso vigente (as-is), análisis de brechas, diseño del modelo optimizado (to-be) y validación técnica, con base en diagramas BPMN y reglas del sector público.

El Capítulo III, se enfoca en la presentación de la propuesta de un plan piloto para la evaluación del control interno del proceso de pagos. Esta evaluación, basada en criterios normativos, tiene como finalidad la identificación de problemas operativos, que afectan el desempeño del proceso. Los resultados de esta evaluación sirven como insumo clave para respaldar el rediseño del proceso, proporcionando evidencia objetiva sobre los hallazgos que requieren intervención, y orientando las mejoras estructurales propuestas en los siguientes capítulos.

Finalmente, en el Capítulo IV se presentan los hallazgos identificados, junto con un análisis integral del proceso de pagos desde una perspectiva de eficiencia, trazabilidad y sostenibilidad. A partir de esto, se formula una propuesta de mejora que incluye el rediseño del proceso de pagos bajo un enfoque automatizado, integrando reglas de validación, conectividad con sistemas institucionales y mecanismos de control. Asimismo, se plantea un plan de mejora que contempla aspectos técnicos y organizacionales, incluyendo acciones de capacitación y estrategias de mejora continua que aseguren una transición eficaz hacia un modelo de gestión más eficiente y alineado con las buenas prácticas del sector público y los objetivos estratégicos de la entidad.

1.2 Justificación

La actualización del proceso de pagos en la Intendencia de Contabilidad de la Dirección Administrativa Financiera de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A. busca incrementar la eficiencia operativa y la reducción de carga laboral en el Departamento Financiero. Mediante el levantamiento de procesos para su posterior automatización en conjunto con la Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación (DITIC), facilitará la integración de sistemas y permitirá reforzar el proceso de validación de la información contractual. Respaldado por las Normas del Control Interno, emitidas por la Contraloría General del Estado, la iniciativa de

optimizar el uso de recursos y la necesidad de incorporar trazabilidad y validadores y filtros automáticos al proceso.

En este contexto la automatización del proceso de pagos en CENTROSUR no sólo contribuye al refuerzo de la eficiencia operativa, sino que también facilita la implementación de una gestión más ágil y menos propensa a errores.

Actualmente, la gestión pública enfrenta crecientes expectativas, por lo cual resulta fundamental adoptar estructuras de control interno sólidas basadas en la normativa pública, como la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y las Normas de Control Interno.

La automatización y digitalización previstas contribuirán a una disminución significativa de uso de papel y recursos físicos en el Departamento Financiero. Promoviendo un entorno de trabajo más ecológico y minimizando los residuos generados. Este aspecto es especialmente relevante dada la creciente adopción de políticas de sostenibilidad en instituciones públicas que buscan no sólo la eficiencia operativa, sino también un impacto ambiental positivo.

Para la ejecución de la propuesta se empleará la metodología Business Process Management (BPM) usando la herramienta Bizagi para el modelado de los procesos, está facilitará la visualización gráfica de cómo se desarrollan las actividades dentro del proceso de pagos, permitiendo la interconexión entre sistemas, actividades y recursos de la organización.

1.3 Planteamiento del problema

El proceso de pagos de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A. actualmente enfrenta desafíos operativos, debido a la sobrecarga laboral sobre el personal responsable del control previo, siendo una de las causas la falta de implementación de herramientas informáticas que faciliten la validación de manera eficiente de la información contractual. Esta situación aumenta el riesgo de errores humanos. Asimismo, el uso excesivo de papel y la necesidad de contar con espacios físicos más amplios para el archivo de la documentación de respaldo afecta la eficiencia operativa.

1.4 Objetivos

1.4.1 General

Elaborar la propuesta de actualización y digitalización del proceso de pagos, aplicado a la Intendencia de Contabilidad de la Empresa Eléctrica Regional CENTRO SUR C.A. y la propuesta de evaluación de control interno.

1.4.2 Específicos

1. Diagnosticar la situación actual de la Intendencia de Contabilidad.
2. Ejecutar el levantamiento integral del proceso de pagos del Departamento.
3. Elaborar la propuesta de evaluación del sistema de control interno.
4. Elaborar la propuesta de rediseño del proceso de pagos para su posterior desarrollo.

1.5 La Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A.

1.5.1 Descripción histórica

La Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A. fue fundada en 1950 como Empresa Eléctrica Miraflores S.A., con el objetivo de proveer energía eléctrica a la región. Desde sus inicios, desempeñó un papel clave en la electrificación y desarrollo económico del sur del país. A lo largo de su historia, la empresa ha experimentado un crecimiento sostenido, ampliando su infraestructura y adaptándose a los cambios normativos y tecnológicos. Su compromiso con la innovación y el servicio la ha consolidado como un referente del sector eléctrico en Ecuador. (CENTROSUR, 2022)

1.5.2 Misión

Brindar los servicios de energía eléctrica y alumbrado público general a la sociedad, con innovación tecnológica, altos estándares de calidad; social y ambientalmente responsable, gracias a un equipo de trabajo honesto y comprometido (CENTROSUR, 2022).

1.5.3 Visión

Ser una empresa reconocida en Latinoamérica por la excelencia en la prestación de servicios de energía eléctrica y alumbrado público general y la satisfacción del usuario, que contribuye al desarrollo de la sociedad (CENTRO SUR C.A., 2022).

1.5.4 Valores

Los fundamentos éticos de la organización están definidos conforme a 3 pautas:

- **Compromiso**
- **Honestidad**
- **Responsabilidad social y ambiental**

1.5.5 Objetivos Estratégicos

Definen los logros que la empresa aspira a obtener dentro de un período específico. Estos objetivos guían la dirección de todos los esfuerzos y la asignación de recursos.

1.5.6 Mapa Estratégico

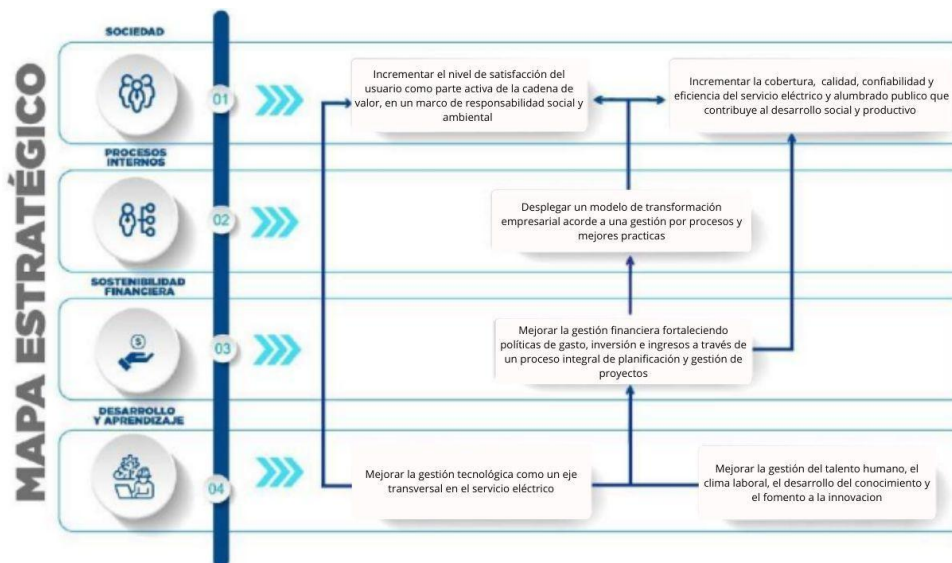
Según Kaplan y Norton, el modelo BSC consta de 4 perspectivas para describir la estrategia de creación de valor de una organización financiera, procesos internos, cliente y aprendizaje y crecimiento. Este modelo proporciona un lenguaje que los equipos de ejecutivos pueden usar para discutir la dirección y las prioridades de sus empresas lo que les permite ver a sus indicadores estratégicos no como indicadores de desempeño en 4 perspectivas independientes, sino como una serie de relaciones de causa y efecto entre los mismos objetivos. La representación general de estas relaciones recibe el nombre de Mapa Estratégico (Kaplan & Norton, 2004, pág. 37).

De acuerdo al plan estratégico 2022-2025, el Mapa Estratégico permite identificar la relación que existe entre cada uno de los objetivos estratégicos, entendiendo que la Visión estratégica de la Empresa, se la concibe como un todo y las iniciativas de gestión no pueden ser aisladas unas con otras. Por ejemplo, no se puede lograr un despliegue del modelo de transformación empresarial, sin que por otro lado se fortalezca la gestión del talento humano, tampoco se puede esperar una mejora en la cobertura, calidad, confiabilidad del servicio, si no mejoramos la gestión financiera de la Empresa.

Es importante, que la autoridad y su equipo estratégico pueda identificar las correlaciones que existe entre un objetivo y otro, a fin de trabajar de manera integral y colaborativa entre los diferentes procesos internos de la Empresa. La figura 1 detalla de manera visual el mapa estratégico 2022-2025.

Figura 1

Mapa estratégico 2022-2025 CENTROSUR



Fuente y Elaboración: Plan Estratégico Institucional de la Empresa Eléctrica CENTROSUR 2022 - 2025

1.5.7 Estructura Organizacional

La entidad adopta una estructura organizativa de carácter funcional. Esta está liderada por la Junta General de Accionistas, el Directorio de la Compañía y la Presidencia Ejecutiva. Además, integra una Unidad de Auditoría Interna, la Secretaría General, el área de Relaciones Públicas, así como diversas Direcciones que conforman su estructura operativa, detalladas a continuación (CENTROSUR, (2022):

- Morona Santiago (DIMS)
- Administrativa Financiera (DAF)
- Planificación (DIPLA)
- Talento Humano (DTH)
- Distribución (DIDIS)
- Comercialización (DICO)
- Asesoría Jurídica (DAJ)
- Tecnologías de la Información y Comunicación (DITIC)

Adicionalmente, se creó la CTISE (Centro Temporal de Innovación, Soporte y Servicios para el Sector Eléctrico Implementación y Competencia), que como su nombre lo indica, es una unidad administrativa temporal; su principal objetivo es la implementación del sistema comercial

CIS/CRM en las Empresas Distribuidoras a nivel nacional. Este sistema forma parte de los denominados Proyectos Nacionales, que se derivan del proyecto SIGDE (Sistema Integrado para la Gestión de la Distribución Eléctrica)

Figura 2
Estructura Organizacional



Nota: Tomado de Plan Estratégico 2022–2025. Plan Estratégico Institucional, por CENTRO SUR C.A., 2022, <https://www.centrosur.gob.ec/plan-estrategico-institucional/>

La Dirección Administrativa Financiera (DAF)

La Intendencia de Contabilidad forma parte del Departamento Financiero de DAF y es el área responsable de garantizar la gestión eficiente, transparente y oportuna de los recursos financieros, materiales y logísticos de la institución. Su función principal es planificar, organizar, ejecutar y asegurar el control de los procesos administrativos y financieros conforme a la legislación vigente, políticas institucionales y los principios de eficiencia, economía, eficacia y sostenibilidad. Se requiere redactar nuevamente este texto redactado en amarillo. Favor conversar con Gilda y tomar los textos de los perfiles de cargo (misión de los cargos), pues el rol de la Intendencia de Contabilidad es diferente al propuesto en el texto.

Figura 3
Estructura Orgánica Dirección Administrativo Financiera



Nota: Fuente y Elaboración: Plan Estratégico Institucional 2022-2025, Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A.

Cada una de las unidades descritas anteriormente, cuentan con funciones específicas que contribuyen en la consecución de los objetivos organizacionales.

1.5.8 FODA Institucional

Es la identificación de los factores internos y externos que influyen sobre la Empresa que se resumen en la tabla 1, la matriz FODA.

Tabla 1

FODA Resumen

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Buena imagen empresarial frente a las empresas del sector a nivel nacional	Existen centros de investigación y desarrollo en el ámbito de la distribución de energía eléctrica	Falta de involucramiento de los diferentes actores en la gestión del modelo de procesos	Políticas de austeridad que afectan la incorporación de nuevo personal
La Empresa gestiona proyectos nacionales por delegación del Ministerio	Disponibilidad de tecnología para implementar al servicio de nuestros clientes	Falta de un proceso de planificación que involucre a todas las áreas	Existencia de sistemas Nacionales que limita la capacidad de acción
Personal capacitado y con experiencia en el desarrollo de sus actividades	Nuevos nichos de negocio	Deterioro del clima laboral	El incremento de generación distribuida puede afectar la estabilidad del equilibrio financiero
Situación financiera positiva	Existen modelos de gestión modernos que pueden ser implementados en la Empresa	Falta de plan de acción para mejorar la satisfacción al cliente	Procesos internos limitados por proyectos nacionales
Infraestructura del sistema de distribución robusto y confiable	Incremento en la demanda de energía	Deficiente estrategia de comunicación interna y externa	
Disponibilidad de recursos informáticos		Baja ejecución en presupuestación de inversiones	

Monopolio de servicio

La organización no cuenta con áreas para investigación y desarrollo

Falta de una gestión de riesgos integrada (operativa, infraestructura, financiera, ambiental, antropológica y otras)

Nota: Tomado de Plan Estratégico Institucional 2022–2025

1.6. Base Legal

De acuerdo con la Constitución de la República del Ecuador (2008), en su artículo 313, los sectores estratégicos, incluyendo la energía, corresponden exclusivamente al Estado, quien tiene la responsabilidad de administrarlos, regularlos y gestionarlos con el fin de garantizar su sostenibilidad y el acceso justo a sus recursos.

1.6.1 Ley Orgánica del Servicio Público de Energía Eléctrica (LOSPEE)

De acuerdo con la LOSPEE (2015), en el artículo 1, menciona que tiene por objeto, garantizar que el servicio público de energía eléctrica cumpla con los principios constitucionales y establece las responsabilidades del Estado para planificar, ejecutar, regular, controlar y administrar este servicio, regulando además la participación de los sectores público y privado, y promoviendo energías renovables y eficiencia energética.

1.6.2 Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (LOCGE)

De acuerdo con la Asamblea Nacional del Ecuador (2015), en el Suplemento del Registro Oficial No. 595, la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado tiene como propósito instaurar y conservar, bajo la dirección de la Contraloría General del Estado, el Sistema de Control, Fiscalización y Auditoría del Estado, regulando su operación con el objetivo de examinar, corroborar y valorar el cumplimiento de la visión, misión y metas de las instituciones públicas, así como el uso adecuado de los recursos, la gestión y la protección de los bienes estatales.

En concordancia con este marco, la Contraloría General del Estado, mediante el Acuerdo 023-CG-2025, reformó las Normas de Control Interno, incorporando disposiciones específicas relacionadas con la digitalización y respaldo documental. La Norma 401-05 establece que toda operación institucional debe estar respaldada con evidencia documental en formatos digitales o registros electrónicos, garantizando su custodia y conservación. Asimismo, la Norma 403-02 dispone que la constancia documental de la recaudación debe entregarse por medios digitales, asegurando la autenticidad, trazabilidad y control sobre los ingresos.

Estas disposiciones fortalecen el fundamento legal para la implementación de procesos automatizados en la Empresa Eléctrica Regional Centrosur, ya que demandan que la información financiera y documental se maneje mediante sistemas electrónicos que aseguren trazabilidad, seguridad, confiabilidad y transparencia en las operaciones económicas.

1.6.3 Ley Orgánica de Integridad Pública

De acuerdo al artículo 1 de la Ley Orgánica de Integridad pública, el objeto de esta ley es regular todos los aspectos de la integridad en la gestión pública, con el objetivo de erradicar la violencia; la corrupción en todos los cargos y funciones públicas; mejorar la eficiencia del sector público; y, fortalecer el tejido social, financiero y económico de las y los ecuatorianos, garantizando que los bienes y servicios públicos satisfagan sus necesidades.

El artículo 4 complementa este marco al establecer como finalidad de la Ley asegurar una administración pública íntegra, ágil y transparente, con responsabilidad ambiental y social, y orientada a resultados. Esto se logra mediante la optimización del uso de los recursos del Estado y la detección de conductas o problemas estructurales que puedan afectar la prestación de servicios

Asimismo, la Ley dispone en su artículo 2 que sus disposiciones son de aplicación obligatoria para toda la administración pública, incluyendo organismos de la Función Ejecutiva, Legislativa, Judicial, Electoral, de Transparencia y Control Social, así como entidades del régimen autónomo descentralizado y aquellas personas naturales o jurídicas que mantengan relación contractual con el Estado.

1.6.4 Ley Orgánica para la Optimización y Eficiencia de Trámites Administrativos

La Ley de Optimización de Trámites Administrativos tiene como finalidad modernizar la gestión pública mediante la simplificación de trámites, la reducción de cargas burocráticas y la incorporación de mecanismos de automatización que garanticen mayor eficiencia en los procesos institucionales.

El artículo 1 establece que el objeto de esta Ley es asegurar que los trámites y servicios públicos se ejecuten de manera simplificada, eficiente y transparente, priorizando la automatización como herramienta para optimizar tiempos y recursos. De forma complementaria, el artículo 5 dispone que las entidades de la administración pública deben implementar sistemas automatizados que permitan la interoperabilidad de información y la reducción de gestiones manuales que generen retrasos o duplicidad de procesos.

El artículo 9 enfatiza que los procedimientos administrativos deberán incorporar soluciones tecnológicas de automatización que garanticen la trazabilidad de las operaciones y mejoren los tiempos de respuesta hacia la ciudadanía y los actores externos. Por su parte, el artículo 12 establece que dichos sistemas automatizados deben funcionar bajo parámetros de seguridad, integridad y confiabilidad de la información.

1.7 Fundamentación Teórica

El marco teórico de esta investigación se fundamenta en conceptos clave como la automatización de procesos, la eficiencia operativa, la gestión sostenible de recursos y el control interno, elementos esenciales para garantizar la precisión, trazabilidad y seguridad de las operaciones. Asimismo, se analizan metodologías como el Business Process Management (BPM), cuya implementación, a través de herramientas como Bizagi, facilita el modelado y optimización de procesos organizacionales, promoviendo la interconexión entre sistemas y la evidencia de actividades realizadas.

Este marco teórico busca establecer una base conceptual sólida para el análisis y la implementación de soluciones tecnológicas que no sólo contribuyan a incrementar la eficiencia operativa, sino que también fortalezcan la sostenibilidad ambiental y la transparencia en la gestión pública. A través de estas referencias, se resalta la relevancia de adoptar enfoques modernos en la gestión financiera, alineados con las exigencias de un entorno público en constante evolución y con las expectativas de los diferentes grupos de interés.

1.7.1 Gestión por Procesos de Negocio (BPM)

La Gestión por Procesos de Negocio, es un enfoque destinado a diseñar, ejecutar, analizar y mejorar continuamente los procesos de negocio de una organización para alinearlos con objetivos específicos (*El Libro Del BPM 2011*, 2011).

Alarcón Díaz et al. (2023), mencionan que La administración por procesos proporciona un enfoque integral que posibilita a las entidades públicas detectar áreas de mejora, suprimir duplicidades y asegurar que cada acción aporte de forma eficaz a la misión de la organización.

Para representar estos procesos de forma visual y clara, se emplean notaciones gráficas como la Cadena de Procesos impulsada por Eventos (EPC) y el Business Process Model and Notation (BPMN), las cuales son fundamentales para una gestión eficaz de los procesos empresariales. El estándar BPMN 2.0 es actualmente uno de los más usados para modelar y documentar procesos de negocio en un formato uniforme y comprensible (Fischer & Workflow Management Coalition, 2011)

El Acuerdo Ministerial MDT-2020-0111 acerca de la expedición de la Norma técnica para la mejora continua e innovación de procesos y servicios, en el artículo 19, menciona que la máxima autoridad de las entidades o su delegado, remitirá en los períodos establecidos de conformidad a los lineamientos determinados en la guía metodológica al Ministerio del Trabajo para la revisión y pronunciamiento pertinente, un informe técnico con los resultados alcanzados en la mejora continua e innovación de sus procesos y servicios (Ministerio de trabajo, 2020)

1.7.1.2 Ciclo de la Gestión por Procesos (BPM)

Según la Guía para el Levantamiento de Procesos de la División de Gobierno Digital (2022) la gestión por procesos (BPM) comprende las siguientes fases:

Fase 1 - Identificación de procesos

La fase de identificación de procesos comienza con la comprensión de las estrategias y objetivos de la organización, que son esenciales para ofrecer una propuesta de valor efectiva a los usuarios o clientes. El plan estratégico proporciona una estructura y dirección para la gestión continua de procesos, asegurando que estos estén alineados con la estrategia organizacional. Esta fase es fundamental para integrar la estrategia, las personas, los procesos y los sistemas tecnológicos, permitiendo un enfoque integral de Business Process Management (BPM).

Es crucial identificar procesos que estén orientados al cambio y alinear las métricas de estos procesos con los objetivos de la organización. Además, se deben definir roles y responsabilidades dentro de la organización, así como asegurar el patrocinio ejecutivo y los compromisos de recursos necesarios para llevar a cabo la gestión de procesos de manera efectiva (División de Gobierno Digital, 2022).

Fase 2 - Levantamiento de procesos

Para la fase 2, el diseño de cambios se lleva a cabo principalmente en el trabajo del modelado, análisis, diseño y medición del desempeño de los procesos. Se identifican los principales procesos organizacionales e interfuncionales actuales en el contexto de las metas y los objetivos deseados (División de Gobierno Digital, 2022).

Fase 3 - Análisis de procesos

En esta fase, los problemas asociados con la situación actual del proceso han sido identificados, documentados y, siempre que sea posible, cuantificados. Para eso se utilizan medidas de desempeño, obteniendo como resultado, una colección estructurada de problemas, los cuales se priorizan en función de su impacto potencial y el esfuerzo necesario para resolverlo (División de Gobierno Digital, 2022).

Fase 4 – Rediseños de procesos

Rediseño de procesos (también llamado mejora de procesos), se enfoca en identificar las variables aplicables al proceso que ayudarían a abordar los problemas identificados en la fase previa de análisis y permitir que la organización cumpla con sus objetivos de desempeño. Para ello, se analizan y comparan múltiples opciones de cambio en términos de las medidas de desempeño elegidas. Por lo tanto, el rediseño de procesos y el análisis de procesos van de la mano: a medida que se proponen nuevas opciones de cambio, estas se analizan utilizando técnicas de análisis de procesos. Eventualmente, las opciones de cambio más prometedoras son retenidas y combinadas en un proceso rediseñado. El resultado de esta fase es un futuro modelo del proceso.

Fase 5 – Implementación de procesos

En esta fase, se preparan y ejecutan los cambios necesarios del proceso de la situación actual al proceso futuro. El proceso de implementación cubre dos aspectos: la gestión del cambio

organizacional y la automatización. La gestión del cambio institucional se refiere al conjunto de actividades que se requieren para cambiar la forma de trabajar de todos los participantes involucrados en el proceso, en cambio, la automatización de procesos se refiere al desarrollo y despliegue de sistemas de Tecnologías de la Información (o versiones mejoradas de los sistemas de TI existentes) que respaldan el futuro proceso.

1.7.1.3 Diagramación de procesos- BPMN

BPMN según Silver (2011), tiene por definición, Notación y Modelado de Procesos de Negocio, es un lenguaje de diagramación para modelos de procesos de negocio. ANALITICA (2019), define a BPMN como la captura de una secuencia de actividades de negocio, y de la información de soporte. Los procesos de negocio describen la manera cómo una empresa alcanza sus objetivos.

El modelado de procesos empresariales se emplea para transmitir una extensa gama de información a una diversidad de públicos. BPMN está concebido para abarcar diversos tipos de modelado y facilita la generación de procesos empresariales. Los componentes estructurales de BPMN facilitan al observador la distinción sencilla entre las partes de un esquema BPMN (El Libro Del BPM, 2011).

Uno de los principales avances de BPMN ha sido desarrollar una notación comprensible que, al mismo tiempo, permita gestionar la complejidad de los procesos empresariales. Para lograrlo, se organizan los elementos gráficos en categorías, lo que facilita su lectura e interpretación, permitiendo agregar detalles sin alterar la estructura visual básica del diagrama (Object Management Group, 2011).

Las cinco categorías básicas de elementos son:

Objetos de flujo

Los objetos de flujo son los principales elementos gráficos para definir el comportamiento de un proceso de negocios. Hay tres objetos de flujo:

1. Eventos
2. Actividades
3. Puertas de enlace

Datos

Los datos se representan con cuatro elementos:

1. Objetos de datos
2. Entradas de datos
3. Salidas de datos
4. Almacenes de datos

Objetos de conexión

Las formas de conectar los objetos de flujo entre sí o con otra información son cuatro:

1. Flujos de secuencia
2. Flujos de mensajes
3. Asociaciones
4. Asociaciones de datos

Carriles

Hay dos formas de agrupar los elementos de modelado primarios mediante de grupos y carriles.

Artefactos

De acuerdo con Object Management Group (2011), Los artefactos se emplean para ofrecer detalles adicionales acerca del proceso. Existen dos artefactos normalizados, sin embargo, los modeladores o herramientas de modelado tienen la libertad de añadir tantos artefactos como se requiera. Podría haber esfuerzos BPMN adicionales para estandarizar un conjunto más grande de artefactos para uso general o para mercados verticales.

El conjunto actual de artefactos incluye: grupo y anotación de texto





Elementos básicos de modelado BPMN 2.0


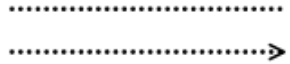




La popularidad de BPMN comienza con su apariencia familiar, especialmente para las personas de negocios. Sus cuadros y flechas, rombos y carriles de natación se parecen mucho a los diagramas de flujo tradicionales, que han existido durante 25 años. Y eso fue intencional. Pero

aquí está la paradoja de BPMN: aunque externamente es familiar, sus capacidades únicas provienen de las maneras en que difiere del diagramado de flujo tradicional.

Una diferencia, como se mencionó anteriormente, es que los modeladores no pueden asignar su propio significado a las formas y símbolos estándar. BPMN se basa en una especificación formal, que incluye un metamodelo y reglas de uso. Su expresividad proviene de la amplia variedad de marcadores, íconos y estilos de borde que refinan con precisión el significado de las formas básicas. Además, tiene reglas que regulan el uso de cada forma y conector (Silver, 2011).

Tabla 2
Elementos del modelado BPMN 2.0

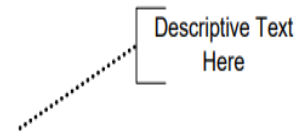
Elemento	Descripción	Notación
Evento	<p>Un Evento es un suceso que "ocurre" en el transcurso de un Proceso. Estos sucesos influyen en el desarrollo del modelo y usualmente poseen una causa (desencadenante) o un efecto (resultado). Los Eventos son círculos con centros abiertos que facilitan la diferenciación de diferentes desencadenantes o resultados.</p> <p>Existen tres clases de Eventos, dependiendo de cuándo impacten en el flujo: Iniciación, Medio y Conclusión</p>	
Actividad	<p>Una Actividad es un término genérico para el trabajo que la empresa realiza en un proceso. Una Actividad puede ser atómica o no atómica (compuesta). Los tipos de Actividades que forman parte de un Modelo de Proceso son: Subproceso y Tarea, que son rectángulos redondeados.</p>	
Decisión/ Compuerta	<p>Una compuerta se utiliza para controlar la divergencia convergencia de los flujos de secuencia en un proceso. Por lo tanto, determinará la ramificación, bifurcación, fusión y unión de rutas. Los marcadores internos indicarán el tipo de control de comportamiento.</p>	
Flujo de secuencia	<p>Se utiliza un flujo de secuencia para mostrar el orden en que se realizarán las actividades en un proceso.</p>	

Flujo de mensajes	Un flujo de mensajes se utiliza para mostrar el flujo de mensajes entre dos participantes que están preparados para enviarlos y recibirlos. En BPMN, dos grupos separados en un diagrama de colaboración representarán a los dos participantes (por ejemplo, entidades asociadas y/o roles asociados).	
Asociación	Una asociación se utiliza para vincular información y artefactos con elementos gráficos BPMN. Las anotaciones de texto y otros artefactos se pueden asociar con los elementos gráficos. Una punta de flecha en la asociación indica una dirección de flujo (por ejemplo, datos), cuando corresponde.	
Pool	Un Pool es la representación gráfica de un Participante en una Colaboración. También actúa como un "carril de nadador" y un contenedor gráfico para dividir un conjunto de Actividades de otros Pools, generalmente en el contexto de situaciones B2B. Un Pool PUEDE tener detalles internos, en la forma de un Proceso que se ejecutará. O un Pool puede no tener detalles internos, es decir, puede ser una "caja negra".	
Carril	Un carril es una sub partición dentro de un proceso, a veces dentro de un grupo, y se extenderá por toda la longitud del proceso, ya sea vertical u horizontalmente. Los carriles se utilizan para organizar y categorizar actividades.	
Objetos de datos	Los objetos de datos brindan información sobre qué actividades deben realizarse y/o qué producen. Los objetos de datos pueden representar un objeto singular o una colección de objetos. La entrada y la salida de datos brindan la misma información para los procesos.	
Depósitos de datos	Ofrece a las actividades un mecanismo para consultar o actualizar información almacenada que persistirá más allá del alcance del proceso.	

Grupo Un grupo es una agrupación de elementos gráficos que están dentro de la misma categoría. Este tipo de agrupación no afecta los flujos de secuencia dentro de grupo.
 El nombre de la categoría aparece en el diagrama con etiqueta del grupo.
 Las categorías se pueden utilizar para fines de documentación o análisis.
 Los grupos son una forma en la que las categorías de objetos se pueden mostrar visualmente en el diagrama



Anotaciones de texto Las anotaciones de texto son un mecanismo que permite que un modelador proporcione información de texto adicional al lector de un diagrama BPMN



Evento de fin	Indica dónde un proceso terminará. En términos de flujo de secuencia, un evento de fin termina el flujo del proceso.	
---------------	--	--

Nota. Elementos del modelado BPMN 2.0 Elaboración propia basado en: BPMN 2.0 Handbook: Methods, Concepts, Case Studies and Standards in Business Process Management Notation (2011)

1.7.1.5 Bizagi Modeler

Las nuevas tecnologías a menudo han dado lugar a nuevos procesos de negocio. La introducción del tren y el automóvil, así como de la radio, los teléfonos y la televisión, han llevado a la creación de procesos de negocio nuevos y mejorados. Desde el final de la Segunda Guerra Mundial, las computadoras y los sistemas de software han sido una fuente importante de nuevas eficiencias (Harmon, 2019).

Bizagi es una solución de Business Process Management que apoya la gestión en organizaciones orientadas a procesos, al permitir la visualización, control y mejoramiento de todos los procesos en tiempo real. Bizagi Modeler le permite a una organización construir una plataforma de colaboración de procesos globales. Los empleados pueden colaborar de manera eficiente mientras documentan los procesos y se certifican a sí mismos en los procesos en los que participan para garantizar un mejor gobierno y cumplimiento (Bizagi, One Platform; Every Process. Guía de Usuario de Modeler, 2024)

Este enfoque crea una estructura para obtener resultados de forma rápida, al tiempo que se toman las decisiones correctas en el camino para ofrecer el máximo valor. La fase de descubrimiento crea un espacio para evaluar adecuadamente los datos existentes y las oportunidades de optimización. Los pasos de Definir, Desarrollar y Entregar le guían por el mejor camino hacia una rápida transformación. Este marco le ayuda a identificar los flujos de trabajo con mayor potencial de mejora a través de la automatización y a obtener los mejores resultados de sus proyectos de automatización, a la vez que sienta las bases para una mayor optimización en el futuro (Bizagi, 2022).

Harmon (2019) señala que, aunque los gerentes empresariales que participan en el análisis y rediseño de procesos tienden a preferir descripciones escritas o herramientas gráficas básicas como Microsoft Visio, estas resultan útiles solo en análisis informales. Sin embargo, cuando se requiere conservar la información o compartirla se vuelve indispensable el uso de herramientas de software especializadas que permitan almacenar tanto los modelos como los datos relacionados en una base de datos estructurada.

Según Paul Harmon, aunque los gerentes suelen inclinarse hacia métodos tradicionales para la gestión de procesos, el uso de herramientas de software en este ámbito es esencial. Esto posiciona a herramientas como Bizagi como una prioridad para las empresas en general, y con

mayor énfasis para la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A., dado el nivel de complejidad y la magnitud de sus operaciones. Además, la normativa que regula la gestión de procesos en la organización refuerza la necesidad de adoptar herramientas como Bizagi, que resultan fundamentales para optimizar y automatizar procesos de manera eficiente.

1.7.1.6 Rediseño de Procesos

El rediseño de procesos tiene un enfoque en detallar los procesos, intervenir en procesos esenciales y evaluar el valor de cada etapa, con el objetivo de alcanzar los resultados planificados, disminuir los tiempos en la ejecución y potenciar la cadena de valor (Serrano & Ortiz, 2012). Frecuentemente, la Optimización de procesos es considerado el único método para optimizar el desempeño de los procesos, dado que a través de este se pueden suprimir las actividades que no aportan valor y, simultáneamente, disminuir los costos y las demoras, asistiendo a las empresas a alcanzar un mayor grado de innovación en los procesos (Hammer, 2007).

Es importante destacar que, el rediseño de procesos proporciona recursos clave al área de sistemas de información, ya que la incorporación de tecnologías requiere que los procesos estén previamente optimizados. Automatizar procesos ineficientes puede conducir a la implementación de software que no se alinee con las necesidades de la organización ni con sus objetivos estratégicos, lo que subraya la importancia de rediseñar antes de informatizar (Moreno & Parra, 2016). Por lo tanto, este punto es crucial de considerar, pues asegura que las inversiones en tecnología se traduzcan en verdaderos beneficios para la organización, evitando desperdicios de recursos y garantizando que los procesos se integren de manera eficiente con las herramientas implementadas. Además, un adecuado rediseño permite que las tecnologías de información no sólo respondan a las necesidades actuales, sino que también se adapten a los futuros desafíos y estrategias de crecimiento empresarial.

1.7.2 Control interno

La Contraloría General del Estado (2023), plantea que el control interno constituye un proceso integral implementado por las máximas autoridades, los directivos y el personal de las instituciones, con el propósito de ofrecer una seguridad razonable en el cumplimiento de los objetivos institucionales y en la salvaguarda de los recursos públicos. Este sistema se estructura

en cinco componentes fundamentales: el ambiente de control, la gestión de riesgos, las actividades de control, los sistemas de información y comunicación, y el monitoreo.

Adicionalmente, la obligación del control interno recae en cada entidad estatal y en las entidades jurídicas privadas que administran fondos públicos. La finalidad de este control es establecer las condiciones requeridas para su ejercicio (Contraloría General del Estado, 2023).

1.7.2.1 Objetivos del Control Interno

Según la Contraloría General del Estado (2023), el control interno de las entidades y organismos del sector público, así como de las personas jurídicas de derecho privado que manejen recursos públicos, debe orientarse a alcanzar la misión institucional y cumplir con los siguientes objetivos:

- ❖ Fomentar la eficiencia, eficacia, efectividad y economía en la realización de operaciones, basándose en principios de ética y transparencia.
- ❖ Acatar las regulaciones, tanto generales como específicas, relacionadas con la administración de la entidad.
- ❖ Salvaguardar y preservar el patrimonio público frente a pérdidas, derroches, usos inapropiados, anomalías o la realización de acciones ilícitas.
- ❖ Asegurar la fiabilidad, integridad y oportunidad de los datos físicos y los producidos mediante sistemas de archivos informáticos.
- ❖ Asegurar la definición de responsabilidades y competencias claras y exactas, que faciliten la comprobación de responsabilidades individuales en la realización de las operaciones de la entidad.

1.7.2.2 Componentes del control interno

El control interno es un proceso integral que compromete a todos los niveles de una entidad, con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos. Este sistema se estructura en cinco componentes fundamentales: el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control y los sistemas de información y monitoreo, explicados en la tabla 3 y en el [Anexo L](#) esta detallada la base legal de cada componente.

Tabla 3

Componentes y Principios

Componentes	Principios
Entorno de control	1. Compromiso con la integridad y los valores éticos
	2. Supervisión independiente del consejo de administración
	3. Estructuras, organización jerárquica, autoridades,
	4. Atraer, desarrollar y retener personal competente
	5. Personas responsables del control interno
	6. Especificación de objetivos claros especificados
Evaluación de riesgos	7. Riesgos identificados para consecución de objetivos
	8. Consideración del potencial de fraude
	9. Cambios significativos identificados y evaluados
Actividades de control	10. Actividades de control seleccionadas y desarrolladas
	11. Controles Generales de IT seleccionados y desarrollados
	12. Controles implantados mediante políticas y procedimientos
Información y comunicación	13. Información de calidad obtenida, generada y utilizada
	14. Información de control interno comunicada internamente
Actividades de supervisión	15. Información de control interno comunicada externamente
	16. Evaluaciones continuas o puntuales realizadas
	17. Deficiencias de control interno evaluadas y comunicadas

Nota. Recuperado de *The New COSO Framework – Read Our Updated FAQs, Listen to Our Webinar (DeLoach, 2013)*

1.4.3 Normas de Control Interno

Según el Acuerdo No. 004-CG-2023 de la Contraloría General del Estado, el Artículo 1 establece que las Normas de Control Interno tienen como objetivo mejorar los sistemas de control interno y la gestión pública, particularmente en lo relacionado con el uso de los recursos estatales y el logro de los objetivos institucionales.

Estas normas regulan y protegen la actuación de todos los empleados de una entidad u organización, en función de su competencia y naturaleza jurídica. Su finalidad es asegurar el desarrollo, ejecución e implementación de controles internos que proporcionen seguridad razonable para proteger los activos institucionales (Contraloría General del Estado, 2023).

1.7.2.3 Identificación de las Normas de Control Interno a ser consideradas en la evaluación

Las Normas de Control Interno (NCI), constituyen un conjunto de lineamientos diseñados para adecuar el marco de control interno del COSO al contexto del país. Estas normas, están en función de principios administrativos y disposiciones legales vigentes; ofrecen un referente para fortalecer la gestión de riesgos y el cumplimiento normativo en las entidades públicas y privadas del Ecuador (Contraloría General del Estado, 2023).

De acuerdo a lo dispuesto en el Art. 7, Marco normativo general, de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (2021), la CGE es responsable de regular el funcionamiento del sistema mediante la adaptación, expedición, aprobación y actualización de las normativas correspondientes. En su inciso 1, se establece que se deberán crear normas de control interno que sirvan como marco básico para que las instituciones del Estado y sus servidores implementen y gestionen su propio sistema de control interno (Contraloría General del Estado, 2021).

Las Normas de Control Interno que son aplicables se detallan en la tabla 4.

Tabla 4

Normativa aplicable

NORMATIVA APLICABLE	
200- Ambiente de control	300- Evaluación de Riesgos
200-01: Integridad y valores éticos	300-01: Identificación de riesgos
200-02: Administración estratégica	300-02: Valoración de los riesgos
200-03: Políticas y prácticas de talento humano	300-03: Respuesta al riesgo
200-04: Estructura organizativa	300-04: Plan de mitigación de riesgos
200-05: Delegación de autoridad	
200-06: Competencia profesional	
200-07: Coordinación de acciones organizacionales	
200-08: Adhesión a las políticas institucionales	
200-09: Unidad de auditoría interna	
400- Actividades de Control	
401- Generales	402- Administración financiera
401-01: Separación de funciones y rotación de labores	402-01: PRESUPUESTO- Responsabilidad del control
401-02: Autorización y aprobación de transacciones y operaciones	402-02: Control previo al compromiso
401-03: Revisión de procesos y operaciones	402-03: Control previo al devengado
401-04: Supervisión	402-04: Control de la evaluación en la ejecución del presupuesto por resultados
401-05: Documentación de respaldos y su archivo	
403- Tesorería	405- Contabilidad Gubernamental
403-06 Cuentas corrientes bancarias	405-03 Integración contable de las operaciones financieras
403-08 Control previo al pago	405-04 Oportunidad en el registro de los hechos económicos y financieros y presentación de información

403-09 Pagos a beneficiarios	405-05 Conciliación de los saldos de las cuentas
403-10 Cumplimiento de obligaciones	405-06 Formularios y documentos
403-11 Utilización del flujo de caja en la programación financiera	405-07 Anticipos de fondos
403-12 Control y custodia de garantías	405-10 Conciliación y constatación
403-13 Transferencia de fondos por medios electrónicos	
410-Tecnología de la Información	500- Información y Comunicación
410-03 Segregación de funciones	500-01: Controles sobre sistemas de información
410-05 Políticas y procedimientos	500-02: Canales de comunicación abiertos
410-06 Clasificación y arquitectura de la información	600- Seguimiento
410-07 Administración de proyectos tecnológicos	600-01: Seguimiento continuo o en operación
410-08 Desarrollo, mantenimiento y adquisición de software de aplicación	600-02: Evaluaciones periódicas
410-11 Seguridad de tecnología de información	
410-12 Plan de contingencias	
410-13 Administración de soporte de tecnología de información	
410-14 Monitoreo y evaluación de los procesos y servicios.	
410-16 Capacitación relacionada a las tecnologías de la información y comunicaciones	
410-17 Firmas electrónicas	

Nota. Obtenido de las Normas de Control Interno emitidas por la Contraloría General del Estado (2023)

1.7.2.4 Métodos para evaluar el sistema de control interno

De acuerdo a González & Morán (2013), el estudio y la evaluación del sistema de control interno se puede llevar a cabo mediante la utilización de cualquiera de los siguientes métodos: descriptivo, gráfico, de cuestionarios y de detección de tinciones incompatibles.

Método descriptivo

De acuerdo con González & Morán (2013) se refiere al método descriptivo como la representación de las actividades, procesos y procedimientos utilizados por el personal en las distintas unidades administrativas de una entidad. Es imprescindible que dicha descripción no se realice de forma aislada ni subjetiva, sino considerando la operación en la unidad precedente y su impacto en la siguiente.

Método Cuestionario

Consiste en el empleo de cuestionarios previamente elaborados por el auditor; los cuales incluyen preguntas de cómo se efectúa el manejo de las operaciones y quién tiene a su cargo las funciones. Los cuestionarios son formulados de manera que las respuestas afirmativas indican la existencia de una adecuada medida de control, mientras que las respuestas negativas señalan una falla o debilidad en el sistema establecido. Además, los cuestionarios se diseñan de acuerdo con las características del negocio (González & Morán, 2013).

Método Gráfico

El método gráfico se realiza de igual forma que el descriptivo, sólo que, en vez de narrar las operaciones en un documento, se realizan diagramas de flujo y/o recorridos de los procesos u operaciones. Este método normalmente se utiliza para evaluar el Control Interno a nivel operativo, ya que ayuda a identificar fácilmente dónde pueden ocurrir errores (Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2006).

Adicionalmente, se define como aquel que señala por medio de cuadros y gráficas el flujo de las operaciones a través de los puestos lugares donde se encuentran establecidas las medidas de control para el ejercicio de las operaciones. Este método permite detectar con mayor facilidad los puntos o aspectos donde se encuentren debilidades de control; se debe destacar que se requiere mayor inversión de tiempo por parte del auditor en la elaboración de los flujogramas y habilidad para hacerlos (González & Morán, 2013).

1.8 Diseño Metodológico

En el presente proyecto integrador se desarrollará una investigación exploratorio-descriptiva, con un enfoque cualitativo, utilizando una metodología que incluye la recolección de datos a través de técnicas como la observación, entrevistas al personal y revisión documental. Este estudio será de carácter descriptivo y observacional, con énfasis en el análisis detallado del proceso de pagos del departamento. y la evaluación piloto de control interno del mismo.

Para la recopilación de información se realizarán entrevistas y reuniones con las partes interesadas en el proceso, incluyendo jefes departamentales, colaboradores de la Dirección Administrativa Financiera y personal de la Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación (DITIC).

El análisis combina 2 metodologías para su ejecución, la principal, la Business Process Management (BPM), complementándose el estudio por medio de una evaluación piloto del sistema de control interno mediante las normas de la Contraloría General del Estado.

BPM

Se aplicará la metodología Business Process Management (BPM), la cual facilita el manejo integral del proceso. El BPM permitirá descubrir, almacenar, crear, modificar y gestionar el proceso, además de proporcionar acceso a este en cualquier momento y lugar. Según la guía del levantamiento de procesos (2022), las fases del BPM y para lo cual se emplearán distintas técnicas e instrumentos:

Tabla 5

Técnicas e instrumentos propuestos para el levantamiento y rediseño de procesos

Fase	Técnica	Objetivo
Identificación	- Matriz de roles y responsabilidades RACI	Conocer el estado actual del proceso.
Levantamiento y diseño	- Modelador Bizagi -Entrevistas	Modelar los procesos vigentes
Análisis y Rediseño	- Herramienta de importancia y valor agregado	Identificar posibles áreas de mejora.

Orientar el rediseño del
proceso

Nota. Elaborado por los autores.

Capítulo II. Aplicación de la metodología BPM al Proceso de Pagos a cargo de la Intendencia de Contabilidad del Departamento Financiero de DAF

Se llevó a cabo la metodología Business Process Management (BPM), con el propósito de analizar, modelar y optimizar el proceso de pagos. Se abordaron en detalle las fases correspondientes de la metodología BPM, aplicando distintas técnicas de recolección y análisis de datos, entre las que constan varias herramientas y técnicas mencionadas en la guía para el levantamiento de procesos.

Tabla 6

Fases metodología BPM

Fase	Técnica	Objetivo
Identificación	- Matriz de roles y responsabilidades RACI	Conocer el estado actual del proceso.
Levantamiento y diseño	- Modelador Bizagi - Diagramación - Entrevistas	Modelar los procesos vigentes
Análisis y rediseño	- Herramienta de importancia y valor agregado	Identificar posibles áreas de mejora. Orientar el rediseño del proceso

Nota. Elaborado por los autores.

Se buscó la identificación y delimitación del proceso, estableciendo la situación actual, actores involucrados, las actividades clave y los puntos críticos que requieren atención. Posteriormente, se continuó con el modelado del proceso utilizando Business Process Model and Notation (BPMN), para representar visualmente la secuencia de actividades y sus interrelaciones y así tener una secuencia lógica final sobre la ejecución del proceso.

Una vez modelado el proceso, en el capítulo IV se hizo uso de herramientas de análisis y diagnóstico, con el objetivo de identificar posibles ineficiencias, cuellos de botella y oportunidades de mejora. La evaluación se basó en el Objetivo Estratégico Procesos Internos del Plan Estratégico de la Empresa.

Posteriormente, los resultados obtenidos del análisis sirvieron como base para la propuesta de mejoras y optimización presentada. Esta propuesta se apoya en las mejores prácticas de gestión de procesos, con el objetivo de maximizar la productividad, optimizar costos y garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos.

2.1 Identificación del proceso de pagos

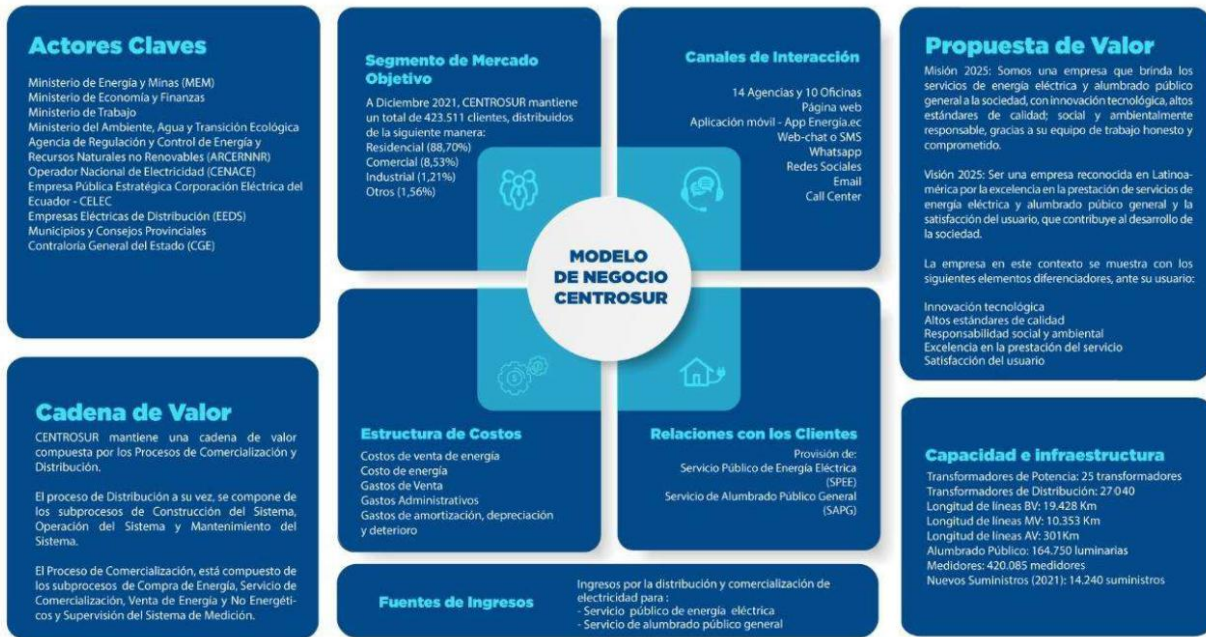
Para la ejecución de la fase de identificación, se partió del problema actual respecto al proceso, el cual radica en sus desafíos operativos debido a la poca presencia de herramientas digitales que agilicen la validación de la información contractual, lo cual genera sobrecarga operativa y mayor riesgo de errores humanos. Para esto se partió de la identificación del proceso, para lo cual se ha revisado en primera instancia su enmarcación en el plan estratégico institucional y el modelo de negocio de la empresa eléctrica. Además, se han empleado técnicas como entrevistas, las cuales fueron dirigidas a los jefes de área de la Dirección Administrativa Financiera (DAF); análisis documental y observación directa de las actividades operativas. Para complementar la información obtenida, también se hizo uso de herramientas mencionadas en la Guía para el levantamiento de procesos que han permitido estructurar una visión integral del proceso de pagos, identificando los actores clave involucrados en el flujo de actividades dentro de las áreas analizadas en el presente trabajo de titulación.

2.1.1 Enmarcación del proceso de pagos con la propuesta de valor

En primera instancia, se consideró pertinente presentar la perspectiva del proceso de pagos dentro del modelo de negocio de la empresa, el cual se basa en la metodología "Canvas". Esta aproximación permite identificar cómo dicho proceso se relaciona con los componentes clave del modelo, tales como la cadena de valor, la estructura de costos, las relaciones con los clientes y la propuesta de valor institucional.

Figura 4

Modelo de negocio CENTRO SUR - Modelo Canvas.



Nota. Recuperado del Plan Estratégico Institucional 2022-2025.

1. Relación con la cadena de valor

El proceso de pagos es un componente esencial de los procesos de Comercialización y Distribución, especialmente en los subprocesos de: Compra de energía (requiere gestión de pagos a proveedores), servicios de comercialización y supervisión (requieren contrataciones y pagos externos); construcción y mantenimiento del sistema (implican pagos a contratistas y proveedores de obras y materiales). El proceso de pagos respalda directamente la operatividad de los procesos que generan valor a través de la infraestructura y suministro eléctrico.

2. Estructura de costos

El proceso de pagos está directamente relacionado con la gestión de los costos de energía, los gastos de venta y administración, así como con los gastos de amortización, depreciación y deterioro, que conforman parte fundamental de la estructura de costos de la empresa. Una correcta ejecución y control del proceso de pagos asegura que los costos reflejados sean precisos, oportunos y auditables.

3. Capacidad e infraestructura

Toda la operación técnica (transformadores, medidores, líneas, etc) depende de adquisiciones, mantenimiento y obras, que a su vez necesitan una gestión eficiente de pagos a proveedores, contratistas y técnicos. El proceso de pagos viabiliza la ejecución presupuestaria y asegura continuidad operativa e inversiones en infraestructura.

4. Relaciones con los clientes y propuesta de valor

La relación con los clientes y la propuesta de valor radica en que un proceso de pagos eficiente evita interrupciones en el servicio, mejora la imagen institucional y refuerza el compromiso con la responsabilidad social. Además, contribuye a garantizar un servicio de calidad y continuidad, lo que fortalece la propuesta de valor. En este sentido, el proceso de pagos influye de forma indirecta pero significativa en la satisfacción del usuario, uno de los pilares fundamentales del modelo de negocio de CENTROSUR.

5. Innovación y eficiencia operativa

Una automatización y digitalización del proceso de pagos se alinea con el componente de innovación tecnológica y excelencia operativa dentro del modelo. Modernizar este proceso aporta a los diferenciadores estratégicos de la empresa.

2.1.2 Alineación del proceso de pagos al Plan Estratégico Institucional

Como ya se ha mencionado, el proceso de pagos pertenece a la dirección administrativo-financiera de la empresa. Este está alineado con varios aspectos del Plan Estratégico Institucional.

Políticas

El proceso de pagos se alinea directa e indirectamente con varias de las políticas presentes en el Plan Estratégico, tal como se detalla en la tabla 7.

Tabla 7

Políticas alineadas al proceso de pagos

Política	Descripción
Alinear todas las iniciativas, planes y proyectos, al Plan Estratégico Institucional.	El proceso de pagos se diseña y ejecuta conforme a los lineamientos establecidos en el Plan Estratégico Institucional, garantizando su coherencia con los objetivos organizacionales, especialmente en cuanto a eficiencia operativa, sostenibilidad financiera y control administrativo.
Planificar, diseñar y operar el sistema eléctrico, con criterios de costos, calidad, eficiencia y menores pérdidas de energía.	Aunque el proceso de pagos no opera directamente sobre el sistema eléctrico, su correcta ejecución permite garantizar la disponibilidad oportuna de recursos financieros para obras, contratos y suministros relacionados, bajo criterios de calidad y eficiencia que minimizan costos y riesgos financieros.
Promover la calidad y mejora continua de nuestros procesos a fin de satisfacer permanentemente los requisitos de nuestros clientes y partes interesadas. Mantener una comunicación interna y externa enmarcada en el respeto y la transparencia.	El proceso de pagos aplica principios de mejora continua mediante la automatización progresiva, el fortalecimiento del control interno y la trazabilidad documental. Esto permite atender de forma oportuna a contratistas, proveedores y unidades internas, fomentando relaciones institucionales transparentes y confiables.

Brindar una atención cálida y eficiente a los clientes y la sociedad en su conjunto. Un proceso de pagos eficiente contribuye indirectamente a garantizar la continuidad de los servicios que CENTROSUR ofrece a la ciudadanía, ya que asegura que los proveedores y contratistas cuenten con los pagos a tiempo para ejecutar sus compromisos, fortaleciendo la atención integral al usuario final.

Nota. Obtenido del Plan Estratégico Institucional 2022-2025

Relación del proceso con los Objetivos Estratégicos Institucionales

El Plan Estratégico Institucional maneja sus objetivos estratégicos dentro de 4 perspectivas propias.

Figura 5

Descripción de perspectivas de planificación CENTROSUR

Nota. Fuente y Elaboración: Plan Estratégico Institucional 2022-2025.

PERSPECTIVA GENERAL	PERSPECTIVA CENTROSUR	DESCRIPCIÓN
Ciudadanía	Sociedad	El servicio eléctrico no sólo se lo presta a sus clientes, sino a la ciudadanía en general y siendo más amplio en su visión, el servicio se lo brinda al ciudadano, a niños, niñas y adolescentes, instituciones, empresas, turistas. Por este motivo se amplió su concepto al de Sociedad.
Procesos Internos	Procesos Internos	Se mantiene la misma denominación de la perspectiva y hace referencia a la gestión interna de la Empresa, su organización, la manera como brinda el servicio.
Financiero	Sostenibilidad Financiera	Al ser una Empresa pública y brindar un servicio público, no tiene una finalidad de rentabilidad, pero sí se debe enfocar su gestión hacia la sostenibilidad.
Talento Humano	Desarrollo y Aprendizaje	Normalmente a esta perspectiva se la conoce como TAC (Tecnología, Aprendizaje y Crecimiento). Sin embargo, la metodología de la Secretaría Técnica de Planificación lo asocia con el Talento Humano. En este caso, se concibe el concepto no solo del talento humano como tal, sino el conocimiento, la experiencia y también los aspectos tecnológicos.

Con base en esto, el proceso de pagos se enmarca dentro de los objetivos estratégicos que se encuentran dentro de estas perspectivas. A continuación, se presenta un detalle al respecto:

Tabla 8

Proceso de pagos enmarcado en objetivos estratégicos

Objetivo estratégico	Descripción	Relación con el Proceso de Pagos
Procesos internos	Desplegar un modelo de transformación empresarial, acorde a una gestión por procesos y mejores prácticas.	El proceso de pagos forma parte de los procesos clave de soporte. Su mejora y estandarización fortalecen la gestión por procesos y buenas prácticas.
Sostenibilidad financiera	Mejorar la gestión financiera, fortaleciendo políticas de gasto, inversión e ingresos, a través de un proceso integral de planificación y gestión de proyectos.	La ejecución eficiente del proceso de pagos impacta directamente en el cumplimiento financiero, el control del gasto y la programación oportuna de recursos.
Sociedad – 001	Incrementar el nivel de satisfacción del usuario como parte activa de la cadena de valor, en un marco de responsabilidad social y ambiental.	Un proceso de pagos ágil permite mantener la continuidad de obras y servicios, lo que influye en la calidad percibida y satisfacción del usuario final.

Nota. Fuente: *Plan Estratégico Institucional 2022-2025.*

Riesgos identificados por objetivo estratégico

La consideración de riesgos es importante; por ende, se incluyó los riesgos presentes en el Plan Estratégico para los objetivos estratégicos y que, a su vez, podrían incidir en el proceso de pagos. La Empresa califica los riesgos de la siguiente manera: La valoración 1 (baja probabilidad de ocurrencia o bajo impacto), la valoración 3 (una probabilidad media de ocurrencia o un impacto medio) y la valoración 5 (implica una alta probabilidad de ocurrencia y un gran impacto en los resultados de la gestión). Además, incluye un apartado para la interpretación: el resultado de la

evaluación es el producto entre la probabilidad y el impacto; de esta manera, la evaluación superior a 20 requiere de una especial atención con el fin de priorizar el riesgo.

Tabla 9

Riesgos asignados a los objetivos estratégicos

OBJETIVO ESTRATÉGICO	RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	VALUACIÓN
Incrementar el nivel de satisfacción del usuario como parte activa de la cadena de valor, en un marco de responsabilidad social y ambiental.	La falta de una metodología efectiva de medición de la satisfacción del usuario, no permitirá contar con información necesaria para la toma de decisiones.	3	5	15
	Políticas de sustentado para temas de publicidad causarían dificultades para publicitar información institucional en medios de comunicación y redes sociales.	3	4	12
	La falta de una adecuada orientación estratégica e integral en las tendencias del sector eléctrico causarían resultados poco efectivos.	4	5	20

Desplegar un modelo de transformación empresarial, acorde a un modelo de procesos y mejores prácticas.	La falta de involucramiento institucional para la transformación organizacional causaría dificultades en el despliegue.	4	5	20
	La falta de políticas, de comunicación e involucramiento institucional en la gestión de procesos afectaría a la cultura de procesos y de mejora continua.	5	5	25
Mejorar la gestión financiera, implementando políticas de gasto, inversión e ingresos, a través de un proceso integral de planificación y gestión de proyectos.	La falta de reforzamiento de los procesos financieros y de adquisiciones basado en buenas prácticas causaría una afección a la gestión financiera.	2	5	10

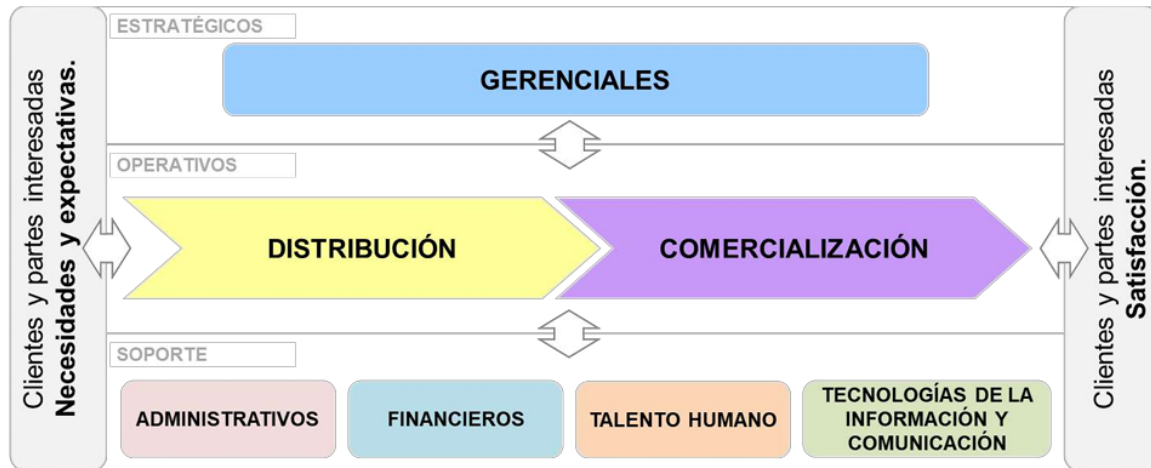
Nota. Fuente y Elaboración: Plan Estratégico Institucional 2022-2025.

Con base en esto, se consideró fundamental el considerar los riesgos relacionados con la falta de políticas de comunicación e involucramiento institucional en la gestión de procesos, la falta de involucramiento institucional para la transformación organizacional y la falta de una adecuada orientación estratégica e integral como riesgos relevantes para el proceso de pagos, puesto que poseen la mayor puntuación en la tabla.

2.1.3 Participación del proceso de pagos dentro del mapa de procesos

Figura 6

Participación del proceso de pagos dentro del mapa de procesos CENTROSUR



Nota: La figura muestra la estructura de los procesos de la entidad. **Fuente y elaboración:** Plan Estratégico Institucional 2022-2025.

La Empresa cuenta con un mapa de procesos donde se evidencian los procesos gobernantes (estratégicos), agregadores de valor (operativos) y los de soporte (Plan Estratégico Institucional, 2022). En el contexto del proceso de pagos, este forma parte de los procesos financieros, los cuales se enmarcan dentro de los procesos de soporte. Su función principal es gestionar de manera eficiente los compromisos financieros de la Empresa, asegurando que todos los pagos, tanto a proveedores como a otras entidades externas, se realicen dentro de los plazos establecidos y con la documentación correspondiente.

2.1.4 Áreas involucradas dentro del proceso de pagos

Dentro de este contexto, y alineando el proceso de pagos con su dirección correspondiente, se puede señalar que la Dirección Administrativo-Financiera de la empresa, compuesta por los departamentos Administrativo, De obras civiles y Financiera (Presupuestos, Contabilidad y Tesorería) es la unidad responsable de su gestión. De estos, las áreas de Presupuestos, Contabilidad y Tesorería participan de manera integral en la ejecución y control del proceso de pagos. El presente estudio se enfocó en estas áreas, dado que su interrelación es fundamental para garantizar la correcta gestión financiera y operativa de la organización. Su participación en

el proceso de pagos es clave, ya que contribuyen directamente a la planificación, control y ejecución de las obligaciones financieras, constituyendo así una parte esencial de la cadena de valor de la empresa.

2.1.5 Actores involucrados dentro del proceso de pagos

La observación directa permitió conocer acerca de los involucrados dentro del proceso, tanto internos como externos, los cuales se presentan en la tabla.

Tabla 10 Colaboradores, tanto internos como externos

Área	Cargo
Externo a la empresa	Fiscalizador
Externo a la empresa	Contratista
Área solicitante de pago	Administrador del contrato
Área solicitante de pago	Secretaría de la dirección
Contabilidad	Auxiliar contable
	Contador
	Intendente de contabilidad
Presupuestos	Jefe de presupuesto
	Asistente administrativo de presupuesto
Jefatura del departamento	Jefe financiero
	Director administrativo financiero
Tesorería	Tesorero
	Pagador

Nota. Elaborado por los autores

2.1.5.1 Actividades ejecutadas actualmente en el proceso

Tabla 11

Actividades ejecutadas actualmente en el proceso

ACTIVIDADES	Descripción
-------------	-------------

1	Receptar y revisar documentos.	El administrador se encarga de recopilar y revisar la información del expediente de pagos
2	Autorizar trámite con sumilla y enviar a secretaria.	el Director de área aprueba el trámite y envía a Secretaría para el ingreso de facturas
3	Receptar e Ingresar la factura en el Sistema de Ingreso de Facturas.	La Secretaría ingresa la factura en el sistema de ingreso de facturas
4	Receptar solicitud de pago.	El Director DAF recibe los pagos provenientes de las diferentes áreas
5	Autorizar solicitud de pago.	El Director DAF se encarga de aprobar los pagos correspondientes.
6	Receptar documentación física y verificar datos de la factura en el sistema	El Auxiliar Contable recibe y hace una revisión preliminar de la factura en el sistema
7	Revisar y consolidar documentación física y electrónica según el pago con factura.	El Analista Financiero - Contable realiza la fase de revisión y control previo de la documentación del expediente
8	Validar documentos con sumilla, sello y rúbrica.	El Analista Financiero Contable valida los documentos del expediente
9	Receptar y revisar monto de la factura ingresada en el sistema de retenciones	El Asistente Administrativo de Presupuesto recibe el expediente, firma el registro de seguimiento y revisa la factura del expediente
10	Registrar en el Sistema de Presupuesto, asignar número de movimiento presupuestario, rubricar y sellar	El Asistente Administrativo de Presupuesto realiza la revisión correspondiente y asigna el número de movimiento presupuestario correspondiente
11	Revisar y rubricar documentación.	El Jefe de Presupuesto revisa y rubrica la documentación
12	Aprobar compromiso presupuestario.	El Jefe de Presupuesto aprueba el compromiso presupuestario

13	Receptar y enviar documentación	El Asistente Administrativo de Presupuesto receipta la documentación aprobada y envía de vuelta a contabilidad
14	Receptar documentación física y electrónica para el pago	El Auxiliar Contable recibe de vuelta el expediente de pagos
15	Receptar y Revisar factura antes del pago.	El Contador realiza una revisión previa de la factura antes de proceder con el pago
16	Generar comprobante de retención	El Contador genera el comprobante de retención
17	Verificar y autorizar retención en el Sistema de Retenciones.	El Intendente de Contabilidad hace la revisión de la retención
18	Solicitar autorización al S.R.I., emitir y contabilizar retención	El contador solicita la autorización en el S.R.I y procede a emitir y contabilizar la retención
19	Generar comprobante de pago en Sistema Contable y aplicar descuentos solicitados con sumilla	El Contador procede a generar el comprobante de pago en el sistema y aplica los descuentos correspondientes.
20	Revisar y sumillar comprobante de pago.	El Intendente de Contabilidad revisa y sumilla el comprobante de pago
21	Revisar comprobante de pago, documentos y sumillar	El Jefe Financiero realiza una revisión del comprobante de pagos, así como de los documentos correspondientes y procede a sumillar.
22	Autorizar y legalizar comprobante de pago.	El Director DAF recibe el pago y procede a la autorización y legalización del mismo.
23	Aprobar comprobante de pago en el sistema contable.	Con la autorización y legalización del pago el Jefe Financiero aprueba el pago en el sistema contable
24	Revisar y valorar la transacción por adquisición de compra (en caso de que el pago requiera gestión de bodegas	Opcional: realiza el Contador en caso de que el pago requiera gestión de bodegas, sino realiza el registro de transferencia (Act 25) de manera directa

25	Registrar transferencia en el sistema del BCE.	El Contador registra la transferencia en el sistema del Banco Central del Ecuador
26	Revisar cuenta, garantía, documentación adjunta	El Pagador revisa la cuenta, garantía y documentación adjunta correspondiente al pago.
27	Aprobar la transferencia en el sistema B.C.E	El Pagador aprueba la transferencia en el sistema del banco central
28	Confirmar transferencia en sistema del B.C.E y remitir documentos a contabilidad	EL Tesorero confirma la transferencia en el banco central y remite la documentación correspondiente a contabilidad
29	Comunicar al proveedor	El Tesorero se encarga de notificar al proveedor
30	Verificar efectivización	El Pagador se encarga de verificar la efectivización
31	Archivar la transferencia	El Pagador procede al archivo de la transferencia
32	Notificar proveedor, presupuestos y auxiliar contable	El Pagador notifica al proveedor, al área de Presupuesto y al Auxiliar Contable sobre el estado del pago.

Nota. Elaborado por los autores.

2.1.5.2 Matriz de roles y responsabilidades

Para apoyar la identificación de involucrados, se construyó la matriz de roles y responsabilidades presente en la guía del levantamiento de procesos con ayuda de un diagrama previo que poseía la Dirección de Planificación de la Empresa. Este se muestra a continuación y engloba las actividades dentro del proceso en conjunto con las funciones y niveles de participación de cada actor involucrado en el flujo de pagos.

La matriz RACI, utiliza varias definiciones/simbologías para asignar roles a cada puesto de trabajo (Hurtado, 2023).

- Responsable (R): Es la persona que realiza el trabajo para culminar una actividad y quien debe responder por el cumplimiento de la tarea.

- Autoridad (A): hace referencia al responsable de la finalización adecuada de una tarea. La autoridad es quien asigna las tareas que deben ser realizadas en pro de ejecutar la tarea asignada a la persona responsable.
- Consultado (C): Aquellos que brindan juicio de expertos; generalmente especialistas en el tema, con quienes se da una comunicación bidireccional.
- Informado (I): Estas personas deben ser actualizadas sobre el progreso del proceso, que generalmente ocurre al momento de la finalización y la entrega de la tarea.

Tabla 12
Matriz RACI

ACTIVIDADES	INVOLUCRADO													
	ADMINISTRADOR O DELEGADO DE CONTRATACIÓN	DIRECTOR RESPONSABLE	SECRETARÍA DE ADMINISTRACIÓN RESPONSABLE	DIRECTOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO	AUXILIAR CONTABLE	ANALISTA FINANCIERO CONTABLE	ASISTENTE ADMINISTRATIVO (PRESUPUESTO)	JEFE DE PRESUPUESTO	CONTADOR	ENCUENTRO DE CONTABILIDAD	JEFE FINANCIERO	PAGADOR	TESORERO	PROVEEDOR
1	R	A		C										
2	I	R												
3			R		I									
4				R										
5				R										
6			C		R	A/C								
7						R			C	C				
8						R								
9					I		R	A/C						
10							R	A/C						
11				C				R			C			
12				C				R			C			
13					I		R	A/C						
14					R	A/C	I							
15						C			R	A/C				
16								R	A/C	C				
17								I	R	A/C				
18								R	A/C					
19				C				R	A/C	C				
20									R	A/C				
21						A/C					R			
22				R							C			
23						A/C					R			
24								R	A/C	C				
25							C		R	A/C	C			
26	I										R	A/C		
27				I				C/I	I	I		R	A/C	
28				I				C/I	I	I		R	I	
29												R	I	
30												R	A/C	
31												R	A/C	
32					I			I				R	A/C	I

Nota. Elaborado por los autores

La matriz resultante representa el flujo de actividades, incorporando los responsables directos, sus jefes inmediatos y los encargados de consulta y revisión.

Esta información sirvió como base para la continuación del siguiente capítulo respecto al levantamiento integral y modelado del proceso de pagos.

2.2 Levantamiento del proceso de pagos

Con la finalidad de extender la información recopilada sobre los procedimientos y demás elementos que conforman el proceso de pagos en la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A., así como obtener una valoración más amplia sobre su funcionamiento, se utilizó la información recabada por entrevistas a los colaboradores involucrados dentro del proceso. Estas entrevistas se estructuraron con base en el cuestionario del [Anexo C](#), el cual permitió obtener información acerca de la organización del proceso en sus distintas secciones.

La entrevista se diseñó en torno a varios bloques principales: Información general sobre el proceso, entradas y salidas, recursos y herramientas, procesos objetivos, cruce de lo que se dice y lo que se hace, verificación y definición de procesos y fue aplicada a todos los cargos dentro del proceso de pagos, esto con el fin de obtener información útil para las distintas etapas de la metodología aplicada.

Con base en la información obtenida mediante entrevistas a los responsables operativos y administrativos del proceso, se pudo elaborar una perspectiva desde el punto de vista de los entrevistados acerca del proceso de pagos. Los entrevistados señalan que el objetivo del proceso está bien definido y su finalidad principal es cumplir con las obligaciones contractuales derivadas de la adquisición de bienes y servicios, asegurando para ello un trámite ordenado, eficiente y respaldado tanto técnica como legalmente. Según las entrevistas, el proceso de pagos constituye una función crítica dentro de la Dirección Administrativo Financiera, ya que asegura el cumplimiento oportuno y transparente de las obligaciones contractuales de la institución. Su correcta ejecución garantiza no sólo el respeto a los términos legales y financieros establecidos con los proveedores, sino también el uso correcto de los recursos públicos, fortaleciendo la eficiencia operativa y la confiabilidad institucional. Según lo expresado por los responsables entrevistados, este proceso tiene implicaciones directas en la planificación presupuestaria, la gestión contable y la sostenibilidad administrativa, por lo que mantener su trazabilidad, control

interno y articulación entre áreas resulta indispensable para la continuidad operativa y la transparencia en la gestión financiera.

Los actores entrevistados coincidieron en que el proceso inicia una vez que se ha verificado la ejecución del bien o servicio por parte del contratista y destacaron que este proceso, aunque estructurado, depende fuertemente del flujo previo de documentación técnica y de la coordinación entre las distintas áreas. Además, el tiempo máximo establecido para la gestión completa del trámite es de 9 días hábiles, según normativa interna, siendo uno de los principales indicadores de desempeño la capacidad de cumplir dicho plazo sin errores ni devoluciones entre unidades.

2.2.1 Responsabilidades específicas de los integrantes del proceso de pagos

Con base en la matriz de roles y responsabilidades del capítulo anterior y apoyado por las entrevistas realizadas al personal, fue posible especificar las responsabilidades inherentes a cada puesto de trabajo que participa dentro del proceso. Esto facilitó la estructuración lógica del proceso en puntos posteriores del presente trabajo, pues permitió concatenar y asignar responsabilidades de manera más específica a cada participante.

Tabla 13

Responsabilidades específicas de los integrantes del proceso de pagos

Cargo	Responsabilidades
Fiscalizador	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar en campo la correcta ejecución de trabajos o entrega de bienes. - Generar planillas de pago, estados de pago y roles de pago. - Consensuar montos con el contratista y remitir la documentación al administrador.
Administrador del Contrato	<ul style="list-style-type: none"> - Consolidar y elaborar documentación de respaldo para el pago. - Solicitar la factura al contratista solo cuando toda la documentación esté completa. - Registrar la factura y documentación en el sistema interno a través de secretaría. - Remitir el expediente al área contable.

Contratista	<ul style="list-style-type: none"> - Emitir la factura correcta, respetando las cantidades y valores consensuados. - Cumplir con los tiempos de entrega de la factura para evitar su caducidad.
Auxiliar Contable	<ul style="list-style-type: none"> - Registrar y archivar la documentación física. - Revisar que la factura esté correctamente ingresada en el sistema y autorizada por el SRI. - Registrar la entrega para presupuesto. - Archivar la documentación terminada.
Contador	<ul style="list-style-type: none"> - Validar el registro contable de la factura y de los documentos de respaldo. - Cumplir las normativas contables internas.
Intendente de Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisar la correcta ejecución de los registros contables. - Aprobar la contabilización final.
Jefe de Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar la disponibilidad presupuestaria. - Autorizar la continuidad del proceso según disponibilidad.
Asistente Administrativo de Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyar en el control de la documentación presupuestaria y los registros.
Jefe financiero	<ul style="list-style-type: none"> - Asegurar el cumplimiento financiero y presupuestario del trámite. - Validar los pagos antes de su programación.
Director Administrativo Financiero	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisar y avalar la correcta ejecución del trámite de pago. - Aprobar la operación de acuerdo con políticas internas.
Tesorero	<ul style="list-style-type: none"> - Programar y priorizar los pagos según el flujo de caja disponible. - Autorizar pagos.
Pagador	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecutar los pagos finales. - Realizar el cierre de los trámites de pago.

Nota. Elaborado por los autores

2.2.2 Entradas y Salidas

Para un mejor entendimiento de las entradas y salidas, se realizó una ejemplificación por etapas usando las actividades descritas en apartados anteriores. En esta sección, el objetivo principal fue detallar los componentes de ingreso y los resultantes post ejecución de cada etapa con el fin de comprender claramente los insumos necesarios y los productos generados dentro del proceso de pagos.

Tabla 14
Entradas y Salidas

Etapas del proceso	Entradas	Salidas
1. Validación técnica y elaboración del expediente de pago.	Comprobante de recepción de bienes y servicios Informe del fiscalizador Acta de entrega Planillas de obra Estado de pago Contrato Roles de pago	Informe del Administrador Solicitud de pago Planilla de pago
2. Registro de la factura	Informe del administrador Solicitud de pago	Factura registrada en sistemas internos. Documentación escaneada o física completa.
3. Revisión contable y control previo	Factura, Planillas, Roles de pago Informe del administrador Informe del fiscalizador Contrato Documentación de soporte	Validación documental Observaciones o visto bueno Trámite ingresado para revisión presupuestaria.
4. Revisión y certificación presupuestaria	Expediente validado (factura y documentación)	Certificación presupuestaria

	Registro de seguimiento de documentación de contabilidad	Informe de disponibilidad presupuestaria Registro de seguimiento completo
5. Revisión documental, retenciones y emisión de comprobantes	Certificación presupuestaria Registro contable inicial Factura Formulario de retención	Registro contable final Registro de retenciones Comprobante electrónico de retención Comprobante de pago
6. Revisión y aprobación administrativa	Registros contables Comprobantes de retención Expediente completo	Autorización interna Aval para ejecución de transferencia
7. Programación y ejecución del pago	Autorización de pago Certificación presupuestaria Registros contables	Transferencia ejecutada Notificación de pago Conciliación bancaria

Nota. Elaborado por los autores

2.2.3 Puntos de control

A partir de las encuestas e información recopilada, se consideró pertinente incluir un apartado específico destinado a los puntos de control establecidos dentro del proceso de pagos, ya que estos representan instancias clave de revisión y validación que garantizan la legalidad, transparencia y correcta ejecución del trámite.

Los puntos de control se encuentran distribuidos a lo largo de todo el proceso y comienzan con la intervención del Director de Área, quien revisa el expediente armado por el Administrador del Contrato. Una vez verificada la documentación, este funcionario envía el trámite al siguiente punto de control. En esta etapa, el Director de la Dirección Administrativa Financiera, con competencia sobre la gestión administrativa, aprueba formalmente la solicitud de pago.

Posteriormente, el expediente pasa al área de Contabilidad, donde se realiza una revisión exhaustiva por parte del Auxiliar Contable y el Analista Financiero - Contable para confirmar que toda la documentación se encuentre conforme a la normativa vigente y a los procedimientos internos. Luego, el expediente es enviado al área de Presupuestos, donde el Asistente

Administrativo de Presupuesto y Jefe de Presupuesto se encargan de las actividades correspondientes a la verificación de disponibilidad presupuestaria y la correcta asignación de la partida presupuestaria correspondiente.

Una vez validado el aspecto presupuestario, el expediente regresa al área de Contabilidad, esta vez al Contador, quien revisa el registro contable del trámite. A continuación, el expediente pasa al siguiente punto de control, a cargo del Intendente de Contabilidad, cuya función principal dentro del proceso es verificar la correcta aplicación de las retenciones generadas durante el proceso contable.

Luego, el trámite es enviado al Jefe Financiero, quien realiza una validación integral del expediente y emite el visto bueno financiero. Con su aprobación, el expediente es remitido al Director DAF, quien otorga la aprobación y legalización definitiva del pago, conforme a las políticas internas y directrices institucionales.

Finalmente, el expediente llega a la Tesorería, donde el Tesorero se constituye en el último punto de control. Su función consiste en verificar que la cuenta bancaria utilizada para el pago sea la correcta y que se cumplan las condiciones necesarias para ejecutar el lote de transferencias. Con esta validación final, se procede a la ejecución del pago al proveedor.

La tabla presenta el cuadro resumen de puntos de control:

Tabla 15
Resumen de puntos de control

Punto de control	Actividad principal
Director de Área (Revisión inicial)	Revisar expediente armado por el administrador del contrato.
Director de la Dirección Administrativa Financiera	Aprobar formalmente la solicitud de pago.
Auxiliar Contable y Analista Financiero Contable (Verificación documental)	Verificar que la documentación esté conforme a la normativa.
Asistente Administrativo de Presupuesto y Jefe de Presupuesto (Revisión presupuestaria)	Revisar disponibilidad y asignación presupuestaria.

Contador (revisión de registros contables)	Revisar registro contable del trámite.
Intendente de Contabilidad (validación de retenciones)	Validar retenciones aplicadas por el contador.
Jefe Financiero (visto bueno financiero)	Emitir aprobación financiera del trámite.
Director Administrativo Financiero (aprobación final)	Aprobar y legalizar pago conforme a políticas internas.
Tesorero (verificación de cuenta y ejecución del pago)	Verificar cuenta bancaria y ejecutar el lote de transferencias.

Nota. Elaborado por los autores

Este recorrido evidencia la existencia de múltiples puntos de control secuenciales que, si bien garantizan el cumplimiento normativo, también añaden complejidad y tiempos de espera al proceso, especialmente considerando que las validaciones se realizan de forma manual y sin automatización entre sistemas. Por tanto, identificar y optimizar estos puntos representa una oportunidad clave para mejorar la eficiencia y trazabilidad del proceso de pagos.

2.2.4 Herramientas tecnológicas empleadas

El proceso de pagos se apoya en diversas herramientas tecnológicas que permiten la administración, validación y seguimiento de los procedimientos financieros y administrativos. A continuación, se presenta una evaluación detallada de estas herramientas, considerando su funcionalidad, ventajas, limitaciones y áreas de mejora en el contexto del proceso de pagos.

Sistema de Gestión Documental Quipux

Quipux es el sistema oficial de gestión documental electrónica utilizado por las entidades públicas del Ecuador. Su implementación responde a las políticas de modernización del Estado, permitiendo la creación, envío, recepción, seguimiento y archivo de documentos con validez jurídica. En el contexto del proceso de pagos, esta herramienta se emplea como medio institucional para tramitar, controlar y formalizar la documentación requerida entre las distintas áreas involucradas.

Una de sus principales ventajas radica en la trazabilidad que ofrece, ya que registra de manera detallada el historial de cada documento: quién lo generó, a qué área fue derivado y en qué fecha

se produjo cada acción. Además, su compatibilidad con firmas electrónicas otorga legitimidad legal a los documentos procesados, eliminando la necesidad de trámites físicos y contribuyendo al cumplimiento normativo.

Sin embargo, pese a sus beneficios, Quipux no está diseñado como un sistema de gestión de procesos integrales. No se encuentra integrado con plataformas contables, presupuestarias o tributarias, por lo que se requiere ingresar información de manera duplicada en otros sistemas. Esta desconexión reduce la eficiencia del proceso y aumenta el riesgo de errores humanos. Adicionalmente, su interfaz puede resultar poco intuitiva para usuarios sin experiencia previa, lo cual demanda capacitaciones constantes para asegurar su correcto uso.

Sistema Contable interno

Según las entrevistas realizadas a los colaboradores, el Sistema Contable interno cumple un rol esencial en la gestión financiera institucional, ya que permite registrar y validar las operaciones contables derivadas del proceso de pagos. Su uso garantiza el cumplimiento de las normativas contables internas y externas, facilitando la elaboración de reportes financieros y asegurando la trazabilidad de cada transacción económica registrada.

Entre sus beneficios más relevantes se encuentra la estructuración ordenada de la información contable, lo cual permite una gestión precisa de los recursos. Sin embargo, el sistema presenta limitaciones significativas en términos de integración. Actualmente, requiere el ingreso manual de datos que ya han sido procesados en otras plataformas como Quipux, lo que genera cierto grado de duplicidad de tareas; además, aumenta el riesgo de errores humanos y demoras en el flujo de aprobación.

Asimismo, el sistema no se encuentra vinculado al portal del SRI para la validación automática de ciertos documentos, tales como facturas electrónicas. Estas deficiencias dificultan la automatización del proceso y limitan su eficiencia.

Con base en lo anterior, se concluye que, si bien el sistema contable cumple de manera efectiva con sus funciones fundamentales en el ámbito financiero, su aporte a la digitalización integral del proceso de pagos será limitado mientras no se establezcan mecanismos de interoperabilidad con las demás plataformas institucionales involucradas.

Entre las principales oportunidades de mejora del sistema contable interno se encuentra desarrollar integraciones con plataformas clave como Quipux y el portal del SRI, lo cual permitiría reducir la duplicidad de tareas y fortalecer la trazabilidad del proceso. Asimismo, la incorporación de validaciones automáticas contribuiría significativamente a minimizar errores humanos en el registro de información, optimizando los tiempos de respuesta y la confiabilidad del sistema.

Portal del SRI

Según miembros del departamento de contabilidad de la empresa, el portal del Servicio de Rentas Internas (SRI) constituye una herramienta fundamental dentro del proceso de pagos, ya que permite verificar en tiempo real la validez y autenticidad de las facturas electrónicas emitidas por los proveedores de bienes y servicios. Esta validación asegura que los documentos cumplan con los requisitos tributarios establecidos por la normativa vigente, aportando legalidad, transparencia y control al procedimiento. No obstante, el uso actual del portal presenta limitaciones, dado que ciertas validaciones deben realizarse de forma manual, lo cual puede generar ciertos retrasos cuando el encargado de ingresar la factura requiere enviarla al siguiente punto de revisión documental o cuando el volumen de facturas es elevado. Además, no existe una integración directa entre el portal del SRI y los sistemas institucionales como el sistema contable o Quipux, lo que impide automatizar el proceso de validación y conservar un historial interno confiable de las facturas verificadas. Esta limitación responde, en gran medida, a factores externos al alcance de este proyecto, vinculados con las restricciones propias de la entidad que administra el portal tributario. No obstante, en este contexto, se identifican oportunidades de mejora orientadas a establecer enlaces parciales con los sistemas internos, particularmente mediante la automatización de la descarga y recopilación de comprobantes XML desde este portal para almacenarlos en un repositorio estructurado.

Considerando que actualmente se aplica un procedimiento parecido en la empresa, especialmente cuando las facturas contienen un número elevado de ítems, según lo manifestado por el personal encargado del ingreso de facturas. Estos manifiestan que, en estos casos, el archivo XML es proporcionado por el fiscalizador del proceso y cargado directamente en la Intranet institucional. Sin embargo, dicho procedimiento presenta limitaciones, ya que los archivos XML no son descargados directamente del portal del SRI y, además, se reciben en distintos formatos, lo cual dificulta su estandarización y posterior organización dentro de un repositorio institucional uniforme, lo ideal sería lograr una descarga directa y con archivos de

formato estandarizado que permitan al Área de Tecnologías y Comunicaciones (DITIC) conformar un repositorio adecuado y de fácil acceso.

Intranet corporativa

La intranet corporativa cumple la función de canal de comunicación interna, facilitando el intercambio de archivos, la coordinación de actividades y la consulta de información digital entre distintas áreas. Aunque no sustituye a plataformas formales como Quipux, desempeña un papel importante en la operatividad diaria de los procesos institucionales, especialmente en aquellos trámites que no requieren gestión documental oficial. Su uso permite agilizar la circulación de información y contribuye a la digitalización parcial del flujo de trabajo.

Sin embargo, presenta ciertas limitaciones que afectan su eficacia como herramienta de apoyo al proceso de pagos. Actualmente, la intranet no dispone de un sistema estructurado de flujos de aprobación ni de validaciones automáticas, lo que reduce su capacidad para garantizar controles eficientes en etapas clave del trámite. Asimismo, en ausencia de una adecuada coordinación con otras plataformas institucionales, puede generarse duplicación de esfuerzos o inconsistencias en el manejo de documentos e información.

En este contexto, una de las principales oportunidades de mejora se centra en optimizar el uso de la intranet como medio para facilitar el acceso y gestión de facturas electrónicas. Si bien la obtención automática de facturas directamente desde el portal del SRI presenta limitaciones técnicas ajenas al control institucional, se plantea como alternativa el desarrollo de un repositorio interno de archivos XML previamente validados. Este repositorio permitiría que las facturas puedan ser buscadas, seleccionadas y vinculadas directamente desde la intranet, eliminando la necesidad de ingresar manualmente los códigos de autorización y reduciendo significativamente los tiempos de procesamiento y el riesgo de errores humanos. Esta funcionalidad reforzaría el control documental y fortalecería el avance hacia una digitalización más efectiva del proceso de pagos.

Seguidamente, la tabla presenta un resumen de los sistemas mencionados anteriormente, clasificados según el grado de relación y control que la empresa ejerce sobre ellos:

Tabla 16
Herramientas tecnológicas empleadas

Herramienta	Tipo	Descripción general	Control institucional	¿Es modificable por la empresa?
Quipux	Interna	Sistema oficial de gestión documental electrónica utilizado para trámites formales.	Uso interno obligatorio	No (plataforma estatal centralizada)
Sistema contable	Interna	Plataforma financiera para registro y validación de operaciones contables.	Control completo	Sí (permite ajustes o integraciones internas)
Intranet Corporativa	Interna	Canal institucional para compartir archivos, coordinar actividades y gestionar documentos operativos.	Control total	Sí (puede desarrollarse e integrarse)
Portal del SRI	Externa	Plataforma gubernamental para la validación de facturas electrónicas.	Acceso limitado	No (gestionado por el SRI, sin APIs públicas estables)

Nota. Elaborado por los autores.

La evaluación de las herramientas tecnológicas utilizadas en el proceso de pagos evidencia que, si bien se cuenta con sistemas funcionales para el cumplimiento de los requisitos legales y contables, persisten oportunidades significativas para optimizar la eficiencia, la integración de plataformas y la automatización de tareas. La digitalización del proceso requiere no solo el uso de sistemas independientes, sino su interoperabilidad, trazabilidad integral y el fortalecimiento del control interno a través de soluciones tecnológicas articuladas.

2.2.5 Modelado de procesos

En esta sección se presenta el modelado detallado del proceso de pagos, tal como se lleva a cabo actualmente en la Dirección Administrativo Financiera (Intendencia de Contabilidad). El levantamiento se realizó a partir de un diagrama inicial proporcionado por la empresa y a una revisión cuidadosa de cada etapa del proceso, complementada con entrevistas a los principales actores involucrados: Administradores de Contrato, Auxiliares Contables, Analista Financieros Contable, Pagador y Tesorero. Gracias a sus aportes, fue posible reconstruir el flujo real de trabajo, identificando las actividades, los responsables, las herramientas que utilizan y cómo se interrelacionan entre sí. Esto no sólo refleja cómo funciona el proceso en la práctica, sino que también permite reconocer posibles cuellos de botella, tareas duplicadas u oportunidades de mejora que servirán como base para su posterior análisis y rediseño.

El modelado del proceso se presenta en el diagrama incluido y fue desarrollado utilizando la herramienta Bizagi, plataforma predilecta de la institución para la gestión y el diseño de sus procesos. El proceso engloba un total de 32 actividades cuando es considerado como flujo perfecto (sin errores/devoluciones). Además, el proceso se engloba dentro de 13 carriles, en los cuales consta cada cargo por el cual pasa el proceso.

Se decidió incluir la tabla que describe los puntos en los cuales se presentan *objetos de datos* y *depósitos de datos* con el fin de conocer de mejor manera la participación de estos apartados en cada actividad del proceso.

Tabla 17

Objetos de datos y depósitos de datos

Actividad	Encargado	Objeto de datos	Depósito de datos
Receptar y revisar los documentos	ADMINISTRADOR O DELEGADO DE CONTRATACIÓN	Documentos soporte para el pago de un bien o servicio	S/N
Documentos soporte para el pago de un bien o servicio	DIRECTOR RESPONSABLE	-Documentación Física -R-84 QUIPUX documentación electrónica	S/N

Receptar e ingresar la factura en el sistema de ingreso de facturas	SECRETARIA DE DIRECCIÓN RESPONSABLE	R-DAF 76 Factura	Sistema de ingreso de facturas
Receptar documentación física y verificar datos de la factura en el sistema	AUXILIAR CONTABLE	S/N	Sistema de ingreso de Facturas
		<u>Anotación de texto:</u> Crear o actualizar al proveedor y registrar la cuenta bancaria en el Sistema de Ingreso de Facturas	
Revisar y consolidar documentación física y electrónica según el pago con factura	ANALISTA FINANCIERO CONTABLE	Documentación física y electrónica	S/N
Validar documentos con sumilla, sello y rúbrica	ANALISTA FINANCIERO CONTABLE	R-84 Quipux	S/N
Receptar y revisar monto de la factura ingresada en el sistema de retenciones	ASISTENTE ADMINISTRATIVO (PRESUPUESTOS)	Documentación física y electrónica	S/N
Registrar en Sistema de Presupuesto, asignar número de movimiento presupuestario, rubricar y sellar	ASISTENTE ADMINISTRATIVO (PRESUPUESTOS)	Reporte en Sistema de Retenciones	R-61 Sistema de presupuestos
Receptar y enviar documentación	ASISTENTE ADMINISTRATIVO (PRESUPUESTOS)	Documentación Física y Electrónica	S/N
Receptar	AUXILIAR	Documentación	S/N

Documentación física para el pago	CONTABLE		Física y Electrónica		
Receptar y revisar factura antes del pago	CONTADOR		Documentación Física y Electrónica (Quipux)	S/N	
Generar el Comprobante de Retención	CONTADOR		R-DAF-16 Comprobante Electrónico de Retención	S/N	
Verificar y autorizar la retención en el sistema de retenciones.	INTENDENTE DE CONTABILIDAD	DE	S/N	R-187 Sistema de Contabilidad / Retenciones	
Generar comprobante de pago en sistema contable, realizar descuentos solicitados con sumilla.	CONTADOR		- R-DAF-82 Comprobante de pago - Estado de pagos u orden de pago	R-187 Sistema de Contabilidad	
Revisar y sumillar comprobante de pago	INTENDENTE DE CONTABILIDAD	DE	R-82 Comprobante de pago y electrónica (R-84 Quipux)	S/N	
Revisar comprobante de pago, documentos y sumillar			Documentación física R-82 Comprobante de pago y electrónica (R-84 Quipux)		
Autorizar y legalizar comprobante de pago	DIRECTOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO		R-82 Comprobante de pago con rúbrica	S/N	
Aprobar comprobante de pago en el sistema contable	JEFE FINANCIERO		R-84 Quipux y R-82 Comprobante de pago físico	R-187 Sistema de Contabilidad	
Revisar y valorar la	CONTADOR		R-76 Factura y	SN	

transacción	por	transacción:	
adquisición	de	ingreso a bodega	
compra			
Registrar	CONTADOR	Documentación	Sistema Nacional de
transferencia	en el	Física	R-82 pagos del B.C. E
sistema B.C. E		Comprobante	de
		pago y electrónica	
		(Quipux)	

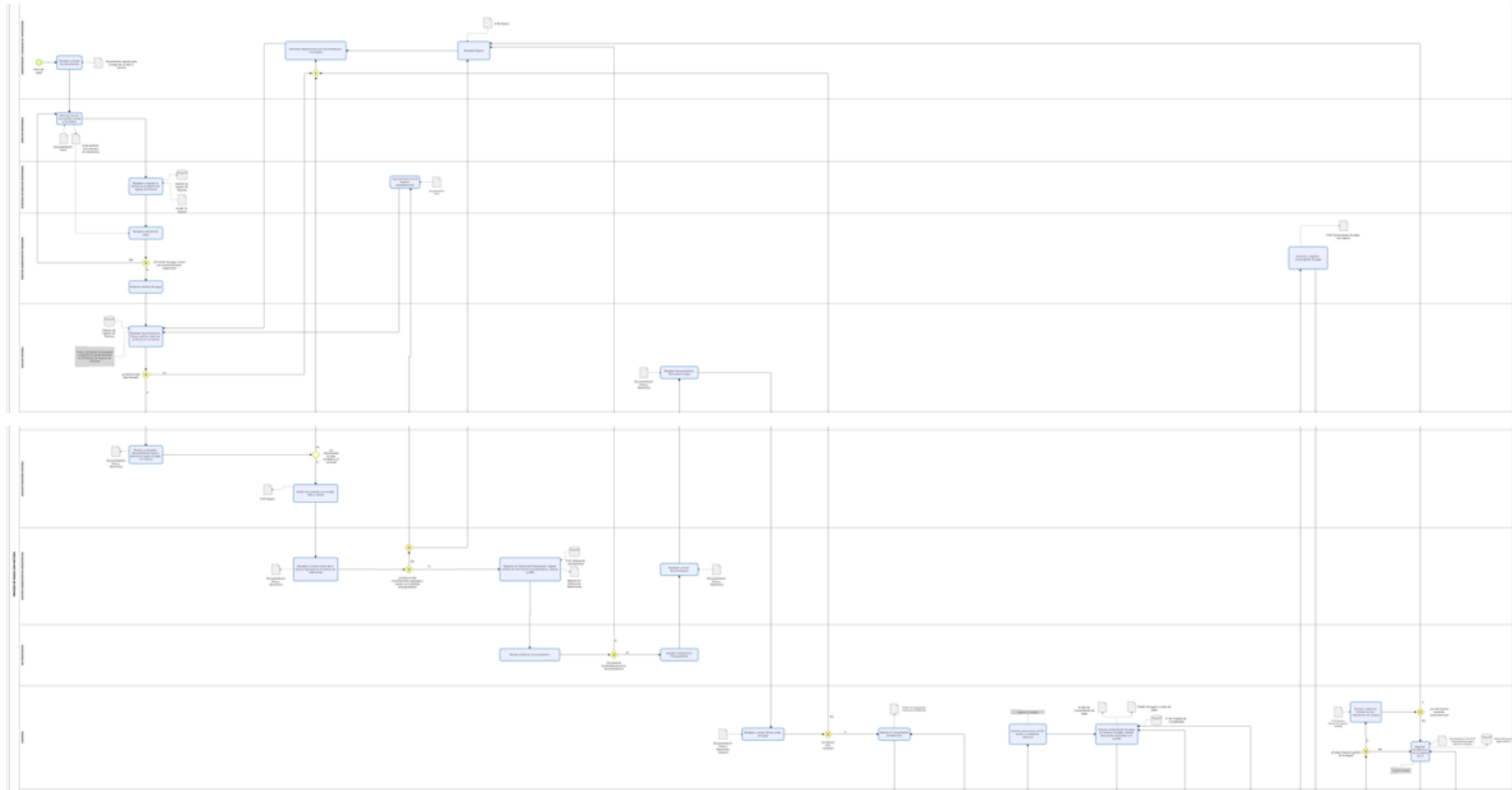
Nota. Elaborado por los autores

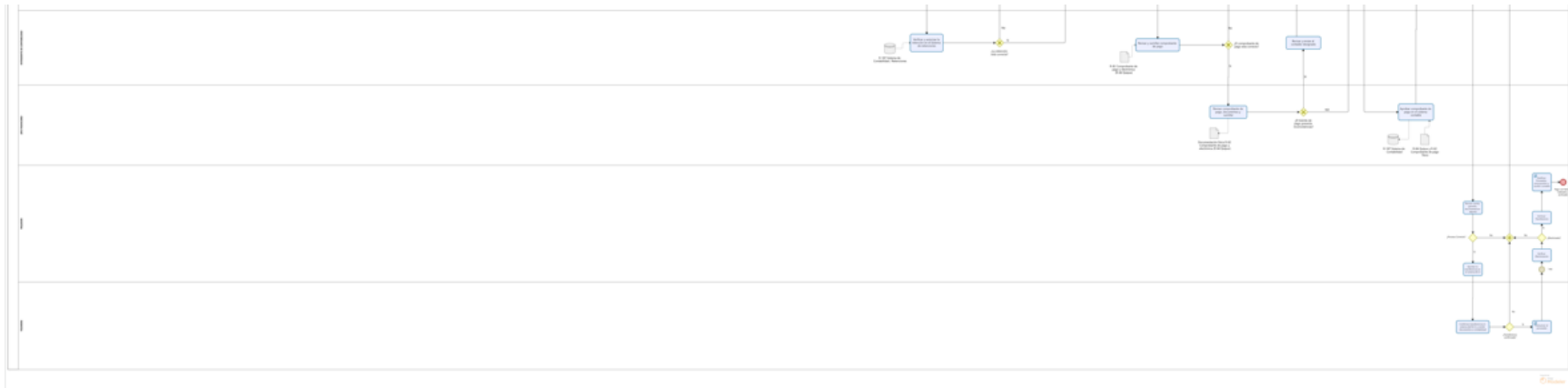
Con base en toda la información recopilada durante la fase de identificación y en los aspectos abordados en la etapa de levantamiento, se construyó un diagrama que representa de manera visual el proceso, incluyendo a los actores involucrados y los elementos necesarios para su ejecución.

2.2.6 Diagrama del proceso de pagos - Bizagi

Figura 7

Diagrama del proceso de pagos – Bizagi





Nota. Elaborado por los autores

El diagrama final permite visualizar el estado actual del proceso, identificar a los actores involucrados, así como los objetos y documentos utilizados, con el objetivo de comprender cómo está estructurado el proceso en su forma actual. Procediendo así con el análisis del proceso.

2.3 Conclusión del capítulo

El proceso de pagos cuenta con la participación activa de diversas unidades organizacionales pertenecientes a la Dirección Administrativa Financiera, entre ellas las áreas de Presupuestos, Tesorería y Contabilidad. Estas unidades agrupan un total de once cargos funcionales que intervienen en distintas fases del proceso, lo cual demuestra un alto grado de interdependencia operativa. Dos integrantes del proceso comprenden al contratista y al fiscalizador, los participantes en el proceso ajenos a la empresa. La matriz de roles y responsabilidades permitió conocer la interrelación entre los cargos y responsabilidades.

El proceso de pagos se encuentra estrechamente vinculado con los objetivos establecidos en el Plan Estratégico Institucional y con los ejes de la propuesta de valor de la entidad. Dada su naturaleza transversal y su incidencia directa en el cumplimiento oportuno de las obligaciones financieras, constituye un componente crítico para la sostenibilidad operativa y la imagen institucional ante terceros.

Existen diversos controles internos distribuidos a lo largo del proceso, los cuales se enfocan principalmente en la validación documental, presupuestaria y tributaria.

El proceso de pagos depende del uso de múltiples herramientas tecnológicas, tanto internas como externas a la institución, tales como el sistema de gestión documental Quipux, la intranet corporativa y el portal web del Servicio de Rentas Internas (SRI).

El modelado del proceso de pagos constituyó una herramienta clave para la comprensión integral del flujo operativo, la identificación de los formularios utilizados, las herramientas aplicadas y los responsables en cada fase.

El proceso de pagos presenta desafíos relacionados a los sistemas a este que están directamente relacionados con la falta de integración entre estos.

Capítulo III. Propuesta de evaluación del control interno

La propuesta de evaluación del Sistema de Control Interno ha sido levantada sobre el proceso de pagos a cargo de la Intendencia de Contabilidad del Departamento Financiero de DAF, tiene como finalidad desarrollar una metodología sistemática que permita analizar el grado de cumplimiento de las normativas emitidas por la CGE en dicho proceso en específico.

Este enfoque facilitará la identificación de posibles deficiencias en los procesos internos, asegurando la conformidad con la normativa vigente y fortaleciendo la gestión organizacional mediante la implementación de estrategias orientadas a la mejora continua. Asimismo, la propuesta contribuye a la optimización de los procedimientos contables, garantizando transparencia, confiabilidad y eficiencia operativa dentro de la entidad.

3.1 Base teórica y legal

El desarrollo de esta propuesta se sustenta en los fundamentos teóricos y conceptuales previamente expuestos. Adicionalmente, se considera LOCGE (Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado), en la sección 2, Art. 21 el cual menciona las Auditoría de Gestión, establece diferentes definiciones y normativas a seguir para su correcto desarrollo, garantizando su implementación efectiva en todos los componentes.

3.2 Planificación

Se ha desarrollado una matriz de planificación orientada a la Evaluación del Sistema de Control Interno del Proceso de pagos. Esta herramienta metodológica tiene como propósito guiar el proceso de evaluación en todas sus fases, garantizando un enfoque técnico y sistemático que permita emitir conclusiones válidas y sustentadas.

3.3 Objetivo de la Evaluación de Control Interno

Su objetivo general consiste en la evaluación el Sistema de Control Interno aplicada al Proceso de Pagos, el cual involucra a cinco áreas específicas de DAF: Dirección, Jefatura Financiera, Intendencia de Contabilidad, Presupuesto y Tesorería. Estas áreas comprenden, en total, a **17** personas. El fin de esta evaluación es determinar la conformidad del proceso y de las áreas involucradas con la normativa emitida por la Contraloría General del Estado, así como identificar posibles deficiencias operativas y formular recomendaciones que promuevan la mejora continua en la gestión contable y financiera de la entidad.

3.4 Problema Central

El problema central que motiva esta evaluación radica en que el proceso de pagos, aunque funcional, requiere ser evaluado de forma estructurada a fin de verificar si el Sistema de Control Interno que lo regula, cumple efectivamente con los estándares legales, técnicos y operativos, exigidos por el marco legal y normativo vigente. Además de que, servirá de base para evaluaciones futuras que se quieran hacer al proceso y para sustentar la propuesta de actualización del mismo. En este contexto, se ha formulado la siguiente pregunta general de evaluación: ¿El proceso de pagos cumple adecuadamente con el marco legal y normativo aplicable y cuenta con un Sistema de Control Interno eficaz que garantiza transparencia, confiabilidad y eficiencia?

A partir de esta interrogante se han definido cinco preguntas específicas que direccionan el desarrollo de la evaluación:

- ¿Cómo está estructurado el Sistema de Control Interno que aplica al Proceso de Pagos?
- ¿El Proceso de Pagos cumple con la Normativa de Control Interno?
- ¿Qué riesgos existen/están presentes en el Sistema de Control Interno aplicado al Proceso de Pagos?
- ¿Qué deficiencias existen en el Sistema de Control Interno aplicado al Proceso de Pagos?
- ¿Cómo mejorar la eficiencia y eficacia del Proceso de Pagos?

Para dar respuesta cada una de las cinco preguntas clave de la Evaluación del Control Interno aplicada al Proceso de Pagos, se ha definido un enfoque metodológico uniforme, que contempla seis criterios: la base de referencia, la información necesaria, las fuentes, el método de recolección, el procedimiento de análisis, las posibles limitaciones y el uso final de los datos.

Tabla 18

Matriz de planificación

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN							
Evaluación del Sistema de Control Interno del Proceso de pagos							
Proceso de pagos de la Intendencia de Contabilidad, de la Jefatura Financiera de DAF							
Objetivo de la Evaluación:							
Evaluar el sistema de control interno del proceso de pagos para determinar su conformidad con la normativa de la Contraloría General del Estado, identificar deficiencias operativas y proponer estrategias de mejora continua.							
Cuestión básica o problema:							
El proceso de pagos a cargo de la Intendencia de Contabilidad de la Jefatura Financiera de DAF requiere ser evaluado para determinar si el Sistema de Control Interno implementado cumple con los lineamientos establecidos por la Contraloría General del Estado y responde adecuadamente a los principios de eficiencia, transparencia y confiabilidad en la gestión de recursos públicos.							
¿El proceso de pagos cumple adecuadamente con las normativas aplicables y cuenta con un sistema de control interno eficaz que garantice transparencia, confiabilidad y eficiencia?							
Preguntas	Criterios	Información requerida	Fuentes de información	Procedimientos para la recopilación de datos	Procedimientos para el análisis de datos	Limitaciones	Qué permitirá decir el análisis
¿Qué queremos saber?	¿En qué nos basamos?	¿Qué información necesitamos?	¿De dónde la obtendremos?	¿Cómo obtendremos los datos?	¿Cómo responderemos a la pregunta?	¿Qué puede limitar el procedimiento?	¿Qué haremos con los datos?

						?	
¿Cómo está estructurada o el sistema de control interno en el proceso de pagos?	-Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado (Ecuador)	-Organigrama funcional de la Dirección Administrativa Financiera -Manual de funciones y responsabilidades -Flujogramas del proceso de pagos -Políticas y procedimientos documentados -Controles preventivos y correctivos implementados -Tecnologías y sistemas informáticos	-Documentación oficial de la Dirección Administrativa Financiera -Personal responsable del proceso de pagos -Software contable utilizado -Manuales de procedimientos -Plan estratégico	-Revisión documental de manuales, políticas y procedimientos -Entrevistas estructuradas con personal clave (Intendente de Contabilidad, analistas, asistentes) -Observación directa del proceso de pagos -Aplicación de cuestionarios de control interno -Diagramación del flujo actual del proceso -Revisión de los sistemas	-Análisis de la estructura organizacional y niveles jerárquicos -Evaluación de la segregación de funciones y responsabilidades -Verificación de la existencia y efectividad de los controles implementados -Comparación entre procedimientos documentados y la práctica real -Elaboración de una matriz de	Falta de acceso a documentación o funcionarios clave, baja calidad de información, cambios normativos recientes	-Determinar la estructura del sistema de control interno implementados -Evaluar la claridad en la definición de roles y responsabilidades -Valorar la eficacia de los controles existentes -Determinar el grado de formalización y documentación del sistema -Establecer el
¿El proceso de pagos cumple con la normativa de control interno?	-Reglamento Interno de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A. -Manual de Procedimientos de						

	pagos de la Intendencia de Contabilidad -Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP) - Normativa de Contabilidad Gubernamental	utilizados - Plan operativo Anual - Documentos normativos		informáticos utilizados -Solicitud de acceso a documentación digital relacionada al proceso	riesgos identificados -Análisis de la integración de los componentes del control interno.		nivel de conocimiento del personal sobre sus responsabilidades en materia de control interno -Determinar el nivel de cumplimiento, fortalezas/debilidades del sistema de control
¿Qué riesgos existen/está	ad	-Registros de incidentes y errores	-Departamento de Gestión de Riesgos	-Reuniones de identificación de riesgos con personal	-Categorización de los riesgos	Limitado acceso a procesos	-Identificar riesgos inherentes, de

<p>n presentes en el sistema de control interno del proceso de pagos?</p>		<p>detectados -Historial de problemas o inconvenientes en pagos -Estadísticas sobre devoluciones, rechazos y errores en facturación -Evaluaciones de vulnerabilidades en sistemas informáticos -Reportes de excepciones a los procedimientos establecidos -Reportes mensuales de</p>	<p>-Unidad de Auditoría Interna -Registros del sistema (Quipux) -Personal operativo vinculado al proceso de pagos -Proveedores que hayan presentado reclamos -Departamento de Tesorería -Registros de conciliaciones bancarias -Informes de incidentes del Departamento</p>	<p>involucrado -Revisión de reportes de excepciones y errores -Solicitud de informes sobre controles -Verificación de registros de modificaciones a datos críticos -Observación directa</p>	<p>identificados -Análisis causa-raíz de incidentes recurrentes -Evaluación del diseño frente a la efectividad operativa de los controles -Medición del riesgo residual actual -Evaluación de la efectividad de las respuestas implementadas frente a riesgos</p>	<p>activos, resistencia del personal, información subjetiva o sesgada, complejidad del proceso</p>	<p>control y de detección presentes en el proceso -Evaluar la adecuación de los controles frente a los riesgos identificados -Analizar la efectividad de las estrategias actuales de mitigación -Identificar oportunidades de mejora en el sistema de control interno -Proponer recomendaciones</p>
---	--	--	---	---	---	--	---

		pagos	de Tecnologías de la Información -Quejas relacionadas al proceso -Área contable				específicas para fortalecer la gestión de riesgos -Proponer el establecimiento de parámetros para el monitoreo continuo de riesgos emergentes
--	--	-------	---	--	--	--	--

Nota. Elaborado por los autores

Plan de aplicación del cuestionario de Control Interno

El objetivo del actual programa de evaluación es analizar de manera integral el Sistema de Control Interno de la organización con el propósito de identificar posibles debilidades, brechas en la gestión u oportunidades de mejora. Este análisis permitirá plantear recomendaciones orientadas a fortalecer los procedimientos, maximizar el cumplimiento de las actividades y facilitar la consecución de los objetivos institucionales de una forma más eficaz y eficiente.

Tabla 19

Programa de evaluación de control interno

Componente: Sistema de Control Interno del Proceso de Pagos						
N°	Objetivo/Procedimiento	Ref. P//T	Realizado por:		Revisado por:	
			Nombre	Fecha	Nombre	Fecha
OBJETIVO:						
	El objetivo general consiste en evaluar el sistema de control interno que regula el Proceso de Pagos para determinar la conformidad del proceso y de las áreas involucradas con la normativa emitida por la Contraloría General del Estado, así como identificar posibles deficiencias operativas y formular recomendaciones que promuevan la mejora continua en la gestión contable y financiera de la					

	entidad.					
PROCEDIMIENTOS:						
1	Recolectar información sobre el proceso actual					
2	Elaborar los cuestionarios de control interno para la evaluación.					
3	Aplicar cuestionarios de control interno para evaluar los cinco componentes del control interno.					
4	Evaluar los cuestionarios de control interno aplicados.					
5	Realizar entrevistas informales y verificar la efectividad de la información.					
6	Interpretar los resultados obtenidos en el cuestionario.					

Nota. Elaborado por los autores

3.5 Cronograma de actividades general

El cronograma está dividido en cuatro fases principales: planificación, ejecución, comunicación de resultados y seguimiento, para organizar y aplicar estratégicamente la evaluación del control

interno. La fase de planificación comprenderá la definición de los objetivos específicos del proceso de evaluación, la revisión de la estructura organizativa relacionada con el proceso de pagos y el diseño del cuestionario con base en los principios del modelo COSO I. El Director Administrativo Financiero y los responsables de las áreas pertinentes validarán internamente esta herramienta, garantizando su pertinencia y aplicabilidad en el entorno operativo institucional.

Durante la fase de ejecución del plan piloto, se socializó el cuestionario con los funcionarios participantes y se procedió a su aplicación por parte del equipo de evaluación. Posteriormente, se analizaron los resultados y se sistematizaron los hallazgos obtenidos, los cuales serán presentados a la Dirección Financiera para su conocimiento y toma de decisiones. Finalmente, en la fase de seguimiento, se han propuesto mejoras a los controles identificados como deficientes y se validaron las acciones correctivas conjuntamente con los jefes de área involucrados. Con ello, se asegurará una implementación efectiva y un ciclo de mejora continua dentro del sistema de control interno de la organización.

Tabla 20

Cronograma de actividades

Fase	Actividad	Responsable
Fase 1: Planificación	1.1 Definición de objetivos de la evaluación	Responsable de Control Interno
	1.2 Revisión de estructura organizacional y procesos clave	Equipo de Evaluación Interna
	1.3 Diseño del cuestionario de control interno (basado en COSO I)	Responsable de Control Interno + Equipo de Evaluación Interna
	1.4 Validación interna del instrumento	Director Administrativo Financiero + Jefes de áreas implicadas
Fase 2: Ejecución	2.1 Socialización del cuestionario al personal participante	Responsable de Control Interno
	2.2 Aplicación del cuestionario a los responsables de procesos	Equipo de Evaluación Interna
	2.3 Recolección y verificación de respuestas	Equipo de Evaluación Interna
Fase 3:	3.1 Análisis de resultados y	Responsable de Control Interno +

Comunicación de Resultados	sistematización de hallazgos	Intendencia de Contabilidad
	3.2 Redacción de Resultados	Responsable de Control Interno
	3.3 Presentación de resultados a la dirección	Dirección Financiera + Responsable de Control Interno
Fase 4: Seguimiento	4.1 Propuesta de mejoras en los controles detectados como deficientes	Equipo de Evaluación Interna
	4.2 Validación de acciones correctivas con responsables de área	Jefes de áreas implicadas + Comité de Control Interno
	4.3 Seguimiento a la implementación (primera revisión)	Equipo de Evaluación Interna

Nota. Fuente y elaboración propia.

3.6 Plan piloto

Como parte fundamental de la metodología para evaluar dentro del proceso de pagos el control interno se realizó la aplicación del cuestionario estructurado, elaborado con base en las Normas de Control Interno emitidas por la Contraloría General del Estado. Este instrumento está diseñado específicamente para identificar fortalezas y debilidades en los mecanismos de control vigentes, así como para detectar oportunidades de mejora.

El cuestionario consta de preguntas cerradas (Sí/No), con una ponderación asignada a cada una de ellas. Si las respuestas de los participantes son consistentes y están sustentadas con evidencia, las respuestas afirmativas recibirán una calificación máxima de 10 puntos. En caso de observaciones o discrepancias, la calificación disminuirá proporcionalmente. Las respuestas negativas recibirán una calificación de cero, a menos que la evidencia sugiera lo contrario. Finalmente, a las respuestas que se atribuyan a desconocimiento del personal sobre el control se le asignará un puntaje de 5.

Posteriormente, la evaluación del control interno para cada norma aplicada finaliza sumando los valores de ponderación y calificación de ambas columnas (cálculo del nivel de confianza). Al convertir estos resultados en porcentajes, se podrá determinar la confiabilidad del control interno y el nivel de riesgo asociado.

Para realizar el cálculo correspondiente, la Contraloría General del Estado proporciona la siguiente fórmula, en donde se multiplicará la calificación total (CT) por 100 y se dividirá para la ponderación total (PT).

$$\text{Calificación porcentual (CP)} = \frac{\text{Calificación Total (CT)}}{\text{Ponderación Total (PT)}} \times 100$$

Tabla 21

Equivalencia de los niveles de confianza

Calificación porcentual	Grado de confianza		Nivel de riesgo	
15-50%	1	Bajo	3	Alto
51-75%	2	Medio	2	Medio
76-95%	3	Alto	1	Bajo

Nota. Fuente y Elaboración: Manual General de Auditoría Gubernamental (Contraloría General del Estado, 2001)

3.6.1 Estructura y contenido del cuestionario estructurado

En el marco de las normas impuestas por la Contraloría General del estado, dividido por bloques enfocados en los diferentes componentes del control interno, las preguntas a utilizar para la implementación de la evaluación del control interno se dividirán por NCI, las cuales fueron descritas en la normativa aplicable a la propuesta. Por consiguiente, se ha definido una estructura estándar y sistemática para el cuestionario de evaluación del control interno, diseñada para asegurar la consistencia y comparabilidad de los resultados. Dicha estructura está conformada por los siguientes componentes:

Tabla 22

Estructura Cuestionario Especial/Estructurado

Cuestionario para la evaluación del sistema de Control Interno	
Entidad:	Empresa Eléctrica Regional centro Sur C.A.
Departamento:	Dirección administrativa Financiera (DAF)

Periodo:						
PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	OBSERVACIÓN
	SI	NO	N/A			
Componente evaluado: (detallar componente evaluado)						
TOTAL						
NIVEL DE CONFIANZA						
Realizado por: Los Autores				Revisado por:		

Nota. Fuente y Elaboración: Manual General de Auditoría Gubernamental (Contraloría General del Estado, 2001)

Tabla 23

Resultados de la Evaluación de Control Interno

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO								
	ENTIDAD:							
	COMPONENTE:							
1.	VALORACIÓN:							
	Ponderación Total (PT):							
	Calificación Total (CT):							
	Calificación Porcentual (CP):							
	PT: 100%							
	CT: X							
	CP: %							
2.	DETERMINACIÓN DE LOS NIVELES DE RIESGO							
		3	2	1				
	RIESGO:					Coeficiente o		
						Solidez		
3.	APRECIACIÓN PRELIMINAR DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL ENTORNO							

Nota. La tabla describe la estructura del formato para lo Resultados de la Evaluación de Control Interno. **Fuente y Elaboración:** *Manual General de Auditoría Gubernamental (Contraloría General del Estado, 2001)*

3.6.2 Gestión de riesgos

En el marco del control interno, la gestión de riesgos constituye un pilar fundamental para la identificación, evaluación y mitigación de amenazas que puedan comprometer la eficiencia de los procesos financieros. En este sentido, el análisis se centrará en la evaluación del riesgo inherente en el proceso de pagos de la entidad en estudio, permitiendo detectar vulnerabilidades y establecer medidas preventivas para minimizar su impacto. Para ello, se empleará la siguiente ecuación:

Riesgo = Ponderado - Nivel de confianza

Dado que la evaluación del riesgo puede presentar un grado de subjetividad, se busca reducirlo mediante la estandarización de criterios basados en la metodología propuesta por Maldonado (2006) en su obra Auditoría de Gestión.

Esta metodología permitirá una evaluación más objetiva y estructurada del riesgo en el proceso de pagos.

1. Un nivel mínimo de riesgo se presenta cuando un componente poco significativo no contiene factores de riesgo y la probabilidad de ocurrencia de errores es baja.
2. Por otro lado, si un componente significativo está compuesto por diversos factores importantes, pero su probabilidad de ocurrencia de errores es baja o improbable, la evaluación del riesgo será considerada baja.
3. Asimismo, un componente a simple vista significativo, con múltiples factores de riesgo y con una posibilidad razonable de que se presenten errores o irregularidades, será clasificado con un riesgo medio.
4. Finalmente, un componente tendrá un nivel de riesgo alto cuando sea claramente significativo, contenga múltiples factores de riesgo, algunos de ellos de gran importancia, y exista una probabilidad elevada de que ocurran errores o irregularidades.

Tabla 24

Esquematización de Riesgos

Nivel de riesgo	Significatividad	Factores de riesgo	Probabilidad de ocurrencia de errores
Mínimo	No significativo	No existen.	Remota
Bajo	Significativo	Existen algunos, pero poco importantes	Improbable
Medio	Muy significativo	Existen algunos	Posible
Alto	Muy significativo	Existen varios y son importantes.	Probable

Nota. Describe la esquematización de los riesgos **Fuente:** Maldonado (2006)

3.7 Análisis y evaluación del Control Interno aplicado al Proceso de Pagos

El Proceso de Pagos es el encargado del cumplimiento de obligaciones de la Empresa por la adquisición de bienes y servicios, compromisos laborales y de diversa índole que requiere la operatividad del negocio. Es un proceso riguroso y ejecutado principalmente por la Dirección Administrativa Financiera. Dentro del proceso participan varios funcionarios pertenecientes a varias áreas de la Empresa, en total engloba a 13 cargos, los cuales realizan actividades específicas para garantizar la correcta ejecución de los pagos. Para la ejecución de un pago, es necesaria la elaboración del expediente de pago, el cual tiene que ser sometido a varias revisiones y controles con el fin de llevar a cabo la transferencia final correspondiente al pago en cuestión.

Se evaluó 5 componentes: Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Seguimiento, conforme a lo establecido en la Matriz de Evaluación del Sistema de Control Interno del Proceso de Pagos. A través de la cuantificación de niveles de confianza y riesgos, se observó que el proceso de pagos maneja niveles satisfactorios de confianza para los 5 componentes, con un nivel de confianza superior a 79% en todos los casos. Esto, junto con la identificación de debilidades y oportunidades de mejora, proporcionó una visión integral y fundamentada para el diseño de recomendaciones y planes de acción que refuercen la eficiencia, la eficacia y el cumplimiento normativo en la gestión de pagos de CENTROSUR.

Tabla 25

Matriz de Evaluación del Sistema de Control Interno del Proceso de Pagos

Componente evaluado	Calificación del nivel de confianza	Nivel de confianza	Riesgo	Novedad encontrada	Oportunidades de mejora	Áreas responsables	Evidencias
200 Ambiente de control	- CT= 201 PT= 230 CP= 87,32 %	Alto	Bajo	> El 70% de los encuestados considera que el plan de capacitación actual no incorpora aspectos orientados al desarrollo de nuevas habilidades y técnicas que contribuyan a mejorar el desempeño	> Incluir en el plan de capacitación aspectos relevantes y específicos para el proceso de pagos, en función de los requerimientos de formación identificados en dicho proceso.	> DAF (Dirección Administrativa Financiera) - DTH (Dirección de Talento Humano)	Anexo E Cuestionario NCI 200 - Ambiente de control al proceso de pagos

				en el proceso de pagos.				
300	-	CT= 127	Alto	Bajo	➤ Ausencia de un modelo formal de gestión de riesgos que incluya planes como el de provisión de recursos para afrontar riesgos del proceso evaluado, limitando la capacidad de la dirección para identificar, analizar y mitigar riesgos significativos	➤ Diseñar e implementar un modelo formal de gestión de riesgos específico para el proceso de pagos, incluyendo un programa de provisión de recursos humanos y tecnológicos que permita dar respuesta oportuna ante riesgos del proceso.	➤ DIPLA (Dirección de Planificación) - DAF (Dirección Administrativa Financiera)	Anexo F Cuestionario 300- Evaluación de riesgos al proceso de pagos
Evaluación de riesgos		PT= 150 CP= 84,72 %					➤ DAF (Dirección Administrativa Financiera)	

de forma sistemática.

➤ Falta de un plan de contingencias formal para el proceso de pagos en el que consten las medidas actuales de contingencia empleadas por la DAF.

contingencia existentes en un instrumento oficial, funcional y conocido por los responsables del proceso de pagos.

400	-	CT= 1024	Medio	Med	➤ Existe		➤ DAF (Dirección	Anexo G
Actividades de Control		PT= 1290 CP= 79,35 %		io	carencia de indicadores clave que permitan evaluar la eficacia, eficiencia y seguridad dentro del	➤ Diseñar e implementar un sistema de indicadores de gestión del proceso de pagos.	Administrativa Financiera)	Cuestionario 400- Actividades de control al proceso de pagos

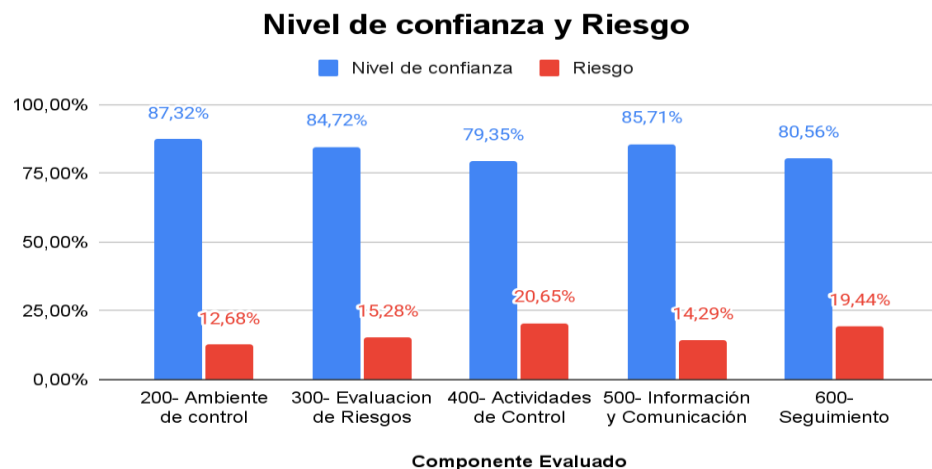
				proceso de pagos.						
500	-	CT= 60	Alto	Bajo	>	No están considerados los riesgos que implican los sistemas automatizados en el procesamiento de la información dentro del cumplimiento del proceso de pagos.	>	Desarrollar un componente específico dentro del modelo de gestión de riesgos para identificar, clasificar y mitigar riesgos tecnológicos asociados a la automatización.	>	DAF (Dirección Administrativa Financiera) - 500- DITIC (Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación) Anexo H Cuestionario 500- Información y comunicación al proceso de pagos
Información y Comunicación		PT= 70 CP= 85,71 %								
600	-	CT= 24	Medio	Medio	>	El sistema de control refleja que el seguimiento se maneja de manera eficaz.	>	Mantener el sistema de control interno respecto al apartado de seguimiento, fomentando el	>	DAF (Dirección Administrativa Financiera) Anexo I Cuestionario 600 - Seguimiento al proceso de pagos
Seguimiento		PT= 30 CP= 80,56 %								

seguimiento
continuo y
acatando las
observaciones
emitidas por los
órganos de
control.

Nota. Elaborado por los autores

Tabla 26

RESUMEN EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL PROCESO DE RECAUDACIÓN



Nota. Elaborado por los autores

A continuación, se detallan los hallazgos encontrados mediante el modelo piloto aplicado para la evaluación de control interno aplicado al proceso de pagos.

NCI 200 - Ambiente de Control

Hallazgo 1: El 70% de los encuestados considera que el plan de capacitación actual no incorpora aspectos orientados al desarrollo de nuevas habilidades y técnicas que contribuyan a mejorar el desempeño en el proceso de pagos.

De acuerdo con la evaluación realizada al componente NCI 200 - Ambiente de Control, el 70% los encuestados consideran que el plan de capacitación actual de la empresa no les proporciona todos los elementos necesarios para mejorar su desempeño en el proceso de pagos.

Aunque el plan de capacitación que se menciona en el [Anexo J](#) (Plan de formación y capacitación CENTROSUR 2025) contempla temas como control interno y manejo de tecnologías de la información, y se diseña con base en los requerimientos de cada área, además de estar apoyado por la evaluación de desempeño mensual, según la NCI 200-03 del [Anexo E](#), los encuestados perciben que aún no se abordan de manera suficiente o práctica los aspectos clave para fortalecer sus capacidades en la ejecución del proceso de pagos.

Conclusión

Los encuestados del estudio consideran que el plan de capacitación no cubre en su totalidad las necesidades de capacitación respecto al proceso de pagos.

Recomendación

Al intendente de Contabilidad

Evaluar de manera independiente a todo el personal a su cargo, a fin de consolidar los requerimientos de capacitación, sobre la base de las brechas en el conocimiento requerido por el cargo que cada uno desempeña y ponerlo en conocimiento del Jefe Financiero y este a su vez del Director DAF, a fin de que se oficialice el requerimiento a la Dirección de Talento Humano y dichos requerimientos sea incluidos dentro del presupuesto de capacitación 2026.

NCI 300 - Evaluación de Riesgos

Hallazgo 2: Ausencia de un modelo formal de gestión de riesgos que incluya planes como el de provisión de recursos para afrontar riesgos del proceso de pagos, limitando la capacidad de la dirección para identificar, analizar y mitigar riesgos significativos de forma sistemática.

De acuerdo con la evaluación realizada al componente NCI 300 - Evaluación de Riesgos, se evidenció que la Dirección Administrativa Financiera no posee un modelo formal de gestión de riesgos para el proceso de pagos que le permita identificar y afrontar dichos riesgos de manera eficaz, esto se evidencia en las respuestas de la NCI 300-04 Plan de Mitigación de Riesgos. Con ayuda de la Dirección de Planificación y la Dirección de Talento Humano, se pudo indagar acerca de los documentos que posee la Empresa asociados al tratamiento de los riesgos, evidenciando que poseen el Plan de Contingencias para Seguridad y Salud Ocupacional (IDTH-365) y el Plan para Eventos Naturales y Entrópicos, los cuales constan en la plataforma LOTUS. Sin embargo, ninguno de estos abarca los riesgos relacionados con procesos financieros como lo es el de pagos.

Según el Intendente de Contabilidad, el proceso de pagos es susceptible a varios riesgos, entre los que se mencionan los asociados al mal ingreso de facturas, la mala emisión de facturas, expedientes de pagos incompletos, anticipos y multas no descontados y errores en la elaboración de retenciones. Muchos de estos interrumpen directamente el flujo del proceso, ocasionando el reinicio del mismo, aunque la dirección mitiga actualmente estos riesgos por medio de memorandos y medidas puntuales de prevención de riesgos; esto no consta en un documento oficial dentro del Manual de Procesos y Procedimientos.

Además, mediante el cuestionario realizado, el mismo que se detalla en el [Anexo F](#) NCI 300-04: Plan de Mitigación de Riesgos, se logra evidenciar que no existe un programa de provisión de recursos para afrontar posibles riesgos asociados al proceso de pagos u otros procesos dentro de la Dirección Administrativa Financiera, esto no permite tomar acciones para reaccionar efectivamente ante dichos riesgos.

Conclusión

No se cuenta con un modelo formal de gestión de riesgos que permita identificar, analizar y mitigar de manera sistemática los riesgos asociados al Proceso de Pagos, incluyendo la implementación de planes de gestión por tipo de riesgo.

Recomendación

A los Directores de Planificación y Administrativo Financiero

Establecer un Modelo formal de Gestión de Riesgos específico para el Proceso de Pagos, que permita identificar, evaluar, mitigar y monitorear de forma sistemática los riesgos operativos y financieros asociados.

Considerar el establecer un programa de previsión de recursos que permita dar una respuesta oportuna ante riesgos identificados en el proceso.

Socializar el Modelo de Gestión de Riesgos con los funcionarios directamente involucrados en el Proceso de Pagos, y luego de documentarlo, registrarlo en el Manual de Procesos y Procedimientos - MPP.

Hallazgo 3: Falta de un Plan de Contingencias formal para el Proceso de Pagos

De acuerdo con la evaluación realizada al componente NCI 300 - Evaluación de Riesgos se identificó que el proceso de pagos no cuenta con un Plan de Contingencias Formal, aunque la Dirección Administrativa Financiera aplica ciertas medidas ante contingencias en el Proceso de Pagos, dichas medidas no se encuentran consolidadas en un instrumento formal que permita su estandarización, socialización, aplicación y posterior seguimiento. Con ayuda de la NCI 300-04 Plan de Mitigación de Riesgos mencionada en el [Anexo F](#) y como se mencionó en hallazgos anteriores, la Empresa no lo tiene documentado en el MPP.

Conclusión

No existe un Plan de Contingencias formal asociado al Proceso de Pagos, documentado en el MPP y si bien dichas situaciones no planificadas se abordan de manera efectiva, éstas aún no han sido estandarizadas y documentadas de manera formal.

Recomendación

Al Director Administrativo Financiero

Estructurar y formalizar un Plan de Contingencias para el proceso de pagos incorporando las medidas vigentes, estableciendo protocolos claros de acción, definiendo responsabilidades,

mecanismos de seguimiento y medición, así como garantizando la difusión de dicho plan entre los actores y que sea documentado el MPP para su estricto cumplimiento.

NCI 400 - Actividades de Control

Hallazgo 4: Existe carencia de indicadores clave que permitan evaluar la eficacia, eficiencia y seguridad dentro del Proceso de Pagos.

De acuerdo con la evaluación realizada al componente NCI 400 - Actividades de Control, se evidenció que la Dirección Administrativa Financiera no posee indicadores que le permitan medir la eficacia, eficiencia y seguridad del Proceso de Pagos, como se evidencia en la NCI 410-14: Monitoreo y evaluación de los procesos y servicios del [Anexo G](#).

Con ayuda del Plan Estratégico Institucional, se pudo corroborar que todas las direcciones exceptuando la DAF poseen indicadores asentados y formalizados, muchos de estos utilizados por las diferentes áreas para realizar una correcta medición del cumplimiento de objetivos y para la presentación de informes relevantes como el informe de labores, documento el cual también es presentado por la DAF,

El no poseer indicadores asociados a los procesos como el de pagos limita la capacidad de la Dirección Administrativa Financiera para la medición y evaluación del cumplimiento de objetivos y resultados, además de su capacidad para la presentación de información relevante.

Conclusión

La Dirección Administrativa Financiera no posee indicadores asociados a procesos como el de pagos, limitando su capacidad para medir resultados y presentar información relevante.

Recomendaciones

Al Director Administrativo Financiero

Identificar, categorizar e implementar los indicadores correspondientes al Proceso de Pagos para posteriormente socializarlos con el personal.

Al Director de Planificación

Considerar la inclusión de los indicadores producto del levantamiento y categorización previo, en la publicación del próximo Plan Estratégico Institucional

NCI 500 - Información y Comunicación

Hallazgo 5: No están considerados los riesgos que implican los sistemas automatizados en el procesamiento de la información dentro del cumplimiento del Proceso de Pagos.

De acuerdo con la información recabada mediante el cuestionario detallado en el Anexo 9 NCI 500 - Información y Comunicación, se logró evidenciar que, respecto al proceso de pagos, no se ha identificado, tampoco evaluado de manera formal, los riesgos asociados al uso de sistemas automatizados para el procesamiento de la información. El uso de herramientas tecnológicas en la ejecución del proceso implica riesgos inherentes relacionados con fallas del sistema, errores de configuración y deficiencia en la trazabilidad. Además, como se puede observar en la NCI 500 - 01 Controles sobre sistemas de información del [Anexo H](#), los encuestados consideran que no se ha implementado una gestión específica para estos riesgos dentro de la planificación y operación del proceso. Con lo cual, se limita la capacidad de detección oportuna de anomalías y reduce la eficacia de los mecanismos de supervisión.

Conclusión

No se consideran los riesgos que implican los sistemas automatizados en el procesamiento de la información dentro del cumplimiento del proceso de pagos, lo que expone al proceso a posibles errores operativos, vulnerabilidades informáticas, afectando directamente al cumplimiento de las obligaciones.

Recomendación

Al Director de Tecnologías de la Información y Comunicación en coordinación con el Director Administrativo Financiero:

Incorporar un enfoque de gestión de riesgos tecnológicos en el Proceso de Pagos, que involucre tanto la evaluación, monitoreo como la mitigación de posibles riesgos relacionados con el uso de sistemas automatizados. Este enfoque, debería incluir pruebas periódicas de funcionamiento, respaldo de información y actualización constante de los protocolos de seguridad.

3.8 Conclusiones del capítulo

La Entidad presenta valores superiores al 79% de niveles de confianza del Sistema de Control Interno aplicado al Proceso de Pagos, considerando la esquematización de los niveles de confianza determinados en Manual General de Auditoría Gubernamental, se tiene como resultado un nivel de confianza alto con niveles de riesgo bajos. Sin embargo, del análisis realizado en el marco de los componentes del sistema de control interno establecidos en las Normas de Control Interno (NCI), emitidas por la Contraloría General del Estado, se identifican oportunidades para fortalecer aspectos clave relacionados con la gestión de riesgos, la planificación de recursos, la implementación de indicadores, el uso seguro de sistemas automatizados, la capacitación del personal y la socialización de la información relevante del proceso.

Desde la perspectiva del componente NCI 200 – Ambiente de Control, presenta un nivel de confianza alto con un 87% y un nivel de riesgo bajo de un 13%, este nivel de confianza refleja la adecuada implementación de políticas, normas y procedimientos que contribuyen a un ambiente propicio para el control interno; no obstante, se evidencian oportunidades de mejora en la alineación del plan de capacitación con las necesidades técnicas del personal que interviene en el proceso de pagos. Si bien se cuenta con un plan institucional de formación y capacitación, existe margen para incorporar contenidos que permitan desarrollar habilidades prácticas y actualizadas que fortalezcan el desempeño operativo.

En cuanto al componente NCI 300 – Evaluación de Riesgos, se observa la posibilidad de desarrollar un modelo formal de gestión de riesgos aplicable al proceso de pagos, que contemple también un programa de previsión de recursos financieros, humanos y tecnológicos, así como la formalización de un plan de contingencias que sistematice las medidas actualmente adoptadas por la Dirección Administrativa Financiera (DAF).

Desde la perspectiva del componente NCI 400 – Actividades de Control, se identifican áreas susceptibles de mejora relacionadas con la definición e implementación de indicadores de gestión que permitan evaluar con objetividad la eficacia, eficiencia y seguridad del proceso de pagos. Lo que contribuirá a una toma de decisiones más informada y al seguimiento continuo de los resultados operativos.

Finalmente, en el ámbito del componente NCI 500 – Información y Comunicación, se evidencian oportunidades para incorporar la gestión de riesgos tecnológicos vinculados a los sistemas automatizados utilizados en el proceso de pagos, así como para optimizar los mecanismos de socialización de los informes generados, promoviendo una mayor retroalimentación entre las áreas involucradas.

En conjunto, los hallazgos permiten concluir que el Proceso de Pagos cuenta con una base operativa consolidada, pero se identifican elementos clave que pueden ser fortalecidos mediante un trabajo articulado entre la DAF, DIPLA, DITIC y DTH. La implementación progresiva de las recomendaciones planteadas contribuirá a la mejora continua del proceso, a su alineación con las buenas prácticas de gestión institucional, y al cumplimiento eficaz de los objetivos estratégicos de CENTROSUR como entidad pública del sector eléctrico.

Capítulo IV. Análisis y propuesta de mejora aplicada al proceso de pagos

4.1 Análisis de procesos

4.1.1 Evaluación de actividades (Matriz de importancia y valor agregado)

Para el análisis del Proceso de Pagos se utilizó la herramienta de evaluación de Importancia y Valor Agregado. Esta herramienta permitió evaluar cada actividad del proceso, asignándole un nivel de importancia (Alta, Media o Baja) y un nivel de valor agregado (Valor Agregado, No Agrega Valor, pero es necesaria, o No Necesaria), según los criterios definidos en las siguientes tablas. Esta clasificación facilitó la identificación de actividades críticas, aquellas que pueden ser automatizadas o mejoradas, y las que podrían eliminarse por no aportar valor ni ser necesarias. Además, se incluye aquellas actividades las cuales tienen que mantenerse por normativa.

Tabla 27

Actividades críticas simbología

SIMBOLOGÍA	Escala	Definición
A		
A	Alta	Crítica para el cumplimiento del proceso
M	Media	Necesaria, pero no crítica.
B	Baja	Su eliminación no afecta el resultado.

Nota. Elaborado por los autores

Tabla 28

Matriz de importancia y valor agregado simbología

SIMBOLOGÍA	Escala	Definición
VA		
VA	Valor agregado	Actividades que aportan directamente al cumplimiento del objetivo del proceso, que es realizar pagos correctos, oportunos y con sustento legal. Son actividades que generan un resultado útil, evitan reprocesos y agregan calidad al trámite.
NAV	No agrega valor	Actividades que no transforman directamente el

(pero es necesaria) trámite ni agregan valor operativo, pero son necesarias por normativas, políticas internas o control institucional.

NN	No necesaria	Actividades que no agregan valor ni son necesarias desde el punto de vista legal, técnico o de control. Generan retrabajo, consumo de recursos o demoras innecesarias.
----	--------------	--

Nota. Elaborado por los autores

Figura 8
Matriz de importancia y valor agregado

INVOLOCADO	ADMINISTRATIVO O DELEGADO DE CONTRATACIÓN	DIRECTOR RESPONSABLE	SECRETARÍA DE CONTRATACIÓN RESPONSABLE	DIRECTOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO	AUXILIAR CONTABLE	ANALISTA MANEJADOR CONTABLE	ASISTENTE PRESUPUESTARIO (PRESUPUESTO)	JEFE DE PRESUPUESTO	CONTADOR	INVENTARISTA DE CONTABILIDAD	JEFE FINANCIERO	PAGADOR	TESORERO	PROVEEDOR	IMPORTANCIA (Alta, media, baja)	VALOR AGREGADO (Valor agregado, no agrega valor, no necesaria)	Evaluación Sugerida	
																		ACTIVIDADES
1	R	A		C											A	VA	Mantener / Priorizar	
2	I	R													A	VA	Mantener / Priorizar	
3			R	I											M	NAV	Automatizar / Revisar eficiencia	
4				R											A	NAV	Mantener por normativa	
5				R											A	VA	Mantener / Priorizar	
6			C		R	A/C									M	NAV	Automatizar / Revisar eficiencia	
7						R			C	C					A	VA	Mantener / Priorizar	
8						R									A	VA	Mantener / Priorizar	
9					I		R	A/C							A	VA	Mantener / Priorizar	
10							R	A/C							A	VA	Mantener / Priorizar	
11			C				R				C				A	VA	Mantener / Priorizar	
12			C				R				C				A	VA	Mantener / Priorizar	
13				I			R	A/C							B	NAV	Eliminar o automatizar si es posible	
14					R	A/C	I								M	NAV	Automatizar / Revisar eficiencia	
15						C			R	A/C					A	VA	Mantener / Priorizar	
16									R	A/C	C				A	VA	Mantener / Priorizar	
17									I	R	A/C				A	VA	Mantener / Priorizar	
18									R	A/C					A	VA	Mantener / Priorizar	
19				C					R	A/C	C				A	VA	Mantener / Priorizar	
20									R	A/C					A	VA	Mantener / Priorizar	
21					A/C					R					A	VA	Mantener / Priorizar	
22				R							C				A	VA	Mantener / Priorizar	
23				A/C							R				A	VA	Mantener / Priorizar	
24									R	A/C	C				A	VA	Mantener / Priorizar	
25						C			R	A/C	C				A	VA	Mantener / Priorizar	
26											R	A/C			A	VA	Mantener / Priorizar	
27	I			I					C/I	I	I	R	A/C		A	VA	Mantener / Priorizar	
28				I					C/I	I	I			R	I	M	NAV	Automatizar / Revisar eficiencia
29												R	I		M	NN	Eliminar o justificar su existencia	
30												R	A/C		M	NAV	Automatizar / Revisar eficiencia	
31												R	A/C		A	NAV	Mantener por normativa	
32					I		I					R	A/C	I	A	NAV	Mantener por normativa	

Nota. Elaborado por los autores

La matriz clasifica cada actividad dependiendo de la combinación entre la importancia y el valor agregado, como se mencionó anteriormente; la Tabla detalla las combinaciones.

Tabla 29

Matriz de importancia y valor agregado Combinaciones

Importancia	Valor Agregado	Evaluación Sugerida
A (Alta)	VA / AV	Mantener
A (Alta)	NAV	Mantener por normativa / Automatizar si es posible
A (Alta)	NN	Riesgo de ineficiencia
M (Media)	NAV	Automatizar / Revisar eficiencia
M (Media)	NN	Eliminar o justificar su existencia
B (Baja)	VA	Revisar si puede integrarse o delegarse
B (Baja)	NAV	Eliminar o automatizar si es posible

Nota. Elaborado por los autores

Con base en lo detallado en la Tabla, se tabuló el total de actividades de las clasificaciones resultantes, dándonos un total de 22 actividades de alta criticidad que es necesario mantener y priorizar, 5 actividades cuya clasificación indica que pueden ser automatizadas o que es necesaria una revisión de su eficiencia, 3 actividades que son necesarias de mantener debido a normativa y 2 actividades que tienen la posibilidad de ser eliminadas o automatizadas una vez sean analizadas a detalle.

Tabla 30

Recuento de actividades

	Recuento
Mantener / Priorizar	22
Automatizar / Revisar eficiencia	5
Mantener por normativa	3
Eliminar o automatizar si es posible	2

Nota. Elaborado por los autores

Se complementó el análisis con las percepciones del personal involucrado en el proceso, recopiladas mediante encuestas aplicadas a los distintos actores. Además, para ahondar sobre estas actividades, se aplicaron entrevistas informales a los cargos responsables de cada

actividad y así se pudo determinar novedades para cada actividad dependiendo de los resultados del análisis independiente de cada pregunta.

Tabla 31

Análisis de actividades

	Actividad	Concepto	Análisis	Novedad encontrada
Automatizar / Revisar eficiencia	Receptar e ingresar la factura en el Sistema de Ingreso de Facturas.	La secretaria ingresa en el sistema de ingreso de facturas.	De acuerdo a una entrevista realizada a las secretarias de las direcciones, a veces los documentos llegan como fotos y esto implica para ellas el ingreso manual de facturas, incurriendo en errores en casos puntuales.	Falta de estandarización en el formato de recepción de documentos
	Receptar documentación física y verificar datos de la factura en el sistema.	El auxiliar contable recibe y hace una revisión preliminar de la factura en el sistema.	De acuerdo a las entrevistas realizadas, el auxiliar es el encargado de la primera revisión. Su función principal es la recepción y distribución de documentación. Con base en esto, la actividad debería mantenerse, puesto que es importante para garantizar la correcta ejecución del	S/N

		proceso. Sin embargo, es aconsejable optimizarla por medio de validaciones más rápidas y que minimicen el riesgo de errores.	
Receptar documentación física y electrónica para el pago.	El auxiliar de contabilidad recibe la vuelta del expediente de pagos.	Se indagó acerca de la actividad y la auxiliar de receta los pagos desde presupuestos, entonces distribuye los pagos de acuerdo a la asignación que se tiene para cada contador. Se aconseja mantener la actividad.	S/N
Confirmar a transferencia del sistema B.C.E y remitir documentos a contabilidad.	El tesorero confirma la transferencia en el banco central y remite la documentación correspondiente a contabilidad.	Se indagó acerca de la actividad y el tesorero afirma que es una actividad crítica, puesto que así se cumple con las obligaciones de pago. No obstante, mencionó la sobrecarga laboral, puesto que existe una cantidad excesiva de transferencias que se tienen que hacer en un día.	S/N

	Verificar efectividad de la efectividad	El pagador se encarga de verificar la efectividad.	El pagador mencionó que es una actividad que comparte con el tesorero.	S/N
Mantener por normativa	Receptar solicitud de pago.	El director de la Dirección Administrativa Financiera recibe los pagos provenientes de las diferentes áreas.	Se indagó y es una actividad dentro del flujo que implica solo el recibimiento de los pagos; esto pone en evidencia el grado de especificidad de los bosquejos provenientes de la dirección de planificación.	S/N
	Archivar la transferencia a	El pagador procede al archivo de la transferencia.	Se mantiene por normativa, puesto que garantiza la correcta revisión futura de documentación.	S/N
	Notificar proveedor, presupestos y auxiliar contable.	El pagador notifica al proveedor, área de presupestos y al auxiliar contable sobre el estado del pago.	El encargado mencionó que es una actividad que se realiza en casos puntuales y que normalmente se requiere información solo cuando existen contratiempos con los Pagos. Se mantiene por normativa interna.	S/N
Eliminar o automatizar	Receptar y enviar	El asistente administrativo	El asistente administrativo	S/N

si es posible documentación	de presupuestos recepta la documentación aprobada y envía de vuelta a contabilidad.	mencionó que tiene que cumplir con un registro de documentación interna y, por ende, debe receptar nuevamente la documentación. Se mantiene por normativa de seguimiento de documentación interna, aunque no aporte mucho al proceso principal de pagos.
Comunicar al proveedor.	El tesorero se encarga de notificar al proveedor.	Se indagó sobre la actividad y se llegó a la conclusión de que podría automatizarse la forma de notificación a proveedores. Ausencia de mecanismos automáticos de notificación a proveedores

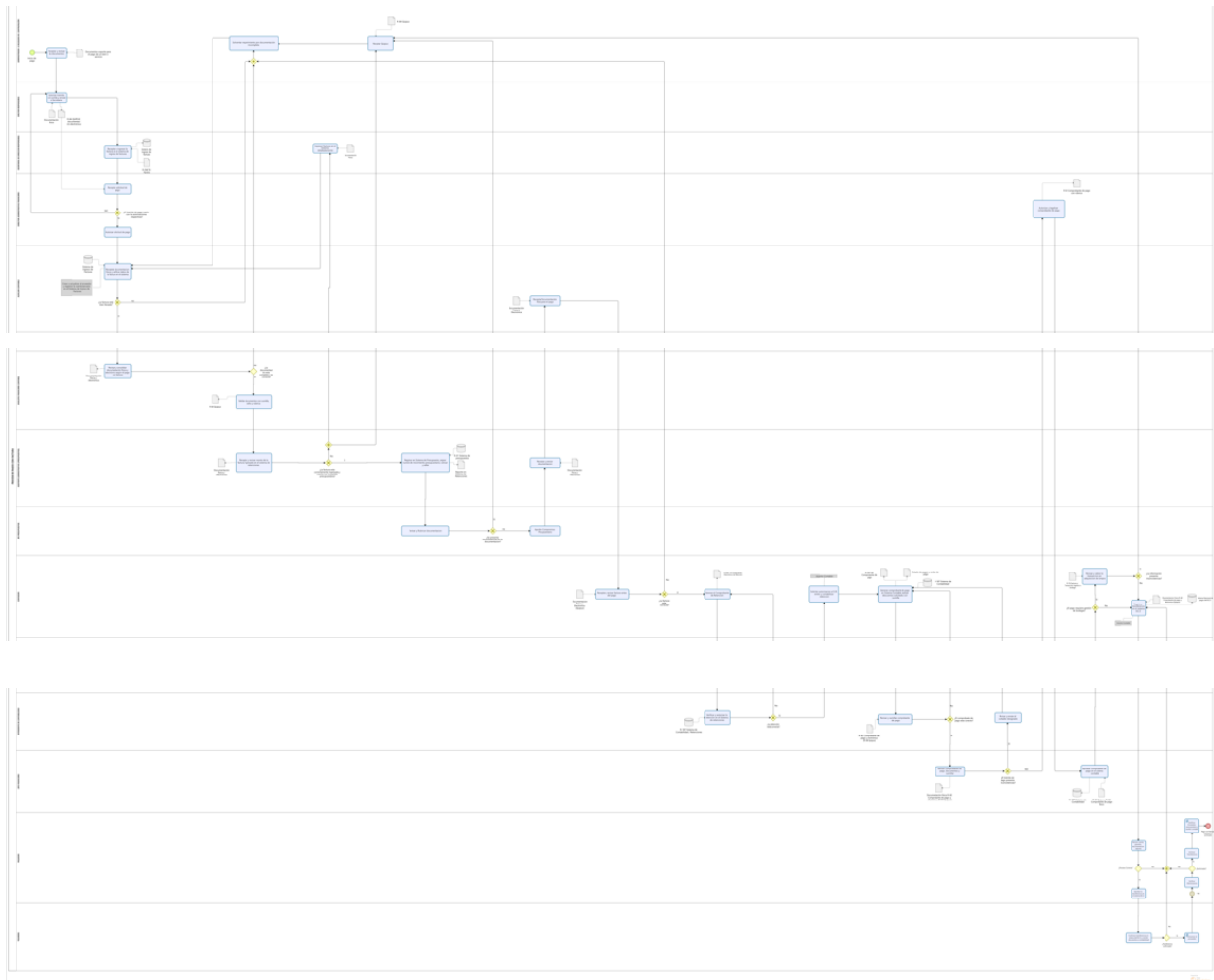
Nota. Elaborado por los autores

4.1.2 Análisis de flujo

Como se presentó en la fase de levantamiento, el proceso actual engloba 32 actividades cuando se considera como flujo perfecto. Con ayuda de la matriz, se pudo evidenciar 2 puntos con posibles cuellos de botella, los cuales formaron la base para el enfoque del análisis de esta sección, el cual se realizó utilizando la herramienta Bizagi.

- Receptar e ingresar la factura en el Sistema de Ingreso de Facturas.
- Comunicar al proveedor.

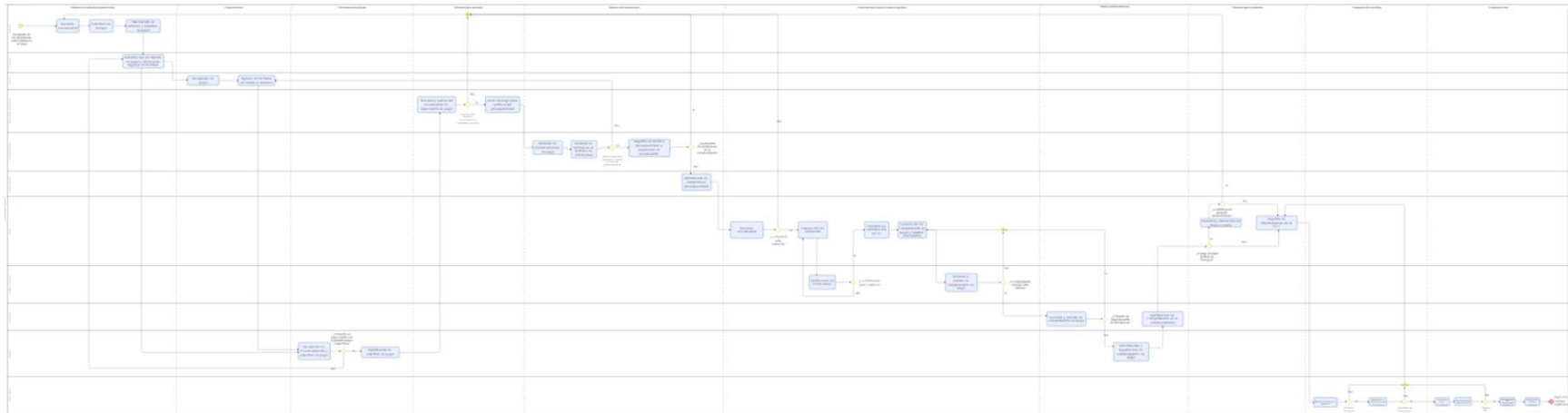
Figura 9
Flujo Actual



Nota. Elaborado por los autores

Posterior a esto, se analizó un flujo en el cual se omitían dichas actividades; el resultado fue una interrupción del flujo de actividades. Por ende, se descartó la idea de eliminarlas del flujo o incluirlas en otros apartados. Después de reuniones con el docente tutor se consideró la idea de un flujo por fases reducido el cual permita un mejor entendimiento del cómo se ejecuta el proceso de pagos, este es presentado a continuación.

Figura 10
Nuevo Flujo



Nota. Elaborado por los autores

El flujo en cuestión se presenta como una alternativa en la cual, si bien, no existe eliminación de actividades, estas se engloban y reorganizan por fases para mejorar la comprensión e interpretación del flujo de pagos. Esto facilitó su análisis para descartar confirmar cuellos de botella o deficiencias resultado del análisis de anterior que hizo uso de la matriz de importancia y valor agregado. Las fases propuestas son:

1. Validación técnica y elaboración del expediente de pago
2. Registro de factura
3. Autorización de solicitud de pago
4. Revisión contable y control previo
5. Revisión y certificación presupuestaria
6. Revisión documental, retenciones y emisión de comprobantes
7. Revisión y aprobación administrativa
8. Valoración y registro de transferencias
9. Programación y ejecución de pagos
10. Notificación y archivo

4.1.3 Recopilación de problemas

A continuación, se procedió a unificar los problemas encontrados, haciendo un cruce entre lo obtenido en la matriz de importancia y valor agregado, con los hallazgos resultantes de la evaluación del Sistema de Control Interno.

Listado de Hallazgos (cuestionario de Control Interno)

- El 70% de los encuestados considera que el plan de capacitación actual no incorpora aspectos orientados al desarrollo de nuevas habilidades y técnicas que contribuyan a mejorar el desempeño en el proceso de pagos.
- Ausencia de un modelo formal de Gestión de Riesgos que incluya planes como el de provisión de recursos para afrontar riesgos del proceso evaluado, limitando la capacidad de la dirección para identificar, analizar y mitigar riesgos significativos de forma sistemática.
- Falta de un Plan de Contingencias formal para el proceso de pagos en el que consten las medidas actuales de contingencia empleadas por la DAF.

- Existe carencia de indicadores clave que permitan evaluar la eficacia, eficiencia y seguridad dentro del proceso de pagos.
- No están considerados los riesgos que implican los sistemas automatizados en el procesamiento de la información dentro del cumplimiento del proceso de pagos.

Problemas identificados mediante la matriz de importancia y valor agregado

- Falta de estandarización en el formato de recepción de documentos
- Ausencia de mecanismos automáticos de notificación a proveedores

En base a estos y a su análisis efectuado en secciones anteriores se procedió con la elaboración de la propuesta del plan de mejora para el Proceso de Pagos, la cual engloba aspectos obtenidos mediante la metodología BPM y el modelo piloto de Control Interno aplicado para profundizar el análisis realizado. No obstante, se descartó el inconveniente relacionado con la "ausencia de mecanismos automáticos de notificación a proveedores", debido a que la Empresa emplea el sistema de gestión documental Quipux como canal oficial de notificación. CENTROSUR utiliza dos variantes de esta herramienta: una para comunicación interna y otra destinada a la comunicación externa. Esta última, al ser de carácter institucional y administrada externamente, no puede ser modificada ni ajustada por la Empresa. En consecuencia, se excluyó este aspecto de la propuesta de mejora para el Proceso de Pagos.

4.1.4 Propuesta

Con el fin de solventar los hallazgos encontrados por medio del cuestionario de control interno y el análisis BPM se elaboró un plan de mejora en el cual se incluirán las medidas de mejora y los responsables encargados de ejecutarlas.

Plan de mejora

Tabla 32

Plan de mejora

N°	Hallazgo/ Problemas	Recomendación	Acciones	Resultados esperados	Responsable	Dirección	Tiempo de duración	Medida de control
1	El 70% de los encuestados considera que el plan de capacitación actual no incorpora aspectos orientados al desarrollo de nuevas habilidades y técnicas que contribuyan a mejorar el desempeño en el proceso de pagos.	Recopilar los aspectos relevantes para la mejora del desempeño dentro del proceso y remitirlos a DTH a fin de que se incluyan en el próximo plan de capacitación al 2026.	Recopilar la información sobre las necesidades de capacitación; Enviar los requerimientos de capacitación a la DTH	Plan de capacitación alineado a las necesidades del proceso.	Intendente de Contabilidad	de Administrativa Financiera	1 semana	Informe de necesidades de capacitación

2	Ausencia de un modelo formal de gestión de riesgos que incluya planes como el de provisión de recursos para afrontar riesgos del Proceso evaluado.	Establecer un Modelo formal de Gestión de Riesgos específico para el Proceso de Pagos.	Definir metodología; Conformar equipo técnico; Identificar, evaluar, priorizar riesgos; Diseñar medidas de mitigación; Documentar y publicar el modelo; Monitorear y actualizar.	Un modelo formal de gestión de riesgos para el proceso de pagos.	Jefatura de la Administración de la Dirección de Administrativa Financiera	3 meses	Formulario asignado al plan de gestión de riesgos y registro en plataforma LOTUS
3	Falta de un plan de contingencias formal para el proceso de pagos.	Estructurar y formalizar un Plan de Contingencias incorporando las medidas vigentes y protocolos claros.	Recopilar medidas actuales; Diseñar protocolos; Incorporar tiempos e indicadores; Validar y aprobar el plan; Publicar en LOTUS y socializar.	Un plan de contingencias formal.	Intendente de Administración - Encargado de contingencias DIPLA	3 meses	Formulario asignado al plan de contingencias y registro en plataforma LOTUS
4	Existe carencia de indicadores clave para evaluar eficacia, eficiencia y seguridad.	Identificar, categorizar e implementar indicadores clave para el proceso.	Recopilar información; Identificar actividades; Seleccionar indicadores; Clasificarlos; Validarlos; Documentarlos; Socializar y	Indicadores definidos, clasificados y validados para el proceso de pagos.	Jefatura de la Dirección Administrativa Financiera	2 meses	Informe de indicadores recopilados y socializados

				establecer revisión periódica.						
5	No están considerados los riesgos que implican los sistemas automatizados.	Incorporar un enfoque de Gestión de Riesgos Tecnológicos en el Proceso de Pagos.	Identificar y evaluar riesgos tecnológicos; Definir protocolos de seguridad; Establecer pruebas periódicas.	Enfoque formal de gestión de riesgos tecnológicos integrado al proceso de pagos.	Intendente de contabilidad	de	Dirección Administrativa Financiera	3 semanas	Registro en plataforma LOTUS; Plan de mitigación de riesgos	
6	Falta de estandarización en el formato de recepción de documentos.	Definir un modelo estándar para la recepción de facturas.	Analizar formatos recibidos y definir uno estándar	Disminución de errores al ingresar las facturas en el sistema de la intranet.	Administrador del contrato secretaria	del	Dirección Administrativa Financiera	1 semana	Registros de facturas devueltas o que no hayan continuado al proceso de revisión	

Nota. Elaborado por los autores

El presente Plan de Mejora ha sido elaborado con el propósito de abordar, de manera estructurada, varias oportunidades de mejora identificadas durante el proceso de evaluación. Su formulación se sustenta en la necesidad de optimizar la gestión operativa del proceso analizado, integrando como ejes fundamentales la prevención y mitigación de riesgos. Este plan se consolida como una herramienta estratégica orientada al fortalecimiento del Control Interno y al cumplimiento eficiente de los objetivos institucionales.

4.1.5 Conclusiones del Capítulo

La metodología BPM, junto con las herramientas establecidas en el Manual para el Levantamiento de Procesos, constituyó un recurso eficaz para el análisis detallado de las actividades que conforman el proceso de pagos. Su aplicación permitió identificar, clasificar y abordar aquellas actividades que no generaban valor, facilitando así la optimización del flujo operativo y el planteamiento de mejoras al proceso.

El modelado del proceso mediante el software Bizagi permitió consolidar la información recopilada a través de los instrumentos de recolección de datos, lo que facilitó la construcción de un esquema visual y fácilmente analizable del funcionamiento del proceso. Esta representación gráfica sirvió como base para identificar oportunidades de mejora.

El apoyo del cuestionario de control interno, aplicado como parte del plan piloto, constituyó una herramienta clave para la identificación de hallazgos. A partir de estos, se plantearon propuestas de solución y acciones de mejora, las cuales fueron integradas en el Plan de Mejora diseñado específicamente para el Proceso de Pagos

Sobre la base del análisis realizado, se concluye que el flujo actual de actividades del Proceso de Pagos opera de forma funcional. Sin embargo, se evidenciaron deficiencias principalmente en el componente de Control Interno, tal como se expuso en el capítulo anterior, por lo que no se recomienda una modificación estructural del proceso, sino más bien el fortalecimiento de los mecanismos de control y seguimiento.

Conclusiones y Recomendaciones

- El análisis integral del Proceso de Pagos, bajo la responsabilidad de la Intendencia de Contabilidad, del Departamento Financiero de DAF permitió identificar tanto las fortalezas operativas existentes como las áreas susceptibles de mejora, desde una perspectiva integral que incorpora los ámbitos: Organizacional, Técnico y de Control Interno.
- Se evidenció que el Proceso de Pagos involucra a múltiples unidades organizacionales de la Dirección Administrativa Financiera, lo cual refleja una alta interdependencia operativa y una estructura funcional definida. Su vinculación con los objetivos estratégicos institucionales y la propuesta de valor de la Empresa refuerza su carácter transversal y crítico para la sostenibilidad operativa, la imagen institucional y el cumplimiento de las obligaciones financieras.
- Desde la perspectiva del Control Interno, el Proceso de Pagos de la Dirección presenta una alta confiabilidad, con bajos niveles de riesgo, según la metodología del Manual General de Auditoría Gubernamental. No obstante, el análisis detallado conforme a las Normas de Control Interno (NCI) emitidas por la Contraloría General del Estado permitió identificar oportunidades de mejora específicas en aspectos clave como: la planificación de recursos, la gestión de riesgos, la implementación de indicadores de desempeño, la capacitación técnica del personal y la socialización efectiva de la información relevante del proceso.
- Se identificaron debilidades en la integración tecnológica, especialmente en relación con los sistemas automatizados y la gestión de riesgos asociados a ellos, lo que requiere la intervención coordinada de las áreas de tecnologías de la información, talento humano y planificación.
- El uso de herramientas metodológicas como BPM y el modelado en Bizagi permitió comprender de forma visual y estructurada el flujo actual del proceso, identificar actividades sin valor agregado y proponer mejoras enfocadas en la eficiencia operativa. Complementariamente, el cuestionario de control interno aplicado como plan piloto aportó información clave sobre percepciones, prácticas y brechas existentes en el cumplimiento de los controles establecidos.
- Se concluye que, si bien el flujo operativo del Proceso de Pagos se desarrolla de manera estructurada y funcional, aún existen oportunidades de mejora que permitirán optimizar su eficiencia y fortalecer tanto los mecanismos de control interno como los de seguimiento para garantizar su eficacia, eficiencia y seguridad. Las recomendaciones propuestas en

el plan de mejora constituyen una hoja de ruta para avanzar hacia una gestión más integrada, transparente y orientada a resultados, en línea con las buenas prácticas del sector público y los objetivos estratégicos.

Recomendaciones

- Se recomienda revisar y actualizar los procedimientos vinculados al Proceso de Pagos, asegurando que estén formalmente documentados, comunicados y aplicados de manera uniforme por todas las unidades intervinientes. Esto incluye la implementación de mecanismos estructurados de seguimiento al desempeño del personal, auditorías internas periódicas y la trazabilidad completa de los controles aplicados. El fortalecimiento del Control Interno debe contemplar tanto las validaciones presupuestarias, documentales y tributarias, como la implementación de controles preventivos y detectivos para reducir riesgos operativos y mejorar la confiabilidad del proceso.
- Se recomienda establecer un Modelo formal de Gestión de Riesgos que permita identificar, valorar, priorizar y mitigar los riesgos inherentes y residuales del Proceso de Pagos, incluyendo aquellos relacionados con fallas tecnológicas, errores humanos, incumplimientos contractuales y eventos externos. Este Modelo debe incluir un Plan de Contingencia y un programa de previsión de recursos que permita afrontar situaciones imprevistas. La articulación entre DIPLA, DAF y DITIC será clave para su implementación.
- Con el fin de facilitar el seguimiento operativo, la toma de decisiones y la mejora continua, se recomienda establecer indicadores de desempeño (KPIs) para evaluar la eficacia, eficiencia, seguridad y oportunidad del proceso de pagos. Estos indicadores deben estar alineados al Plan Estratégico Institucional y a los objetivos de cada unidad involucrada, permitiendo un monitoreo periódico que identifique desviaciones, cuellos de botella o incumplimientos. Asimismo, se sugiere centralizar estos indicadores en una herramienta de visualización común que facilite su acceso y análisis por parte de los responsables del proceso.
- Dada la dependencia del proceso de pagos respecto a plataformas como Quipux, el portal del SRI, la Intranet institucional y sistemas contables, se recomienda evaluar la interoperabilidad entre estas herramientas para reducir la duplicidad de registros, los errores por ingreso manual y los tiempos de procesamiento.
- Se recomienda estructurar un programa de formación dirigido al personal involucrado en el proceso de pagos, enfocado en control interno, gestión de riesgos, herramientas

digitales, normativa vigente y buenas prácticas en la administración financiera pública. Este plan debe responder a las necesidades técnicas específicas del proceso y contemplar mecanismos de evaluación del aprendizaje, de forma que contribuya al fortalecimiento institucional, a la reducción de errores operativos y a una mayor autonomía del personal en sus funciones.

Referencias

- Alarcón Díaz et al. (2023). Gestión por procesos en las entidades públicas, una revisión literaria. *PODIUM*, 44, 103-118. Retrieved January 9, 2025, from <https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/download/1132/788/6143>
- Arias Matute, A. E., & Gómez Castro, E. A. (2019). Evaluación y propuesta de mejora al sistema de control interno del Departamento de Movilidad del Ministerio de Agricultura y Ganadería –MAG [Trabajo de licenciatura, Universidad de Cuenca]. <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/31845>
- Asamblea Constituyente. (2008, October 20). CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR 2008. Retrieved January 8, 2025, from <https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-06/CONSTITUCION%202008.pdf>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2015). Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (LOCGE). <https://www.contraloria.gob.ec/WFDescarga.aspx?id=2207&tipo=tradoc>
- Autor(es). (2022). Transformación digital en las empresas. *Journal of Science and Research*, 7(CININGEC II), 1-14. E-ISSN: 2528-8083.
- Bizagi, One Platform; Every Process. Guía de Usuario de Modeler. (2024). Bizagi.com. https://help.bizagi.com/process-modeler/es/index.html?intro_welcome.htm
- Bizagi. (2022). Descripción general de la plataforma. Bizagi. Retrieved 11 5, 2024, from https://go.bizagi.com/rs/741-TEJ-653/images/Platform%20Overview_ES.pdf
- CENTRO SUR C.A. (2022). Plan Estratégico 2022-2025. Plan Estratégico Institucional. Retrieved Enero 01, 2025, from <https://www.centrosur.gob.ec/plan-estrategico-institucional/>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2023). *LOGRAR UN CONTROL INTERNO EFECTIVO SOBRE LA PRESENTACIÓN DE INFORMES DE SOSTENIBILIDAD (ICSR): Generar confianza y fiabilidad a través del Marco Integrado de Control Interno COSO*. COSO ORG. Retrieved 11 23, 2024, from https://www.coso.org/_files/ugd/719ba0_4d37e013bda14a45a4b7daf2dd77c0a2.pdf

Content, R. R. (2019, July 18). Matriz RACI: ¿qué es y cómo elaborarla? - Rock Content. Rock Content - ES. <https://rockcontent.com/es/blog/matriz-raci/>

Contraloría General de la República. (2023). Normas de control interno. [PDF]. Recuperado de: <https://www.contraloria.gob.ec/Normatividad/BaseLegal>

Contraloría General del Estado. (2001). MANUAL DE AUDITORIA FINANCIERA GUBERNAMENTAL. Contraloría General del Estado. Retrieved January 19, 2025, from <https://www.contraloria.gob.ec/WFDescarga.aspx?id=5&tipo=nor>

Contraloría General del Estado. (2021). MANUAL DE AUDITORÍA FINANCIERA GUBERNAMENTAL. Contraloría General del Estado. <https://www.gmtulcan.gob.ec/documentos/leyes/LOCGE.pdf>

Contraloría General del Estado. (2023). *Acuerdo No. 004-CG-2023*. <https://www.contraloria.gob.ec/>

Contraloría General del Estado. (2023). Normas de control interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos (Acuerdo No. 004-CG-2023). Quito, Ecuador. Recuperado de <https://www.contraloria.gob.ec>

Contraloría General del Estado. (2023, Febrero 07). Normas de Control Interno. CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO. Retrieved January 14, 2025, from <https://www.contraloria.gob.ec/WFDescarga.aspx?id=1487&tipo=mul>

Cordova Castro, S. (2019). COSO -CONTROL INTERNO: Historia, Evolución, Descripción y Aplicación de sus Componentes. Retrieved 11 23, 2014, from https://www.academia.edu/41437085/COSO_CONTROL_INTERNO_Historia_Evoluci%C3%B3n_Descripci%C3%B3n_y_Aplicaci%C3%B3n_de_sus_Componentes

DeLoach, J. (2013, 10 6). The New COSO Framework – Read Our Updated FAQs, Listen to Our Webinar. The Proviti View. Retrieved 11 23, 2024, from <https://blog.proviti.com/2013/09/30/the-new-coso-framework-read-our-updated-faqs-listen-to-our-webinar/>

El Libro del BPM 2011. (2011). Club BPM.
<https://apps.utel.edu.mx/recursos/files/r161r/w24746w/EI%20Libro%20del%20BPM.pdf>

Fischer, L., & Workflow Management Coalition (Eds.). (2011). BPMN 2.0 Handbook: Methods, Concepts, Case Studies and Standards in Business Process Management Notation. Future Strategies Incorporated.

González, L. F. A., & Dueñas, D. A. C. (2016, September). MODELADO DEL PROCESO PRODUCTIVO DE PRODUCTOS FRITOS “LOS LANCEROS” EN BIZAGI MODELER UTILIZANDO BUSINESS PROCESS MANAGEMENT. In Congreso Internacional Administración y Gestión de Organizaciones. Nuevas Contribuciones del Discurso y la Práctica.

Hammer, M. (2007). Process audit. Harvard Business Review, 85, 111-123

Harmon, P. (2019). Business Process Change: A Business Process Management Guide for Managers and Process Professionals (4th ed.). Morgan Kaufmann.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación (P. Baptista Lucio, Ed.; 6ta ed.). McGraw-Hill Education.
<https://drive.google.com/file/d/0B7fKI4RAT39QeHNzTGh0N19SME0/view?resourcekey=0-Tg3V3qROROH0Aw4maw5dDQ>

Hurtado, J. S. (2023, May 19). *Matriz RACI ¿Para qué sirve y cómo hacerla?* Thinking for Innovation. <https://www.iebschool.com/hub/matriz-raci-para-que-sirve-y-como-hacerla-agile-scrum/>

Instituto Mexicano de Contadores Públicos. (2006). Normas y procedimientos de auditoría y normas para atestiguar (26ª ed.). México: IMCP.

International Organization for Standardization. (2015). ISO 9001:2015: Quality management systems — Requirements.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Mapas Estratégicos: Convirtiendo los Activos Intangibles en Resultados Tangibles. Massachusetts, USA: Harvard Business School Press

Maldonado E., Milton K. "Auditoría de Gestión". Producciones Digitales Abya Yala, Quito, Tercera Edición, 2006.

Ministerio de Trabajo. (2020). Norma Técnica para la Mejora Continua e Innovación de Procesos y Servicios (Acuerdo Ministerial No. MDT-2020-0111). <https://www.acreditacion.gob.ec/wp-content/uploads/2023/02/01-MDT-2020-096-NORMA-TECNICA-PARA-LA-MEJORA-CONTINUA.pdf>

Montalvo Pinos, M. J., & Magaly Quilli Nieves, L. (2021). Evaluación del sistema de control interno del proceso contable y propuesta de mejora para la empresa eléctrica regional centro sur C.A., período 2019 [Tesis de licenciatura, Universidad de Cuenca].

Moreno García, R. R., & Parra Bofill, S. (2016). Metodología para la reingeniería de procesos. Validación en la empresa Cereales "Santiago." Ingeniería Industrial, 38(2), 130-142.

Object Management Group. (2011, Enero). BPMN 2.0. Object Management Group. Retrieved November 4, 2024, from <http://www.omg.org/spec/BPMN/2.0>

Pizarro Romero, N. P., & Zhiminaicela Guaraca, M. D. (2024). Propuesta de mejora al modelo de gestión de la unidad de contratación pública de una empresa pública mediante la metodología Business Process Management (BPM) (Tesis de licenciatura, Universidad de Cuenca, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Carrera de Administración de Empresas). <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/44164>

Plan estratégico institucional - Centrosur. (2023, May 8). Centrosur. <https://www.centrosur.gob.ec/plan-estrategico-institucional/>

Santillana González, J. R., & Domínguez Morán, M. d. L. (2013). Auditoría interna. Pearson Educación. https://www.academia.edu/42308942/Auditoria_interna_juan_ramc3b3n_santillana

Serrano Gómez, L., & Ortiz Pimiento, N. R. (2012). Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño. Estudios Gerenciales,

Silver, B. (2011). BPMN Method and Style: A Levels-Based Methodology for BPM Process Modeling and Improvement (2nd ed.). Cody-Cassidy Press.

Sitio de Bizagi. (2024, April 2). Bizagi - Líder en Automatización Inteligente de Procesos. Sitio de Bizagi. <https://www.bizagi.com/es>

Teichert, F. (2019). La nueva Plataforma Comunitaria de la OMM.

Tenezaca Mora, K. I., & Zhingri Bueno, G. T. (2018). Evaluación del sistema de control interno de los procesos de facturación y recaudación de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A., período 2016, y propuesta de mejoras (Bachelor's thesis, Universidad de Cuenca). Recuperado de <https://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/30181>

Vanner, C. (2024, January 18). 12 ejemplos de BPM: optimización del rendimiento operativo. Sitio de Bizagi. <https://www.bizagi.com/blogs/use-cases/es/12-ejemplos-de-bpm-optimizando-d>

Weiers, R. M. (1984). Investigación de mercados. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.


Anexos

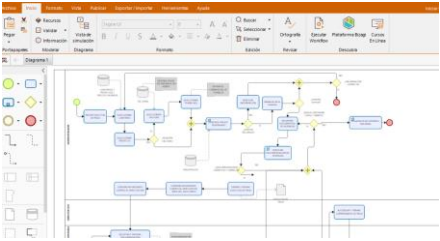
Anexo A. OEI e Indicadores 2022-2025.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES
OBJETIVO ESTRATÉGICO 1. Incrementar el nivel de satisfacción del usuario como parte activa de la cadena de valor, en un marco de responsabilidad social y ambiental	<ol style="list-style-type: none"> Índice de satisfacción con la calidad percibida (ISCAL) CIER Índice de satisfacción del consumidor Energía no consumida debido a acciones de eficiencia energética Índice de cumplimiento del plan de manejo ambiental Porcentaje de errores en la facturación (PEF).
OBJETIVO ESTRATÉGICO 2. Incrementar la cobertura, calidad, confiabilidad y eficiencia del servicio eléctrico y alumbrado público que contribuye al desarrollo social y productivo	<ol style="list-style-type: none"> Crecimiento de alumbrado público Índice de cobertura del servicio de energía eléctrica en el área de servicio Índice de pérdidas (técnicas más no técnicas). Tiempo total de interrupción, TTIK. Frecuencia media de interrupción, FMIK. Índice de cumplimiento del Tiempo total de interrupción - TTIK a nivel de alimentador Índice de cumplimiento de la Frecuencia media de interrupción - FMIK a nivel de alimentador
OBJETIVO ESTRATÉGICO 3. Desplegar un modelo de transformación empresarial acorde a una gestión por procesos y mejores prácticas	<ol style="list-style-type: none"> Porcentaje de actualización de documentos del Sistema de Gestión de la Calidad Avance presupuestario de proyectos de transformación empresarial
OBJETIVO ESTRATÉGICO 4. Mejorar la gestión financiera fortaleciendo políticas de gasto, inversión e ingresos a través de un proceso integral de <u>planificación y gestión</u> de proyectos	<ol style="list-style-type: none"> Porcentaje de ejecución presupuestaria Porcentaje de recuperación de cartera vencida Porcentaje de ejecución plan anual de contratación Porcentaje de recaudación
OBJETIVO ESTRATÉGICO 5. Mejorar la gestión tecnológica como un eje transversal en servicio eléctrico	<ol style="list-style-type: none"> Índice de disponibilidad de servicios de <u>JICs</u> Índice de equipos automatizados (IEA) por alimentador
OBJETIVO ESTRATÉGICO 6. Mejorar la gestión del talento humano, el clima laboral, el desarrollo del conocimiento y el fomento a la innovación	<ol style="list-style-type: none"> Índice de personal agregador de valor Índice de estabilidad laboral Índice de rotación de personal Índice de cumplimiento del plan de capacitación

Nota. Fuente: Plan Estratégico Institucional 2022-2025 C.A. **Elaborado por:** los autores.

Anexo B. Técnicas e Instrumentos BPM

Instrumento	Concepto	Imagen/Ejemplo																																																												
<p>Matriz de Roles y Responsabilidades</p>	<p>Cuadro de asignación de responsabilidades que traza cada tarea, hito o decisión clave involucrada de un proyecto o proceso y asigna los roles que son responsables de cada elemento de acción, que ejercen como autoridad y, en caso corresponda, las personas que deben ser consultadas o informadas</p> <p>Elementos</p> <p>Responsable (R): Es la persona que realiza el trabajo para completar una actividad y quien debe responder por la entrega de la tarea.</p> <p>Autoridad (A): Se refiere al responsable por la finalización adecuada de una tarea. La autoridad es quien delega las tareas que deben ser ejecutadas en pro de realizar la tarea asignada a la persona responsable.</p> <p>Consultado (C): Son los que brindan juicio de expertos, generalmente son</p>	 <p>MATRIZ DE ROLES Y RESPONSABILIDADES</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Involucrado</th> <th>Jefe de Servicio al Usuario</th> <th>Analista de Atención</th> <th>Jefe de Normativa</th> <th>Analista de Normativa</th> <th>Jefe de Estudio</th> <th>Analista de Estudio</th> <th>Jefe de Resolución</th> <th>Analista de Resolución</th> <th>Secretaria de Resolución</th> <th>Analista de Resolución</th> <th>Jefe de proyectos y procesos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Gestión de recepción de consulta</td> <td>A/C</td> <td>R</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>C</td> </tr> <tr> <td>2. Asignación del expediente</td> <td></td> <td></td> <td>A/C</td> <td>R</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>C</td> </tr> <tr> <td>3. Estudio de la consulta</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>A/C</td> <td>R</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>I C</td> </tr> <tr> <td>4. Dictamen y notificación</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>A/C</td> <td>R</td> <td>I</td> <td>I</td> <td>C</td> </tr> </tbody> </table>	Involucrado	Jefe de Servicio al Usuario	Analista de Atención	Jefe de Normativa	Analista de Normativa	Jefe de Estudio	Analista de Estudio	Jefe de Resolución	Analista de Resolución	Secretaria de Resolución	Analista de Resolución	Jefe de proyectos y procesos	1. Gestión de recepción de consulta	A/C	R									C	2. Asignación del expediente			A/C	R							C	3. Estudio de la consulta					A/C	R					I C	4. Dictamen y notificación							A/C	R	I	I	C
Involucrado	Jefe de Servicio al Usuario	Analista de Atención	Jefe de Normativa	Analista de Normativa	Jefe de Estudio	Analista de Estudio	Jefe de Resolución	Analista de Resolución	Secretaria de Resolución	Analista de Resolución	Jefe de proyectos y procesos																																																			
1. Gestión de recepción de consulta	A/C	R									C																																																			
2. Asignación del expediente			A/C	R							C																																																			
3. Estudio de la consulta					A/C	R					I C																																																			
4. Dictamen y notificación							A/C	R	I	I	C																																																			

	<p>especialistas en el tema, con quienes se da una comunicación en ambas direcciones.</p> <p>Informado (I): Estas personas deben ser actualizados sobre el progreso del proceso, que generalmente ocurre al momento de la finalización y la entrega de la tarea.</p>																																									
<p>Modelador Bizagi</p>	<p>Solución de Business Process Management que apoya la gestión en organizaciones orientadas a procesos, al permitir la visualización, control y mejoramiento de todos los procesos en tiempo real.</p>																																									
<p>Herramienta de Importancia y Valor Agregado</p>	<p>Método de procesos que elimina las tareas que no generan valor y que son un desperdicio para la organización. Se basa en la experiencia y juicios de los usuarios, lo que permite beneficiar a través de la medición y transformación, una gran cantidad de conocimiento explícito que involucra y compromete a la</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">MATRIZ DE IMPORTANCIA VS VALOR AGREGADO</th> </tr> <tr> <th>Actividades</th> <th>Valor Agregado Escala (1 al 5)</th> <th>Importancia Escala (1 al 5)</th> <th>Acción (Potenciar/Automatizar/Reducir)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ingreso de consulta por parte del Usuario</td> <td>5</td> <td>4</td> <td>Potenciar</td> </tr> <tr> <td>Identificación del tipo de consulta</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>Automatizar</td> </tr> <tr> <td>Registro de consulta</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>Reducir</td> </tr> <tr> <td>Asignación de caso a funcionario especialista</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>Automatizar</td> </tr> <tr> <td>Revisión de consulta por parte del funcionario</td> <td>5</td> <td>5</td> <td>Potenciar</td> </tr> <tr> <td>Marcar el tipo de consulta completada</td> <td>3</td> <td>3</td> <td>Automatizar</td> </tr> <tr> <td>Crear resolución</td> <td>4</td> <td>4</td> <td>Potenciar</td> </tr> <tr> <td>Notificación de respuesta al usuario</td> <td>5</td> <td>5</td> <td>Potenciar</td> </tr> </tbody> </table> <p>Escala: 1 = Muy Bajo 2 = Bajo 3 = Medio 4 = Alto 5 = Muy Alto</p>	MATRIZ DE IMPORTANCIA VS VALOR AGREGADO				Actividades	Valor Agregado Escala (1 al 5)	Importancia Escala (1 al 5)	Acción (Potenciar/Automatizar/Reducir)	Ingreso de consulta por parte del Usuario	5	4	Potenciar	Identificación del tipo de consulta	3	4	Automatizar	Registro de consulta	2	3	Reducir	Asignación de caso a funcionario especialista	3	4	Automatizar	Revisión de consulta por parte del funcionario	5	5	Potenciar	Marcar el tipo de consulta completada	3	3	Automatizar	Crear resolución	4	4	Potenciar	Notificación de respuesta al usuario	5	5	Potenciar
MATRIZ DE IMPORTANCIA VS VALOR AGREGADO																																										
Actividades	Valor Agregado Escala (1 al 5)	Importancia Escala (1 al 5)	Acción (Potenciar/Automatizar/Reducir)																																							
Ingreso de consulta por parte del Usuario	5	4	Potenciar																																							
Identificación del tipo de consulta	3	4	Automatizar																																							
Registro de consulta	2	3	Reducir																																							
Asignación de caso a funcionario especialista	3	4	Automatizar																																							
Revisión de consulta por parte del funcionario	5	5	Potenciar																																							
Marcar el tipo de consulta completada	3	3	Automatizar																																							
Crear resolución	4	4	Potenciar																																							
Notificación de respuesta al usuario	5	5	Potenciar																																							

	<p>organización en los resultados que provienen de la situación actual de los procesos.</p> <p>Elementos</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Importancia: Criticidad de una tarea para obtener el resultado deseado de un proceso específico. ● Valor Agregado: Es el aporte de cada tarea al resultado del proceso, de forma de aumentar la capacidad de este. <p>Con la valoración de los dos criterios anteriores, se pueden evaluar los subprocesos según cuatro ámbitos o acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Potenciar: Este ámbito focaliza y pone su esfuerzo en el desarrollo de una mejora continua para su realización, dedicándole más tiempo o recursos, de forma más eficiente y eficaz. ● Automatizar: En esta acción se pueden 	
--	--	--

	<p>automatizar las actividades mediante el apoyo de una tecnología habilitante o el desarrollo de protocolos bien definidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Tercerizar: En esta se busca externalizar las actividades del subproceso, entendiendo estas como no críticas para el proceso. ● Reducir: Esta acción se define como un “desperdicio” por no agregar valor ni ser una actividad crítica. 	
--	---	--

Nota. Elaborado por los autores

Anexo C. Modelo de entrevista para la identificación del proceso de pagos

Información general sobre el proceso.

- Descripción del proceso: ¿Podría escribir el proceso de pagos a detalle?
- Objetivo del proceso: ¿Cuál es el objetivo principal de este proceso?
- Responsabilidades: ¿Cuáles son sus responsabilidades dentro de este proceso?

Entradas y salidas

- Entradas: ¿Qué insumos (información o recursos) necesita para desarrollar sus actividades dentro de este proceso?
- Salidas: ¿Qué productos o resultados se generan al final del proceso?

Recursos y herramientas

- Recursos humanos: ¿Quiénes son todos los actores involucrados dentro de este proceso?
- Herramientas y tecnología: ¿Qué herramientas o sistemas tecnológicos utiliza para realizar este proceso?

Procesos objetivos

- Indicadores de éxito: ¿Cómo se mide el éxito de este proceso?
- Desafíos actuales: ¿Qué desafíos enfrenta actualmente en este proceso?

Cruce de lo que se dice y lo que se hace.

- Diferencias entre teoría y práctica: ¿Hay alguna diferencia entre cómo se supone que debería funcionar el proceso y cómo realmente funciona?
- Razones de las diferencias: ¿Por qué cree que existen estas diferencias?

Verificación y definición de procesos

- Procesos actuales: ¿Cómo se documenta actualmente el "proceso de pagos" en su área?
- Necesidades de mejora: ¿Qué cambios o mejoras le gustaría ver en este proceso?

Anexo D. Matriz de roles y Responsabilidades

INVOLUCRADO	ADMINISTRADOR DE FINANZAS Y CONTABILIDAD	DIRECTOR RESPONSABLE	SECRETARÍA DE DIRECCIÓN RESPONSABLE	DIRECTOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO	AUXILIAR CONTABLE	ANALISTA EN SECTOR CONTABLE	ASISTENTE ADMINISTRATIVO (PRESUPUESTO)	JEFE DE PRESUPUESTO	CONTADOR	INTENDENTE DE CONTABILIDAD	JEFE FINANCIERO	PAGADOR	TESORERO	PROVEEDOR
ACTIVIDADES														
1	R	A		C										
2	I	R												
3			R		I									
4				R										
5				R										
6			C		R	A/C								
7						R			C	C				
8						R								
9					I		R	A/C						
10							R	A/C						
11				C			R			C				
12				C			R			C				
13					I		R	A/C						
14					R	A/C	I							
15						C			R	A/C				
16									R	A/C	C			
17									I	R	A/C			
18									R	A/C				
19				C					R	A/C	C			
20									R	A/C				
21				A/C						R				
22				R						C				
23				A/C						R				
24									R	A/C	C			
25						C			R	A/C	C			
26	I										R	A/C		
27				I					C/I	I	I	R	A/C	
28				I					C/I	I	I		R	I
29													R	I
30												R	A/C	
31												R	A/C	
32					I		I					R	A/C	I

Nota. Elaborado por los autores

Anexo E. Cuestionario estructurado NCI 200 - Ambiente de Control

Cuestionario para la evaluación del Sistema de Control Interno						
Entidad:	Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A.					
Departamento:	Dirección administrativa Financiera (DAF)					
Periodo:	Junio 2025					
PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	OBSERVACIÓN
	SI	NO	N/A			
NCI 200 - Ambiente de Control						
NCI 200-01 Integridad y Valores Éticos				30	28	
¿Están establecidos, como parte de la cultura organizacional, los principios y valores éticos para el proceso de pagos con factura?	X			10	10	
¿Los principios y valores éticos perduran frente a los cambios del personal involucrado en el proceso de pagos vigente?	X			10	9	
¿Se ha emitido formalmente un código de ética con normas propias que contribuyan a la transparencia en el cumplimiento del proceso de pagos vigente?	X			10	9	
NCI 200-02 Administración Estratégica				30	27	
¿El Jefe del Departamento Financiero está a cargo de la gestión del proceso de pagos y propicia y coordina las actualizaciones y cambios necesarios al referido proceso?	X			10	10	

¿Están establecidos indicadores de gestión que permiten evaluar el cumplimiento de los objetivos y eficiencia de la gestión respecto del cumplimiento del proceso de pagos vigente?	X			10	8	
¿Los indicadores de gestión han alcanzado las metas y objetivos planteados dentro de la organización, respecto del cumplimiento del proceso de pagos vigente?	X			10	8	
NCI 200-03 Políticas y Prácticas de Talento Humano				30	19	
¿Están dentro del control interno del proceso de pagos las políticas y prácticas necesarias que aseguran una apropiada planificación y administración del talento humano requerido?	X			10	9	
¿Los funcionarios a cargo del cumplimiento del proceso de pagos son tratados y conducidos de forma tal que se consigue el rendimiento esperado?	X			10	7	No existen mecanismos de seguimiento ni acompañamiento del desempeño
¿Existe un plan de capacitación en el cual se desarrollen nuevas habilidades y técnicas que ayuden a mejorar el rendimiento en el proceso de pagos?	X			10	3	No existe un plan de capacitación para el proceso de pagos
NCI 200-04 Estructura Organizativa				20	15	
¿Dentro del proceso de pagos, existe una estructura organizativa que apoye al logro de los objetivos, la realización de procesos, las labores y aplicación de los controles pertinentes?	X			10	5	

¿Respecto del proceso de pagos, se cuenta con un documento actualizado donde se establecen las responsabilidades, acciones y cargos, a más de niveles jerárquicos y funciones de cada integrante?	X			10	10	
NCI 200-05 Delegación de Autoridad				20	20	
¿Las funciones y responsabilidades de los funcionarios a cargo del cumplimiento del proceso de pagos son de conocimiento general?	X			10	10	
¿Cuándo se asignan responsabilidades en el proceso de pagos, hay un procedimiento que propicie el seguimiento de las actividades y objetivos a cumplir?	X			10	10	
NCI 200-06 Competencia Profesional				40	34	
¿Las funciones y responsabilidades del proceso de pagos están asignadas en función de las competencias profesionales de los servidores?	X			10	8	
¿Los funcionarios responsables del cumplimiento del proceso de pagos ayudan a asegurar una actuación ordenada, ética, eficaz y eficiente en la ejecución de sus tareas?	X			10	8	
¿Las funciones ejecutadas por el talento humano en el proceso de pagos colaboran con el alcance de los objetivos y misión de la empresa?	X			10	9	

¿Existen requerimientos específicos para los distintos puestos y tareas a desarrollarse en el cumplimiento del proceso de pagos?	X			10	8	
NCI 200-07 Coordinación de Acciones Organizacionales				30	28	
¿Participan activamente los funcionarios en la aplicación y mejoramiento de las medidas de control ya implantadas en el proceso de pagos?	X			10	8	
¿Los funcionarios a cargo del cumplimiento del proceso de pagos participan en el diseño de controles efectivos en el ámbito de sus competencias y responsabilidades?	X			10	10	
¿El Jefe del Departamento Financiero es responsable del mejoramiento continuo de control interno, respecto del cumplimiento de este proceso?	X			10	10	
NCI 200-08 Adhesión a las Políticas Institucionales				30	29	
¿Las políticas generales y específicas aplicables al proceso de pagos han sido divulgadas al Jefe del Departamento Financiero?	X			10	10	
¿Cada servidor del Departamento Financiero conoce las políticas institucionales y las específicas aplicables a sus respectivas áreas de trabajo?	X			10	9	
¿Los diferentes niveles de dirección y jefatura del proceso de pagos aseguran la adhesión a las políticas institucionales mediante el establecimiento de controles y factores motivadores?	X			10	10	

Total				230	201	
Nivel de confianza				87,32%		

Anexo F. Cuestionario estructurado NCI 300 - Evaluación de Riesgos

Cuestionario para la evaluación del Sistema de Control Interno						
Entidad:	Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A.					
Departamento:	Dirección administrativa Financiera (DAF)					
Periodo:	Junio 2025					
PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	OBSERVACIÓN
	SI	NO	N/A			
NCI 300 - Evaluación de riesgos						
NCI 300-01 Identificación de riesgos						
¿El Departamento Financiero cuenta con procesos que permiten identificar, analizar y tratar los problemas que se generan dentro del cumplimiento del proceso de pagos?	X			10	10,00	
¿Se realizan reuniones dentro del Departamento Financiero con el fin de conocer los riesgos que pueden afectar a la consecución de los objetivos institucionales?	X			10	10,00	
¿Los objetivos del Departamento Financiero se encuentran integrados a la estrategia y planificación de la empresa?	X			10	10,00	
¿Los funcionarios que integran el Departamento Financiero conocen los objetivos de dicho Departamento?	X			10	8,75	
¿Se tienen en consideración los riesgos que se pueden dar por cambios de condiciones gubernamentales,		X		10	8,33	

económicas, regulatorias y operativas?						
¿Existen procedimientos en donde se detalle actividades, transacciones u operaciones inherentes al cumplimiento del proceso de pagos?	X			10	10,00	
NCI 300-02 Valoración de los riesgos						
¿La empresa ha identificado y valorado formalmente los riesgos que puedan afectar el cumplimiento del proceso de pagos, considerando su probabilidad, impacto y factores internos y externos que inciden en dichos riesgos?	X			10	10,00	
¿Se revisan y actualizan periódicamente los riesgos identificados en el proceso de pagos, especialmente ante cambios significativos en el entorno institucional, normativo, contractual o tecnológico?	X			10	8,75	
NCI 300-03 Respuesta al riesgo						
¿Dependiendo de las circunstancias, los riesgos implícitos identificados en el cumplimiento del proceso de pagos son mitigados mediante un adecuado modelo de gestión de riesgos?	X			10	6,25	No existe un modelo de gestión de riesgos
¿El modelo de gestión de riesgos efectivo permite mitigar la probabilidad e impacto de los riesgos en el proceso de pagos, mediante estrategias como la transferencia o el compartimiento parcial de dichos riesgos?	X			10	7,50	Existe transferencia y compartimiento parcial de los riesgos pero no bajo un modelo formal de gestión de riesgos
NCI 300-04 Plan de Mitigación de Riesgos						
¿Existe un plan de mitigación de riesgos relacionados con el cumplimiento del proceso de pagos?	X			10	6,25	No existe un modelo de gestión de riesgos

¿Existe un programa que prevea recursos necesarios en el momento de dar respuesta a los riesgos asociados al cumplimiento del proceso de pagos?		X		10	3,75	No existe un programa de previsión de recursos para dar respuesta a los riesgos asociados al proceso
¿En el Departamento Financiero, se realizan reuniones para dar a conocer los problemas existentes en el Departamento y se trata sobre las medidas de control para resolverlos?	X			10	10,00	
¿Los controles aplicados han mitigado los riesgos potenciales e inherentes al cumplimiento del proceso de pagos, en niveles satisfactorios?	X			10	10,00	
¿Existe un modelo de reporte predeterminado para la presentación de información dentro del Departamento Financiero?	X			10	7,50	Se realiza mediante diferentes formatos por ejemplo de informe de labores
Total				150	127	
Nivel de confianza				84,72%		

Nota. Elaborado por los autores

Anexo G. Cuestionario estructurado NCI 400 - Actividades de Control

Cuestionario para la evaluación del sistema de Control Interno						
Entidad:	Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A.					
Departamento:	Dirección administrativa Financiera (DAF)					
Periodo:	Julio 2025					
PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	OBSERVACIÓN
	SI	NO	N/A			
NCI 400 - Actividades de control						
NIC 401 - Generales						
¿El proceso de pagos está documentado en el Manual de Procedimientos de la Empresa y se encuentra alineado con las Normas y Políticas internas de Control Interno establecidas?	X			10	10	
¿Se realizan evaluaciones periódicas para verificar la efectividad de los controles establecidos al cumplimiento del proceso de pagos?	X			10	5	
¿Los responsables del proceso de pagos han recibido capacitación formal sobre los	X			10	3	Falta de capacitación formal sobre los procedimientos de control interno

procedimientos de control interno aplicables a su función?						aplicables a cada función de los empleados
¿Existen indicadores de desempeño (KPI) definidos para evaluar la eficacia del proceso de pagos, tales como la puntualidad en la autorización o ejecución de pagos?		X		10	3	No existen indicadores de desempeño definidos para evaluar la eficacia del proceso (contabilidad, presupuestos)
¿El sistema de pagos implementado permite la trazabilidad completa de todas las transacciones, desde la solicitud hasta la ejecución del pago, incluyendo la validación de la documentación de respaldo?	X			10	8	
NIC 401-01: Separación de funciones y rotación de labores						
¿Se ha establecido una clara segregación de funciones entre los usuarios	X			10	7	

responsables de la gestión de pagos en todas sus fases?						
¿La rotación de personal relacionado con la gestión de pagos se realiza siguiendo un plan estructurado, tratando en todo momento de mitigar los riesgos asociados?	X			10	8	
¿Existen procedimientos establecidos para asegurar que la rotación o reemplazo de personal en funciones críticas asociadas a los pagos no afecte la eficacia del control interno ni interrumpa la operación continua del proceso de pagos vigente?	X			10	8	
¿Se cuenta con procedimientos definidos que permitan evaluar y mitigar los riesgos asociados a la falta de segregación de funciones y a la	X			10	8	

rotación del personal en funciones críticas, de forma que no se vea comprometida la eficacia del control interno ni la continuidad operativa?						
NIC 401-02: Autorización y aprobación de transacciones y operaciones						
¿El proceso de autorización de pagos se realiza a través de un sistema electrónico que asegura el cumplimiento de los límites establecidos de acuerdo con el monto y tipo de pago?	X			10	7	
¿Existe un registro detallado y de fácil acceso que documente las transacciones de pago, que incluya la fecha, monto, y las firmas electrónicas de las personas que autorizaron y aprobaron el pago?	X			10	8	

<p>¿La autorización de pagos se efectúa conforme a la normativa vigente, donde se verifique la disponibilidad presupuestaria y la correcta clasificación de la transacción según el código de la clasificación presupuestaria?</p>	<p>X</p>			<p>10</p>	<p>10</p>	
<p>¿En los pagos urgentes o excepcionales, se han establecido procedimientos específicos para su aprobación, asegurando que se mantengan los mismos niveles de control y revisión que los pagos regulares?</p>	<p>X</p>			<p>10</p>	<p>7</p>	
<p>NIC 401-03: Revisión de procesos y operaciones</p>						
<p>¿Existen procedimientos documentados para la revisión y validación de los pagos ejecutados, con un enfoque en la conformidad con las políticas internas y la</p>	<p>X</p>			<p>10</p>	<p>8</p>	

normativa vigente?						
¿El proceso de revisión incluye la verificación de la exactitud de la información de respaldo de los pagos (facturas, órdenes de compra, contratos, etc.) previo a la autorización de un pago?	X			10	10	
¿Se lleva a cabo una revisión pospago para verificar que la operación fue realizada según lo autorizado, mediante la comparación de registros de pago con documentos originales?	X			10	7	
¿Se realizan auditorías regulares de las transacciones de pagos para identificar posibles errores o irregularidades, tanto de manera interna como con apoyo de	X			10	7	

auditorías externas?						
¿El personal encargado de la revisión de pagos posee el conocimiento necesario para detectar riesgos relacionados a pagos duplicados, pagos sin respaldo adecuado, o pagos fuera de fecha o presupuesto?	X			10	8	
NIC 401-04: Supervisión						
¿La supervisión del proceso de pagos incluye la evaluación continua de la efectividad de los controles internos establecidos, con informes periódicos que documenten hallazgos y acciones correctivas?	X			10	7	
¿El responsable de la supervisión del proceso de pagos tiene acceso directo a la	X			10	10	

información relacionada con los pagos efectuados y su información de soporte?						
¿Se ha implementado un sistema de alerta que notifique de manera automática a los supervisores sobre posibles irregularidades en las transacciones de pagos?		X		10	0	No existe un sistema de alertas que notifique de manera automática a los supervisores sobre irregularidades
¿El supervisor realiza una verificación aleatoria de los pagos ejecutados para asegurar que los mismos cumplen con la normativa de control interno?	X			10	10	
¿Existen informes mensuales o trimestrales que detallan los resultados de la supervisión del proceso de pagos y que son revisados por la alta dirección para la toma de decisiones?	X			10	4	Si existen informes respecto al proceso de pagos revisados por la alta dirección, pero no se ha socializado de manera correcta
NIC 401-05: Documentación						

de respaldos y su archivo						
¿Se ha implementado un sistema de archivo electrónico que permita almacenar todos los documentos de respaldo de pagos (facturas, informes y otra información de soporte) de forma segura y accesible, durante el período determinado por la normativa vigente?		X		10	4	No existe un sistema de archivo electrónico
¿La documentación de respaldo de los pagos se almacena de acuerdo con la normativa vigente, en cuanto a la gestión de archivos y su conservación, establecidas por la Contraloría General del Estado?	X			10	8	
¿Existen procedimientos estandarizados para la revisión y validación de los documentos de respaldo,	X			10	8	

correspondientes al pago, antes de que se efectúe el mismo?						
¿Se realiza una revisión periódica del cumplimiento de la normativa vigente, asociada al archivo de documentos de respaldo, asegurando que no haya inconsistencias o pérdidas de documentación clave relacionada al proceso de pagos?	X			10	7	
NIC 402- Administración financiera						
¿Existen procedimientos documentados para la gestión y control del proceso de pagos, alineados con las normativas del Sistema de Control Interno de la Contraloría General del Estado?	X			10	9	

¿El proceso de pagos está integrado dentro de un sistema de gestión financiera que permita una trazabilidad completa de los compromisos, devengados y pagos realizados, sobre la base de la planificación institucional y el Plan Operativo Anual aprobados?	X			10	8	
¿Se realizan auditorías periódicas para evaluar la eficacia que tienen los controles implementados al proceso de pagos?		X		10	3	No se realizan auditorías periódicas para evaluar la eficacia de los controles
NIC 402-01: PRESUPUESTO - Responsabilidad del control						
¿El responsable de la Sección de Presupuesto verifica que los pagos se realicen sólo dentro de los límites establecidos por el presupuesto codificado vigente?	X			10	9	

<p>¿Existen mecanismos de control para asegurar que los pagos no excedan las partidas presupuestarias previamente asignadas, y que cualquier ajuste sea debidamente autorizado y documentado?</p>	<p>X</p>			<p>10</p>	<p>10</p>	
<p>¿Se realiza una revisión periódica de la ejecución presupuestaria, para verificar que los pagos no sobrepasen los recursos asignados, y que los compromisos estén alineados con el Plan Operativo Anual?</p>	<p>X</p>			<p>10</p>	<p>9</p>	
<p>¿Los responsables del control presupuestario tienen acceso a información actualizada sobre el presupuesto y las transacciones financieras asociadas al proceso de pagos, permitiendo una toma de</p>	<p>X</p>			<p>10</p>	<p>8</p>	

decisiones informada?						
¿Se generan informes periódicos que documentan el estado del presupuesto y su cumplimiento, los cuales son previamente revisados por el jefe Departamental y director?	X			10	9	
NIC 402-02: Control previo al compromiso						
¿El proceso para realizar el compromiso de pago incluye una revisión detallada del contrato o acuerdo para garantizar que los términos sean claros y que los pagos estén justificados antes de comprometer los recursos?	X			10	8	
¿Se realizan controles automatizados o manuales para asegurar que el	X			10	8	

compromiso de pago esté alineado con la programación presupuestaria y que no se incurra en compromisos fuera del presupuesto autorizado?						
¿Se asignan responsabilidades claras para la validación de los compromisos de pago, asegurando que los funcionarios encargados del cumplimiento del proceso de pagos tengan la autoridad y la información adecuada para realizar los controles necesarios?	X			10	8	
NIC 402-03: Control previo al devengado						
¿Antes de proceder con el devengado, se realiza una verificación de que los servicios o productos hayan sido entregados o prestados conforme a los	X			10	8	

términos establecidos en el contrato o acuerdo?						
¿Existen controles documentados que aseguren que los pagos se devenguen sólo cuando se haya cumplido con los requisitos contractuales o legales establecidos?	X			10	8	
¿Se realiza una verificación para comprobar que los montos devengados son correctos, considerando las condiciones contractuales, presupuestarias y de ejecución de los pagos?	X			10	7	
NIC 402-04: Control de la evaluación en la ejecución del presupuesto por resultados						

¿Existen indicadores de rendimiento que permitan evaluar la efectividad del cumplimiento del proceso de pagos, respecto a los resultados esperados dentro del presupuesto aprobado?		X		10	6	No existen indicadores para evaluar la efectividad del cumplimiento del proceso de pagos, respecto a los resultados esperados dentro del presupuesto aprobado
¿Se realizan evaluaciones periódicas para verificar que la ejecución del presupuesto esté alineada con los objetivos y resultados estratégicos de la Empresa, y que los pagos sean realizados con el fin de garantizar el cumplimiento de estos objetivos?	X			10	8	
NIC 403- TESORERÍA						
¿Se ha implementado un sistema de control que permite la supervisión y validación constante de los flujos de efectivo respecto de su planificación?		X		10	5	No se ha implementado un sistema de control que permite la supervisión y validación constante de los flujos de efectivo respecto de su planificación

¿Los procedimientos de tesorería están documentados y son consistentes con las normativas internas de control y las directrices de la Contraloría General del Estado?	X			10	8	
¿El área de tesorería revisa y analiza periódicamente las transacciones correspondientes a pagos y ejecución del presupuesto de caja?	X			10	8	
NIC 403-06: Cuentas corrientes bancarias						
¿Se mantiene un registro detallado y actualizado de todas las cuentas corrientes bancarias de la Empresa?	X			10	9	
¿Existen políticas claras para la apertura, modificación y cierre de cuentas bancarias, las cuales deben ser aprobadas por las	X			10	8	

autoridades correspondientes?						
¿Se realizan revisiones periódicas para garantizar que las cuentas corrientes bancarias no sean utilizadas para fines no autorizados, y que se cumpla con las normativas de control interno y de la Contraloría General del Estado?	X			10	8	
¿Las transacciones realizadas a través de cuentas bancarias son revisadas regularmente para asegurar que los pagos y transferencias se ajusten a las políticas vigentes y no excedan los límites establecidos?	X			10	9	
¿Se tienen controles efectivos para garantizar que los fondos de las cuentas corrientes bancarias sean	X			10	8	

utilizados exclusivamente para los fines establecidos en el presupuesto y que todas las transacciones sean registradas y justificadas?						
NIC 403-08: Control previo al pago						
¿Antes de realizar un pago, se verifica que la solicitud de pago esté debidamente respaldada con la documentación necesaria (factura, orden de compra, contrato, etc.) y que haya sido aprobada por las autoridades correspondientes?	X			10	10	
¿Se realiza una revisión exhaustiva de la disponibilidad presupuestaria antes de autorizar cualquier pago, para garantizar que no se excedan los recursos asignados?	X			10	9	

¿El responsable del control previo al pago revisa que las condiciones contractuales y los acuerdos de pago estén siendo cumplidos antes de autorizar la transacción?				10	10	
¿Existen procedimientos establecidos para la aprobación de pagos extraordinarios o urgentes, y estos son revisados minuciosamente antes de su ejecución?	X			10	8	
NIC 403-09: Pagos a beneficiarios						
¿El proceso de pago a beneficiarios incluye una verificación de que los beneficiarios estén correctamente registrados y que la documentación de respaldo esté completa y verificada?	X			10	9	

¿Se implementan controles para garantizar que los pagos a beneficiarios se realicen únicamente a aquellos que cumplen con los requisitos legales y contractuales establecidos?	X			10	9	
¿Existen procedimientos para verificar que los pagos a beneficiarios se realicen dentro de los plazos establecidos, evitando retrasos o pagos fuera de tiempo?	X			10	10	
¿Se lleva a cabo un seguimiento para asegurar que los pagos a beneficiarios sean efectivos y que los fondos lleguen al destinatario correcto?	X			10	6	
NIC 403-10: Cumplimiento de obligaciones						
¿El proceso de pagos se ajusta a las normativas legales y reglamentarias aplicables,	X			10	10	

garantizando el cumplimiento de las obligaciones tributarias y contractuales de la empresa?						
¿Se han implementado controles para asegurar que todos los pagos realizados estén debidamente autorizados?	X			10	10	
¿Existen mecanismos de monitoreo y revisión para garantizar que no se omitan pagos u obligaciones vencidas?	X			10	8	
¿Se cuenta con un registro de cumplimiento de obligaciones en el que se consignen los pagos realizados, los plazos cumplidos y las justificaciones necesarias para cada pago efectuado?	X			10	8	
¿Se realizan auditorías internas o externas para verificar que todas las obligaciones de la Empresa	X			10	6	

están siendo pagadas de acuerdo con la normativa vigente?						
NIC 403-11: Utilización del flujo de caja en la programación financiera						
¿Se realiza una proyección semanal, mensual o trimestral del flujo de caja, para garantizar que los pagos se efectúen de acuerdo con la disponibilidad de fondos y las necesidades operativas de la Empresa?	X			10	8	
¿El flujo de caja se ajusta a las previsiones presupuestarias y permite efectuar los pagos de acuerdo con las prioridades establecidas por la empresa?	X			10	8	
¿Se analizan las variaciones del flujo de caja en relación con los pagos realizados, y se toman medidas correctivas si se	X			10	8	

detectan posibles desajustes?						
¿El responsable de la gestión del flujo de caja tiene acceso a información actualizada y precisa sobre los ingresos y egresos, permitiendo una toma de decisiones oportuna?	X			10	9	
¿Existen procedimientos establecidos para la gestión de imprevistos en el flujo de caja, como pagos urgentes o gastos inesperados, sin comprometer la ejecución del presupuesto aprobado?	X			10	7	
NIC 403-12: Control y custodia de garantías						
¿Se mantienen registros detallados y actualizados sobre todas las garantías recibidas por la	X			10	9	

Empresa, incluyendo su naturaleza, monto, fecha de emisión y vencimiento?						
¿Las garantías se almacenan en un lugar seguro, con acceso restringido sólo a personal autorizado, y se registran todos los movimientos o cambios relacionados con las mismas?	X			10	10	
¿Existen procedimientos de verificación para asegurar que las garantías sean válidas y que estén alineadas con los términos del contrato o acuerdo que respalda el pago?	X			10	9	
¿Se realiza un seguimiento continuo de las garantías emitidas, para garantizar que sean ejecutadas o renovadas según lo establecido por las condiciones del contrato o acuerdo?	X			10	9	

¿Se realizan revisiones para verificar que la custodia y el control de las garantías sea el adecuado?	X			10	9	
NIC 403-13: Transferencia de fondos por medios electrónicos						
¿Existen procedimientos establecidos para la autorización y validación de las transferencias electrónicas, que incluyan varios filtros para la aprobación según el monto de la transferencia?	X			10	10	
¿El sistema de transferencia electrónica utilizado cumple con las normativas de seguridad cibernética y protección de datos, asegurando que los fondos transferidos lleguen a su destino correctamente?	X			10	10	

¿Las transferencias electrónicas se registran adecuadamente en los sistemas contables y financieros de la Empresa, permitiendo su trazabilidad y verificación posterior?	X			10	9	
¿Existen controles para garantizar que las transferencias electrónicas se realicen sólo a cuentas previamente autorizadas y verificadas, evitando pagos erróneos?	X			10	9	
¿Se realizan revisiones periódicas sobre las transferencias electrónicas realizadas?	X			10	8	
NIC 405-03: Integración contable de las operaciones financieras						
¿El registro de los pagos se integra adecuadamente con el sistema contable de la	X			10	8	

Empresa, garantizando que cada transacción financiera sea registrada en su totalidad?						
¿Se dispone de procedimientos de validación para que las operaciones financieras, incluyendo los pagos, sean registradas en las cuentas correctas y en el momento adecuado?	X			10	8	
¿El proceso contable garantiza la integridad de los registros de pagos y permite su trazabilidad, desde la solicitud hasta el pago final?	X			10	8	
¿Se realizan conciliaciones periódicas para verificar que las operaciones financieras y los pagos estén correctamente integrados en los informes contables?	X			10	8	
NCI 405-04: Oportunidad en el registro de los						

hechos económicos y financieros y presentación de información						
¿El registro de los pagos se realiza de manera oportuna, asegurando que los hechos económicos y financieros sean contabilizados en el período correspondiente?	X			10	10	
¿Se tienen procedimientos establecidos para garantizar que los pagos se registren en los estados financieros del mes o período en que se efectúa la transacción?	X			10	10	
¿Se llevan a cabo revisiones periódicas para verificar que los pagos estén registrados de manera oportuna y conforme a las disposiciones normativas?	X			10	9	
¿Se realizan revisiones previas para garantizar que los registros de los pagos	X			10	8	

reflejen con precisión la situación financiera y económica de la Empresa al final de cada período contable?						
NIC 405-05: Conciliación de los saldos de las cuentas						
¿Se realiza una conciliación periódica de los saldos de las cuentas bancarias y contables, asegurando que los pagos registrados coincidan con los saldos de las cuentas?	X			10	8	
¿Las conciliaciones de saldos se efectúan mensualmente o con la frecuencia establecida por la Empresa, permitiendo detectar y corregir cualquier discrepancia en los pagos registrados?	X			10	8	

¿El responsable de las conciliaciones bancarias y contables es una persona independiente de quienes registran los pagos, para garantizar la imparcialidad y precisión en el proceso?	X			10	8	
¿Se documenta adecuadamente cada conciliación y se resuelven de manera oportuna las diferencias encontradas entre los saldos bancarios y los registros contables?	X			10	9	
¿Se revisan los resultados de las conciliaciones bancarias y contables por parte de la Jefatura Financiera?	X			10	8	
NIC 405-06: Formularios y documentos						
¿Existen formularios y documentos estandarizados para la autorización,	X			10	8	

ejecución y registro de los pagos, garantizando que cada pago esté debidamente respaldado?						
¿Se lleva un control centralizado de los formularios utilizados en el proceso de pagos, asegurando que estén actualizados y sean utilizados correctamente?	X			10	8	
¿Los documentos relacionados con los pagos (facturas, órdenes de pago, comprobantes, etc.) son archivados y custodiados adecuadamente para garantizar su disponibilidad en caso de auditorías o revisiones?	X			10	10	
¿El sistema de gestión de documentos permite el seguimiento y control de los formularios utilizados en cada pago, asegurando que todos los	X			10	8	

pagos sean debidamente registrados y respaldados?						
NIC 405-07: Anticipos de fondos						
¿Se tienen procedimientos claros para la autorización y control de los anticipos de fondos, asegurando que estos sean utilizados de acuerdo con los fines establecidos?	X			10	7	
¿El registro de los anticipos de fondos se realiza de manera precisa, y se lleva un control sobre los fondos entregados y su posterior justificación correspondiente?	X			10	9	
¿Se establece un límite para los anticipos de fondos, y se asegura que no se superen los montos aprobados sin la debida	X			10	8	

justificación o autorización?						
¿Existen revisiones periódicas para evaluar el control de los anticipos y así verificar que se cumpla con las normativas y procedimientos establecidos?	X			10	8	
NIC 405-10: Conciliación y constatación						
¿Se lleva a cabo una conciliación periódica de las cuentas contables relacionadas con los pagos, para asegurar que los registros sean precisos y reflejan adecuadamente la situación financiera de la Empresa?	X			10	10	
¿Se realiza una constatación de los pagos registrados con los informes bancarios y otros documentos de respaldo para verificar su exactitud?	X			10	7	

¿Las conciliaciones y constataciones son revisadas por una persona independiente al proceso de pago, garantizando la objetividad del análisis?		X		10	8	
¿Se toman medidas correctivas cuando se encuentran discrepancias durante el proceso de conciliación y constatación, asegurando la correcta ejecución de los pagos y el cumplimiento de las normativas contables?	X			10	10	
NIC 410 - Tecnología de la Información						
410-03: Segregación de funciones						
¿Se han establecido controles para que las funciones de creación, autorización, ejecución y registro de pagos sean realizadas por diferentes	X			10	10	

personas o áreas, minimizando el riesgo de errores?						
¿Existen controles de acceso adecuados para garantizar que sólo las personas autorizadas puedan realizar funciones específicas en el sistema de pagos, como la validación de transacciones o la modificación de datos sensibles?	X			10	9	
410-05: Políticas y procedimientos						
¿Existen políticas documentadas que regulen el uso de los sistemas que tienen relación con los pagos y el manejo de la información relacionada?	X			10	10	
¿La DITIC ha establecido un protocolo claro para la gestión de incidentes tecnológicos que puedan afectar el proceso de pagos, como fallos en el	X			10	10	

sistema o accesos no autorizados?						
¿Los sistemas de información utilizados para el cumplimiento del proceso de pagos incluyen lineamientos específicos para asegurar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información de los pagos?	X			10	8	
410-06: Clasificación y arquitectura de la información						
¿La estructura de la información permite que los datos de los pagos sean procesados de manera eficiente, segura y con trazabilidad?	X			10	8	
¿Se ha implementado una clasificación de los datos que asegure que la información de los pagos sea almacenada en bases de datos seguras, y que los	X			10	8	

registros sean fácilmente recuperables para auditorías o revisiones?						
¿El acceso a la información de pagos está segmentado según roles y responsabilidades, de modo que los usuarios sólo puedan acceder a los datos necesarios para sus funciones?	X			10	8	
410-08: Desarrollo, mantenimiento y adquisición de software de aplicación						
¿El software utilizado para la gestión de pagos es desarrollado, adquirido y mantenido de acuerdo con las normativas de la Contraloría General del Estado y las mejores prácticas en tecnología de la información?	X			10	8	

¿Existen procedimientos establecidos para la validación y prueba de nuevas versiones del software relacionado al cumplimiento del proceso de pagos antes de su implementación en producción?		X		10	5	Se desconoce de la validación y prueba de nuevas versiones del software relacionado al proceso de pagos, probablemente por falta de socialización.
¿El mantenimiento del software relacionado con el cumplimiento del proceso de pagos se realiza de manera continua para garantizar que los sistemas estén actualizados y sean seguros frente a vulnerabilidades en cuanto a su seguridad?	X			10	8	
410-11: Seguridad de tecnología de información						
¿El sistema de pagos cuenta con controles de seguridad robustos, como cifrado de datos, autenticación de usuarios y de accesos, para	X			10	7	

proteger la información financiera sensible?						
410-12: Plan de contingencias						
¿Existe un plan de contingencias documentado que contemple procedimientos claros para asegurar la continuidad del proceso de pagos en caso de fallos tecnológicos o desastres?		X		10	6	
¿El plan de contingencias está alineado con las mejores prácticas y las directrices de la Contraloría General del Estado, garantizando que todos los aspectos del proceso de pagos estén cubiertos?		X		10	5	No existe un plan de contingencias formalizado
¿Se ha establecido un proceso de comunicación y coordinación claro para la gestión de incidentes durante una contingencia, minimizando el	X			10	8	

impacto en el proceso de pagos?						
¿El plan de contingencias es revisado periódicamente y actualizado para reflejar cambios en la infraestructura tecnológica y las posibles amenazas a la operación de los sistemas relacionados al proceso de pagos?		X		10	6	
410-13: Administración de soporte de tecnología de información						
¿Los sistemas que apoyan el cumplimiento del proceso de pagos tienen un equipo de soporte tecnológico disponible para resolver incidentes y problemas de manera eficiente y con la oportunidad requerida?	X			10	8	

¿El personal de soporte tecnológico DTIC está debidamente capacitado para manejar incidencias críticas en los sistemas relacionados al proceso de pagos y minimizar los tiempos de inactividad?	X			10	8	
¿Se realiza un seguimiento y análisis de los problemas recurrentes en los sistemas relacionados con el proceso de pagos, implementando medidas correctivas y preventivas para evitar su repetición?	X			10	7	
410-14: Monitoreo y evaluación de los procesos y servicios						
¿Existen métricas e indicadores definidos para evaluar la eficiencia, seguridad y efectividad del		X		10	3	No existen indicadores para la evaluación de eficiencia, seguridad y efectividad del cumplimiento del

cumplimiento del proceso de pagos y sus sistemas tecnológicos?						proceso de pagos
410-16: Capacitación relacionada a las tecnologías de la información y comunicaciones						
¿Se asegura que el personal esté actualizado respecto a las nuevas tecnologías aplicadas al proceso de pagos, para maximizar la eficiencia y seguridad del sistema?	X			10	5	
¿La capacitación en tecnologías de la información está alineada con las necesidades de la Empresa y las exigencias normativas de la Contraloría General del Estado?	X			10	7	
¿Se lleva un registro de las capacitaciones realizadas para asegurar que todo el personal	X			10	6	

involucrado en los pagos tenga los conocimientos necesarios para realizar su trabajo adecuadamente?						
¿Los sistemas relacionados al proceso de pagos utilizan firmas electrónicas para garantizar la autenticidad y validez de las transacciones, de acuerdo con la normativa ecuatoriana vigente?	X			10	6	
410-17: Firmas electrónicas						
¿Se realizan revisiones para verificar que el uso de firmas electrónicas en el proceso de pagos cumpla con las normativas legales y de seguridad establecidas?	X			10	6	
Total				1290	1024	
Nivel de confianza				79,35%		

Nota. Elaborado por los autores

Anexo H. Cuestionario estructurado NCI 500 - Información y Comunicación

Cuestionario para la evaluación del Sistema de Control Interno						
Entidad:	Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A.					
Departamento:	Dirección administrativa Financiera (DAF)					
Periodo:	Julio 2025					
PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	OBSERVACIÓN
	SI	NO	N/A			
NCI 500 - Información y Comunicación						
NCI 500-01 Controles sobre sistemas de información						
¿Se recibe información pertinente y oportuna que facilite cumplir con las responsabilidades relacionadas con el cumplimiento del proceso de pagos de manera eficiente y eficaz?	X			10	8	
¿El jefe del Departamento Financiero, mediante la información que brinda el sistema, puede adoptar decisiones que permitan controlar y revisar las actividades del proceso de pagos y preparar información confiable?	X			10	10	
¿La administración de los sistemas de información relacionados al proceso de pagos establece controles permanentes que garanticen la razonabilidad, confiabilidad, seguridad, así como la disponibilidad y accesibilidad de la información y comunicación?	X			10	10	

¿Están considerados los riesgos que implican los sistemas automatizados en el procesamiento de la información dentro del cumplimiento del proceso de pagos?		X			10	6	No están considerados los riesgos que implican los sistemas automatizados en el procesamiento de la información dentro del cumplimiento del proceso de pagos
¿El sistema informático protege con copias de seguridad la información de las actividades diarias que se realizan en el proceso de pagos?	X				10	8	
NCI 500-02 Canales de Comunicación Abiertos							
¿Los canales de comunicación abiertos permiten trasladar la información del proceso de pagos de manera segura, correcta y oportuna a las partes interesadas del cumplimiento del proceso?	X				10	8	
¿Existen canales abiertos de comunicación que permitan obtener información de clientes, proveedores, auditores externos, reguladores y otros, brindando información relevante al proceso de pagos?	X				10	8	
Total					70	60	
Nivel de confianza					85,71%		

Nota. Elaborado por los autores

Anexo I. Cuestionario estructurado NCI 600 - Seguimiento

Cuestionario para la evaluación del Sistema de Control Interno						
Entidad:	Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A.					
Departamento:	Dirección Administrativa Financiera (DAF)					
Periodo:						
PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	OBSERVACIÓN
	SI	NO	N/A			
NCI 600 – Seguimiento						
NCI 600-01 Seguimiento Continuo o en Operación						
¿El proceso de seguimiento permite evaluar el control interno aplicado al proceso de pagos a lo largo del tiempo y verificar que el sistema se acople a las diferentes circunstancias que se puedan presentar?	X			10	6,67	
¿En el proceso de pagos, las disposiciones, recomendaciones y observaciones emitidas por los órganos de control se llevan a cabo correctamente?	X			10	10,00	
NCI 600-02 Evaluaciones periódicas						
¿Las evaluaciones del proceso de pagos permiten identificar las fortalezas y debilidades del proceso con relación al sistema de control interno?	X			10	7,50	
Total				30	24	
Nivel de confianza				80,56%		

Nota. Elaborado por los autores

Anexo J. Plan de Formación y Capacitación CENTROSUR 2025

INFORMACIÓN I-DTH-385 EN VIGENCIA:COPIA CONTROLADA
 DIPLA - Departamento de Calidad
 07/07/2025 - 15:19:38

Estado flujo **Aprobado y Autorizado**

EN VIGENCIA

	PLAN DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA CENTROSUR 2024			Código: I-DTH-385
				Versión: 6
Elaborado por: Analista De Recursos Humanos	Revisado por: Jefe Departamento Talento Y Desarrollo Organizacional	Aprobado por: Director Talento Humano	Fecha: 23/1/2025	

Tipo de Información

Plan Interno

Interna Externa

Información

2.1 Descripción general

El Plan de Formación y Capacitación 2025 está dirigido a todos los colaboradores de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A., bajo cualquier modalidad de vinculación, conforme a las políticas vigentes. Este plan ha sido diseñado con una oferta académica actualizada, fruto de la coordinación y colaboración con las distintas Direcciones de la Empresa, lo que refleja el firme compromiso de optimizar el uso adecuado de los recursos institucionales.

2.2 Anexo



I-DTH-385.6 PLAN DE FORMACION Y CAPACITACION DEL TALENTO HUMANO 2025..pdf

Ubicación

ÁREA DE CAPACITACIÓN

Responsable

Johanna Murillo
 Analista de Recursos Humanos

INFORMACIÓN I-DTH-385 EN VIGENCIA:COPIA CONTROLADA
 DIPLA - Departamento de Calidad
 07/07/2025 - 15:19:38

Control de la Información

Johanna Murillo ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS	María Cristina Torres JEFE DEPARTAMENTO TALENTO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Juan Vázquez DIRECTOR TALENTO HUMANO	Actualización en período de vigencia Se cambia el título a : PLAN DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA CENTROSUR 2025
10/1/2025-10/1/2025	10/1/2025-22/1/2025	22/1/2025-23/1/2025	

Lista de Distribución

Todos los Trabajadores

Anexo K. Resumen de la información recopilada por medio de entrevistas realizadas al personal de la Dirección Administrativa Financiera.

1. Descripción general del proceso

El proceso de pagos se inicia cuando un bien o servicio ha sido ejecutado conforme a los términos de un contrato.

Primero, el fiscalizador realiza una inspección técnica de campo, validando las cantidades, la calidad y el cumplimiento de las condiciones contractuales. Basado en esta verificación, genera las planillas y estados de pago, consensuados con el contratista para garantizar su exactitud.

El administrador del contrato utiliza estos insumos para elaborar: El informe de administrador, las planillas de pago, los estados de pago, los roles de pago y el oficio de solicitud de pago.

Solo cuando toda la documentación se encuentra completa, firmada y validada, solicita al contratista la emisión de la factura. Esto se hace en esta etapa debido a que la validez de las facturas es limitada (alrededor de dos días).

Posteriormente, el administrador registra la factura en el sistema interno (a través de la secretaría de la dirección correspondiente) junto con toda la documentación de respaldo.

Luego, el auxiliar contable recibe la documentación física y realiza:

- La verificación del correcto ingreso de la factura en el sistema contable,
- La revisión de la validez de la factura en el portal del SRI, y
- El registro de entrega de la documentación al área de presupuesto para su revisión presupuestaria.
- Finalizado este paso, la documentación sigue su flujo hacia las instancias de control financiero:
 - Contabilidad (registro y validación contable),
 - Jefatura de presupuesto (revisión presupuestaria),
 - Dirección administrativa financiera (control administrativo),
 - Jefatura financiera (revisión final),
 - Tesorería (programación y ejecución del pago).

Todo el proceso combina manejo físico (archivos documentales) y digital (sistemas internos como Quipuz, Intranet), asegurando trazabilidad y cumplimiento de los plazos establecidos, siendo el máximo de 9 días hábiles según contratos internos.

2. Objetivo del proceso

Cumplir las obligaciones contractuales de pago por bienes y servicios adquiridos, asegurando que el trámite sea ágil, legalmente sustentado, y respetando los procedimientos internos y normativas externas.

3. Responsabilidades por cargo

Fiscalizador

- Verificar en campo la correcta ejecución de trabajos o entrega de bienes.
- Generar planillas de pago, estados de pago y roles de pago.
- Consensuar montos con el contratista y remitir la documentación al administrador.
- Administrador del contrato
- Consolidar y elaborar documentación de respaldo para el pago.
- Solicitar la factura al contratista solo cuando toda la documentación esté completa.
- Registrar la factura y documentación en el sistema interno a través de secretaría.
- Remitir el expediente al área contable.

Contratista

- Emitir la factura correcta, respetando las cantidades y valores consensuados.
- Cumplir con los tiempos de entrega de la factura para evitar su caducidad.

Auxiliar Contable

- Recepcionar la documentación física.
- Revisar que la factura esté correctamente ingresada en el sistema y autorizada por el SRI.
- Registrar la entrega para presupuesto.
- Archivar la documentación terminada.

Contador

- Validar el registro contable de la factura y de los documentos de respaldo.
- Cumplir las normativas contables internas.

Intendente de Contabilidad

- Supervisar la correcta ejecución de los registros contables.
- Aprobar la contabilización final.
- Jefe de presupuesto
- Verificar la disponibilidad presupuestaria.
- Autorizar la continuidad del proceso según disponibilidad.
- Asistente administrativo de presupuesto
- Apoyar en el control de la documentación presupuestaria y los registros.

Jefe Financiero

- Asegurar el cumplimiento financiero y presupuestario del trámite.
- Validar los pagos antes de su programación.

Director Administrativo Financiero

- Supervisar y avalar la correcta ejecución del trámite de pago.
- Aprobar la operación de acuerdo con políticas internas.

Tesorero

- Programar y priorizar los pagos según el flujo de caja disponible.
- Autorizar pagos.

Pagador

- Ejecutar los pagos finales.
- Realizar el cierre de los trámites de pago.

4. Recursos necesarios

- Facturas
- Orden de compra o servicio
- Informes de control previo

- Declaraciones fiscales
- Planillas de obra
- Solicitud de pago
- Informe del Administrador
- Informe del proveedor/cliente
- Informe de Fiscalizador
- Actas de Entrega
- Estado de pago
- Orden de pago
- Planilla de Pago
- Certificación Presupuestaria
- Notificaciones sobre pagos
- Roles de pagos
- Aportes, planillas IESS.
- Contratos
- Comprobantes de recepción de bienes o servicios
- Garantías
- Registro de compromiso presupuestario
- Registro de retenciones
- Registro contable de la transacción.
- Conciliaciones bancarias
- Informe de disponibilidad presupuestaria
- Comprobante electrónico de retención
- Formulario de retención
- Comprobante de pago
- Autorización de transferencia
- Confirmación de transferencia bancaria
- Notificaciones de pagos
- Factura emitida y vigente.
- Sistemas internos de registro de facturación.
- Verificación técnica y administrativa previa.
- Validación tributaria a través del portal del SR

5. Herramientas utilizadas

Quipux: Para registro de documentos y facturas.

Sistema contable interno: para registros y validaciones contables.

Intranet corporativa: para envíos, registros y aprobaciones digitales.

Portal del SRI: para validación de facturas electrónicas.

6. Medición del éxito del proceso

- Cumplimiento del plazo máximo de 9 días hábiles para el trámite completo.

- Reducción de errores en la documentación enviada.
- Flujo continuo y sin devoluciones de documentos entre áreas.

7. Principales desafíos del proceso

- Errores en la facturación por parte del contratista, lo cual genera devoluciones y retrasos.
- Vencimiento de la vigencia de facturas debido a retrasos en la solicitud de las mismas.
- Errores en el ingreso de la factura en el sistema contable interno.
- Dependencia crítica del flujo previo (revisión técnica, consolidación administrativa).

8. Documentación actual del proceso

- Registro en plataformas digitales (Quipux, ECRI).
- Archivo físico en contabilidad para documentos de respaldo.
- Parametrización y trazabilidad histórica de cada trámite en los sistemas internos.

9. Propuestas de mejora sugeridas

- Capacitación periódica a contratistas sobre correcta emisión de facturas.
- Implementación de alertas automáticas para la vigencia de facturas y tiempos límite.
- Automatización de validaciones al ingresar facturas en el sistema para evitar errores manuales.
- Refuerzo de controles internos en la recepción de documentos para detectar fallos

Anexo L. Base legal (Componentes de Control Interno)

Norma de control Interno	Descripción
<p>NIC 200 - Ambiente de control</p>	<p>Según el COSO (2023), menciona que el ambiente de control es fundamental para diseñar, implementar y mantener un sistema efectivo de control interno sobre la información de sostenibilidad, que resulta clave para la toma de decisiones. Este entorno influye directamente en la definición de objetivos, la evaluación de riesgos y el diseño de las actividades de control.</p>
<p>NIC 300 - Evaluación de riesgos</p>	<p>El riesgo es la posibilidad de que ocurra un evento adverso que afecte a la entidad o su entorno. Todo el personal es responsable de aplicar la gestión de riesgos, la cual incluye métodos, estrategias y acciones para identificar, evaluar y responder a posibles amenazas (Contraloría General de Estado, 2023).</p> <p>La Contraloría General del Estado (2023), en el Acuerdo 004-CG-2023, menciona que la administración debe realizar una valoración de los riesgos considerando dos dimensiones fundamentales las cuales son, la probabilidad de que el riesgo ocurra y su posible impacto. La probabilidad se refiere a la posibilidad de que un evento adverso suceda, mientras que</p>

el impacto se relaciona con las consecuencias que dicho evento podría tener en la entidad.

Además, la valoración de riesgos debe generar un mapa que priorice aquellos que presentan una mayor probabilidad de ocurrencia y un impacto significativo en los objetivos y procesos clave de la organización. Este proceso implica la identificación de factores internos y externos que puedan representar debilidades o amenazas, así como las interacciones con terceros que podrían influir en la situación de riesgo. La identificación y análisis de estos elementos son cruciales para una gestión efectiva del riesgo.

La metodología para la valoración de riesgos puede variar, dado que algunos riesgos son más difíciles de cuantificar que otros. Sin embargo, es fundamental considerar factores que potencialmente representan un alto riesgo, tales como la complejidad de programas o actividades, la gestión de dinero en efectivo, y la introducción de nuevas tecnologías. Estos elementos deben ser evaluados cuidadosamente para asegurar que la entidad esté preparada para enfrentar los riesgos identificados de manera efectiva (Contraloría General del Estado, 2023).

NIC 400 - Actividades de control:

La Contraloría General del Estado (2023), define las actividades de control como políticas y procesos implementados para

salvaguardar los recursos públicos, gestionar riesgos y alcanzar los objetivos institucionales. Estas tareas son necesarias para garantizar la eficacia e integridad de la gestión de recursos

En el Acuerdo 004-CG-2023, se menciona que es necesario diseñar y llevar a cabo actividades de control de tal forma que brinden seguridad en la consecución de las metas de la entidad. Las tareas de supervisión comprenden una serie de procedimientos, como la división de tareas, la revisión y aprobación de transacciones, y la vigilancia de las operaciones. Estas acciones son esenciales para prevenir e identificar fallos, y deben ser apropiadas, coherentes y en concordancia con las metas del control interno.

La máxima autoridad de la entidad, junto con el personal directivo, es responsable de la implementación y supervisión de estas actividades, asegurando que se mantenga un equilibrio adecuado entre la detección y la prevención de riesgos.

Para que las actividades de control resulten eficaces, deben ser entendibles y lógicas, y estar vinculadas directamente con las metas del control interno. Además, es crucial que se revisen y modifiquen de manera regular para ajustarse a las variaciones en el ambiente de

operación y en los riesgos vinculados (Contraloría General del Estado, 2023).

NIC 500 - Información y comunicación:

Este componente está integrado por los métodos diseñados para el registro, procesamiento, resumen y comunicación de las operaciones técnicas, administrativas y financieras de una entidad (Contraloría General del Estado, 2023).

La calidad de la información proporcionada por el sistema es un elemento fundamental, ya que permite a la máxima autoridad adoptar decisiones adecuadas, asegurando tanto el control de las actividades de la entidad como la generación de información confiable. Además, el sistema de información facilita la evaluación de los resultados de la gestión frente a los objetivos predefinidos, lo que permite obtener un análisis preciso del nivel de desempeño alcanzado.

La Contraloría General del Estado (2023), en el Acuerdo 004-CG-2023, destaca que los sistemas de información deben contar con controles adecuados para garantizar la confiabilidad, seguridad y una administración clara de los niveles de acceso a la información y a los datos sensibles, en conformidad con la normativa vigente, como la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales.

Asimismo, en función de la naturaleza y tamaño de la entidad, los sistemas de información pueden ser automáticos o

manuales, mismos que deben estar constituidos por métodos establecidos para el registro, procesamiento y comunicación de las operaciones administrativas y financieras de la entidad (Contraloría General del Estado, 2023).

Adicionalmente, las políticas de comunicación interna deben permitir interacciones fluidas entre los servidores de la entidad, independientemente del rol que desempeñen, así como entre las distintas unidades administrativas de la institución. Esto fomenta la coordinación eficiente y fortalece el flujo de información dentro de la entidad.

NIC 600 - Supervisión y monitoreo

Según la CGE (2023), el componente de Supervisión y monitoreo se define como el procedimiento que mide la eficiencia del funcionamiento del control interno a lo largo del tiempo y posibilita que el sistema responda de manera flexible, alterándose cuando las situaciones lo requieran.

Las falencias y debilidades identificadas durante el proceso de supervisión deberán ser documentadas y entregadas a los encargados con el objetivo de que implementen las medidas requeridas para su rectificación.

En concordancia con la Contraloría General del Estado (2023), la cual establece que el seguimiento debe realizarse de acuerdo con la naturaleza y frecuencia de las operaciones en los diferentes niveles de la entidad,

complementado con evaluaciones periódicas que permitan evaluar directamente el nivel en conjunto de la eficiencia y eficacia del control interno en un tiempo determinado. Asimismo, es posible combinar ambas modalidades según las necesidades de la entidad.

La Contraloría General del estado (2023), establece que el seguimiento continuo, o aplicado en la operación, debe llevarse a cabo en el curso normal de las operaciones, durante las actividades habituales de gestión y supervisión, así como en otras acciones realizadas por el personal en el desarrollo de sus tareas, orientadas a evaluar los resultados del sistema de control interno.

Además, se debe analizar en qué medida el personal, durante el desempeño de sus funciones normales, obtiene evidencia suficiente sobre el funcionamiento del control interno. Adicionalmente, es necesario observar y evaluar el cumplimiento de los objetivos institucionales mediante la aplicación de diversos indicadores de gestión, así como analizar el funcionamiento de los controles establecidos. Esto tiene como propósito determinar la vigencia y la calidad del control interno vigente, y emprender las modificaciones necesarias para garantizar su efectividad (Norma Internacional de Control Interno 600-01, 2023).

Nota. Tomado de la Contraloría General del Estado (2023)