

Hamilton Gabriel Ordóñez-Almeida; Verónica Paulina Moreno-Narváez; Jaime Fabián Díaz-Córdova

<http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v5i4.971>

## **Gestión y control interno en las Juntas Administradoras de Agua Potable del cantón La Troncal**

### **Management and internal control in the Potable Water Administration Boards of La Troncal canton**

Hamilton Gabriel Ordóñez-Almeida  
[hgordoneza77@est.ucacue.edu.ec](mailto:hgordoneza77@est.ucacue.edu.ec)  
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca  
Ecuador  
<https://orcid.org/0000-0001-6302-3961>

Verónica Paulina Moreno-Narváez  
[veronica.moreno@ucacue.edu.ec](mailto:veronica.moreno@ucacue.edu.ec)  
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca  
Ecuador  
<https://orcid.org/0000-0003-1517-6124>

Jaime Fabián Díaz-Córdova  
[jfdiazc@psg.ucacue.edu.ec](mailto:jfdiazc@psg.ucacue.edu.ec)  
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca  
Ecuador  
<https://orcid.org/0000-0002-5406-4160>

Recibido: 01 de junio de 2020  
Revisado: 20 de junio de 2020  
Aprobado: 02 de septiembre de 2020  
Publicado: 24 de septiembre de 2020

Hamilton Gabriel Ordóñez-Almeida; Verónica Paulina Moreno-Narváez; Jaime Fabián Díaz-Córdova

## **RESUMEN**

El objetivo fue diseñar un sistema de gestión y control en las Juntas Administradoras de Agua Potable del cantón La Troncal, para disminuir el índice de cartera vencida. De tipo descriptiva. Se determinó que el 91% de las Juntas Administradoras de Agua Potable mantienen valores vencidos por más de 3 meses y tan solo el 9% de las organizaciones conservan su cartera vencida en niveles adecuados. EL sistema de gestión y control propuesto está basado en el COSO III, con sus diferentes componentes, estos permitirán a las organizaciones alcanzar el cumplimiento de los objetivos y optimizar los recursos económicos, el control interno involucra a todo el personal de la organización, además, se basa en la implementación de un código de ética y manual de funciones, estos deben ser socializados a todos los funcionarios para garantizar la seguridad razonable de los activos a fin de reducir los riesgos empresariales.

**Descriptor:** Contabilidad; información económica; creatividad; manipulación de datos. (Palabras tomadas del Tesoro UNESCO).

## **ABSTRACT**

The objective was to design a management and control system in the Potable Water Administration Boards of La Troncal canton, to reduce the past due portfolio index. Descriptive type. It was determined that 91% of the Potable Water Administration Boards maintain expired values for more than 3 months and only 9% of the organizations keep their expired portfolio at adequate levels. The proposed management and control system is based on COSO III, with its different components, these will allow organizations to achieve compliance with objectives and optimize economic resources, internal control involves all the organization's personnel, in addition, is based on the implementation of a code of ethics and functions manual, these must be shared with all officials to guarantee the reasonable security of assets in order to reduce business risks.

**Descriptors:** Accounting, economic information, creativity, data processing. (Words taken from the UNESCO Thesaurus).

Hamilton Gabriel Ordóñez-Almeida; Verónica Paulina Moreno-Narváez; Jaime Fabián Díaz-Córdova

## INTRODUCCION

El control interno es aplicable en cualquier actividad empresarial, ya que impulsa el fortalecimiento organizacional, cumplimiento de la normativa legal y el control de los recursos económicos en todos los niveles de la administración para lograr cada vez más la eficacia y eficiencia en el desempeño de las competencias que atribuye su razón de ser (Durán-Ruiz, 2018), es por esto que, el auge sobre la aplicación del control interno, surge a consecuencia de los fraudes y actos de corrupción en las diferentes empresas, sean públicas o privadas de cada país, donde se incluye a las transnacionales, en ciertos casos fuentes corruptoras que, a manera de error, consideran que la responsabilidad sobre el control interno recae en el contador y auditor, bajo esta premisa se expone el criterio de los siguientes autores:

Según (Quinaluisa-Morán, et al., 2017), comentan que el control interno "no es un tema reservado a los contadores, sino también una responsabilidad de los miembros de los consejos de administración de las diferentes actividades económicas de cualquier nación u organización" (p.2). Es así que, los objetivos bajo la implementación del control interno dependen de todos los actores de la empresa, entre ellos accionistas, directivos y colaboradores en general; al respecto, resulta oportuno indicar que el control interno del sector público ecuatoriano, al cumplir con el acuerdo 39 de la Contraloría General del Estado, se encuentra orientado por los componentes del marco conceptual del método *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway COSO*, es decir, ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y monitoreo.

En la actualidad, se ha considerado la relevancia que ha adquirido la gestión empresarial, bajo un control interno que da paso a la consecución de resultados, una vez ejecutados los lineamientos a seguir, donde se menciona como base importante la gestión administrativa y financiera; a esta se considera como espina dorsal del éxito de toda empresa, por consiguiente, es evidente que el sector público ecuatoriano es dirigido por los componentes del método COSO, siendo su órgano supervisor la Contraloría General

Hamilton Gabriel Ordóñez-Almeida; Verónica Paulina Moreno-Narváez; Jaime Fabián Díaz-Córdova

del Estado que busca obtener un buen desempeño de los empleados y directivos, obteniendo una gestión administrativa adecuada, bajo exámenes de cumplimiento y de acuerdo con los razonamientos que se han realizado.

En tal sentido, nace la problemática de ¿cómo disminuir el índice de cartera vencida en las Juntas Administradoras de Agua Potable del cantón La Troncal? siendo un factor primordial para la sostenibilidad de dichas entidades. Por ello, el objetivo de la presente investigación es diseñar un sistema de gestión y control en las Juntas Administradoras de Agua Potable del cantón La Troncal, para disminuir el índice de cartera vencida.

## **Referencial teórico**

### **Impacto de la cartera vencida en la gestión**

Las empresas realizan sus actividades económicas al contado y en su mayoría a crédito lo que origina cuentas por cobrar o cartera vencida, en este contexto, se conoce como cartera vencida a una parte de los créditos otorgados por una persona natural o jurídica que reportan atrasos en el cumplimiento de sus obligaciones de pago y se convierte en un activo de riesgo al tener los créditos en mora, lo cual conlleva a la iliquidez para el establecimiento que lo concedió. Este problema por lo general se presenta en las instituciones financieras, gubernamentales y comerciales porque no se han aplicado de manera correcta las políticas internas y estrategias de recuperación de cartera vencida (Gozáles & Vélez, 2016), para lograr una cobranza eficiente se debe enfocar al tipo del deudor al que se va a dirigir y refinanciar la deuda a fin de garantizar el cobro total de crédito (Caiza, 2015).

La cartera vencida se clasifica en función de los días que se mantiene cada operación, canon, cuota o dividendo, esto genera una maduración del crédito, al respecto, (Yanzapanta, 2015) menciona que la maduración de cartera vencida es el tiempo que transcurre para la obligación del pago. Por consiguiente, es importante mejorar los procesos de recaudación de las cuentas por cobrar, ya que su mal manejo u omisión, por lo general afectan a la liquidez de la entidad, disminución de la rentabilidad e incremento

Hamilton Gabriel Ordóñez-Almeida; Verónica Paulina Moreno-Narváez; Jaime Fabián Díaz-Córdova

en el índice de morosidad de cartera. En esta situación, la máxima autoridad debe implementar estrategias, políticas y medidas de recuperación de cartera vencida para proporcionar tranquilidad financiera a la organización (Álvarez, 2016).

Para (Morales-Castro & Morales-Castro, 2014) las estrategias permiten segmentar la cartera vencida, de acuerdo con las características comunes del cliente, tales como monto de la deuda, área geográfica y tiempo vencido, con base a esta segmentación la máxima autoridad deberá establecer políticas de cobro y criterios de negociación con el propósito de que los usuarios cumplan con sus obligaciones; en este contexto, se deben considerar las siguientes fases del control:

1. **Prevención:** son las acciones encaminadas a evitar el incumplimiento de pago de un cliente para determinar el riesgo de mora.
2. **Cobranza:** es el cobro de los adeudos, donde la organización ha implementado diversas formas de pago para que sus clientes cancelen a tiempo su canon.
3. **Recuperación:** es la gestión de cobro de las facturas, impuesto o deudas impagas, para esto se debe realizar la evaluación, seguimiento y control de deudas pendientes.
4. **Extinción:** Es la cancelación del impuesto, factura o deuda.

De acuerdo con lo expuesto, el incumplimiento de las obligaciones de pagos de los individuos está ligado a situación económica, es por ello que la máxima autoridad en conjunto con los mandos medios deben medir el grado de eficiencia, eficacia y economía en la gestión de recuperación de cartera vencida a fin de minimizar el riesgo financiero y evitar el alto índice de morosidad para garantizar el logro de los objetivos e implementar medidas preventivas y correctivas a dichas deficiencias (Afriyie, et al., 2019); (Sy & Tinker, 2019).

Una forma de medir el impacto empresarial es mediante los indicadores de gestión, según (Álvarez, 2017) los indicadores de gestión son parámetros de análisis que permiten medir el cumplimiento de los objetivos y la optimización de los recursos económicos para

Hamilton Gabriel Ordóñez-Almeida; Verónica Paulina Moreno-Narváez; Jaime Fabián Díaz-Córdova

conocer en que partes se presentan algunas dificultades y en donde deben hacerse las correcciones, además, estos indicadores son de tres tipos: eficiencia, eficacia y economía (ver tabla 1).

Por su parte (Fontalvo-Herrera, et al., 2018), afirman que la eficiencia es realizar una actividad al menor costo, tiempo y sin desperdiciar recursos económicos, mientras que, la eficacia es la capacidad que tiene la organización para alcanzar las metas planteadas, en lo que respecta a la economía son las condiciones en que se adquieren los bienes y servicios acorde a la cantidad y calidad aprobada en el momento oportuno (Ramírez, 2019).

**Tabla 1.**  
Indicadores de gestión.

<b>Indicador</b>	<b>Perspectiva</b>
<b>Eficiencia</b>	Indicadores morosidad
<b>Eficacia</b>	Indicadores de recuperación de cartera
	Indicadores rotación de cartera
	Indicadores de liquidez y actividad.
<b>Economía</b>	Indicadores de endeudamiento.
	Indicadores de rentabilidad.
	Indicadores de cobertura o de reserva.

**Fuente:** Armas (2008).

Los indicadores de gestión son utilizados en cualquier proceso administrativo y/o financiero con el objetivo de obtener información rápida del desempeño empresarial y hacer comparaciones entre las variables de estudio que permitan observar la situación real de la entidad; es vital que los indicadores sean de fácil comprensión a fin de que su interpretación no se convierta en un proceso engorroso, para ello existen varias formas de presentación como: gráficas, tablas, figuras, entre otros, el usuario elegirá dichas ilustraciones según su necesidad y preferencia de análisis (Beltrán, 2000). Además, los indicadores de gestión tienen como propósito principal detectar el incumplimiento de los

Hamilton Gabriel Ordóñez-Almeida; Verónica Paulina Moreno-Narváez; Jaime Fabián Díaz-Córdova

objetivos; el éxito de su implementación en el interior de la empresa depende de las siguientes características:

1. Medible. - Significa que es cuantificable en términos de cantidad económica o frecuencia.
2. Entendible. - Es de fácil comprensión para el público en general.
3. Controlable. - Permite establecer acciones preventivas y correctivas que conlleven a una mejora continua.

### **Modelos de control interno y la importancia de su ejecución**

Con el devenir de los años y en correspondencia a las diferentes necesidades empresariales, se han desarrollado varios modelos de control interno, entre los más destacados está el modelo COSO, siendo este en conjunto con el modelo COCO los más empleados en América Latina, los hallazgos obtenidos por estos modelos permitieron un cambio de paradigma siendo el enfoque tradicional superado (Marín, 2018); (Rivas-Márquez, 2011). El control interno es una secuencia de normas a seguir por parte de los integrantes de las empresas y así presentar un modelo de gestión exitoso, por tanto, es creado con el propósito de conseguir un grado de confiabilidad y razonabilidad financiera y administrativa, por esta razón, el control interno es un proceso destinado a las operaciones efectuadas por la alta dirección y el resto del personal con el propósito de brindar una seguridad razonable al logro de los objetivos, garantizar el cumplimiento del marco jurídico aplicable y salvaguardar los recursos públicos.

En este contexto, el sistema de control interno comprende la filosofía organizacional, reglamentos internos y manuales de funciones y procedimientos y funciona como la estructura que engloba y da sentido a las actividades diarias de las organizaciones (Quinaluisa-Morán, et al., 2017), además, este mecanismo de gestión debe ser adoptado de manera cotidiana por todo el personal (Portal-Martínez, 2016), considerando según (Morocho-Alves, et al., 2019) lo siguiente:

Hamilton Gabriel Ordóñez-Almeida; Verónica Paulina Moreno-Narváez; Jaime Fabián Díaz-Córdova

1. Confiabilidad de la información administrativa, financiera y operativa, su contenido debe ser claro y oportuno para la toma de decisiones.
2. Eficiencia y eficacia en las actividades empresariales para garantizar el cumplimiento de los procedimientos establecidos.
3. Cumplimiento de las políticas, reglamentos, manual de control interno y toda normativa legal al que está sujeta la organización.

Con lo antes expuesto, se ha logrado esclarecer la importancia de la implementación del control interno, según los autores (Obispo-Chumpitaz, 2015) señalan que “el control es considerado en la filosofía empresarial moderna como el análisis permanente de las desviaciones entre objetivos y realizaciones, y la adopción de las medidas correctivas que permitan cumplir con los objetivos o bien su adaptación” (p.67).

El control interno fue diseñado para fortalecer la estructura organizacional, evitar fraudes financieros, conductas corruptivas y la producción del producto sin la calidad requerida por el mercado al que está dirigido y neutralizar o disminuir el desvío y/o despilfarros de recursos, por lo tanto, este mecanismo de gestión es de gran utilidad, por cuanto permite una adecuada administración y la conducción ordenada y eficiente de las actividades de la empresa (Mazariegos, et al., 2013).

Por otra parte, el control interno esta direccionado a la búsqueda y obtención de resultados para las entidades que lo apliquen, manteniendo un monitoreo y ejecutando indicadores de gestión que midan el nivel de aceptación, logrando que el diseño jerárquico de la empresa se involucre en la obtención de los objetivos administrativos y financieros que presenta Vivanco-Vergara, 2017):

1. Administrativo: implica todas las medidas asociadas con la eficiencia operacional y la observancia de políticas establecidas en todas las áreas de la organización, buscando una gestión efectiva en la entidad.
2. Financiero: tiene que ver con los métodos y procedimientos relacionados con la salvaguardia de los ingresos de la empresa, comprende la organización a los

Hamilton Gabriel Ordóñez-Almeida; Verónica Paulina Moreno-Narváez; Jaime Fabián Díaz-Córdova

procedimientos de registros que se relacionan con la protección de los activos y la confiabilidad de los registros financieros y por consiguiente se diseñan para prestar seguridad razonable de las operaciones.

Asimismo, (Zamora-Cabrera, et al., 2019) mencionan que la ejecución del control interno en una entidad es importante porque permite mejorar los procesos de distribución y utilización de los recursos públicos y/o privados, además, el sistema de control interno es implementado por la máxima autoridad y acogido por todo el personal para generar responsabilidad en los involucrados en cada actividad y compromiso con la organización en la consecución de los objetivos, en el mismo sentido, permite a los directivos tomar decisiones acertadas y determinar el nivel de riesgo empresarial. A continuación, se definirán algunos modelos de control interno que han sido aplicados en distintas organizaciones, obteniendo un desempeño apropiado dando cumplimiento a lo establecido por los representantes de las entidades.

El modelo de control interno COSO fue establecido para facilitar la gestión de la administración en diversos aspectos que aseguren la operatividad en todos los roles del negocio y la toma de decisiones en el momento justo. El modelo ha evolucionado desde 1992 COSO I hasta el 2013 COSO III; mostrando un cambio evidente en sus componentes (ver figura 1).

Hamilton Gabriel Ordóñez-Almeida; Verónica Paulina Moreno-Narváez; Jaime Fabián Díaz-Córdova



**Figura 1.** Componentes del COSO.

**Fuente:** Zamora, et al. (2019)

En este sentido (Argudo-Tello, et al., 2019), establecen que el ambiente de control es la base para la estructura del plan organizacional, reglamentos, políticas y directrices administrativas y financieras que se llevan a cabo a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos para asegurar la eficiencia y eficacia del desempeño empresarial, además, incorpora los valores éticos, integridad, el compromiso hacia la competencia, el comité directivo, la filosofía de la administración, la estructura organizacional, la asignación de autoridad y las políticas de recursos humanos (Rivera, 2015).

Según (Ablan-Bortone, et al., 2010) la evaluación de riesgos es el proceso de identificar, valorar, evaluar y desarrollar respuestas para transferir, tolerar, tratar o eliminar los riesgos que interfieren en el alcance de los objetivos organizacionales considerando las características de inestabilidad e incertidumbre presentes en las economías empresariales, la evaluación de riesgos debe ser un proceso permanente para posibilitar la adaptación continua del sistema de control de interno.

En efecto, las actividades de control son las normas y procesos a implementar para de esta forma evitar que el riesgo crezca, con el objetivo de llegar a eliminarlo, ejecutando

Hamilton Gabriel Ordóñez-Almeida; Verónica Paulina Moreno-Narváez; Jaime Fabián Díaz-Córdova

periódicas revisiones a todas las áreas de la entidad. Con respecto a la información y comunicación es la capacidad que tiene la entidad para recopilar y difundir la información de manera clara, precisa y concisa que permita cumplir las actividades de cada trabajador, mientras que, la comunicación debe ser flexible y de doble vía con la finalidad de evitar los intereses de conflicto del personal. Es decir, una entidad que quiere alcanzar los objetivos debe definir canales de comunicación con el propósito de intercambiar y entregar información.

La supervisión y seguimiento consiste en realizar actividades de monitoreo como evaluaciones periódicas y desarrollo de auditorías programadas para asegurar que cada uno de los componentes del control interno se cumplan de forma adecuada y garanticen el logro de los objetivos estratégicos; siendo dinámico por su nivel de acción y participación en los procesos, vigilando incluso el cumplimiento de las medidas correctivas (Vásquez-Montoya, 2016).

Por otro lado (Lozano-Valqui & Tenorio-Aguinaga, 2016), expresan que la aplicación del método COCO permite a la máxima autoridad y los mandos medios establecer criterios de seguridad razonable y lineamientos generales de control interno para las actividades administrativas, financieras y operativas; por lo tanto, en lugar de conceptualizar al proceso de control como una pirámide de componentes y elementos interrelacionados, se proporciona un marco de referencia a través de 20 criterios generales.

El modelo busca proporcionar guías generales para el sistema de control interno y dar respuestas a los riesgos empresariales para asegurar el cumplimiento de los objetivos; este mecanismo de gestión prevé 20 criterios agrupados en los siguientes componentes, compromiso, aptitud y evaluación y aprendizaje (Lozano-Valqui & Tenorio-Aguinaga, 2016). El mencionado modelo basa sus conceptos en el decrecimiento de complejidad que mantenía enmarcado el método COSO, fijándose en los valores y principios éticos personales.

Hamilton Gabriel Ordóñez-Almeida; Verónica Paulina Moreno-Narváez; Jaime Fabián Díaz-Córdova

## **Gestión de riesgos en el control interno del sector público**

En este orden, (Cañar, 2016) señala que el riesgo es el grado de ocurrencia que produce una adversidad, es decir, que se presenten obstáculos que impidan la obtención de los resultados esperados y provoquen la quiebra del negocio, a su vez, el riesgo se clasifica en:

1. Inherente: son errores producidos en el proceso administrativo o contable que afectan a la toma de decisiones.
2. Control: es la probabilidad de que los sistemas de control interno diseñados e implementados por la máxima autoridad de la entidad sean incapaces de prevenir y corregir deficiencias organizacionales, en este caso la responsabilidad de minimizar las falencias de control recae sobre todo el personal de la organización.
3. Detección: es responsabilidad directa del equipo de auditoría no cometer errores a lo largo del desarrollo de la evaluación (Armijos, 2017).

En referencia a lo expuesto, es importante atribuir la responsabilidad del cumplimiento de dichas causas al riesgo de control porque siempre va a estar presente en toda empresa sea pública o privada, por consiguiente, se debe establecer y mantener un constante monitoreo para que se dé cumplimiento al control interno por parte de los actores de la entidad. Los ejecutivos de la organización son los encargados de realizar la definición y documentación de las políticas de administración de riesgos, con objetivos claros para una correcta administración. Estas políticas deben ser relevantes para la organización y para sus metas y objetivos institucionales.

La gerencia será la encargada de velar por estas políticas para que sean comprendidas, implementadas y mantenidas en todos sus niveles. Además, esto debe precisar y documentar la responsabilidad y autoridad del personal que realiza y verifica el trabajo en la administración de riesgos, las personas que requieren libertad y autoridad organizacional para realizar una o más de las siguientes labores requieren:

1. Implementar acciones para prevenir o reducir los efectos adversos del riesgo.

Hamilton Gabriel Ordóñez-Almeida; Verónica Paulina Moreno-Narváez; Jaime Fabián Díaz-Córdova

2. Controlar posteriormente el riesgo para que este en un nivel aceptable.
3. Identificar y registrar los problemas de la administración de riesgos.
4. Dar soluciones atreves de los canales asignados.
5. Verificar las posibles soluciones.
6. Comunicar y consultar a todos los niveles que correspondan.

El análisis de riesgos es identificar el nivel de ocurrencia ya sea alto o bajo para así obtener información relevante a fin de neutralizar o disminuir las eventualidades mediante la implementación de medidas preventivas y correctivas.

## **MÉTODO**

El presente trabajo fue de tipo no experimental, puesto que no se manipularon ninguna de las variables de estudio; el alcance investigativo fue de carácter descriptivo, porque describió cada una de las variables de estudio y culminó siendo explicativa en el desarrollo de los componentes de la propuesta, en cuanto a su diseño se basó en una investigación transversal, por cuanto los datos se levantaron en un solo momento del tiempo.

Se consideró como técnicas de recolección de datos, la encuesta dirigida a los presidentes y tesoreros para determinar las deficiencias del control interno en la cartera vencida de las organizaciones. En lo que respecta al universo de estudio, este se conformó por 8 Juntas Administradoras de Agua Potable del cantón La Troncal, por tal motivo, no fue necesario la aplicación de la muestra, siendo procesada la información a través de la estadística descriptiva.

## **RESULTADOS**

### **Cartera vencida**

Es importante que las entidades que otorgan créditos mantengan una adecuada gestión de su cartera, ya que esto permite que los niveles de liquidez sean los adecuados, sin embargo, se determinó que el 91% de las Juntas Administradoras de Agua Potable

Hamilton Gabriel Ordóñez-Almeida; Verónica Paulina Moreno-Narváez; Jaime Fabián Díaz-Córdova

mantienen valores vencidos por más de 3 meses y tan solo el 9% de las organizaciones conservan su cartera vencida en niveles adecuados, lo que conlleva, a que la mayoría de estas organizaciones presenten problemas de liquidez y por consiguiente, una deficiente gestión administrativa y operativa.

Se evidenció que el 64% de las Juntas Administradoras de Agua Potable no cuentan con políticas y estrategias de recuperación de cartera vencida, lo que originó un alto índice de morosidad, mientras que, el 36% restante menciona que dispone de procedimientos de cobro para garantizar el cumplimiento de las metas.

El 73% de los directivos de las Juntas Administradoras de Agua Potable mencionaron que el alto índice de morosidad de cartera vencida se debe a la inexistencia de un sistema de control interno y el 27% restante, señalan que se debe al incumplimiento de las obligaciones por parte de los usuarios.

Por otra parte, el 100% del personal de tesorería de las Juntas Administradoras de Agua Potable del cantón la Troncal señalaron que para disminuir la cartera vencida notifican a los usuarios mediante llamadas telefónicas, correos electrónicos y visitas a domicilio con la finalidad de evitar los altos índices de morosidad, en caso de que el usuario no cancele la deuda se procede a suspender el servicio hasta que el canon sea pagado.

Al respecto, las máximas autoridades de forma conjunta con los integrantes del consejo directivo expresaron que se han establecido diversos mecanismos de pago como: depósitos, transferencias y tarjetas de crédito para evitar el incumplimiento de las obligaciones de los usuarios, en este contexto, se conceden períodos de gracia a aquellos individuos con deudas elevadas con el afán de recuperar los valores de cartera vencida.

### **Plan operativo anual**

El plan operativo anual es una herramienta útil porque mediante su aplicación se proyectan ingresos, gastos e inversiones alcanzando las metas establecidas por la institución, al respecto, el 9% de los dirigentes encuestados respondieron que sus

Hamilton Gabriel Ordóñez-Almeida; Verónica Paulina Moreno-Narváez; Jaime Fabián Díaz-Córdova

entidades se manejan mediante un plan operativo anual, mientras que, el 91% restante no realizan su gestión bajo este instrumento, operando de manera desorientada.

### Presupuesto

Los resultados de la investigación demuestran que el 91% de las Juntas Administradoras de Agua Potable del cantón La Troncal, desarrollan su gestión sin poseer un presupuesto anual y proyectan sus ingresos, gastos e inversiones de manera empírica. Además, el 55% de las entidades carecen de sistemas contables, lo que ocasiona pérdida de la información financiera y retrasos en la entrega de informes económicos, mientras que, el 45% restante manifiestan que disponen de paquetes contables lo que garantiza que la información se encuentra respaldada.

### PROPUESTA

A partir de los resultados obtenidos en la fase de diagnóstico, se propone un sistema de gestión y control interno para reducir el índice de cartera vencida en las Juntas Administradoras de Agua Potable del cantón La Troncal. A continuación, en la figura 2 se detalla cada uno de los componentes.



Figura 2. Sistema de gestión y control para disminuir el índice de cartera vencida.

Hamilton Gabriel Ordóñez-Almeida; Verónica Paulina Moreno-Narváez; Jaime Fabián Díaz-Córdova

## **Sistemas de gestión y control para disminuir el índice de cartera vencida**

Toda organización requiere de control interno para garantizar el correcto desarrollo de sus actividades. El presente sistema de gestión y control está basado en el modelo COSO III como se detalla a continuación:

### **1.- Gestión**

La gestión para disminuir el índice de la cartera vencida en las Juntas Administradoras de Agua Potable es responsabilidad de la directiva, por tal motivo, deben mantener reuniones periódicas con el tesorero para coordinar acciones conjuntas con el fin de cumplir con los objetivos propuestos.

#### **Gestión de recuperación**

La gestión de recuperación nace de la necesidad de mantener un bajo índice de morosidad dentro de la institución, las actividades a realizar por parte de la directiva son:

- a)** Gestión de cobro mediante: llamadas telefónicas, citación de cobro o correos electrónicos a fin de mantener una adecuada comunicación con los usuarios
- b)** Suspensión temporal del servicio de agua potable, a partir del tercer mes de mora
- c)** Suspensión definitiva del servicio de agua potable, a partir del sexto mes de mora
- d)** Procedimientos legales

### **2.- Ambiente de control**

El Ambiente de control dentro de la institución establece un entorno que estimula la actividad del personal con respecto al control de las operaciones, para ello es importante que las juntas administradoras de agua elaboren diversos instrumentos que establezcan los lineamientos de comportamiento dentro de la organización:

Hamilton Gabriel Ordóñez-Almeida; Verónica Paulina Moreno-Narváez; Jaime Fabián Díaz-Córdova

### **Código de ética**

Los objetivos del código de ética son:

- Establecer los valores éticos que practica la organización.
- Difundir y sociabilizar el código de ética al personal de la organización (usuarios, directivos y empleados).
- Informar las respectivas sanciones al personal de la organización por el incumplimiento a esta normativa.

### **Manual de funciones**

El objetivo del manual de funciones es detallar las actividades que deben realizar cada funcionario de la junta y establecer sus responsabilidades.

### **Políticas de cobranza**

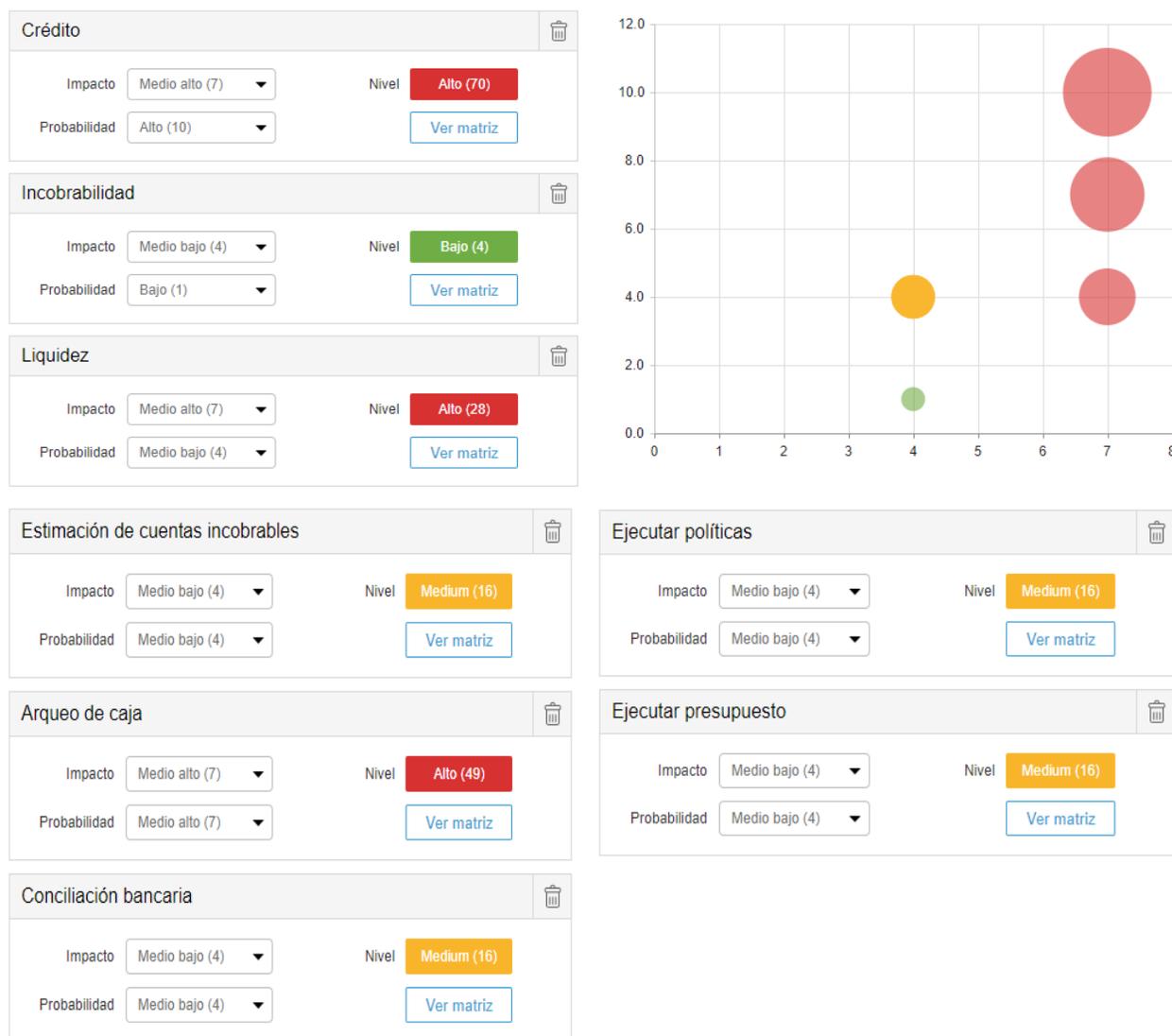
Las políticas de cobranza definen los criterios generales que aplicarán las Junta Administradora de Agua Potable direccionadas a mantener su índice de vencimiento en un rango moderado, para obtener liquidez y sostenibilidad. Las políticas de cobranza son:

- Cobro de intereses por mora a partir del segundo mes de vencida la obligación.
- Descuento del 10% de la tarifa básica por pagar la planilla dentro de los 15 primeros días del mes siguiente al consumo, para incentivar el cumplimiento de obligaciones por parte de los usuarios del sistema.

### **3.- Evaluación de riesgos**

La junta establecerá los elementos que permitan reconocer, anticipar, evaluar, averiguar, monitorear e informar las deficiencias de la organización, así como políticas y estrategias para prevenirlos, neutralizarlos o evitarlos (ver figura 3).

Hamilton Gabriel Ordóñez-Almeida; Verónica Paulina Moreno-Narváez; Jaime Fabián Díaz-Córdova



**Figura 3.** Sistema de gestión y control para disminuir el índice de cartera vencida.

### Riesgos de incobrabilidad

Los directivos de la junta deben identificar los elementos internos y externos que podrían afectar al cobro de los servicios.

### Estimación de cuentas incobrables

Los directivos dentro de la planeación del presupuesto anual, conviene razonar sobre este rubro como un posible gasto, para así darle creación a la planificación presupuestaria

Hamilton Gabriel Ordóñez-Almeida; Verónica Paulina Moreno-Narváez; Jaime Fabián Díaz-Córdova

para el año en ejercicio, no obstante, su compromiso debe enfocarse en disminuir los valores estimados durante su gestión, mediante estrategias de aplicación oportuna y generadoras de resultados.

Las cuentas incobrables influyen en el desarrollo y dirección de las Juntas Administradoras de Agua Potable, se debe considerar la estimación por la probabilidad de incobrabilidad de los valores adeudados por los usuarios, sobre la que se deberá provisionar de forma anual un valor entre el 1% y 3% del monto adeudado.

### **Ejecución de políticas**

Los miembros de las Juntas Administradoras de Agua Potable del cantón La Troncal deberán velar por su cumplimiento, ya que todos son corresponsables de que estas se ejecuten, a manera de error se interpreta que su aplicación es de estricta responsabilidad de los directivos ocasionando riesgos que en ciertos casos podrían representar cuantiosas pérdidas económicas. La ejecución de las políticas es de vital importancia para el cumplimiento de los objetivos planteados.

### **4.- Actividades de control**

Son las políticas y procedimientos establecidos por los directivos de las Juntas Administradoras de Agua Potable del cantón La Troncal para minimizar los riesgos empresariales y asegurar el logro de los objetivos (ver tabla 2).

Hamilton Gabriel Ordóñez-Almeida; Verónica Paulina Moreno-Narváez; Jaime Fabián Díaz-Córdova

**Tabla 2.**  
 Actividades de control.

N.º	Objetivo	Actividades	Responsable	Meta	Cronograma
1	Mitigar el crecimiento de los usuarios vencidos	Revisar la cartera de clientes vencidos	Recaudador (a)	Disminuir los usuarios vencidos al 5%	1 día por semana
2	Promover el cumplimiento de las obligaciones financieras de los usuarios	Gestionar la cartera vencida mediante: mensajes, llamadas, correos y notificaciones físicas	Recaudador (a)	Notificar al 100% de los usuarios a modo recordatorio y realicen sus pagos puntuales	2 días antes de que se cargue la planilla al sistema.
3	Obtener una cartera de clientes vencidos con compromisos de pagos	Realizar acuerdos de pago con usuarios vencidos	Recaudador (a)	Plantear al 100% de los usuarios vencidos acuerdos de pagos	Al tercer mes de vencimiento
4	Reducir el incremento de valores vencidos	Emitir orden de suspensión del servicio en casos de usuarios vencidos mayor a 3 meses sin poseer acuerdos de pago	Recaudador (a)	Realizar las ordenes de corte al 100% de usuarios que cumplan con 3 meses vencidos sin convenio de pago	El último día del mes.
5	Suspender el servicio de forma oportuna	Emitir ordenes de suspensión del servicio	Recaudador (a) Operador	Ejecutar el 100% de órdenes de corte	En 24 horas de haberse emitido la suspensión

Hamilton Gabriel Ordóñez-Almeida; Verónica Paulina Moreno-Narváez; Jaime Fabián Díaz-Córdova

		entregarlas a los operadores			
6	Consensuar valores vencidos y obtener respuesta por parte de los usuarios	Dar seguimiento a usuarios con servicio suspendido e indicar que cuentan con 72 horas para acercarse y establecer un convenio de pago	Recaudador (a)	Persuadir al 100% de usuarios con el servicio suspendido por medio de gestión e incentivar a que realicen un convenio de pago	72 horas después de ser ejecutada la suspensión del servicio
7	Direccionar acometidas a usuarios nuevos con el fin de mantener operativa la máxima capacidad de la planta.	Retirar definitivamente el derecho de acometida al usuario que tenga más de 6 meses vencidos y no ejecutó convenio de pago.	Recaudador (a) Operador	Otorgar el 100% de acometidas disponibles a la lista de posibles usuarios solicitando el servicio mediante orden de solicitud	Los 5 primeros días del mes
8	Recuperar valores vencidos de usuarios que se les fue retirado el derecho de acometida.	Proceder al trámite judicial para el respectivo cobro cuando el derecho de acometida sea retirado.	Presidente	Judicializar el 100% de casos que se les fuese retirado el derecho de acometida y mantengan valores pendiente pago	3 meses después de haberle retirado el derecho de acometida

Hamilton Gabriel Ordóñez-Almeida; Verónica Paulina Moreno-Narváez; Jaime Fabián Díaz-Córdova

### **Control a la concesión de créditos**

El servicio de agua potable por parte de las entidades, es otorgado como crédito en su totalidad, siendo responsabilidad de los usuarios y directivos, cumplir y hacer cumplir el respectivo pago, aplicando las políticas de cobro, posterior a la toma de lectura.

### **Conciliación y constatación**

Se realizará una conciliación del saldo del mayor general de cuentas por cobrar con el registro auxiliar de esta manera se logrará verificar si han existido diferencias, las mismas que serán investigadas e informadas al representante legal de la Junta Administradora de Agua Potable del cantón La Troncal. Dicha conciliación será elaborada por el contador para presentar estados financieros razonables.

### **Análisis y confirmación de saldos**

El análisis y confirmación de saldos se debe realizar de forma periódica determinando de esta manera lo siguiente: morosidad, antigüedad de saldos y las gestiones de cobro a efectuarse, con la identificación de estas irregularidades se tomarán las acciones correctivas y los ajustes que ameriten.

## **5.- Información y comunicación**

La información debe ser clara y oportuna para que los directivos de las Juntas Administradoras de Agua Potable del cantón La Troncal deleguen responsabilidades al personal y la comunicación debe ser flexible de forma pertinente para que el personal cumpla con sus funciones. Para el óptimo funcionamiento de las entidades, se deberá garantizar el registro y divulgación oportuna de la información, para ello, se requiere implementar un sistema de gestión documental e identificar las fuentes de información internas (documentos electrónicos, físicos, informes, actas, entre otros ) y externas (buzón de sugerencias, encuestas de satisfacción, quejas, reclamos, peticiones). Además, se tendrá que establecer un mecanismo de comunicación con los clientes internos y externos, sustentado en matrices de comunicación, guía de comunicaciones y convocatorias.

Hamilton Gabriel Ordóñez-Almeida; Verónica Paulina Moreno-Narváez; Jaime Fabián Díaz-Córdova

### **Evaluación de desempeño de los trabajadores**

Son los mecanismos que se aplicarán para la correcta administración del talento humanos con el fin de lograr eficiencia y productividad en el desempeño laboral. Esta acción permite establecer indicadores de gestión para medir el nivel de efectividad de las actividades asignadas.

### **Verificación física de los saldos vencidos y por vencer**

El personal financiero de las Juntas Administradoras de Agua Potable del cantón La Troncal, realizará la verificación mensual de los valores recaudados mediante la conciliación bancaria. En el caso de errores reportará a la máxima autoridad e identificará porque se produjo dicho error para adoptar medidas preventivas y correctivas.

## **6.- Supervisión**

Las evaluaciones realizadas se utilizarán para verificar el cumplimiento de los componentes del control interno y de esta manera determinar si han funcionado dentro de las Juntas Administradoras de Agua Potable del cantón La Troncal; es importante monitorear el control interno para establecer políticas, estrategias y medidas preventivas.

### **Sistema de información del área de créditos**

A través de una herramienta informática se deberá controlar consumos, pagos, y vencimientos para la toma de decisiones en el momento oportuno.

### **Consejo de vigilancia**

Se creará consejo de vigilancia que estará conformado por usuarios del sistema, siendo su objetivo fiscalizar la gestión administrativa y financiera de los directivos y observar de cerca el cumplimiento de los propósitos de la institución.

### **Monitoreo**

Como revisión al cumplimiento de las propuestas establecidas, la comisión de vigilancia tiene un rol importante, ya que debe establecer actividades de gestión para medir el desempeño de cara a alcanzar los objetivos del sistema de control interno a la cartera vencida. Las actividades de monitoreo consistirán en lo siguiente:

Hamilton Gabriel Ordóñez-Almeida; Verónica Paulina Moreno-Narváez; Jaime Fabián Díaz-Córdova

- a) Verificar el registro de las grabaciones de llamadas, archivos de citaciones de cobro y correos enviados a los usuarios deudores, con la intención de constatar la gestión realizada.
- b) Revisar los informes de ingresos a fin de comprobar el cobro de intereses por mora y reconexiones.
- c) Revisar los expedientes de acometidas suspendidas de manera temporal para verificar que se hayan realizado los procedimientos correctos.
- d) Verificar el reporte de descuentos otorgados a los usuarios por pronto pago.
- e) Constatar que se cumplan los convenios de pago conforme las disposiciones, además que estos sean aplicados a usuarios que pertenezcan al sector vulnerable y de extrema pobreza.
- f) Constatar los acuerdos establecidos con las diferentes instituciones financieras para el cobro del servicio de agua potable.
- g) Revisar los casos judiciales que lleve a cabo la institución para la recuperación de valores vencidos.
- h) Revisar los expedientes de acometidas suspendidas de manera definitiva para verificar que se hayan realizado los procedimientos correctos, con el fin de evitar posibles problemas legales.

## **CONCLUSIÓN**

La correcta gestión administrativa y financiera por parte de los representantes de las entidades proporcionan el alcance de los objetivos, por lo que, es fundamental entre las acciones a realizar por los administradores mantener el tratamiento de las cuentas por cobrar, entre los parámetros aceptables, ya que la liquidez permite hacer frente a las obligaciones a corto plazo.

Es esencial la aplicación del control interno basado en el COSO III, con la utilización de los componentes: ambiente de control, evaluación de riesgo, actividades de control,

Hamilton Gabriel Ordóñez-Almeida; Verónica Paulina Moreno-Narváez; Jaime Fabián Díaz-Córdova

información y comunicación y supervisión, puesto que permite un desarrollo eficiente y efectivo de las operaciones.

La problemática que mantienen las organizaciones evaluadas se observa reflejada en su gestión, teniendo un alto índice de cartera vencida que supera los estándares aceptables, lo cual incide en la recaudación de ingresos que requiere toda entidad para su operatividad, es de interés emplear como herramienta de éxito, el control interno porque mediante la ejecución de este instrumento pueden alcanzar los objetivos trazados.

Los resultados obtenidos determinaron que los representantes dejan entrever la falta de planificación de la Junta Administradora de Agua Potable a la que representan, por otra parte, los directivos no generan informes de gestión para la Secretaría Nacional del Agua SENAGUA.

EL sistema de gestión y control para las Juntas Administradoras de Agua Potable, está basado en el COSO III con sus diferentes componentes, estos permitirán a las organizaciones alcanzar el cumplimiento de los objetivos y optimizar los recursos económicos, cabe resaltar que el control interno involucra a todo el personal de la organización, además, se basa en la implementación de un código de ética y manual de funciones, estos deben ser socializados a todos los funcionarios para garantizar la seguridad razonable de los activos a fin de reducir los riesgos empresariales.

## **FINANCIAMIENTO**

No monetario.

## **AGRADECIMIENTO**

A las Juntas Administradoras de Agua Potable del cantón La Troncal; por apoyar el desarrollo de la investigación.

Hamilton Gabriel Ordóñez-Almeida; Verónica Paulina Moreno-Narváez; Jaime Fabián Díaz-Córdova

## REFERENCIAS CONSULTADAS

- Ablan-Bortone, N, & Méndez-Rojas, Z. (2010). Los sistemas de control interno en los entes descentralizados estatales y municipales desde la perspectiva COSO. [Internal control systems in decentralized state and municipal entities from the COSO perspective]. *Visión Gerencial*, (1),5-17.
- Afriyie, S. O., Yusheng, K., Obeng, P., Danso, A.-A. I., & Akomeah, M. O. (2019). Do corporate governance mechanisms and internal control systems matter in reducing mortality rates? *Int J Health Plann Mgmt*, 34: 744– 760. <https://doi.org/10.1002/hpm.2732>
- Álvarez, C. (2016). Análisis del control interno para recuperación de cartera vencida de igualife s.a., 2016. [Analysis of internal control for recovery of past due loans of igualife s.a., 2016.]. Recuperado de <https://bit.ly/2P0J2lf>
- Álvarez, R. (2017). Gestión financiera e indicadores de gestión de la banca universal venezolana. [Financial management and management indicators of Venezuelan universal banking]. *Revista CICAG*, 14(2), 338-358.
- Argudo-Tello, K., Erazo-Álvarez, J., & Narváez-Zurita, C. (2019). Evaluación de Control Interno en Riesgos Estratégicos para la Dirección de Planificación de la Universidad de Cuenca. [Evaluation of Internal Control in Strategic Risks for the Planning Direction of the University of Cuenca]. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(1), 67-96. <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i1.372>
- Armas, R. (2008). *Auditoría de gestión: conceptos y métodos* [Management audit: concepts and methods]. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela.
- Armijos, M. (2017). *Evaluación del control interno y riesgo inherente del componente cuentas, documentos por pagar de la empresa xyz año 2015*. [Evaluation of the internal control and inherent risk of the component accounts, documents payable of the company xyz year 2015]. UTMACH. Recuperado de <https://bit.ly/2VO9AtC>
- Beltrán, J. (2000). *Indicadores de gestión*. [Management indicators]. Bogotá, Colombia: ER Editores Ltda.

Hamilton Gabriel Ordóñez-Almeida; Verónica Paulina Moreno-Narváez; Jaime Fabián Díaz-Córdova

- Caiza, C. (2015). *Modelo de gestión de cobranza para disminuir la cartera vencida en la cooperativa de ahorro y crédito "Pakarimuy" Ltda agencia Pelileo*. [Collection management model to reduce the past due portfolio in the savings and credit cooperative "Pakarimuy" Ltda P]. *Uniandes*. Recuperado de <https://bit.ly/3kquARI>
- Cañar, M. (2016). Evaluación del control interno para determinar el nivel de riesgo en el departamento de contabilidad. [Evaluation of internal control to determine the level of risk in the accounting department]. UTMACH. Recuperado de <https://bit.ly/2NZJkbf>
- Durán-Ruiz, A. (2018). El nuevo enfoque de riesgo en el control interno de la administración pública venezolana. [The new risk approach in the internal control of the Venezuelan public administration]. *Sapienza Organizacional*, 9(5), 81-104.
- Fontalvo-Herrera, T, De-La-Hoz-Granadillo, E, & Morelos-Gómez, J. (2018). La productividad y sus factores: incidencia en el mejoramiento organizacional. [Productivity and its factors: impact on organizational improvement]. *Dimensión Empresarial*, 16(1), 47-60.
- Gozáles, S., & Vélez, J. (2016). Gestión administrativa y su incidencia en la Recuperación de la cartera vencida de almacenes CREDIGAM S.A. de la ciudad de GUAYAQUIL. [Administrative management and its impact on the recovery of the overdue portfolio of warehouses CREDIGAM S.A. from the c]. *Universidad Laica Vicente Rocafuerte*. Recuperado de <https://bit.ly/316tyli>
- Lozano-Valqui, G., & Tenorio-Aguinaga, J. (2016). El sistema de control Interno: Una herramienta para el perfeccionamiento de la gestión empresarial en el sector Construcción. [The Internal control system: A tool for the improvement of business management in the Construction sector]. *Revista Accounting power for business*, 1(1), 49-59.
- Marín, L. (2018). Control interno desde el enfoque contemporáneo (modelo coso y coco). [Internal control from the contemporary approach (coso and coco model)]. [Internet]. Recuperado de <https://bit.ly/3iwKcST>
- Mazariegos, A., Águila, J. M., Pérez, M. L., & Cruz, R. d. (2013). El control interno de una organización productora de café certificado, en Chiapas, México. [The internal control of a certified coffee producing organization, in Chiapas, Mexico]. *Revista Mexicana de Agronegocios*, (33),460-470.

Hamilton Gabriel Ordóñez-Almeida; Verónica Paulina Moreno-Narváez; Jaime Fabián Díaz-Córdova

- Morales-Castro, A., & Morales-Castro, J. (2014). Crédito y cobranza. [Credit and collection]. México D.F., GRUPO EDITORIAL PATRIA, S.A. DE C.V.
- Morocho-Alves, K., Narváez-Zurita, C., & Erazo-Álvarez, J. (2019). ISO 9001: 2015 Gestión de riesgos y COSO aplicado a las instituciones financieras del sector popular y solidario. [ISO 9001: 2015 Risk management and COSO applied to financial institutions in the popular and solidarity sector]. *CIENCIAMATRIA*, 5(1), 418-441. <https://doi.org/10.35381/cm.v5i1.274>
- Obispo-Chumpitaz, D. (2015). Caracterización del control interno en la gestión de las empresas comerciales del Perú 2013 [Characterization of internal control in the management of commercial companies in Peru 2013]. *In Crescendo*, 6(1), 64-73. <https://doi.org/10.21895/incres.2015.v6n1.07>
- Portal-Martínez, J. (2016). Control interno e integridad: elementos necesarios para la gobernanza pública. [Internal control and integrity: necessary elements for public governance]. *El Cotidiano*, (198),7-13.
- Quinaluisa-Morán, N, Ponce-Álava, V, Muñoz-Macías, S, Ortega-Haro, X, & Pérez-Salazar, J. (2018). El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO [Internal Control and its Application Tools between COSO and COCO]. *Cofin Habana*, 12(1), 268-283.
- Ramírez, M. (2019). *Modelo de evaluación del nivel de efectividad de la comunicación intraempresarial en una IPS pública*. [Model of evaluation of the level of effectiveness of intra-company communication in a public IPS]. *Ean*. Recuperado de <https://bit.ly/3fYr2nb>
- Rivas-Márquez, G. (2011). Modelos contemporáneos de control interno. Fundamentos teóricos. [Contemporary models of internal control. Theoretical foundations]. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 4(8),115-136.
- Rivera, D. (2015). *Importancia del control interno en los negocios*. [Importance of internal control in business]. *Revista Vinculando*. Recuperado de <https://bit.ly/2DdrZJV>
- Sy, A. & Tinker, A.M. (2019). Auditors in the financial meltdown: an examination. *Social Responsibility Journal*, 15(4), 513-533. <https://doi.org/10.1108/SRJ-02-2018-0032>
- Vásquez-Montoya, O. P. (2016). Visión integral del control interno. [Comprehensive vision of internal control]. *Contaduría Universidad De Antioquia*, (69), 139-154.

Hamilton Gabriel Ordóñez-Almeida; Verónica Paulina Moreno-Narváez; Jaime Fabián Díaz-Córdova

Vivanco-Vergara, M. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. [Procedures manuals as internal control tools of an organization]. *Revista Universidad y Sociedad*, 9(3), 247-252.

Yanzapanta, M. (2015). La gestión de crédito y su incidencia en la cartera vencida en la cooperativa de ahorro y crédito CRECER WIÑARI [Credit management and its impact on the past due portfolio in the CRECER WIÑARI credit union]. Recuperado de <https://n9.cl/5jrx>

Zamora-Cabrera, E., Narváez-Zurita, C., & Erazo-Álvarez, J. (2019). Incidencia del control interno en la gestión administrativa de las IES. Caso: Departamento de Pastoral, Universidad Politécnica Salesiana. [Incidence of internal control in the administrative management of HEIs. Case: Pastoral Department, Salesian Polytechnic University]. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(2), 321-348. <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i2.477>

©2020 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)