



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS**

**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**TESIS DE GRADO**

**TÍTULO:**

**“EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO, EN EL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN LATACUNGA EN EL PERÍODO COMPRENDIDO DESDE EL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2010”**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA (CPA)**

**AUTORA:**

**PROAÑO PACHECO PATRICIA ALEXANDRA**

**DIRECTOR:**


**DRA. MCA. PANCHI MAYO VIVIANA P.**

**LATACUNGA – ECUADOR**

**MAYO - 2011**

## AUTORÍA

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación “Evaluación del Control Interno, en el Gobierno Municipal del Cantón Latacunga en el período comprendido desde el 01 de enero al 30 de junio del 2010”, son de exclusiva responsabilidad de la autora.



---

Patricia Alexandra Proaño Pacheco

CI: 0502633910

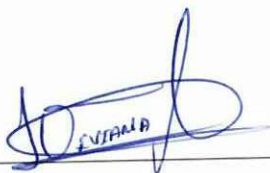
## **AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS**

En calidad de Director del Trabajo de Investigación sobre el tema:

“Evaluación del Control Interno, en el Gobierno Municipal del Cantón Latacunga en el período comprendido desde el 01 de enero al 30 de junio del 2010”, de Patricia Alexandra Proaño Pacheco, postulante de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Tesis que el Honorable Consejo Académico de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, mayo del 2010

El Director



Dra. MCA. Viviana Pastora Panchi Mayo



**ANEXO 24**  
**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS**

**Latacunga-Ecuador**

---

**APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas; por cuanto, la postulante: Proaño Pacheco Patricia Alexandra con el título de tesis: Evaluación del Sistema de Control Interno, en el Gobierno Municipal del Cantón Latacunga en el período comprendido desde el 01 de enero al 30 de junio del 2010 ha considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Defensa de Tesis.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, junio del 2011

Para constancia firman:

Ing. Isabel Armas

PRESIDENTE

PROFESIONAL EXTERNO

Ing. Lorena Paucar

MIEMBRO

Ing. Miguel Zambrano

OPOSITOR

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios y La Virgen Santísima por haberme dado la sabiduría para conseguir este gran logro en mi vida.

A mis maestros de cátedra quienes con profesionalismo inculcaron sus conocimientos y formaron mi carrera profesional, y de manera especial a la Dra. Viviana Panchi mi directora de tesis quien me ha guiado sabiamente para la realización de este trabajo de tesis.

## **DEDICATORIA**

A mis amados padres Ramiro y Piedad quienes me dieron la vida y han estado conmigo en todo momento. Mil gracias padres míos por darme una carrera para mi futuro y creer en mí aunque hemos pasado momentos difíciles siempre han estado apoyándome y brindándome todo su amor, los quiero con todo mi corazón y este trabajo se los dedico a ustedes. Dios lo bendiga siempre.

A Juan mi esposo, compañero y mejor amigo a quien le doy gracias por haber compartido los mejores y también los más difíciles momentos durante mi carrera, gracias amor por apoyarme y no dejarme rendir jamás por ser esa voz de aliento que me incentivó a conseguir esta meta.

A mis hermanas y sobrinos a quienes quiero mucho y los llevo en mi corazón.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Nº	TEMAS	Páginas
	Portada.....	i
	Autoría.....	ii
	Aval del Director de Tesis.....	iii
	Agradecimiento.....	iv
	Dedicatoria.....	v
	Índice de Contenidos.....	vi
	Índice de Tablas.....	xiii
	Índice de Gráficos.....	xiv
	Índice de Anexos.....	xv
	Resumen.....	xvi
	Summary.....	xvii
<b>CAPITULO I</b>		
1.	Fundamentos Teóricos sobre el objetivo de estudio.....	1
1.1	Gestión Administrativa y Financiera.....	1
1.1.1	Gestión Financiera.....	1
1.1.2	Gestión Administrativa.....	2
1.2	Sistema de Control Interno.....	2
1.2.1	Control.....	2
1.2.2	Control Interno.....	3
1.2.2.1	Evolución del Control Interno.....	3
1.2.2.2	Definición de Control Interno.....	5

1.2.2.3	Importancia de Control Interno.....	6
1.2.2.4	Objetivos del Control Interno.....	7
1.2.2.5	Características del Control Interno.....	7
1.2.2.6	Limitaciones del Control Interno.....	8
1.2.2.7	Elementos del Control Interno.....	9
1.2.2.7.1	Plan de Organización.....	9
1.2.2.7.2	Sistema de autorización y procedimientos de operación.....	9
1.2.2.7.3	Personal adecuado.....	9
1.2.2.7.4	Auditoria Interna Efectiva.....	9
1.2.2.8	Principios del Control Interno.....	10
1.2.2.9	Clasificación del Control Interno.....	12
1.2.2.9.1	Control Interno Contable.....	12
1.2.2.9.2	Control Interno Administrativo.....	12
1.2.2.10	El Control Interno en los Municipios del Ecuador.....	14
1.3	Componentes del Control Interno.....	16
1.3.1	Informe del Control Interno COSO I.....	16
1.3.2	Informe del Control Interno COSO II.....	17
1.3.3	Informe del Control Interno CORRE.....	19
1.3.3.1	Ambiente Interno de Control.....	19
1.3.3.1.1	Integridad y Valores Éticos.....	20
1.3.3.2	Filosofía y Estilo de la Alta Dirección.....	20
1.3.3.3	Consejo de Administración y Comités.....	21
1.3.3.4	Estructura Organizativa.....	21
1.3.3.5	Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida.....	22
1.3.3.6	Gestión del Capital Humano.....	22

1.3.3.7	Responsabilidad y Transparencia.....	22
1.3.3.8	Establecimiento de Objetivos.....	24
1.3.3.2.1	Objetivos Estratégicos.....	24
1.3.3.2.2	Objetivos Específicos.....	25
1.3.3.2.3	Relación entre Objetivos y Componentes del CORRE.....	26
1.3.3.2.4	Consecución de Objetivos.....	27
1.3.3.2.5	Riesgo Aceptado y Niveles de Tolerancia.....	27
1.3.3.3	Identificación de Eventos.....	27
1.3.3.3.1	Factores Internos y Externos.....	28
1.3.3.3.2	Identificación de Eventos.....	28
1.3.3.3.3	Categorías de Eventos.....	29
1.3.3.4	Evaluación de los Riesgos.....	29
1.3.3.4.1	Estimación de Probabilidad de Impacto.....	30
1.3.3.4.2	Evaluación de Riesgos.....	30
1.3.3.4.3	Riesgos Originados por los cambios.....	30
1.3.3.5	Respuesta a los Riesgos.....	31
1.3.3.5.1	Categorías de Respuestas.....	31
1.3.3.5.2	Decisión de Respuestas.....	31
1.3.3.6	Actividades de Control.....	32
1.3.3.6.1	Integración con las Decisiones sobre Riesgos.....	32
1.3.3.6.2	Principales actividades de Control.....	32
1.3.3.6.3	Controles sobre los Sistemas de Información.....	33
1.3.3.7	Información y Comunicación.....	34
1.3.3.7.1	Información.....	34
1.3.3.7.2	Comunicación.....	35

1.3.3.8	Supervisión y Monitoreo.....	35
1.3.3.8.1	Supervisión Permanente.....	35
1.3.3.8.2	Evaluación Interna.....	36
1.3.3.8.3	Evaluación Externa.....	36
1.4	Evaluación del Control Interno.....	36
1.4.1	Definición.....	36
1.4.2	Métodos de Evaluación del Control Interno.....	36
1.4.2.1	Cédula descriptiva.....	37
1.4.2.2	Cuestionarios.....	37
1.4.2.3	Diagrama de Flujo.....	38
1.4.2.4	Matrices.....	39
1.4.2.4.1	Metodología.....	39
1.4.2.1.2	Proceso de documentación de la matriz.....	39
1.4.2.1.3	Clases de matrices para evaluar el Control interno.....	39
1.4.3	Ventajas y Desventajas de los Métodos de Evaluación del Control Interno.....	41
1.4.4	Evaluación del Control Interno en los Municipios del Ecuador....	42
1.4.5	Normas del Control Interno para el Sector Público.....	44

## CAPITULO II

2.	Diagnóstico de la situación actual de la Dirección de Gestión Administrativa del Gobierno Municipal del Cantón Latacunga....	54
2.1	Descripción del Gobierno Municipal del Cantón Latacunga.....	54
2.2	Descripción de la Metodología Empleada.....	55
2.3	Análisis FODA.....	57
2.4	Desarrollo de Matrices.....	58
2.4.1	Matriz de Análisis Organizacional (Factores Internos) Fortalezas – Debilidades.....	58
2.4.2	Matriz de Análisis Organizacional (Factores Internos) Oportunidades – Amenazas.....	59
2.4.3	Matriz de Análisis Organizacional (Factores Externos ) Fortalezas – Debilidades.....	60
2.4.4	Matriz de Análisis Organizacional (Factores Externos) Oportunidades – Amenazas.....	61
2.5	Resultados FODA.....	62
2.6	Operacionalización de las Variables.....	63
2.7	Análisis e Interpretación de resultados de las Encuestas aplicadas	64
2.8	Análisis e Interpretación de Resultados de las Entrevistas Aplicadas.....	74
2.8.1	Entrevista realizada al Tglo. Diego Vallejo Director del Área Gestión Administrativa.....	74
2.8.2	Entrevista realizada al Ing. Juan Carlos Andrade Jefe de Adquisiciones.....	77
2.8.3	Entrevista realizada al Sr. Luis Díaz de Servicios Generales.....	79
2.8.4	Entrevista realizada al Ing. Eduardo Jaramillo Jefe de Sistemas...	81

2.9	Comprobación de la Hipótesis .....	83
2.10	Conclusiones y Recomendaciones.....	84
2.10.1	Conclusión General.....	84
2.10.2	Conclusiones Específicas.....	85
2.10.3	Recomendaciones.....	85
<b>CAPITULO III</b>		
3.	Ejecución de la Evaluación del Control Interno.....	87
3.1	Aspectos Generales del Gobierno Municipal del Cantón Latacunga.....	87
3.1.1	Reseña Histórica.....	87
3.1.2	Base Legal.....	88
3.1.3	Finalidades y Actividades Municipales.....	90
3.1.4	Estructura Orgánica del Gobierno Municipal del Cantón Latacunga.....	92
3.1.5	Misión y Visión Institucional.....	93
3.1.5.1	Misión.....	93
3.1.5.2	Visión.....	93
3.2	Evaluación del Control Interno a la Dirección de Gestión Administrativa del GMCL.....	93
3.2.1	Objetivos.....	93
3.2.1.1	General.....	93
3.2.1.2	Específicos.....	94
3.2.2	Justificación.....	94
3.2.3	Cuestionarios del Control Interno.....	96
3.2.4	Matrices de Ponderación.....	128
3.2.4.1	Conclusión General de Resultados.....	135

3.2.5	Marco Integrado CORRE GMCL.....	137
3.3	Conclusiones y Recomendaciones.....	158
3.3.1	Conclusiones.....	158
3.3.2	Recomendaciones.....	159
3.4	Bibliografía.....	160

## ÍNDICE DE TABLAS

Objetivos de la Institución y Departamento.....	64
Responsabilidad del Puesto de Trabajo.....	65
Funciones de acuerdo al perfil profesional.....	66
Programas de Capacitación Laboral.....	67
Funciones Laborales Similares .....	68
Calificación de Eficiencia y Eficacia.....	69
Control en las Tareas.....	70
Motivación por cumplir objetivos.....	71
Coordinación entre Compañeros.....	72
Interés con los cambios propuestos.....	73

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Relación entre COSO I y COSO II	18
Componentes del CORRE	26
Ventajas y Desventajas de los Métodos de Evaluación del CI	41
Objetivos de la Institución y Departamento	64
Responsabilidad de puestos de Trabajo	65
Funciones de acuerdo al perfil profesional	66
Programas de Capacitación Laboral	67
Funciones Laborales Similares	68
Calificación de Eficiencia y Eficacia	69
Control en las Tareas	70
Motivación por cumplir objetivos	71
Coordinación entre Compañeros	72
Interés con los cambios propuestos	73

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

Descripción del Sistema de Adquisiciones

Descripción de la Simbología de los Flujogramas

Descripción del Personal de la Dirección Administrativa

Estructura de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la  
Dirección Administrativa

Estructura de la Entrevista aplicada a los funcionarios de la  
Dirección Administrativa



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**TEMA:** "Evaluación del Sistema de Control Interno, en el Gobierno Municipal del Cantón Latacunga en el período comprendido desde el 01 de enero al 30 de junio del 2010"

**Autora:** Proaño Pacheco Patricia Alexandra

## **RESUMEN**

En un ambiente de evolución permanente, determinado por las actuales tendencias mundiales, las cuales se centran en el plano económico implica que las organizaciones revisen y mejoren sus operaciones para salir adelante dado los cambios que se proponen y convertirse en empresas sólidas, de igual forma las empresas y entidades Ecuatorianas requieren evaluar su desempeño, sus procedimientos operacionales y a la par desarrollar un sistema de control interno de acuerdo a las características propias de la empresa. Evaluar el Control Interno del Gobierno Municipal del Cantón Latacunga, en las unidades que conforman el área de Gestión Administrativa, aplicando métodos de evaluación basados en los componentes del control interno, para identificar el grado de confiabilidad en el que se encuentra el Control Interno, en esta entidad. Los datos se recopilaban utilizando cuestionarios y se analizaron mediante el método de matrices de ponderación obteniendo como resultado bajos porcentajes de confianza y alto riesgo en casi todos los componentes del CORRE demostrando así fuertes debilidades en el control interno, por lo que se propone el Marco Integrado CORRE-GMCL, el cual contiene implementaciones necesarias que al ser ejecutadas contribuirán con el sustancial mejoramiento del control interno, permitiendo así la consecución de los objetivos institucionales.



**UNIVERSIDAD TECNICA DE COTOPAXI**  
**UNIDAD ACADEMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**SUBJECT:** "Evaluation of the Internal Control system, in the Municipal Government of Latacunga District in the period included from January 01<sup>st</sup> to June 30<sup>th</sup> of the 2010"

## **SUMMARY**

In an atmosphere of permanent evolution, determined by the present world-wide tendencies, which concentrate in the economic plane implies that the organizations review and improve their operations to go ahead with the changes that set out and to become into solid companies, similar to the companies and Ecuadorian organizations that require to evaluate their operational performance, the procedures and also develop an internal control system according to the own characteristics of the company.

To evaluate the Internal Control of the Municipal Government of the Latacunga District, in the units that conform the area of Administrative Management, applying evaluation methods based on the components of the internal control, to identify the trustworthiness degree in which is the Internal Control, in this organization.

The data were compiled using questionnaires and they were analyzed by means of the consideration method of matrixes obtaining as result low percentages of confidence and high risk in almost all the components of CORRE demonstrating strong weaknesses in the internal control, reason why the Integrated Mark CORRE-GMCL is proposed, which contains necessary implementations that has to be executed to contribute with the substantial improvement of the internal control, allowing therefore the attainment of the institutional objectives.

Licenciada Sandra Marcela Zapata

Modules English Teacher

Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil

## ***CERTIFICACIÓN***

Yo ***Lcda. Sandra Marcela Zapata Vega*** con CI: 050271819-0 con el título Licenciada en Lengua y Literatura Inglesa, Docente Modular de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, certifico únicamente que, la presente traducción es confiable.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad, el interesado podrá hacer uso de este certificado como lo considere pertinente.

Atentamente,

Lcda. Marcela Zapata



C.I. 050271819-0



## INTRODUCCIÓN

Debido al mundo globalizado que existe hoy en día se hace necesario integrar metodologías, conceptos, y procesos en todos los niveles de las diversas áreas de dirección, administrativas, y operativas, con el fin de ser eficientes y eficaces, y responder a las nuevas exigencias empresariales.

La evaluación que se realiza a las instituciones del sector público determina el nivel de eficiencia con que se cumplen los procesos en cada uno de los proyectos planteados, considerando la disponibilidad de la variedad de los recursos existentes que se explotan en función de los mismos con miras a acrecentar el desarrollo institucional y lograr el progreso en beneficio de la sociedad.

Es importante mencionar que cada entidad pública no debe dejar de lado la capacitación del recurso humano, mismo que es un aporte positivo o negativo según las exigencias del avance tecnológico que día a día se va renovando, por lo que la actualización de conocimientos se relaciona con el trabajo que desarrolla cada funcionario en términos de cumplir con las metas y objetivos institucionales.

Considerando lo mencionado resulta muy factible aplicar la Evaluación al Control Interno al área de Gestión Administrativa del Gobierno Municipal del Cantón Latacunga para determinar si los procesos se realizan con efectividad y eficiencia de las operaciones, así como en el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables en la entidad municipal, a más de ello al concluir con la mencionada investigación se podrá emitir un informe final basado en los resultados obtenidos durante el proceso efectuado con las debidas conclusiones y recomendaciones del caso.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

---

Capítulo I: en este capítulo desarrolla el Marco Referencial de la investigación, en el se presentan: el Marco Normativo, Marco Histórico, Marco Teórico, que sitúa el contexto de la investigación.

El capítulo II presenta el diagnóstico de la situación actual del área de Gestión Administrativa del Gobierno Municipal mediante el análisis FODA, así como también se da a conocer la operacionalización de las variables y la comprobación de la hipótesis.

El Capítulo III expone los aspectos generales del Gobierno Municipal del Cantón Latacunga, define los objetivos de la propuesta de la investigación, contiene también los cuestionarios de control interno y presenta los resultados tabulados en matrices de ponderación, en este capítulo también se desarrolla el marco integrado CORRE-GMCL y da a conocer las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

## **CAPITULO I**

# **1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE EL OBJETO DE ESTUDIO**

## **1.1 Gestión Financiera y Administrativa**

### ***1.1.1 Gestión Financiera***

Contraloría General del Estado (2003; pág.18) señala que la “Gestión Financiera incluye la presupuestaria, del crédito, la tributaria, de caja o tesorería, la contable y la de contratación pública, esta última en cuanto significa financiamiento para la adquisición de bienes, adquisición de servicios y realización de obras, y propiamente a la gestión contractual con su contenido legal y técnico”.

Al respecto se puede manifestar que la gestión financiera permite a los gestores controlar las operaciones que dirigen, también puede proporcionar cualquier tipo de datos sobre todas las actividades de la empresa, pero suele centrarse en analizar los ingresos y costes de cada actividad, la cantidad de los recursos utilizados, así como la cantidad de trabajo o la amortización de la maquinaria, equipos o edificios.

### ***1.1.2 Gestión Administrativa***

El Contralor General del Estado (2003; pág. 18) indica que “la evaluación de la gestión en los sistemas de control interno, se refiere a medir la economía, efectividad y eficiencia de las actividades en general, para lo cual es necesario realizar un proceso de evaluación de los métodos que la dirección de una entidad u organismo establece en forma periódica y sistemática sobre los controles para cumplir con las normas legales, buen uso y protección de los recursos, la identificación y cubrimiento de riesgos y la responsabilidad del funcionario en relación con estándares de resultados esperados proyectando acciones a futuro en busca de un mejoramiento continuo”.

En concordancia se puede decir que esta gestión parte de la responsabilidad que tienen los encargados de coordinar los planes, programas, metas en función de elevar el compromiso y desempeño por parte de los funcionarios por medio de instrumentos que permitan evaluar la eficiencia de la dirección respecto a su función determinando según el cumplimiento de los planteados a nivel de la institución.

## **1.2 Sistema de Control Interno**

### ***1.2.1 Control***

La palabra control tiene muchas connotaciones y su significado depende de la función o del área en que se aplique; puede ser entendida:

- ⊕ Como la función administrativa que hace parte del proceso administrativo junto con la planeación, organización y dirección, y lo que la precede.
- ⊕ Como los medios de regulación utilizados por un individuo o empresa, como determinadas tareas reguladoras que un controlador aplica en una empresa para acompañar y avalar su desempeño y orientar las decisiones.

GÓMEZ, (2011: En Línea), manifiesta:

“El control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. Todos los gerentes de una organización tienen la obligación de controlar; Por ejemplo, tienen que realizar evaluaciones de los resultados y tomar las medidas necesarias para minimizar las ineficiencias. De tal manera, el control es un elemento clave en la administración”.

Se puede comprender entonces que Control es una función administrativa, ya que conforma parte del proceso de administración, que permite verificar, constatar, palpar, medir, si la actividad, proceso, unidad, elemento o sistema seleccionado está cumpliendo y/o alcanzando o no los resultados que se esperan.

## ***1.2.2 Control Interno***

### ***1.2.2.1 Evolución del Control Interno***

El origen del Control Interno, suele ubicarse en el tiempo con el surgimiento de la partida doble, que fue una de las medidas de control, pero no fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocuparon por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses.

A finales del siglo XIX, como consecuencia del notable aumento de la producción, los propietarios de los negocios se vieron imposibilitados de continuar atendiendo personalmente los problemas productivos, comerciales y administrativos, viéndose forzados a delegar funciones dentro de la organización conjuntamente con la creación de sistemas y procedimientos que previeran o disminuyeran fraudes o errores, debido a esto comenzó a hacerse sentir la necesidad de llevar a cabo un control sobre la gestión de los negocios, ya que se había prestado más atención a la fase de producción y comercialización que a la fase administrativa u organizativa, reconociéndose la necesidad de crear e

implementar sistemas de control como consecuencia del importante crecimiento operado dentro de las entidades.

Con el de cursar del tiempo los problemas de Control Interno, han centrado la preocupación de la gerencia moderna, así como de los profesionales responsables de implementar nuevas formas de mejorar y perfeccionar dichos controles, esto es muy importante por cuanto el mismo es fundamental para que una entidad logre alcanzar, a través de una evaluación de su misión y visión, el logro de sus objetivos y metas trazadas, pues de lo contrario sería imposible que se puedan definir las medidas que se deben adoptar para alcanzarlos.

Si bien en un principio el Control Interno comienza en las funciones de la administración pública, hay indicios que desde una época lejana se empleada en las rendiciones de cuenta los factores de los estados feudales y haciendas privadas. Dichos controles los efectuaba el auditor, persona competente que escuchaba las rendiciones de los funcionarios y agentes, quienes por falta de instrucción no podían presentarlo por escrito.

Posteriormente con el incremento del comercio en las ciudades italianas durante los años 1400, se produjo una evolución de la contabilidad como registro de las transacciones, apareciendo los libros de contabilidad para controlar las operaciones de los negocios.

Desde mediados del siglo XVIII, con la Revolución Industrial, iniciada en Inglaterra, se fueron introduciendo de modo creciente las máquinas eran operadas por varias personas para la producción de artículos industriales, haciéndose cada vez más complejos en los procesos en los cuales intervenían más personas y como consecuencia de esto surge la necesidad de controlar las operaciones.

Debido a esto los contadores idearon la comprobación interna, la cual era conocida como “la organización y coordinación del sistema de contabilidad y los procesos adoptados, que tienen como finalidad brindar a la administración, hasta donde sea posible, práctico y económico el máximo de protección, control e información verídica”.

En resumen el desarrollo industrial y económico de los negocios, propició una mayor complejidad en las entidades y en su administración, surgiendo la imperiosa necesidad de establecer mecanismos, normas y procedimientos de control que dieran respuesta a nuevas situaciones.

Hasta la fecha, el concepto “Control Interno” carece de una definición apropiada o universal, que sea aceptada o aprobada por todos los que investigan el tema. Los enfoques dados por diferentes autores que han sido consultados tienen puntos coincidentes al definir el concepto, pues todos destacan que contribuye al logro de los objetivos propuestos por entidades, que es un plan estructurado de la organización, que tiene como objetivo primordial salvaguardar los recursos, que contribuye a la información veraz, a promover la eficiencia y en la actualidad se reconoce que involucra a los directivos y trabajadores en general y no solamente a los contadores y auditores.

### ***1.2.2.2 Definición de Control Interno***

Los autores COOPERS & LYBRAND. (1997; pag. 15), definen al control interno de la siguiente forma:

“El control interno es el proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de evaluar efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de políticas leyes y normas.”

MANTILLA, Samuel (2005; Pags. 14), define los conceptos fundamentales como:

“El Control Interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una entidad para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observancia de la política prescrita, y lograr el cumplimiento de las metas y los objetivos programados”.

Al respecto se puede manifestar que, se entiende por control interno al sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos.

### ***1.2.2.3 Importancia del Control Interno***

Los controles internos se implementan para mantener a la compañía en dirección de sus objetivos de rentabilidad y en la consecución de su misión, ellos le hacen posible a la administración negociar en ambientes económicos y competitivos rápidamente cambiantes, ajustándose a las demandas y prioridades de los clientes y reestructurándose para el crecimiento futuro. El sistema CORRE tiene vital importancia para los controles de las compañías en el sentido que promueve la eficiencia, reduce los riesgos de pérdidas de activos y ayudan a asegurar la confiabilidad de la información financiera y los cumplimientos legales.

En una entidad todos los miembros son responsables en alguna medida del sistema de control interno, sin embargo se puede mencionar que la principal responsable es la Administración, porque es quien asume la propiedad del

sistema, y da tono a la organización para que los controles se cumplan; la unidad de Auditoría interna juega un papel importante ya que es la encargada de evaluar la efectividad del sistema de control. Posteriormente se encuentra todo el personal que es encargado de cumplir sus funciones de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos en el sistema de control.

#### ***1.2.2.4Objetivos del Control Interno***

Atendiendo los principios constitucionales que deben caracterizar a la administración; el diseño y el desarrollo del sistema de control interno se orientarán al logro de los siguientes objetivos fundamentales:

- ⊕ Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que los afecten.
- ⊕ Garantizar la eficacia, la eficiencia y economía en todas las operaciones, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades definidas para el logro de la misión institucional.
- ⊕ Velar porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos de la entidad.
- ⊕ Asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información de sus registros.

#### ***1.2.2.5Características del Control Interno***

El control interno es un proceso y por tanto el mismo puede ser evaluado en cualquier punto de su desarrollo. Es un conjunto de acciones estructuradas y coordinadas, un medio para lograr un fin. Lo llevan a cabo los trabajadores, funcionarios y directivos, que actúan en todos los niveles y en las diferentes áreas. Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles y no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos. Ningún manual de organización recoge todos los riesgos reales ni potenciales ni desarrolla controles para hacer frente a todos y cada uno de ellos. En consecuencia, las personas que

componen esa organización deben tener conciencia de la necesidad de evaluar los riesgos y aplicar controles y deben estar en condiciones de responder adecuadamente por ello.

En cada área de la organización, la persona encargada de dirigirla es responsable por el Control Interno ante su jefe inmediato, de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos, en su cumplimiento participan todos los trabajadores de la entidad independientemente de la categoría ocupacional que tengan.

Debe facilitar la consecución de objetivos en una o más de las áreas u operacionales en la empresa. Se trata de un aporte trascendental: los controles internos no son elementos restrictivos sino que posibilitan los procesos, permitiendo y promoviendo la consecución de los objetivos, porque se refiere a riesgos a superar para alcanzar dichos objetivos.

#### ***1.2.2.6 Limitaciones del Control Interno***

- El concepto SEGURIDAD RAZONABLE está relacionado con el reconocimiento explícito de la existencia de limitaciones inherentes del Control Interno.
- En el desempeño de los controles pueden cometerse errores como resultados de interpretaciones erróneas de instrucciones, errores de juicio, descuido, distracción y fatiga.
- Las actividades de control dependientes de la separación de funciones, pueden ser burladas por colusión entre empleados, es decir, ponerse de acuerdo para dañar a terceros.
- La extensión de los controles adoptados en una organización también está limitada por consideraciones de costo, por lo tanto no es factible establecer controles que proporcionan protección absoluta del fraude y del desperdicio, sino establecer los controles que garanticen una seguridad razonable desde el punto de vista de los costos.

### ***1.2.2.7 Elementos del Control Interno***

#### ***1.2.2.7.1 Plan de organización.***

En toda empresa debe existir un plan de organización. Dicho plan consiste en que toda empresa debe necesariamente establecer una determinada estructura orgánica y en la misma deben agruparse las distintas actividades que se realizan, a los efectos de lograr los objetivos fijados.

#### ***1.2.2.7.2 Sistemas de autorización y procedimientos adecuados de operación.***

Los sistemas de autorización son los adoptados por la Dirección de la empresa y tienen por finalidad desarrollar las actividades en base a las decisiones que tomen los jefes del Ente.

#### ***1.2.2.7.3 Personal adecuado.***

Un adecuado sistema de control interno no puede tener éxito si no se cuenta con personal adecuado en todas sus líneas. En todos sus niveles debe haber personal con conocimientos, la aptitud y la habilidad necesarias para desempeñar correctamente los deberes a su cargo. Todos aquellos que piden la eficiencia en las empresas públicas deben tener presente que son necesarios.

#### ***1.2.2.7.4 Auditoría interna efectiva.***

Como elemento de la organización, imprescindible en la búsqueda de la eficiencia, entendemos necesaria la existencia de una unidad de Auditoría Interna. Esta unidad debe estar ubicada al más alto nivel dentro de la empresa y tiene como uno de sus cometidos más importantes el de evaluar, en forma sistemática y permanente, el funcionamiento de los controles establecidos en la entidad. Como un primer acercamiento a su definición, se puede decir que el objetivo de la unidad es ayudar a la administración a lograr sus objetivos, brindando informaciones, análisis y apreciaciones relacionadas con la gestión.

### ***1.2.2.8 Principios del control interno***

El desarrollo en forma detallada de los elementos del Sistema de Control Interno constituyen los Principios del mismo. Si bien los distintos autores exponen una lista de principios que tienen diferencias entre sí, los que a continuación se enumeran:

a) en relación con la organización:

1. Deben existir líneas de responsabilidad y autoridad perfectamente definidas por escrito a través de manuales de organización y organigramas;
2. Debe haber independencia entre los sectores que deban atender la autorización, ejecución y control de operaciones, así como respecto a la custodia de los activos involucrados en tales operaciones;
3. La cantidad de subordinados bajo la autoridad de cada gerente, jefe o supervisor debe permitir una efectividad supervisión;
4. El trabajo debe estar racionalmente dividida;
5. Auditoría interna debe depender del más alto nivel;

b) en relación con la autorización, ejecución y control de las operaciones:

1. Las normas y procedimientos operativos deben encontrarse claramente expuestos por escrito a través de manuales de procedimientos y cursogramas (o flugogramas o diagramas de secuencia);
2. El sistema debe prever controles sobre el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos;
3. El sistema debe prever mecanismos de evaluación de las normas y procedimientos en vigencia, relacionados con la organización o con las operaciones (función básica de auditoría interna);
4. Nadie debe tener a su cargo todas las fases inherente a una operación;
5. Los activos físicos deben encontrarse adecuadamente segregados y su acceso a ellos limitado al responsable por su custodia
6. Los activos físicos deben encontrarse protegidos por medidas internas de seguridad;
7. La empresa debe definir una política de seguros y autoseguros;

8. Deben emplearse formularios adecuados
9. Deben utilizarse archivos adecuados y seguros
10. Las normas y procedimientos contables deben encontrarse claramente definidos por escrito a través de manuales puntuales;
11. Los planes de cuentas deben facilitar la preparación de informes contables;
12. Deben usarse cuentas de control y aplicarse todo otro procedimiento que permita comprobar la exactitud de la información contable (conciliaciones, recuentos de elementos físicos, etc.)
13. Deben emplearse los mejores medios de registro que las características de la empresa justifiquen; en ese sentido el uso de medios de registración mecánicos y electrónicos disminuyen las probabilidades de error.
14. Los informes (contables o no) para la toma de decisiones deben cumplirse con ciertos requisitos tomados de la teoría de información que garanticen su eficiencia;

c) en relación con el personal;

1. Debe escogerse personal de calidad y apto para las funciones que debe asumir tanto en el futuro inmediato como en el mediano;
2. Debe proveerse su capacitación y entrenamiento permanente;
3. Debe evaluarse su actuación;
4. Debe aplicarse una política de promociones y remuneraciones que motive su entusiasmo y satisfacción;
5. Debe promoverse la rotación de puestos y obligar a los empleados a cargo de tareas en las que las posibilidades de cometer irregularidades sean mayores a tomar vacaciones anuales;
6. Deben contratarse seguros de fidelidad;
7. Deben establecerse una política de incompatibilidad para el desempeño de determinadas funciones.

### **1.2.2.9 Clasificación del Control Interno**

“PAREDES, Wladimir (2009; Pag. 25) clasifica a los controles internos que se realizan dentro de una empresa en:

- ⊕ Control Interno Contable
- ⊕ Control Interno Administrativo”

#### **1.2.2.9.1 Control interno contable.**

Son las medidas que se relacionan directamente con la protección de los recursos, tanto materiales como financieros, autorizan las operaciones y aseguran la exactitud de los registros y la confiabilidad de la información contable, ejemplo la normativa de efectuar un conteo físico parcial mensual y sorpresivo de los bienes almacenados. Consiste en los métodos, procedimientos y plan de organización que se refieren sobre todo a la protección de los activos y asegurar que las cuentas y los informes financieros sean confiables.

#### **1.2.2.9.2 Control interno administrativo.**

Son las medidas diseñadas para mejorar la eficiencia operacional y que no tienen relación directa con la confiabilidad de los registros contables. Ejemplo de un control administrativo, es el requisito de que los trabajadores deben ser instruidos en las normas de seguridad y salud de su puesto de trabajo, o la definición de quienes pueden pasar determinadas áreas de la empresa. Son procedimientos y métodos que se relacionan con las operaciones de una empresa y con las directivas, políticas e informes administrativos. Entonces el Control Interno administrativo se relaciona con la eficiencia en las operaciones establecidas por la entidad.

Como ha podido observarse a través del estudio de los conceptos más generales de Control Interno dados desde 1949 por diferentes instituciones profesionales y académicas, así como por autores que se han dedicado al estudio del tema y su marco conceptual; el Control Interno es el proceso integrado a los procesos y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos que se

caracteriza a través de los elementos comunes que se destacan conceptualmente de la siguiente forma:

- Los Controles Internos son efectuados por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos.
- Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles; no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos, políticas, reglamentos e impresos.
- Solo puede aportar un grado de seguridad razonable y no la seguridad total para la conducción o consecución de los objetivos.
- Al hablarse de Control Interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma planificación, ejecución y supervisión. Tales acciones se hallan incorporadas (no añadidas) a la infraestructura de la entidad, para influir en el cumplimiento de sus objetivos y apoyar sus iniciativas de calidad.

Es fundamental, que se comprendan los objetivos del Control Interno y dentro de ese entendimiento puedan separarse los objetivos principales que persiguen los controles fundamentales de aquellos controles de menos importancia o trascendencia.

Se deben saber cuáles son los objetivos que persigue cada control, o que pretende cada control, para poder evaluarlo o entenderlo y así poder determinar cuando este es efectivo o simplemente no se cumple lo que significa que hay que ir a la fuente del control.

#### ***1.2.2.10 El control interno en los municipios del Ecuador***

Al municipio le corresponde elevar el nivel de vida de la comunidad, mediante la ejecución de obras y entrega de servicios, como retribución a su contribución

mediante los tributos que entrega, surgiendo por lo tanto el derecho de exigir que los mismos sean oportunos y de buena calidad.

A la ciudadanía le interesa saber de que manera los responsables de la gestión municipal, procuran la máxima productividad a un costo razonable que significa la utilización óptima de los recursos financieros materiales y humanos disponibles, evitando el desperdicio y el perjuicio económico de cualquier índole.

Consecuentemente el Alcalde, los Concejales, directivos y funcionarios municipales, deben actuar con profesionalismo, mística de servicio y transparencia.

Por lo tanto la gestión municipal comprende todas las actividades de la entidad que implica el establecimiento de metas y objetivos así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento; además del desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia permanente de la misma.

La ciudadanía necesita conocer y estar enterada, de los resultados de la gestión de sus mandatarios, ya que ello implica la atención de sus necesidades. Es indispensable por consiguiente, contar con organismos profesionales, especializados independientes y despolitizados, cuya misión sea la de verificar e informar, si la gestión de los mandatarios se efectúa de acuerdo a lo que establece la ley y determina el bien común.

Al respecto, a la Contraloría General del Estado y a la Unidad de Auditoría Interna del municipio, les corresponde pronunciarse ante la comunidad, sobre la atención y el grado de la gestión municipal que ha recibido el ciudadano común y de precautelar a través del control de sus intereses.

En este contexto, los Arts. 211 y 212 de la nueva Constitución Política de la República, establece que:

“La Contraloría General del Estado es el organismo técnico encargado del control de la utilización de los recursos estatales, y la consecución de los objetivos de las instituciones del Estado y de jurídicas de derecho privado que disponga de recursos públicos.”

“Serán funciones de la Contraloría General del Estado, además de la que determine la ley:

1. Dirigir el sistema de control administrativo que se compone de auditoría interna, auditoría externa y de control interno de las entidades del sector público y de las entidades privadas que disponen de recursos públicos.
2. Determinar responsabilidades administrativas y civiles culposas e indicios de responsabilidad penal, relacionadas con las funciones que en esta materia sean propias de la Fiscalía General del Estado.
3. Expedir la normativa para el cumplimiento de sus funciones.
4. Asesorar a los órganos y entidades del Estado cuando se le solicite.

Igualmente, el Art. 1 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado respecto a su objeto establece que:

“La presente Ley tiene por objeto establecer y mantener, bajo la dirección de la Contraloría General del Estado, el Sistema de Control, Fiscalización y Auditoría del Estado, y regular su funcionamiento, con la finalidad de examinar, verificar y evaluar el cumplimiento de la visión, misión y objetivos de las instituciones del Estado y la utilización de recursos, administración y custodia de bienes públicos

## **1.3 Componentes del Control Interno**

### ***1.3.1 Informe De Control Interno Coso I***

El Informe COSO es un documento que contiene las principales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de Control Interno. Debido a la gran aceptación de la que ha gozado, desde su publicación en 1992, el Informe COSO se ha convertido en el estándar de referencia en todo lo que concierne al Control Interno.

El Informe COSO consta de 2 partes:

1. Un Resumen para la Dirección, que introduce los principales conceptos,
2. El Marco integrado de Referencia, donde se analizan en detalle los 5 pilares del Control Interno: Entorno de Control, Evaluación de los Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, Supervisión.

El sistema de Control Interno se basa (según la propuesta del Informe COSO) en 5 elementos o componentes, que representan lo que se necesita para garantizar el éxito del sistema.

1. El Entorno de Control.
2. La Evaluación de los Riesgos.
3. Actividades de Control.
4. Información y Comunicación.
5. Supervisión.

### ***1.3.2 Informe de Control Interno Coso II***

El proyecto se inició en enero de 2001 con el objeto de desarrollar un marco global para evaluar y mejorar el proceso de administración de riesgo, reconociendo que muchas organizaciones están comprometidas en algunos aspectos de la administración de riesgos.

En septiembre de 2004, se publica el informe denominado Enterprise Risk Management – Integrated Framework, el cual incluye el marco global para la administración integral de riesgos.

El estándar COSO II – ERM, delinea los principios de administración de riesgo

El marco conceptual proporciona:

- Una definición de Enterprise Risk Management
- Los principios y componentes críticos de un efectivo proceso de Enterprise risk management
- Dirección para que las organizaciones lo utilicen en la determinación de cómo mejorar su administración de riesgo
- Criterio para determinar si su administración de riesgo es efectiva, y si no, que necesita.

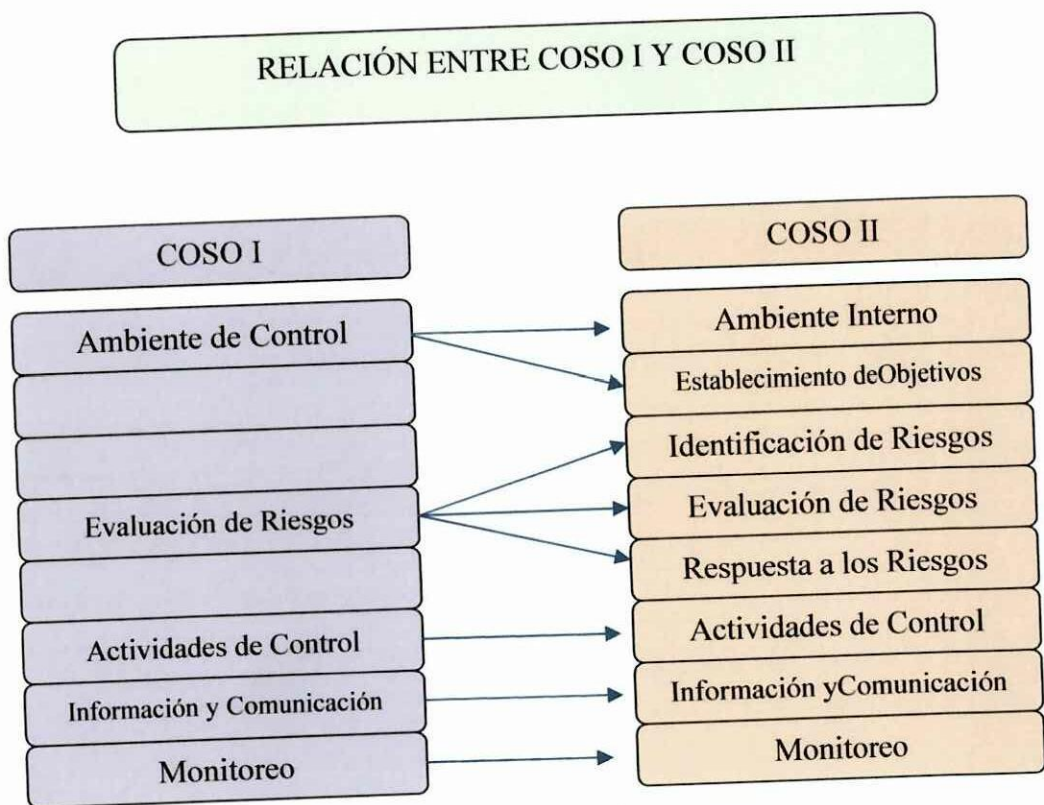
El estándar COSO II – ERM, delinea los principios de administración de riesgo

También proporciona aplicaciones técnicas:

- Ilustraciones de como los principios críticos pueden ser observados en una organización.
- Una perspectiva de un proceso de implementación.
- Ilustraciones que consideran una variedad de organizaciones, en cuanto a tamaño, Estrategia, Industria y Complejidad.

El informe COSO II consta de 8 componentes que forman el complemento del Sistema de Control Interno.

GRÁFICO 1



FUENTE: Gestión de Riesgos Corporativos-Marco Integrado

ELABORADO POR: Patricia Proaño

El informe COSO II , establece nuevos conceptos que no entran en contradicción con los conceptos establecidos en COSO I. El nuevo marco amplía la visión del riesgo a eventos negativos o positivos, o sea, a amenazas u oportunidades; a la localización de un nivel de tolerancia al riesgo; así como al manejo de estos eventos mediante portafolios de riesgos.

### ***1.3.3 Informe de Control de Recursos y Riesgos del Ecuador***

PROYECTO ANTICORRUPCIÓN (2006; Pag. 13)

“El CORRE toma como base los tres informes enunciados; sin embargo, su presentación se fundamenta en COSO II, porque incluye a los dos anteriores COSO Y MICIL. Además procura que su adaptación a la realidad ecuatoriana y la simplificación de los contenidos, facilite su comprensión y aplicación.

Para el desarrollo del CORRE, tomamos la estructura del Informe COSO II y sus componentes, agrupados en el siguiente orden:

1. Ambiente Interno de Control
2. Establecimiento de Objetivos
3. Identificación de Eventos
4. Evaluación de Riesgos
5. Respuesta a los Riesgos
6. Actividades de Control
7. Información y Comunicación
8. Supervisión y Monitoreo”

#### ***1.3.3.1 Ambiente Interno de Control***

El ambiente interno de control, se explica de la siguiente forma: “El entorno de control marca las pautas de comportamiento de una organización y tiene una influencia directa en el nivel de compromiso del personal respecto al control. Constituye la base de todos los demás elementos del control interno, aportando disciplina y estructura. Entre los factores que constituyen el entorno de control se encuentran la honradez, los valores éticos y la capacidad del personal; la filosofía de la dirección y su forma de actuar; la manera en que la dirección distribuye la autoridad y la responsabilidad y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados, así como la atención y orientación que proporciona el consejo de administración”.

Los siguientes factores integran el componente Ambiente Interno de Control:

#### ***1.3.3.1 Integridad y Valores Éticos***

La integridad y valores éticos son elementos esenciales del ambiente interno de control de una organización y afectan al diseño, administración y seguimiento de los otros componentes del CORRE.

Los valores éticos no solo deben ser comunicados, sino también acompañados por una orientación explícita de lo que está bien y mal. Los códigos formales de conducta corporativa son importantes y sirven de base para un programa eficaz de ética, conflicto de interés, pagos ilegales o inadecuados y acuerdos contra la libre competencia.

Las personas pueden implicarse en actos deshonestos, ilegales o no éticos, simplemente porque la entidad y el entorno les proporcionan importantes incentivos o tentaciones para hacerlo. Un énfasis indebido sobre los resultados, particularmente a corto plazo y las ambiciones personales, pueden fomentar un ambiente interno de control inadecuado.

#### ***1.3.3.2 Filosofía y Estilo de la alta Dirección***

La filosofía y estilo de la alta dirección refleja los valores de la entidad, influye en su cultura y estilo operativo y afecta la aplicación de todos los componentes del CORRE, incluyendo la identificación de riesgos, los tipos de riesgos aceptados y cómo son gestionados.

La filosofía y estilo de la alta dirección se reflejan; entre otros, en los siguientes aspectos: la forma en que establece las políticas, objetivos, estrategias, su difusión y la responsabilidad de informar sobre su cumplimiento; el compromiso hacia el cumplimiento de leyes, normas y otras regulaciones aplicables; los niveles de riesgos que acepta; presentación amplia de la información financiera y de gestión; la selección de alternativas en cuanto a la aplicación de los Principios de

Contabilidad Generalmente Aceptados o las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF); la prudencia utilizada en la determinación de las estimaciones; y, la comunicación amplia con el personal de la organización y con terceros relacionados.

#### ***1.3.3.3 Consejo de Administración y Comités***

El consejo de administración (junta directiva, directorio u otras denominaciones) de una entidad es una parte crítica del ámbito interno e influye de modo significativo en sus componentes. Su independencia frente a la dirección, la experiencia y reputación de sus miembros, su grado de implicación y supervisión de las actividades y la adecuación de sus acciones, juegan un papel muy importante para el diseño y funcionamiento del CORRE de una organización.

Dado que el consejo tiene que estar preparado para cuestionar y evaluar las actividades de la dirección, presentar enfoques alternativos y actuar frente a prácticas ilícitas, contar con consejeros externos, es una práctica corporativa a considerarla en nuestro país.

#### ***1.3.3.4 Estructura Organizativa***

La estructura organizativa de una entidad proporciona el marco para planificar, ejecutar, controlar y supervisar sus actividades. Una estructura organizativa incluye la definición de áreas claves de autoridad y responsabilidad y el establecimiento de líneas adecuadas de información y comunicación para facilitar la coordinación.

Una entidad desarrolla una estructura organizativa ajustada a sus necesidades. Algunas son centralizadas y otras descentralizadas. Unas presentan relaciones directas de dependencia, mientras que otras tienen una organización de tipo matricial. Ciertas entidades están organizadas por sector de actividad o línea de producto, por ubicación geográfica, por un modo concreto de distribución o por una determinada red comercial. Otras entidades, incluyendo muchos organismos

gubernamentales, estatales o locales, y entidades sin fines de lucro, están organizadas por funciones.

#### ***1.3.3.5 Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida***

La responsabilidad que asume un funcionario o empleado de la organización siempre estará relacionada con la autoridad asignada. A mayor grado de autoridad mayor será el grado de responsabilidad de los funcionarios y empleados.

Un reto crítico será delegar la autoridad sólo en la cuantía requerida para alcanzar objetivos, lo que implica asegurar que la toma de decisiones se basa en prácticas sólidas de control que respondan de manera eficaz a los riesgos aceptados.

La asignación de mayor responsabilidad puede fomentar la creatividad, la toma de iniciativas y la reducción de los tiempos de respuesta, dando como resultado la competitividad y la satisfacción del cliente, usuarios y otros terceros vinculados.

#### ***1.3.3.6 Gestión del Capital Humano***

El recurso más importante en cualquier organización pública o privada, es el personal que la conforma. El ambiente de control estará totalmente fortalecido si la organización administra de manera eficiente y eficaz este recurso.

En la definición del perfil profesional para desempeñar las posiciones funcionales de una organización, se debe considerar la naturaleza y el grado de juicio profesional aplicables a un trabajo específico. Además, se debe buscar el equilibrio entre la capacidad exigida al profesional y el nivel de supervisión a ser aplicado.

#### ***1.3.3.7 Responsabilidad y Transparencia***

Responsabilidad significa la obligación de los funcionarios públicos o privados de: responder, reportar, explicar o justificar ante una autoridad superior, por recursos recibidos y administrados y/o por los deberes y funciones asignados y

aceptadas. Para fines de este estudio se utilizó responsabilidad para mantener el alcance original de su significado, que supera la tradicional rendición de cuentas entendida como la responsabilidad de informar lo que se ha realizado.

En el sector público, el principal destinatario del proceso de responsabilidad es la ciudadanía por su condición de principal accionista de la empresa llamada Estado.

La ciudadanía tiene derecho a estar informada de la forma en que sus mandatarios han cumplido con la autoridad otorgada y la responsabilidad asumida.

La auditoría interna y externa constituye otro elemento de la responsabilidad de la organización, para evaluar la calidad del CORRE establecido y la eficiencia y eficacia de la gestión de los administradores.

La siguiente información debe estar disponible para los niveles de la organización que corresponda:

- Informar sobre el cumplimiento de objetivos así como la explicación de variaciones entre lo planificado y ejecutado y la responsabilidad que cada nivel de la organización asume.
- Los estados y otros informes financieros publicados deben ser comparativos con los de igual período y con criterio, como los presupuestos.
- Las notas aclaratorias a los estados financieros son obligatorias y deben incluir la información mínima establecida en las Normas Internacionales de Información Financiera, (NIIF).
- El dictamen de los auditores externos respecto a la presentación de los estados financieros y sobre el funcionamiento del CORRE en una institución.
- Los informes de auditoría interna y del Comité de Auditoría, por cada revisión o un resumen consolidado de éstos.

- ✦ El informe de gestión sobre los resultados operativos, emitidos por la dirección para conocimiento del consejo de administración.
- ✦ En el sector público, la máxima autoridad debe propiciar que todos los niveles de la organización pongan a disposición de la ciudadanía y otros usuarios internos y externos, la información que manda la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

#### ***1.3.3.8 Establecimiento de Objetivos***

Los objetivos deben establecerse antes que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución. El consejo de administración debe asegurarse que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados están en línea con la misión/visión de la entidad, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.

Es a partir de los objetivos que se facilita la gestión de los riesgos empresariales mediante la identificación de los eventos externos e internos; la evaluación de los riesgos; la respuesta a los riesgos; y, el diseño de actividades de control.

Los siguientes factores integran este componente:

##### ***1.3.3.8.1 Objetivos Estratégicos***

La misión de una entidad establece en amplios términos su razón de ser y lo que se aspira alcanzar. En el sector público y en organizaciones sin fines de lucro, la finalidad o la misión generalmente constan en la norma de su creación. Sea cual sea el término empleado, como “misión”, o “finalidad”, es importante que la dirección – con la supervisión del consejo de administración – establezca expresamente la razón de ser de la entidad en términos generales. A partir de esto, la dirección fija los objetivos estratégicos, formula las estrategias y establece los correspondientes objetivos operativos, de información y de cumplimiento para la organización.

#### ***1.3.3.2.2 Objetivos Específicos***

Al enfocar primero los objetivos estratégicos y la estrategia, una entidad está en posición de establecer objetivos de menor jerarquía vinculados con las operaciones y actividades, cuya consecución creará y conservará valor para las partes relacionadas.

Los objetivos deben ser fácilmente entendibles y medibles. Deben fijar como mínimo: tiempo/período, responsables, recursos, productos, factores críticos de éxito, formas de medición, informes, impactos, entre otros. La gestión de riesgos corporativos exige que el personal en todos los niveles alcance suficiente entendimiento de los objetivos de la entidad.

Según el estudio COSO II, a pesar de existir diversidad de objetivos entre entidades, se pueden establecer algunas categorías amplias como las siguientes:

##### **■ Objetivos operativos**

Representan la eficacia y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluyendo los objetivos de rendimiento y rentabilidad y de salvaguardia de recursos frente a pérdidas o usos indebidos.

##### **■ Objetivos de información**

La información también está relacionada con los documentos preparados para su difusión externa, como es el caso de los estados financieros y sus notas de detalle.

##### **■ Objetivos de cumplimiento**

Se refieren al cumplimiento de leyes y normas.

### 1.3.3.2.3 Relación entre Objetivos y Componentes del CORRE

Existe una relación directa entre los objetivos que la entidad desea lograr y los componentes del CORRE, que facilitan su logro. La relación se representa en la siguiente matriz tridimensional, en forma de cubo.

Las cuatro categorías de objetivos: estratégico o de estrategia, operaciones, información y cumplimiento están representadas por columnas verticales; los ocho componentes están por filas horizontales; y, las unidades de la entidad, en la tercera dimensión del cubo, donde se destaca que los componentes deben ser considerados de manera integral en toda la organización para alcanzar los objetivos. Este gráfico refleja la capacidad de centrarse sobre la totalidad de una entidad o bien por categoría de objetivos, componente, unidad o cualquier subconjunto deseado, sin perder de vista la totalidad de la organización.

**GRÁFICO 2**



**FUENTE:** Control De Recursos Y Riesgos Del Ecuador

**ELABORADO POR:** Patricia Proaño

### 1.3.3.2.4 Consecución de Objetivos

El Consejo de Administración y todos los niveles de la organización, asumen la responsabilidad de alcanzar los objetivos con eficiencia y honestidad

Los objetivos estratégicos y de operación requieren atención de los acontecimientos externos para actuar con oportunidad frente a los eventos que puedan afectar su cumplimiento. Se destaca que el logro de este tipo de objetivos es más complejo porque la gestión de sus riesgos no depende de la actitud de los miembros de la organización sino de una serie de factores sobre los que no se tiene control, razón por la que es necesario una amplia vinculación de la alta dirección para poder tener acceso a la información en forma oportuna y permanente.

#### ***1.3.3.2.5 Riesgo Aceptado y Niveles de Tolerancia***

Según COSO II, “El riesgo aceptado es el volumen de riesgo, a un nivel amplio, que una entidad está dispuesta a aceptar en su búsqueda de valor. Refleja la filosofía de gestión de riesgo de la entidad e impacta a su vez en su cultura”. Es conveniente destacar que el riesgo aceptado puede ser establecido de manera altamente subjetiva o con un mayor grado de precisión, dependiendo del grado de tecnología que se utilice. En todo caso, siempre dependerá del criterio y del estilo de gestión de la dirección.

Las entidades pueden considerar el riesgo aceptado de un modo cualitativo, usando categorías como alto, moderado o bajo, o bien optar por un enfoque cuantitativo, que refleje los objetivos de crecimiento y rendimiento y los equilibre con los riesgos.

#### ***1.3.3.3 Identificación de Eventos***

La dirección considera inicialmente una gama de eventos potenciales, derivados de fuentes internas o externas, sin tener que centrarse necesariamente sobre si su impacto es positivo o negativo.

Los eventos abarcan desde lo evidente a lo desconocido y sus efectos, desde lo que no trae mayores consecuencias a lo muy significativo.

Este componente será tratado con los siguientes elementos:

### ***1.3.3.3.1 Factores Internos y Externos***

- Factores Externos
  - ⊕ Económicos
  - ⊕ Medioambientales
  - ⊕ Políticos
  - ⊕ Sociales
  - ⊕ Tecnológicos
  
- Factores Internos
  - ⊕ Infraestructura
  - ⊕ Personal
  - ⊕ Procesos
  - ⊕ Tecnología

Una vez que se han identificado los principales factores externos e internos, la dirección puede considerar su relevancia y centrarse en los eventos que puedan afectar al logro de objetivos.

### ***1.3.3.3.2 Identificación de Eventos***

La metodología de identificación de eventos de una entidad puede comprender una combinación de experiencias y técnicas, junto con herramientas de apoyo. Por ejemplo, la dirección puede usar talleres interactivos de trabajo como parte de dicha metodología, con un monitor que emplee alguna herramienta tecnológica altamente especializada para ayudar a los participantes. COSO II, cita los siguientes ejemplos de técnicas para la identificación de eventos:

#### **➤ Inventario de eventos**

Son relaciones detalladas de acontecimientos potenciales comunes a empresas de un sector determinado o a un proceso o actividad específica que se da en diversos sectores.

#### ✦ **Análisis interno**

Puede llevarse a cabo como parte de un proceso rutinario del ciclo de planificación empresarial, normalmente mediante reuniones del personal de la unidad de negocio.

#### ✦ **Talleres de trabajo y entrevistas**

Estas técnicas identifican los eventos aprovechando el conocimiento y la experiencia acumulada de la dirección, el personal y los grupos de interés, a través de discusiones estructuradas.

#### ✦ **Análisis del flujo del proceso**

Esta técnica considera la combinación de entradas, tareas y responsabilidades, salidas de un proceso.

#### ✦ **Identificar eventos con pérdidas**

Los archivos de datos sobre eventos individuales con pérdidas en el pasado son una fuente útil de información para identificar tendencias y causas principales.

#### **1.3.3.3 Categorías de Eventos**

Algunas entidades desarrollan categorías de eventos basadas en la clasificación de sus objetivos por categorías, usando una jerarquía que empieza con los objetivos de alto nivel y luego, en cascada hasta los objetivos relevantes para las unidades organizativas, funciones o procesos de negocio. Agrupar los eventos de tal forma que horizontalmente conste toda la entidad y verticalmente las unidades operativas, la dirección desarrolla un entendimiento de las relaciones entre eventos, obteniendo una mejor información como base para la evaluación de los riesgos. Mediante esta agregación de eventos similares, la dirección puede determinar mejor las oportunidades y riesgos.

#### **1.3.3.4 Evaluación de los Riesgos**

Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual.

El Riesgo Inherente es aquél al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto; es decir,

siempre existirán haya o no controles, debido a la naturaleza de las operaciones. El riesgo residual es el que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos.

#### ***1.3.3.4.1 Estimación de Probabilidad e Impacto***

La estimación de probabilidades e impactos puede comprender una combinación de experiencias y técnicas, junto con herramientas de apoyo; sin embargo, se destaca el uso de tecnología especializada que facilita el trabajo y permite mayor eficacia y eficiencia en la gestión de los riesgos.

A menudo, las estimaciones de la probabilidad del riesgo y su impacto se determinan usando datos procedentes de eventos anteriores, que proporcionan una base más objetiva que las estimaciones totalmente subjetivas.

#### ***1.3.3.4.2 Evaluación de Riesgos***

La metodología de evaluación de riesgos de una entidad consiste en una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas. La dirección aplica a menudo técnicas cualitativas cuando los riesgos no se prestan a la cuantificación o cuando no están disponibles datos suficientes y creíbles para una evaluación cuantitativa o la obtención y análisis de ellos no resulte eficaz por su costo.

#### ***1.3.3.4.3 Riesgos Originados por los Cambios***

El impacto potencial de algunos elementos requiere de una atención especial y los principales son:

- Cambios en el entorno operacional. Los cambios en el contexto económico, legal y social pueden generar nuevos riesgos para la organización.
- Nuevo personal. Principalmente en los niveles directivos que no se integren en la filosofía y enfoque de la organización.
- Sistemas de información nuevos o modernizados. Los nuevos sistemas deterioran los controles claves que en el pasado funcionaban.

- Rápido crecimiento de la organización. El personal y los sistemas se ven sometidos a requerimientos adicionales y los procedimientos de control son menos exigentes.
- Tecnologías modernas. Requieren modificaciones en los controles internos, muchos de los cuales se integran en los programas de computación.

### ***1.3.3.5 Respuesta a los Riesgos***

La dirección para decidir la respuesta a los riesgos evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de la tolerancia del riesgo establecida.

En la perspectiva de riesgo global de la entidad (cartera de riesgos), la dirección determina si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad.

#### ***1.3.3.5.1 Categorías de Respuestas***

COSO II, establece las siguientes categorías de respuestas respecto de los riesgos identificados.

- ⊕ Evitar (los riesgos)
- ⊕ Reducir (los riesgos)
- ⊕ Compartir (los riesgos)
- ⊕ Aceptar (los riesgos)

#### ***1.3.3.5.2 Decisión de Respuestas***

Según COSO II, para decidir la respuesta a los riesgos, la dirección debería tener en cuenta lo siguiente:

- Los costos y beneficios de las respuestas potenciales.
- Las posibles oportunidades para alcanzar los objetivos de la entidad, lo que va más allá del tratamiento de un riesgo concreto.

Las consideraciones sobre estas respuestas a los riesgos no deberían limitarse exclusivamente a la reducción de los riesgos identificados, sino que también deberían incluir la consideración de nuevas oportunidades para la entidad.

#### ***1.3.3.6 Actividades de Control***

Las actividades de control son las políticas y procedimientos establecidos por la dirección y otros miembros de la organización con autoridad para emitirlos, como respuesta a los riesgos que podrían afectar el logro de los objetivos. Los procedimientos son las acciones de las personas para implantar las políticas, directamente o a través de la aplicación de tecnología, y ayudar a asegurar que se lleven a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos. **Las actividades de control no pueden generalizarse y deberán ser la respuesta a la medida de las necesidades de los objetivos y los riesgos de cada organización.**

##### ***1.3.3.6.1 Integración con las Decisiones sobre Riesgos***

Establecer una matriz que relacione los riesgos seleccionados con los controles establecidos por la organización, brindará una seguridad razonable de que los riesgos se mitigan y de que los objetivos se alcanzarán con razonable seguridad de que no existan errores o irregularidades. Será recomendable que esta matriz u otro documento relacionen los riesgos y los controles con los objetivos en sus diferentes jerarquías.

##### ***1.3.3.6.2 Principales Actividades de Control***

Las actividades de control incluyen controles preventivos, para detener ciertas transacciones riesgosas antes de su ejecución, y, controles de detección, para identificar aquellas que tienen posibles errores o irregularidades.

A continuación se presentan las siguientes actividades de control como una ilustración general, que no debe ser considerada exhaustiva:

- ⊕ Revisiones y supervisiones
- ⊕ Gestión directa de funciones o actividades
- ⊕ Procesamiento de la información

- ⊕ Repetición
- ⊕ Validación
- ⊕ Aseguramiento
- ⊕ Especialización funcional
- ⊕ Controles físicos
- ⊕ Indicadores de rendimiento
- ⊕ Segregación de funciones

### ***1.3.3.6.3 Controles sobre los Sistemas de Información***

#### *Controles Generales*

Los controles generales incluyen controles sobre la gestión de la tecnología de información, su infraestructura, la gestión de seguridad y la adquisición, desarrollo y mantenimiento del software.

- Gestión de la tecnología de información
- Infraestructura de la tecnología de información
- Gestión de la seguridad
- Adquisición, desarrollo y mantenimiento del software

#### *Controles de Aplicación*

Los controles de aplicación se centran directamente en la integridad, exactitud, autorización y validez de la captación y procesamiento de datos. Ayudan a asegurar que los datos se captan o generan en el momento de necesitarlos, que las aplicaciones de soporte estén disponibles y que los errores de interfaz se detecten rápidamente.

### ***1.3.3.7 Información y Comunicación***

Es necesario identificar, procesar y comunicar la información relevante en la forma y en el plazo que permita a cada funcionario y empleado asumir sus responsabilidades.

Los informes deben contener datos relevantes para posibilitar la gestión eficaz de la gerencia y reunir los siguientes atributos:

- Cantidad suficiente para la toma de decisiones.
- Información disponible en tiempo oportuno.
- Datos actualizados y que corresponden a fechas recientes.
- Los datos incluidos son correctos.
- La información es obtenida fácilmente por las personas autorizadas.

#### ***1.3.3.7.1 Información***

La información se necesita en todos los niveles de la organización para identificar, evaluar y responder a los riesgos y por otro parte dirigir la entidad y conseguir sus objetivos.

Los sistemas de información pueden ser formales o informales. Las conversaciones con clientes, proveedores, reguladores y personal de la entidad a menudo proporcionan información crítica necesaria para identificar riesgos y oportunidades.

Los principales factores que integran el componente información y comunicación son:

- Cultura de Información en todos los niveles
- Herramientas para la Supervisión
- Sistemas estratégicos e Integración
- Confiabilidad de la Información

#### ***1.3.3.7.2 Comunicación***

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Estos sistemas deben proporcionar información al personal adecuado.

### *Comunicación Interna*

La comunicación debe expresar eficazmente:

- Los objetivos de la entidad.
- La importancia y relevancia del control interno orientado a disminuir los riesgos que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos.
- El riesgo aceptado y la tolerancia al riesgo de la entidad.
- Un lenguaje común de los controles frente a los riesgos identificados.
- Los papeles y responsabilidades del personal al desarrollar y apoyar los componentes del CORRE.

### *Comunicación Externa*

Con canales de comunicación externos abiertos, los clientes y proveedores pueden proporcionar información muy significativa sobre el diseño o la calidad de los servicios o producto, permitiendo a la empresa tratar las demandas o preferencias del cliente en evolución.

#### ***1.3.3.8 Supervisión y Monitoreo***

El componente del CORRE denominado supervisión y monitoreo permite evaluar si éste continúa funcionando de manera adecuada o es necesario introducir cambios. El proceso de supervisión comprende la evaluación, por los niveles adecuados, sobre el diseño, funcionamiento y manera como se adoptan las medidas para actualizarlo o corregirlo.

##### ***1.3.3.8.1 Supervisión Permanente***

Los supervisores definen los procedimientos de información para sus subordinados. Las partes interesadas a las que hay que comunicar las deficiencias a veces proporcionan directrices concretas respecto a lo que debería comunicarse.

##### ***1.3.3.8.2 Evaluación Interna***

Las evaluaciones internas también se realizan mediante auto-evaluaciones. En éstas, los responsables de una determinada unidad o función establecen el grado de cumplimiento de los componentes y elementos del CORRE establecidos en la

organización. En estas autoevaluaciones, el auditor interno puede participar como facilitador.

#### ***1.3.3.8 Evaluación Externa***

El diseño del CORRE debe incorporar la necesidad de evaluaciones externas realizadas en forma periódica, principalmente cuando se ejecutan auditorías de los estados e informes financieros, sin descartar otro tipo de evaluaciones dirigidas a las operaciones, los sistemas y los procesos.

## **1.4 EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

### ***1.4.1 Definición***

GÓMEZ, Giovanni E. (2001; en línea),

“La evaluación del sistema de control interno define las fortalezas y debilidades de la organización empresarial mediante una cuantificación de todos sus recursos. Mediante el examen y objetivos del control interno, registros y evaluación de los estados financieros se crea la confianza que la entidad debe presentar frente a la sociedad. La evaluación del sistema de control interno basado en principios, reglas, normas, procedimientos y sistemas de reconocido valor técnico son el fundamento de la realización de una buena auditoría”.

Se puede decir que la Evaluación al Control interno es la herramienta eficaz para prevenir detectar y corregir los procesos de Control Interno dentro de una organización,

### ***1.4.2 Métodos de Evaluación del Control Interno***

Para la evaluación del control interno existen los siguientes métodos:

- ⊕ Cédulas descriptivas
- ⊕ Cuestionarios
- ⊕ Diagramas de flujo
- ⊕ Matrices

Sin embargo, cabe señalar que con frecuencia puede aplicarse una combinación de todas o parte de las anteriores.

#### ***1.4.2.1 Cédulas Descriptivas***

Mediante este método se transcribe en papeles de trabajo, detalladamente los distintos pasos de un proceso operativo analizado, teniendo en cuenta; el origen de cada documento y registro en el sistema, la forma de realizar el procesamiento, la disposición de cada documento y registro del sistema, la indicación de procedimientos de control pertinentes a la evaluación del riesgo de control, tales como: separación de funciones, autorizaciones, aprobaciones y verificaciones internas.

El tipo de relevamiento se realiza mediante entrevistas y observaciones de actividades, procesos documentos y registros. (ANEXO 1)

#### ***1.4.2.2 Cuestionarios***

Son una lista de comprobación para evaluar el control interno municipal. Se diseña a base de preguntas que deben ser contestadas por los ejecutivos y servidores municipales, responsables de los distintos componentes, programas proyectos de la entidad bajo examen, en las diferentes entrevistas que se realizan en una auditoría

Normalmente se realizan preguntas cerradas, de tal forma que la respuesta afirmativa indique un punto óptimo en la estructura del control interno, mientras que una respuesta negativa, señala una debilidad y un punto negativo en su confiabilidad. Algunas veces existen preguntas que no resulten aplicables, por lo que conviene registrarlos, detallando sus razones.

Es importante que a más de las respuestas, se haga constar explicaciones adicionales en la columna de observaciones del cuestionario. Si bien las respuestas que pueden alcanzarse en la entrevista son un Si, No, o No aplicable,

obstante, es menester obtener el mayor número posible de evidencias; con el objeto de confirmar la veracidad de las respuestas dadas, validándolo y respaldándolo posteriormente, con la documentación probatoria y las respectivas pruebas de auditoría.

### **1.4.2.3 Diagrama de Flujo**

Es la descripción gráfica y objetiva de la estructura de control interno de los componentes o áreas relacionadas con la auditoría, así como, los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades.

Este método por sus características indudablemente tiene ventajas frente a los demás, por cuanto nos permite efectuar un relevamiento de control interno, siguiendo una secuencia lógica y ordenada, permite ver en un solo plano el proceso en su conjunto evidenciado de mejor manera sus debilidades y fortalezas, facilitando enormemente la identificación de la falta de adecuados controles (VER ANEXO 2).

Para su aplicación se deben seguir los siguientes pasos:

- Descripción de la simbología utilizada
- Diseñar el diagrama de flujo
- Detalle de las actividades y procesos, así como las abreviaturas que se utilizan.

### **1.4.2.4 Matrices**

Las matrices son arreglos rectangulares de números, cantidades, términos o elementos dispuestos en líneas horizontales y vehículos que para el caso de control interno gozan de importantes propiedades.

#### **1.4.2.4.1 Metodología**

- ⊕ Se definen los elementos a evaluar, relacionar y analizar.
- ⊕ Relacionamos vertical y horizontalmente los elementos homogéneos.

- ⊕ Consideramos cada elemento o variable de acuerdo con su importancia, Calificando numéricamente. Para facilidad lo llevamos a un porcentaje de participación.
- ⊕ Se suman los valores y porcentajes para determinar los más importantes.
- ⊕ Se evalúan de acuerdo a la experiencia y criterios los diferentes resultados.
- ⊕ Se hacen ajustes respectivos.

#### ***1.4.2.4.2 Proceso de Documentación de la matriz***

Reunir información obtenida de las áreas a evaluar: Presupuesto de ventas, propuesta de gastos, personal, inversiones, nomina, valor de los activos, número de las transacciones contables, complejidad del área a evaluar, número de evaluaciones efectuadas en el periodo anterior, solicitud de evaluaciones por parte del Administrador, solicitud de evaluaciones por parte del evaluado, operación manual o sistematizada.

Listos los elementos horizontales y verticales en grupos homogéneos (dependencias, actividades, controles, elementos de control interno, objetivos, etc.).

Relacionar con celdas los elementos horizontales y verticales llevándolos a una misma relación aritmética de comparación porcentual a número de calificación. Valorizar cada componente (personal, inversiones, presupuesto) con relación a los demás.

#### ***1.4.2.4.3 Clases de matrices para evaluar el Control Interno***

- Matrices de actividades contra controles.

Su objetivo es controlar que actividades de acuerdo con su importancia poseen eficientes controles y cuáles no.

Entre más importante la actividad mejor debe ser el control; conocidas las actividades y sus controles se puede determinar el riesgo potencial de cada una de las actividades.

Riesgo.- Probabilidad de ocurrencia de un hallazgo.

Hallazgo.- Es una debilidad en la operación o en el Control Interno, es una deficiencia o una excepción, es algo que está bien pero puede ser mejorada.

➤ Matriz de riesgos contra controles.

Su objetivo es determinar sobre que riesgos hay necesidad de ejecutar pruebas decumplimiento con el fin de analizar las modificaciones al sistema actual de control interno.

Entre mayor control menos probabilidad de ocurrencia del riesgo; las debilidades en la aplicación de controles aumentan la probabilidad de generar riesgos. La probabilidad de ocurrencia la debemos llevar a un mismo tiempo de comparación; ejemplo: Mensual, trimestral, semestral, anual, para un mejor análisis es conveniente estudiar la operación por la duración de su ciclo.

➤ Matriz de actividades contra riesgos.

Su objetivo es determinar por cada actividad cuál o cuáles riesgos se pueden presentar y la frecuencia de su ocurrencia. Conclusión Matriz de Riesgo contra Controles y Matriz de Actividades contra riesgos. Entre menos controles verificables tengamos y la probabilidad de ocurrencia de riesgo sea mayor, el impacto de la operación será mayor.

Una vez determinada la probabilidad de ocurrencia de los riesgos así como su impacto en la operación debemos evaluar el riesgo con los controles exigentes para determinar en que grado se pueden minimizar los riesgos o en su defecto recomendar nuevos controles.

### 1.4.3 Ventajas y Desventajas de los Métodos de Evaluación del Control Interno

A continuación se detallan las ventajas y desventajas más notables en la utilización de los métodos de evaluación del control interno, cabe señalar que la combinación de los diferentes métodos asegura su correcta aplicación.

GRÁFICO 3

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p><b>Narrativas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ Es aplicable en pequeñas entidades.</li> <li>⊕ Prevalece normalmente la creatividad e iniciativa del auditor.</li> <li>⊕ Su descripción se realiza a base de la observación del auditor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ Se requiere habilidad del auditor para expresarse por escrito.</li> <li>⊕ No se aplica en entidades grandes.</li> <li>⊕ Por ser descriptivo no permite una visión en conjunto.</li> </ul>
<p><b>Flujo gramas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ Se obtiene una secuencia lógica y ordenada de las actividades y procesos.</li> <li>⊕ Se verifica la falta de controles.</li> <li>⊕ Determina procesos burocráticos</li> <li>⊕ Detecta hechos, controles y debilidades.</li> <li>⊕ Facilita la formulación de recomendaciones del Alcalde.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ El auditor debe tener experiencia.</li> <li>⊕ Conocimientos especializados en la utilización y simbología de los diagramas de flujo.</li> <li>⊕ Existe personal experto con poco conocimiento en esta técnica.</li> </ul>
<p><b>Cuestionarios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ Facilita administración del trabajo.</li> <li>⊕ Se detecta las deficiencias</li> <li>⊕ Es fácilmente entendible por los auditores inexpertos.</li> <li>⊕ Austeridad en tiempo y recursos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ Se encuentra ausente una visión gráfica en un solo plano.</li> <li>⊕ Las preguntas no siempre abarcan todas las deficiencias.</li> </ul>
<p><b>Matrices:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ Facilita el trabajo y la estandarización de métodos.</li> <li>⊕ Es una base para dar a conocer las áreas a evaluar y evita satisfacer solicitudes de trabajo a costa de la planeación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ Trata de disminuir la subjetividad, pero no está exento de ello.</li> </ul>

#### ***1.4.4 Evaluación del Control Interno en los Municipios del***

##### ***Ecuador:***

Normas ecuatorianas de auditoría gubernamental, CGE, Acuerdo N°. 019 CG, R.O. edición especial N°. 6, del 10 de octubre de 2002, Pago 7, establece que el auditor gubernamental obtendrá la comprensión suficiente de la base legal, planes y organización, así como de los sistemas de trabajo e información manual y computarizada, y establecerá el grado de confiabilidad del control interno del área sujeta a examen, a fin de: planificar la auditoría, determinar la naturaleza, oportunidad, alcance, procedimientos sustantivos a aplicar y preparar los resultados de dicha evaluación para conocimiento de la administración de la entidad.

El auditor interno debe evaluar a la organización y los sistemas que se encuentren en funcionamiento en sus aspectos formales y reales. El estudio comprenderá las funciones del personal vinculado con las áreas específicas a evaluar; así como, si los informes financieros y los reportes operacionales son adecuados para fines de gestión y de control.

El estudio y evaluación de control interno se realizará a base del objetivo general de la auditoría y los objetivos específicos del examen, los sistemas y procedimientos vigentes para que la entidad ejecute sus actividades en forma eficiente, efectiva y económica, a fin de cumplir con las metas y objetivos planificados.

Por consiguiente el auditor obtendrá evidencia de los controles internos para:

- Formarse una opinión acerca de su efectividad; y,
- Evaluar el riesgo y la efectividad de los controles de cumplimiento durante el período auditado.

El auditor interno debe remitir el informe al alcalde, sobre la evaluación del control interno durante la ejecución de la auditoría, a fin de permitir la aplicación inmediata de las recomendaciones.

La información y resultados que se obtengan en esta etapa, permitirán estructurar la matriz de riesgo de las áreas que definirá el alcance de las pruebas a realizar.

Por consiguiente, la evaluación preliminar del sistema de control interno en esta primera fase, nos permite acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes en el municipio e identificar los componentes relevantes, tales como áreas, actividades, programas, proyectos, rubros, cuentas, etc., que en las siguientes fases del examen se someterán a las pruebas y procedimientos de auditoría.

El CORRE determina que el control interno es un proceso, diseñado por la entidad (Concejo Cantonal, Alcalde y el resto de personal) con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de; honestidad y responsabilidad, eficacia y eficiencia de las operaciones, fiabilidad de la información, salvaguarda de los recursos, cumplimiento de las leyes, normas y de los objetivos institucionales.

El auditor interno, como parte de la organización municipal, es responsable de evaluar la calidad y cabal aplicación de los controles internos establecidos, cuya metodología incluye:

- Conocer los ocho componentes de control interno con sus respectivos factores.
- Evaluar el riesgo de control; y, probar la eficacia de los controles

### ***1.4.5 Normas de Control Interno para el Sector Público***

#### **100 - 00 ÁREA: NORMAS GENERALES DE CONTROL INTERNO**

#### **110 - 00 SUBÁREA: FUNDAMENTOS DEL CONTROL INTERNO**

#### **110 - 07 TITULO: EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

La máxima autoridad de cada entidad dispondrá por escrito que cualquier funcionario que tenga a su cargo un programa, proceso o actividad, periódicamente evalúe la eficiencia del control interno y comunicará los resultados ante quien es responsable.

Un análisis periódico de la forma en que ese sistema está operando le proporcionará al responsable la tranquilidad de un adecuado funcionamiento, o la oportunidad de su corrección y fortalecimiento.

Si bien la Unidad de Auditoría Interna lleva a cabo revisiones sobre la eficacia del sistema, son fundamentales los controles efectuados por los funcionarios que tienen bajo su responsabilidad un segmento organizacional, programa, proceso o actividad, los que deben efectuar auto evaluaciones periódicas al sistema de control interno.

#### **130-00 SUBÁREA: HERRAMIENTAS DE EVALUACION DE LOS COMPONENTES DE CONTROL INTERNO**

#### **130-01 TITULO: HERRAMIENTAS PARA EVALUAR EL AMBIENTE DE CONTROL**

##### **Integridad y Valores Éticos:**

La máxima autoridad transmitirá el mensaje de que la integridad y los valores éticos no pueden, bajo ninguna circunstancia, ser contravenidos.

Los empleados y funcionarios deben captar y entender dicho mensaje. El nivel directivo demostrará continuamente, mediante sus mensajes y su comportamiento, un compromiso con los valores éticos.

### **Compromiso de Competencia Profesional:**

La máxima autoridad especificará el nivel de competencia profesional requerido para trabajos concretos y traducirá los niveles requeridos en conocimientos y habilidades imprescindibles, para ejecutar los trabajos de manera adecuada.

### **Comité de Auditoría:**

El comité de auditoría es un componente importante del control interno, tiene como función principal evaluar la gestión institucional, asegurando un control interno eficiente. Los integrantes del comité de auditoría tendrán suficientes conocimientos y experiencia para cumplir en forma eficiente sus funciones.

### **La Filosofía de la Entidad y el Estilo de Gestión:**

La filosofía y estilo de gestión suelen tener un efecto importante en la entidad, éstos son, naturalmente, intangibles, pero se pueden buscar indicadores positivos o negativos. Existirá una oportuna interacción entre la alta dirección y las direcciones operativas, en particular cuando se opera en circunscripciones territoriales provinciales.

### **Estructura Organizativa:**

La estructura organizativa de una entidad depende del tamaño y de la naturaleza de las actividades que desarrolla, por lo tanto no será tan sencilla que no pueda controlar adecuadamente las actividades de la institución, ni tan complicada que inhiba el flujo necesario de información.

Los directivos comprenderán cuáles son sus responsabilidades de control y poseerán la experiencia y los niveles de conocimientos requeridos en función de sus cargos.

### **Asignación de Autoridad y Responsabilidad:**

La asignación de responsabilidad, la delegación de autoridad y el establecimiento de políticas conexas ofrecen una base para el seguimiento de las actividades, objetivos, funciones operativas y requisitos regulatorios, incluyendo la

responsabilidad sobre los sistemas de información y autorizaciones para efectuar cambios.

### **Políticas y Prácticas en Materia de Recursos Humanos:**

Las políticas de recursos humanos son esenciales para el reclutamiento y el mantenimiento de personas competentes, que permitan llevar a cabo los planes de la entidad y lograr la consecución de sus objetivos.

Existirá idoneidad de los criterios de retención de los empleados, de los criterios de promoción y de las técnicas para la recopilación de información en relación con el código de conducta u otras directrices de comportamiento.

## **130-02 TITULO: HERRAMIENTAS PARA EVALUAR LOS RIESGOS DE CONTROL**

### **Objetivos Globales de la Entidad:**

Para que una entidad tenga un control eficaz, debe tener objetivos establecidos. Los objetivos globales de la entidad incluyen aseveraciones generales acerca de sus metas y están apoyados por los planes estratégicos correspondientes, para describir los objetivos globales de la entidad y las estrategias clave que se han establecido.

### **Objetivos Específicos para Cada Actividad:**

Los objetivos específicos surgen de los objetivos y estrategias globales y están vinculados con ellos, suelen expresarse como metas a conseguir, con unos fines y plazos determinados.

Se establecerán objetivos para cada actividad importante, debiendo ser éstos coherentes los unos con los otros.

### **Riesgos Internos y Externos:**

El proceso de evaluación de los riesgos de una entidad permite identificar y analizar las implicaciones de los riesgos relevantes, tanto para la entidad como para cada una de las actividades.

Dichos procesos tendrán en cuenta los factores externos e internos que pudiesen influir en la consecución de los objetivos. Se efectuará un análisis de los riesgos y se proporcionará una base para el tratamiento de los mismos.

Los objetivos relevantes y los riesgos asociados para cada una de las actividades importantes serán identificados conjuntamente en el proceso de evaluación de los riesgos.

### **Gestión del Cambio:**

Los entornos económico, industrial y legal cambian y las actividades de las entidades evolucionan. Hace falta diseñar mecanismos para detectar tales cambios y reaccionar oportunamente ante ellos.

La existencia de mecanismos para anticipar, identificar y reaccionar ante los acontecimientos o cambios rutinarios que influyen en la consecución de los objetivos específicos o globales, serán establecidos por los directivos responsables de las actividades que más se verían afectadas por los cambios.

### **Evaluación:**

La evaluación se concentrará en los procesos de la entidad, de fijación de objetivos, de análisis de los riesgos y gestión de cambios, incluyendo sus vinculaciones y su relevancia para las actividades de la entidad.

Es importante recalcar que no todos los factores de evaluación serán aplicables a todas las entidades, sin embargo, pueden servir como punto de partida, por tal razón deben seleccionarse los que realmente puedan ser aplicados.

## **130-03 TITULO: HERRAMIENTAS PARA EVALUAR LAS ACTIVIDADES DE CONTROL**

### **Tipos de Actividades de Control**

Existen muchas actividades de control, que incluyen desde controles preventivos, detectivos, manuales, informáticos y de dirección. La categoría de una actividad puede venir determinada por los objetivos de control, a los que corresponde, así como asegurar la totalidad y exactitud del proceso de datos.

Las actividades de control generalmente son llevadas a cabo por el personal a todos los niveles de una organización. Se pretende dar a conocer la variedad de las actividades de control y no proponer una clasificación específica.

### **Integración de las Actividades de Control con la Evaluación de Riesgos**

De forma paralela a la evaluación de los riesgos, la alta dirección establecerá y aplicará el plan de acción necesario para afrontarlos. Una vez identificadas, estas acciones también serán útiles para definir las operaciones de control que se aplicarán para garantizar su ejecución de forma correcta y en el tiempo deseado.

Las actividades de control sirven como mecanismos para asegurar el cumplimiento de los objetivos.

### **Controles Sobre los Sistemas de Información**

Los sistemas de información, que desempeñan un papel fundamental en la gestión de las entidades, deben necesariamente estar controlados, con independencia de su tamaño o de que las informaciones obtenidas sean de naturaleza financiera, relativos a las actividades o referente a la reglamentación.

Las actividades de control en los sistemas de información pueden agruparse en dos categorías. La primera abarca los controles generales, que son aplicables a muchas o a todas las operaciones y que ayudan a asegurar su correcto funcionamiento. La segunda categoría comprende controles de aplicación que

incluyen los procedimientos programados en el seno de las aplicaciones y los procedimientos manuales asociados para asegurar el control del proceso de los diversos tipos de transacciones.

### **Necesidades Específicas**

Dado que cada entidad tiene sus propios objetivos y estrategias de implantación, surgen diferencias en la jerarquía de objetivos y en las actividades de control correspondientes. Incluso en el caso de que dos entidades tuvieran los mismos objetivos y jerarquía, sus actividades de control serán diferentes: en efecto, cada entidad está dirigida por personas diferentes que aplican sus propias ideas sobre el control interno.

### **Evaluación:**

Las actividades de control deberán evaluarse en el contexto de las directrices establecidas por la máxima autoridad para afrontar los riesgos relacionados con los objetivos de cada actividad importante.

Por lo tanto, en la evaluación se tendrá en cuenta si las actividades de control están relacionadas con el proceso de evaluación de los riesgos y si son apropiadas para asegurar que las directrices emitidas por la máxima autoridad se cumplen.

Las personas encargadas de efectuar la evaluación tendrán en cuenta no solamente si las actividades de control empleadas son relevantes a base del proceso de evaluación de riesgos realizado, sino también si se aplican de manera correcta.

## **130-04 TITULO: HERRAMIENTAS PARA EVALUAR EL SISTEMA DE INFORMACION Y COMUNICACIÓN**

### **Información:**

La información que se identifica, recoge, procesa y presenta por medio de los sistemas de información, incluirá los datos del sector y los datos económicos y de

organismos de control obtenidos de fuentes externas, así como los reportes generados dentro de la organización.

La obtención de información externa e interna, facilita a la alta dirección preparar los informes necesarios sobre el rendimiento de la entidad en relación con los objetivos establecidos.

El suministro de información a los usuarios, con detalle suficiente y en el momento preciso, permitirá cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente y eficaz.

#### **Comunicación:**

La comunicación es inherente al proceso de información, también se lleva a cabo en un sentido más amplio en relación con las expectativas y responsabilidades de individuos y grupos. La comunicación será eficaz en todos los niveles de la organización (tanto hacia abajo como hacia arriba ya lo largo de la misma) y con personas ajenas a la misma.

#### **Estrategias y Sistemas Integrados:**

Los sistemas de información generalmente constituyen una parte integral de las actividades operativas. No solo permiten recoger la información necesaria para tomar las decisiones en la implantación de controles, sino que se vienen concibiendo cada vez más para llevar a cabo iniciativas estratégicas. El reto institucional más importante consiste en la integración de la planificación, el diseño y la implantación de los sistemas con la estrategia global de las entidades y organismos del sector público.

#### **La Calidad y Oportunidad de la Información:**

La calidad y oportunidad de la información generada por el sistema permite a la máxima autoridad tomar decisiones adecuadas al gestionar y controlar las actividades de la entidad. Generalmente, los sistemas modernos incorporan una

opción de consulta en línea, para que se pueda obtener información actualizada en todo momento.

Resulta imprescindible que los informes ofrezcan suficientes datos relevantes para posibilitar un control eficaz.

### **Comunicación e Información Interna:**

Además de recibir la información necesaria para llevar a cabo sus actividades, todo el personal, especialmente los empleados con responsabilidades importantes en la gestión administrativa y de las finanzas, recibirán el mensaje claro desde la alta dirección en el sentido que ejercerán con responsabilidad sus funciones sujetas al control interno. Tanto la claridad como la eficacia de su comunicación son importantes.

Además, cada función concreta se especificará con claridad. Cada persona entenderá los aspectos relevantes del sistema de control interno, cómo funcionan los mismos y saber cuál es su papel y responsabilidad en el sistema.

### **Comunicación e Información Externa:**

A más de una buena comunicación interna, existirá una eficaz comunicación externa. Al disponer de líneas abiertas de comunicación, los usuarios podrán aportar con información de gran valor sobre el diseño y la calidad de los servicios de la entidad, permitiendo que ésta responda a los cambios en las exigencias y preferencias de los usuarios.

Por otra parte, toda persona que entre en contacto con la entidad entenderá que no se tolerarán actos indebidos, como sobornos y otros pagos ilegítimos.

Las comunicaciones recibidas de terceros proporcionan información importante sobre el funcionamiento del control interno.

**Medios de Comunicación:**

La comunicación se materializa en manuales, políticas, memorias, avisos, mensajes en vídeo. Cuando los mensajes se transmiten verbalmente (a grupos grandes, reuniones o a una sola persona) la entonación y el lenguaje corporal sirven de énfasis al mensaje verbal.

Otro potente medio de comunicación lo constituye la actuación del titular al tratar con sus subordinados. Los directivos recordarán siempre que “una acción vale más que mil palabras”. La actuación de la máxima autoridad, a su vez, está influida por la historia y la cultura de la entidad, basándose en el tratamiento seguido en situaciones similares por parte de sus propios predecesores.

**Evaluación:**

El evaluador considerará la adecuación de los sistemas de información y la comunicación a las necesidades de la entidad. No todos los conceptos serán de aplicación a todas las entidades. Sin embargo, pueden servir de referencia.

La adecuación de la comunicación horizontal y la integridad y oportunidad de la información, así como si ésta resulta suficiente para que los empleados puedan cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente.

**130-05 TITULO: HERRAMIENTAS PARA EVALUAR LAS ACTIVIDADES DE MONITOREO Y/O SUPERVISION****Supervisión Continua:**

La supervisión continua se aplicará en el transcurso normal de las operaciones, incluye las actividades habituales de gestión y supervisión, así como otras acciones que efectúa el personal al realizar sus tareas encaminadas a evaluar los resultados del sistema de control interno.

Se analizará hasta qué punto el personal, en el desarrollo de sus actividades normales, obtiene evidencia de que el control interno sigue funcionando adecuadamente.

**Evaluaciones Puntuales:**

Resulta útil evaluar el sistema de control interno, enfocando el análisis directamente a la eficacia del sistema. El alcance y la frecuencia de tales evaluaciones puntuales dependerán principalmente de la evaluación de los riesgos y de los procedimientos de supervisión continua.

**Comunicación de las Deficiencias de Control Interno:**

Las deficiencias del control interno serán comunicadas a los niveles superiores y las más significativas se presentarán a la alta dirección. Se contará con mecanismos para reconocer e informar sobre las deficiencias del control interno identificadas. Si son adecuadas las normas de comunicación de las deficiencias del control interno y puestas en conocimiento del responsable directo de la actividad.

**Evaluación:**

Para llegar a una conclusión sobre la eficacia de la supervisión del control interno, conviene considerar tanto las actividades de supervisión continua como las evaluaciones puntuales del control interno.

## **CAPÍTULO II**

### **2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN LATACUNGA**

#### **2.1 Descripción del Gobierno Municipal del Cantón Latacunga**

El Gobierno Municipal del Cantón Latacunga pertenece al régimen autónomo descentralizado que goza de autonomía política, administrativa y financiera, y se rige por los principios de solidaridad, subsidiaridad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana.

A esta entidad pública le corresponde orientar a los ciudadanos, obtener resultados, preocuparse por el quehacer público, fortalecer su imagen competitiva, actuar con creatividad y mentalidad empresarial, tener sentido de futuro y anticipación, descentralizar, estar a tono con el desarrollo tecnológico, no temerle al mercado y asumir que sus servicios son demandados por consumidores exigentes.

El Gobierno Municipal debe planear objetivos específicos, evitar duplicidad de funciones, reducir costos operativos, eliminar el burocratismo, buscar resultados, combatir la corrupción, modernizar la infraestructura, asimilar la innovación y capacitar a los funcionarios.

## 2.2 Descripción de la Metodología Empleada

Para la elaboración del trabajo investigativo, se desarrolló el método descriptivo lo que facilitó identificar el problema que atraviesa la dirección de Gestión Administrativa del Gobierno Municipal del Cantón Latacunga, dependencia municipal en la que no se ha realizado evaluación al Control Interno en las dos últimas administraciones, razón por la que los procesos que en esta se ejecutan no se cumplen con eficiencia y eficacia, elementos claves para el cumplimiento de metas y objetivos institucionales y la base de la hipótesis planteada.

La Evaluación del Control Interno estuvo destinada a una población conformada por:

- ⊕ Dirección de Gestión Administrativa

Un Director de Gestión Administrativa, una Secretaria de Dirección, un Asistente Administrativo.

- ⊕ Dirección de Talento Humano

Un Director de Talento Humano, un Jefe de Personal, una Secretaria de Dirección, dos Analistas de Nómina, un Asistente de Nómina, un Auxiliar de Servicios.

- ⊕ Jefatura de Sistemas

Un Jefe de Sistemas, dos Analistas de Sistemas, un Técnico en Mantenimiento de Redes.

- ⊕ Jefatura de Servicios Generales

Un Jefe de Servicios Generales, un Supervisor del Parque Automotor.

- ⊕ Jefatura de Compras Públicas

Un Jefe de Adquisiciones, un Analista de Compras Públicas, un Cotizador, un Técnico de Compras, una Secretaria, un Asistente.

- ⊕ Jefatura de Bodegas

Un Jefe de Bodegas, tres Asistentes de Bodegas, un Auxiliar de Servicios.

- ⊕ Control de Activos

Un encargado de Control de Activos.

Considerando que la población es pequeña razón por la que los datos son fáciles de manipular se podrá tomar la totalidad de 30 funcionarios municipales.

Para el correcto desarrollo de esta investigación se ha aplicado las técnicas de la encuesta y la entrevista; la encuesta fue aplicada a los funcionarios que laboran en las sub dependencias de la Dirección Administrativa, mientras que la entrevista se aplicó específicamente al Director Administrativo y a los seis jefes departamentales (**VER ANEXO 3**), quienes estuvieron prestos a contribuir con el desarrollo de esta actividad primordial para cumplir el objetivo de la investigación.

El formato de la encuesta empleada para el desarrollo de esta investigación se presenta en el (**ANEXO 4**).

El formato de la entrevista aplicada para el desarrollo de esta investigación se presenta en el (**ANEXO 5**).

## 2.3 Análisis FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Comisiones del consejo municipal en funcionamiento</li> <li>➤ Uso de medios de comunicación sobre la toma de decisiones</li> <li>➤ Interés institucional en establecer un marco legal adecuado.</li> <li>➤ Importante infraestructura turística.</li> <li>➤ Logros importantes en prácticas de gestión municipal.</li> <li>➤ Latacunga declarada Patrimonio Cultural del Ecuador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Autonomía otorgada por la constitución</li> <li>➤ Equidad laboral de género</li> <li>➤ Moderno sistema de Catastro Urbano</li> <li>➤ Cabecera provincial de Cotopaxi</li> <li>➤ Pronta inauguración del Aeropuerto Internacional de Carga y alerno de Pasajeros.</li> <li>➤ Elaboración del Plan de Desarrollo Cantonal</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ No cuenta con un FODA institucional</li> <li>➤ Inexistencia de unidades operativas como: U. Auditoría Interna.</li> <li>➤ No cuenta con un sistema de administración de personal</li> <li>➤ No existen programas de capacitación al personal</li> <li>➤ Carencia de un adecuado orgánico funcional</li> <li>➤ Lentitud burocrática de los procesos municipales</li> <li>➤ Inexistencia de un Manual de Control Interno</li> <li>➤ Pocos recursos recibidos del Gobierno Central a las arcas municipales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mala imagen y desgaste creciente del sistema burocrático centralista.</li> <li>➤ Falta de apoyo de las instituciones gubernamentales para llevar a cabo los proyectos formulados.</li> <li>➤ Resistencia al cambio de algunos sectores</li> <li>➤ Débil ambiente interno de trabajo.</li> </ul>

## 2.4 Desarrollo de Matrices

### 2.4.1 Matriz de Análisis Organizacional (Factores Internos)

#### Fortalezas – Debilidades

FACTORES INTERNOS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIF PONDERADA
Adecuado funcionamiento de las comisiones	10%	FORTALEZA	3	0,30
Buena relación con los medios de comunicación	15%	FORTALEZA	3	0,45
Logros importantes en la gestión municipal	15%	FORTALEZA	4	0,6
Inexistencia de FODA institucional	10%	DEBILIDAD	2	0,20
Carencia de Orgánico Funcional	10%	DEBILIDAD	2	0,20
Falta de manual de control interno	15%	DEBILIDAD	2	0,30
Lentitud burocrática en los procesos	15%	DEBILIDAD	1	0,15
Inexistencia de la unidad de Auditoría Interna	10%	DEBILIDAD	2	0,20
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>			<b>2,2</b>

ESCALA DE VALORES	
1. DEBIL GRAVE	3. FORTALEZA MENOR
2. DEBIL CONTROLABLE	4. FORTALEZA IMPORTANTE

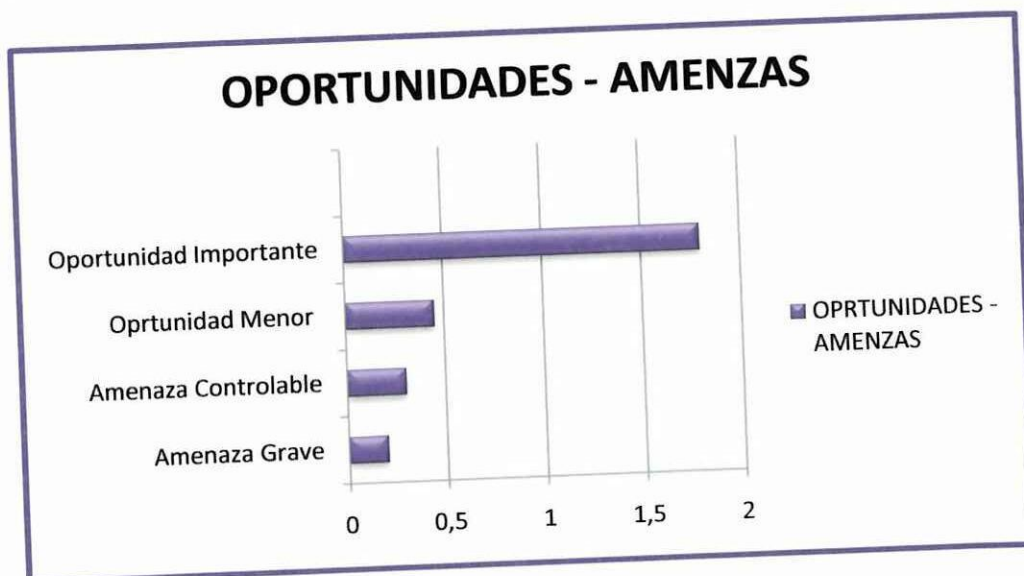


Fuente: Encuesta GMCL  
Elaborado por: Patricia Proaño

## 2.4.2 Matriz de Análisis Organizacional (Factores Internos)

### Oportunidades – Amenazas

FACTORES INTERNOS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIF PONDERADA
Equidad Laboral de género	15%	OPORTUNIDAD	3	0,45
Moderno sistema de Catastro Urbano	20%	OPORTUNIDAD	4	0,80
Elaboración del Plan de Desarrollo Cantonal	25%	OPORTUNIDAD	4	1
Desgaste de la imagen institucional.	20%	AMENAZA	1	0,20
Débil ambiente interno de trabajo	15%	AMENAZA	2	0,30
<b>TOTAL</b>	100%			4,95
<b>ESCALA DE VALORES</b>				
1. AMENAZA GRAVE		3. OPORTUNIDAD MENOR		
2. AMENAZA CONTROLABLE		4. OPORTUNIDAD IMPORTANTE		

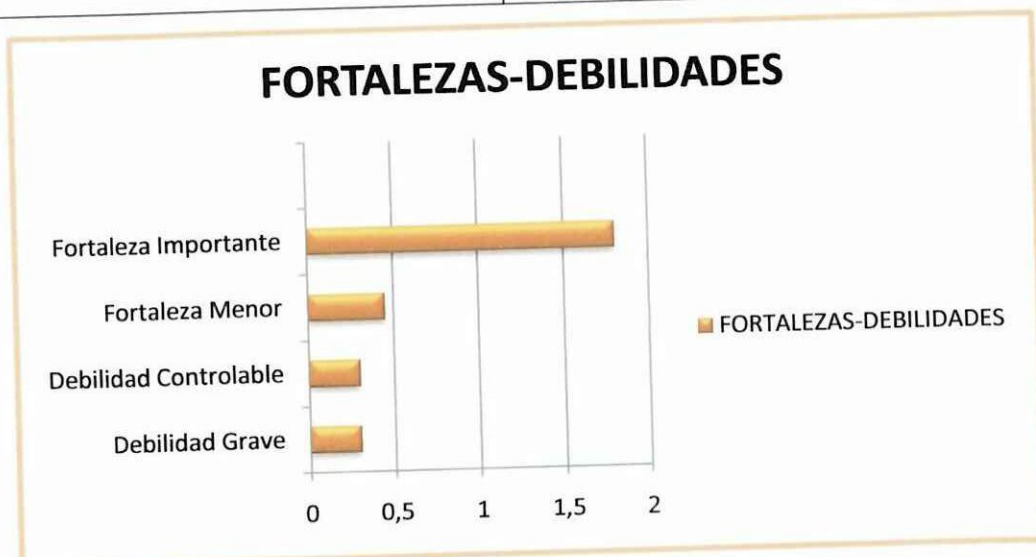


Fuente: Encuesta GMCL  
Elaborado por: Patricia Proaño

## 2.4.3 Matriz de Análisis Organizacional (Factores Externos)

### Fortalezas – Debilidades

FACTORES INTERNOS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIF PONDERADA
Latacunga Patrimonio Cultural del Ecuador	20%	FORTALEZA	4	0,80
Nuevas prácticas de gestión municipal	20%	FORTALEZA	4	0,80
Importante infraestructura turística	15%	FORTALEZA	3	0,45
Alta cartera vencida de impuestos	20%	DEBILIDAD	1	0,20
Escaso presupuesto del Gobierno Central	15%	DEBILIDAD	2	0,30
Fuga de capitales industriales	10%	DEBILIDAD	1	0,10
<b>TOTAL</b>	100%			2,65
<b>ESCALA DE VALORES</b>				
1. DEBILIDAD GRAVE		3. FORTALEZA MENOR		
2. DEBILIDAD CONTROLABLE		4. FORTALEZA IMPORTANTE		



Fuente: Encuesta GMC

Elaborado por: Patricia Proaño

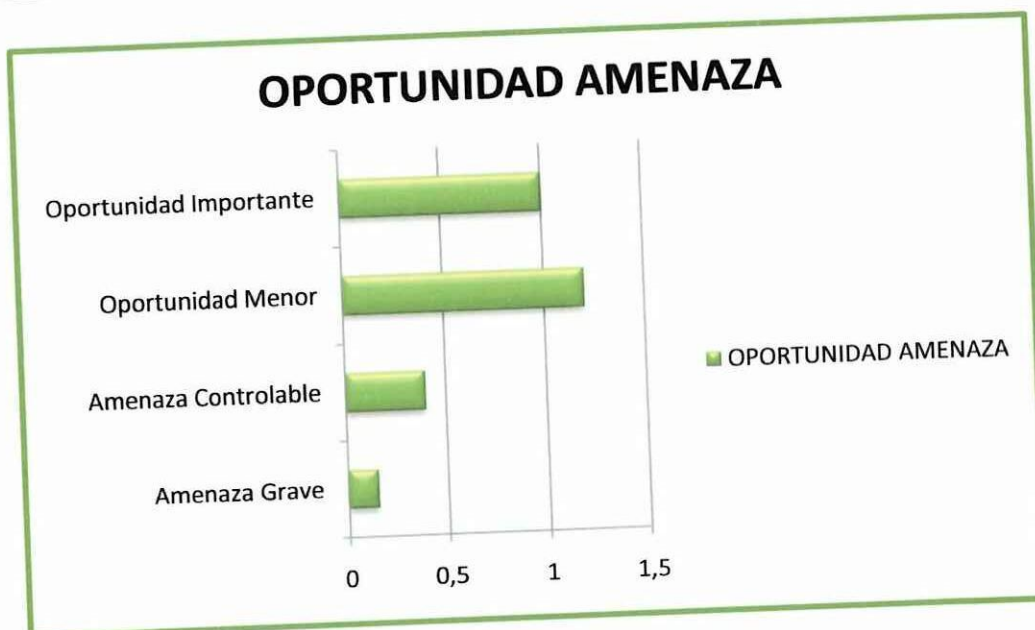
## 2.4.4 Matriz de Análisis Organizacional (Factores Externos)

### Oportunidades – Amenazas

FACTORES INTERNOS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIF PONDERADA
Autonomía otorgada por la constitución	20%	OPORTUNIDAD	3	0,60
Cabecera provincial de Cotopaxi	20%	OPORTUNIDAD	3	0,60
Pronta inauguración de aeropuerto internacional	25%	OPORTUNIDAD	4	1
Resistencia al cambio de algunos sectores	15%	AMENAZA	1	0,15
Falta de apoyo de instituciones gubernamentales	20%	AMENAZA	2	0,40
<b>TOTAL</b>	100%			2,75

ESCALA DE VALORES	
1. AMENAZA GRAVE	3. OPORTUNIDAD MENOR
2. AMENAZA CONTROLABLE	4. OPORTUNIDAD IMPORTANTE



Fuente: Encuesta GMCL  
 Elaborado por: Patricia Proaño

## **2.5 Resultados FODA**

Después de realizar las matrices de análisis organizacional se ha podido identificar que el Gobierno Municipal del Cantón Latacunga tiene como fortaleza su infraestructura turística y cultural, la actual administración municipal se encuentra encaminada a conseguir logros institucionales en beneficio del Cantón, tomando como herramientas las oportunidades como la pronta inauguración de un aeropuerto internacional de carga y alterno de pasajeros, así como también la elaboración del plan de Desarrollo Urbano.

En este análisis también se encontraron debilidades que aquejan a la entidad municipal como la lentitud burocrática en los procesos así como la falta de unidades operativas de importancia como la Unidad de Auditoría Interna y la inexistencia de Control Interno, además se considera una amenaza considerable el que no exista un buen ambiente de trabajo y el constante desgaste de la imagen institucional.

## 2.6 Operacionalización de Variables

HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES	INDICES	INSTRUMENTOS
La aplicación de la evaluación del control interno a la Gestión administrativa del Gobierno Municipal del Cantón Latacunga permitirá determinar las deficiencias en la efectividad y eficiencia de las operaciones, así como en el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables en la entidad municipal.	<p><b>INDEPENDIENTE</b> “Evaluación de Control Interno”</p>	<p>Análisis de la estructura orgánica-funcional. Conocimiento de la misión, visión y objetivos de la institución.</p>	<p>Porcentajes</p>	<p>Verbales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas</li> <li>• Oculares</li> <li>• Observación</li> </ul> <p>Escritas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestas</li> </ul> <p>Questionarios</p>
	<p><b>DEPENDIENTE</b> “Medición del grado de cumplimiento de los objetivos y metas establecidas”</p>	<p>Componentes del Control Interno según el informe CORRE:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente de Control</li> <li>• Evaluación de Riesgos</li> <li>• Actividades de Control</li> <li>• Información y Comunicación</li> <li>• Supervisión o Monitoreo</li> <li>• Establecimiento de objetivos</li> <li>• Identificación de eventos</li> <li>• Respuesta a los riesgos</li> </ul>	<p>Puntos a evaluar de cada componente de Control Interno según el informe CORRE</p>	

## 2.7 Análisis e Interpretación de Resultados de las Encuestas Aplicadas a los empleados de la Gestión Administrativa

### PREGUNTA 1

¿Conoce los objetivos de la institución y de su departamento?

**Tabla N° 1 Objetivos de la Institución y Departamento**

OPCIÓN	Frecuencia	Porcentaje
SI	15	65%
NO	8	35%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta GMCL  
Elaborado por: Patricia Proaño

### Objetivos de la Institución y Departamento



Fuente: Encuesta GMCL  
Elaborado por: Patricia Proaño

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los 30 funcionarios encuestados, 15 empleados conocen los objetivos de la Institución y de la Dirección Administrativa, representando el 65% del total, mientras que los 8 empleados restantes desconocen dichos objetivos, representando el 35% de la población encuestada.

Estos resultados reflejan el desconocimiento de los objetivos institucionales y de la dependencia a la que pertenecen de la mayor parte de empleados, situación que es preocupante ya que son los empleados quienes con su trabajo diario deben colaborar en la consecución de los objetivos de su dependencia y de la institución municipal.

## PREGUNTA 2

¿Tiene conocimiento de las responsabilidades que demanda su puesto de trabajo?

Tabla N° 2 Responsabilidad del puesto de trabajo

OPCIÓN	Frecuencia	Porcentaje
SI	19	83%
NO	4	17%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta GMCL  
Elaborado por: Patricia Proaño

### Responsabilidad del puesto de trabajo



Fuente: Encuesta GMCL  
Elaborado por: Patricia Proaño

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Al respecto los resultados obtenidos acerca de la pregunta formulada se puede decir que el 83% de los empleados conocen las responsabilidades que implican sus funciones dentro de la entidad municipal, al contrario de los 4 empleados que manifiestan no saber sus responsabilidades al ejercer sus labores de trabajo, este 17% necesita de una adecuada capacitación para cumplir sus funciones con la responsabilidad que conlleva un puesto público.

### PREGUNTA 3

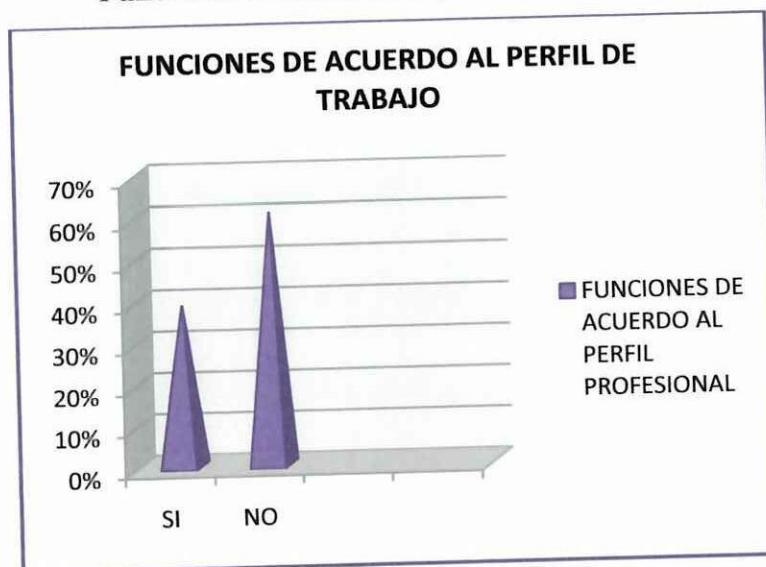
¿Las funciones que usted desempeña van acorde a su perfil profesional?

Tabla N° 3 Funciones de acuerdo al perfil profesional

OPCIÓN	Frecuencia	Porcentaje
SI	9	39%
NO	14	61%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta GMCL  
Elaborado por: Patricia Proaño

### Funciones de acuerdo al perfil profesional



Fuente: Encuesta GMCL  
Elaborado por: Patricia Proaño

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La interpretación de los resultados obtenidos reflejan que 14 de los empleados encuestados ocupan cargos que no están acordes a su perfil profesional es decir el 61% de servidores públicos ejecutan funciones para los que no están preparados profesionalmente y únicamente 9 de los encuestados o sea el 40% manifiestan estar acordes a su profesión.

PREGUNTA 4  
**¿Ha recibido programas de capacitación acorde al cargo que desempeña?**

**Tabla N° 4 Programas de capacitación laboral**

OPCIÓN	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	17%
NO	19	83%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta GMCL  
Elaborado por: Patricia Proaño

**Programas de capacitación laboral**



Fuente: Encuesta GMCL  
Elaborado por: Patricia Proaño

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

En concordancia a los resultados obtenidos a la pregunta efectuada se puede manifestar que la capacitación acorde a las funciones laborales es casi nula en el Gobierno Municipal ya que el 83% manifiesta no haber tenido capacitación para mejorar el desempeño de sus funciones, mientras que el 17% ha recibido capacitación acorde a sus funciones, estos resultados reflejan la falta de inversión en planes de capacitación ocasionando el estancamiento en el desarrollo personal e institucional.

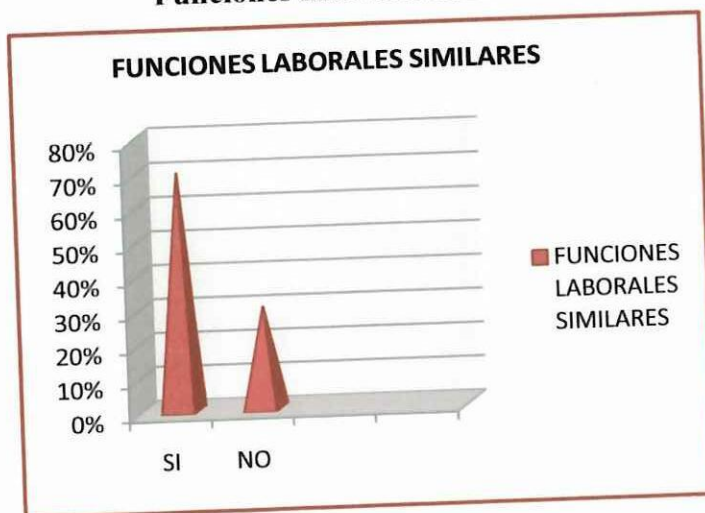
PREGUNTA 5  
 ¿Algún compañero de su departamento desempeña labores similares a la  
 suya?

**Tabla N° 5 Funciones laborales similares**

OPCIÓN	Frecuencia	Porcentaje
SI	16	70%
NO	7	30%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta GMCL  
 Elaborado por: Patricia Proaño

**Funciones laborales similares**



Fuente: Encuesta GMCL  
 Elaborado por: Patricia Proaño

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Del 100% de encuestas aplicadas el 70% representa que en el departamento financiero las labores son similares a las de varios compañeros, mientras que el 30% nos indica que las labores son únicas.

La mayoría del personal encuestado, para el desarrollo de la presente investigación nos da a conocer que las actividades son similares entre compañeros de trabajo, problema que podrían surgir por la ineficaz asignación de las diligencias para cada funcionario, los procesos no se encuentran claramente definidos en el departamento, los funcionarios manifiestan que la similaridad de funciones se ha incrementado con los nuevos empleados que han ingresado a partir de la nueva administración, incorrecta aplicación del manual de funciones.

### PREGUNTA 6

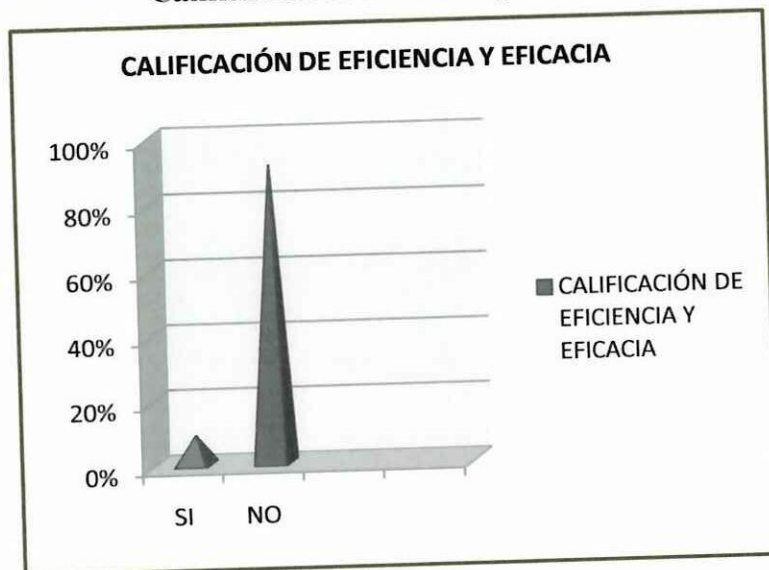
**¿Alguna vez han calificado su trabajo en términos de eficiencia y eficacia, en función de cumplir los objetivos a nivel de departamento?**

**Tabla N° 6 Calificación de eficiencia y eficacia**

<b>OPCIÓN</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	2	9%
NO	21	91%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta GMCL  
Elaborado por: Patricia Proaño

### Calificación de eficiencia y eficacia



Fuente: Encuesta GMCL  
Elaborado por: Patricia Proaño

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Los resultados obtenidos son sumamente claros ya que únicamente 2 personas consideran que han evaluado su trabajo en eficiencia y eficacia, ya que se ha investigado que no existen evaluaciones de desempeño sino evaluaciones generales de ambiente de trabajo, el conocer la eficiencia y eficacia con que se realizan las labores es elemental para el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

**PREGUNTA 7**  
**¿Aplican sistemas de control en sus tareas?**

**Tabla N° 7 Control en las tareas**

<b>OPCIÓN</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	3	13%
NO	20	87%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta GMCL  
Elaborado por: Patricia Proaño



Fuente: Encuesta GMCL  
Elaborado por: Patricia Proaño

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Los resultados obtenidos demuestran que 3 empleados o sea el 13% realizan sus tareas con control basados en las normas internas de control, mientras que el 87% no lo realizan de esa manera, causando problemas en la ejecución de procesos reflejados en auditorías realizadas por la Contraloría que en sus informes dan a conocer que el control interno institucional no es lo suficientemente eficaz.

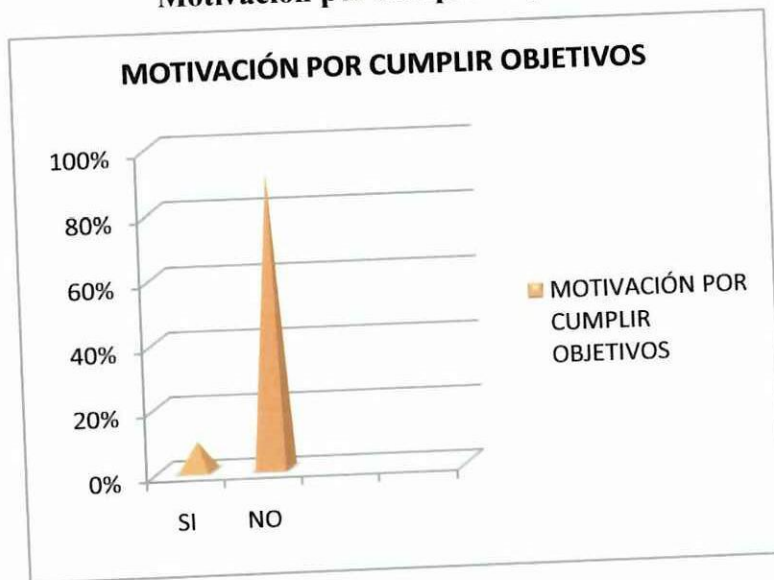
**PREGUNTA 8**  
**¿Recibe algún tipo de motivación o recompensas por cumplir objetivos?**

**Tabla N° 8 Motivación por cumplir objetivos**

OPCIÓN	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	9%
NO	21	91%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta GMCL  
 Elaborado por: Patricia Proaño

**Motivación por cumplir objetivos**



Fuente: Encuesta GMCL  
 Elaborado por: Patricia Proaño

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

El 9% de los empleados manifiestan recibir motivación por parte de la entidad municipal por cumplir sus metas laborales y cumplir los objetivos institucionales, 21 de los funcionarios han expresado que no reciben recompensa alguna por cumplir las metas institucionales, cabe señalar que al ser el Gobierno Municipal una institución pública no existen motivaciones económicas, pero se ha investigado que tampoco existen recompensas emocionales como cartas de felicitación que serían un incentivo para los empleados.

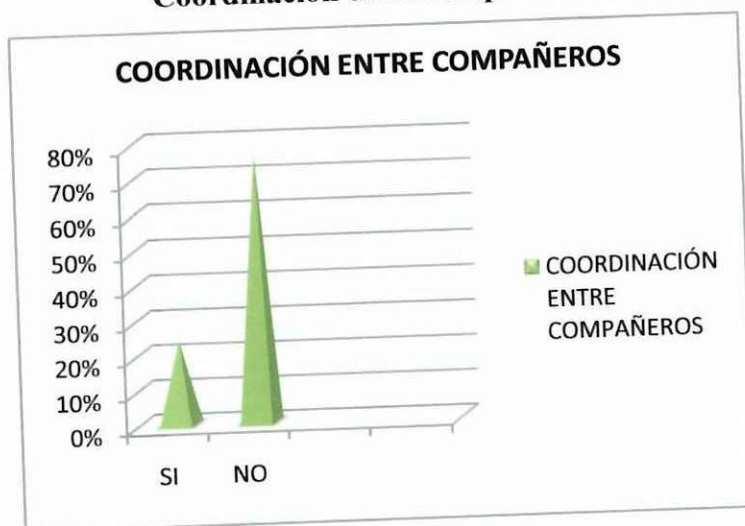
**PREGUNTA 9**  
**¿Existe coordinación de los trabajos realizados entre los funcionarios del departamento?**

**Tabla N° 9 Coordinación entre compañeros**

OPCIÓN	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	22%
NO	18	78%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta GMCL  
 Elaborado por: Patricia Proaño

**Coordinación entre compañeros**



Fuente: Encuesta GMCL  
 Elaborado por: Patricia Proaño

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

El resultado de las encuestas expresa una negativa en cuanto a la coordinación de las labores entre compañeros. Por lo tanto, se deduce que cada empleado labora en función de las tareas asignadas, más no se desempeñan en forma conjunta relacionando las actividades que todo el departamento tiene en base a los resultados anteriormente interpretados, siendo una realidad que los procesos dentro de éste se interrelacionan para unificar el trabajo y efectuar un trabajo en equipo bajo una misma perspectiva y objetividad.

### PREGUNTA 10

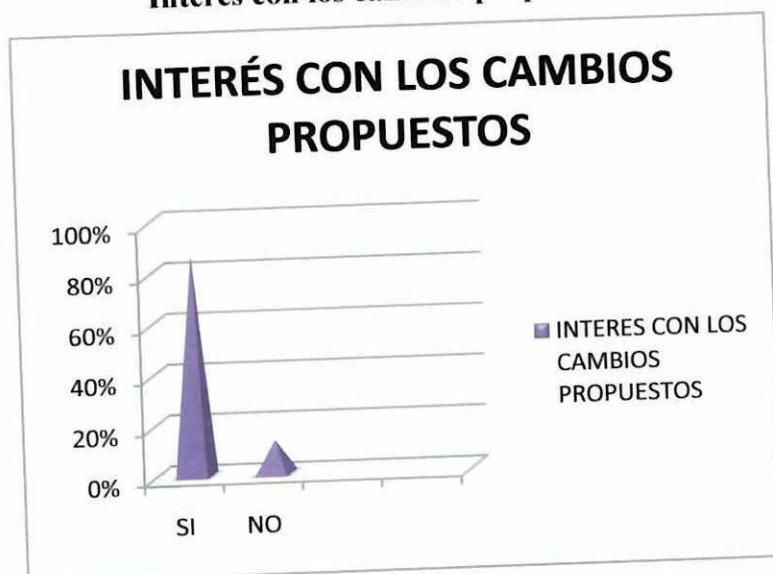
¿Usted estaría de acuerdo con cambios propuestos en el departamento para su mejor funcionamiento?

Tabla N° 10 Interés con los cambios propuestos

OPCIÓN	Frecuencia	Porcentaje
SI	20	87%
NO	3	13%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta GMCL  
Elaborado por: Patricia Proaño

### Interés con los cambios propuestos



Fuente: Encuesta GMCL  
Elaborado por: Patricia Proaño

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Existe una necesidad de cambio en el Gestión Administrativa del Gobierno Municipal, razón por la que el más del 87% están de acuerdo los cambios que se puedan dar, lo cual indica que sería oportuno evaluar el desempeño de cada trabajador en función de las actividades a cargo y al aporte que dé cada uno para el cumplimiento de todo lo programado con el propósito de mejorar e incrementar niveles de efectividad y eficacia en relación al logro de los objetivos y metas como departamento en sí, para beneficio de sí mismo, de la sociedad y por ende para beneficio institucional.

## **2.8 Análisis e Interpretación de Resultados de las Entrevistas**

### **Aplicadas**

#### ***2.8.1 Entrevista realizada al Tglo. Diego Vallejo Director de Gestión Administrativa***

##### **¿Cuál es su compromiso con la institución y la ciudadanía?**

Básicamente la responsabilidad y honestidad, a través de un trabajo honesto y transparente encaminado a satisfacer las necesidades para servir de mejor manera a la ciudadanía Latacungueña.

##### **¿Cuáles son sus objetivos como Director y/o Jefe para el departamento?**

Cumplir a cabalidad las delicadas funciones que el Sr. Alcalde ha puesto en mis manos, con la finalidad de obtener resultados impecables que ayuden al desarrollo de la ciudad y obviamente de cada latacungueño.

##### **De los objetivos establecidos durante su periodo, ¿en qué nivel se han cumplido?**

Desde que asumí las funciones como Director Administrativo he tratado de encaminar al personal que se encuentra a mi cargo para conseguir el cumplimiento de los objetivos trazados por la actual administración municipal, y considero que con nuestro trabajo honesto ya los estamos realizando.

**En relación al cumplimiento de los objetivos establecidos ¿cuál ha sido el aporte del recurso humano?**

El recurso humano es el pilar fundamental para el funcionamiento de esta dirección, es por esta razón que se ha motivado a los funcionarios a comprometerse con la actual administración en un trabajo honesto al servicio de la comunidad y encaminado a dar una nueva y mejorada imagen de la institución municipal.

**¿Durante el período comprendido entre los meses de enero a junio del 2010 se ha realizado evaluación al Control Interno en la Gestión Administrativa?**

Durante el período comprendido de enero a junio del 2010 aún no desempeñaba las funciones de Director de Gestión Administrativa, pero he revisado archivos e investigado y he logrado conocer que no se han realizado evaluaciones del control interno durante dicho período, ni en la administración anterior.

**¿Tiene el Departamento disponibilidad de herramientas de apoyo en las actividades como Software, hardware, equipos de oficina, etc.?**

En lo referente a equipos de cómputo se ha conseguido actualizar equipos que estaban obsoletos, además el software utilizado en todo el Gobierno Municipal en la aplicación de procesadores de texto y hojas de cálculo se ha acatado la disposición de utilizar el programa Open Office que es un software libre y que está siendo ocupado por todas las entidades públicas del país, además la jefatura de Sistemas se encuentra trabajando por desarrollar software que facilite y optimice los procesos de las diferentes entidades municipales.

En lo que respecta a los equipos de oficina se ha conseguido que se extienda el presupuesto en esta partida y de esta manera mejorar los equipos de oficina necesarios.

**Para conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos, ¿aplicado alguna medida de Evaluación?**

Justamente en días anteriores se ha iniciado con un proyecto de evaluación para cumplir con los objetivos de la dirección, se espera pulir dicho proyecto y contar con la aprobación del Sr. Alcalde como máxima autoridad y poderlo aplicar en el personal, ya que existe el deseo de que la Dirección Administrativa sea un ejemplo para los demás departamentos.

**¿Considera usted importante medir la eficiencia en las operaciones realizadas por el personal?**

La eficiencia debe ser primordial en las actividades de una empresa más aún en un municipio que está al servicio de la ciudadanía, por lo que se considera de mucha importancia medirla en las actividades cotidianas de los funcionarios municipales.

## ***2.8.2 Entrevista realizada al Ing. Juan Carlos Andrade Jefe de Adquisiciones***

**¿Cuál es su compromiso con la institución y la ciudadanía?**

Mi compromiso es servir con honradez y ahínco a la ciudad de Latacunga desde las funciones que me han sido encomendadas por el Sr. Alcalde.

**¿Cuáles son sus objetivos como Director y/o Jefe para el departamento?**

Manejar con transparencia las adquisiciones y licitaciones que se encuentran a mi cargo para optimizar recursos y al mismo tiempo cubrir las necesidades de la entidad municipal que garantice su normal funcionamiento,

**De los objetivos establecidos durante su periodo, ¿en qué nivel se han cumplido?**

Considero que se ha conseguido cumplir más del 50 % tomando en cuenta que el portal de compras públicas es considerada aún una herramienta nueva en las entidades públicas y en nuestra dependencia ya se ha conseguido manejar adecuadamente este proceso.

**En relación al cumplimiento de los objetivos establecidos ¿cuál ha sido el aporte del recurso humano?**

A partir de que asumí mis funciones el Sr. Alcalde ha reforzado en cantidad al personal de compras públicas y ahora se cuenta con un compacto equipo de trabajo. De esta manera y con la ayuda de todos se ha podido cumplir con los objetivos esperados.

**¿Durante el período comprendido entre los meses de enero a junio del 2010 se ha realizado evaluación al Control Interno en la Gestión Administrativa?**

Al respecto no tengo conocimiento sobre ese tema.

**¿Tiene el Departamento disponibilidad de herramientas de apoyo en las actividades como Software, hardware, equipos de oficina, etc.?**

Actualmente este departamento ya cuenta con equipos de cómputo, muebles de oficina y materiales de oficina necesarios, además los equipos se encuentran conectados a la red lo que facilita el desempeño de las funciones.

**Para conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos, ¿aplicado alguna medida de Evaluación?**

Directamente como Jefe del departamento no, ya que esta actividad debe ser realizada por Talento Humano.

**¿Considera usted importante medir la eficiencia en las operaciones realizadas por el personal?**

Considero que se debe medir la eficiencia y la mejor forma de hacerlo es con los resultados, estimo que los resultados como departamento son óptimos.

### **2.8.3 Entrevista realizada al Sr. Luis Díaz Jefe de Servicios Generales**

**¿Cuál es su compromiso con la institución y la ciudadanía?**

Cumplir a cabalidad las responsabilidades que implican mi puesto de trabajo.

**¿Cuáles son sus objetivos como Director y/o Jefe para el departamento?**

Los objetivos que debe cumplir Servicios Generales es mantener la edificación municipal en buen estado para dar un buen servicio a la colectividad,

**De los objetivos establecidos durante su periodo, ¿en qué nivel se han cumplido?**

Todas las actividades que se nos ha encomendado han sido cumplidas por lo que considero se ha cumplido con los objetivos.

**En relación al cumplimiento de los objetivos establecidos ¿cuál ha sido el aporte del recurso humano?**

Bueno al respecto se puede señalar que el Sr, Alcalde ha reforzado con personal a contrato el área de servicios generales, lo que ha beneficiado en cumplir de mejor manera con el buen mantenimiento de la institución municipal.

**¿Durante el período comprendido entre los meses de enero a junio del 2010 se ha realizado evaluación al Control Interno en la Gestión Administrativa?**

Durante el tiempo que ocupo este puesto de trabajo no se ha realizado dicha evaluación.

**¿Tiene el Departamento disponibilidad de herramientas de apoyo en las actividades como Software, hardware, equipos de oficina, etc.?**

Si, actualmente esta jefatura se encuentra abastecida de útiles de aseo suficientes así como de herramientas necesarias para realizar las reparaciones que se soliciten.

**Para conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos, ¿aplicado alguna medida de Evaluación?**

Es parte del desempeño de mis funciones revisar que las actividades se realicen responsablemente, de esta manera evalúo el trabajo de quienes ejecutan su trabajo.

**¿Considera usted importante medir la eficiencia en las operaciones realizadas por el personal?**

Si, se puede decir que todos los empleados deben cumplir sus actividades con eficiencia.

#### ***2.8.4 Entrevista realizada al Ing. Eduardo Jaramillo Jefe de Sistemas***

**¿Cuál es su compromiso con la institución y la ciudadanía?**

Dotar a la institución municipal de tecnología de punta reflejada en el desarrollo de software útil para el desarrollo eficiente y eficaz de los procesos, para de esta manera servir de mejor manera a la ciudadanía.

**¿Cuáles son sus objetivos como Director y/o Jefe para el departamento?**

Organizar y dirigir al equipo de profesionales que conforman esta dependencia para cumplir a cabalidad con las responsabilidades que el desempeño de las funciones con lleva.

**De los objetivos establecidos durante su periodo, ¿en qué nivel se han cumplido?**

Bueno he desempeñado mis funciones durante tres administraciones en donde conseguido mantener a la entidad municipal actualizada en hardware y software necesarios para el desarrollo que presenta la ciudad.

**En relación al cumplimiento de los objetivos establecidos ¿cuál ha sido el aporte del recurso humano?**

El quipo de trabajo de la Unidad de Sistemas es un grupo de jóvenes profesionales comprometidos a cumplir responsablemente con las tareas encomendadas y poner su contingente para correcto funcionamiento de los sistemas que se ocupan en el Gobierno Municipal.

**¿Durante el período comprendido entre los meses de enero a junio del 2010 se ha realizado evaluación al Control Interno en la Gestión Administrativa?**

No, no se ha realizado Evaluación al Control Interno por parte de la municipalidad pero si se realizó un examen especial a esta unidad durante el año 2006.

**¿Tiene el Departamento disponibilidad de herramientas de apoyo en las actividades como Software, hardware, equipos de oficina, etc.?**

Lamentablemente no se dispone de todas las herramientas necesarias existen deficiencias en equipos de cómputo ya que ellos tienen una vida útil corta y la disponibilidad de presupuesto también es limitada pero de todas maneras nuestro equipo de trabajo realiza su mejor esfuerzo para sanear las principales necesidades informáticas de la entidad municipal con alternativas que impidan el normal desenvolvimiento de las funciones municipales.

**Para conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos, ¿aplicado alguna medida de Evaluación?**

Si, la evaluación ha sido aplicada por la Gestión de Talento Humano hace algunos meses aunque aún no se conoce los resultados de la misma.

**¿Considera usted importante medir la eficiencia en las operaciones realizadas por el personal?**

Definitivamente, la eficiencia debe ser el indicador para medir las funciones desempeñadas, ya que esta abarca todo lo que concierne al puesto de trabajo.

## 2.9 Comprobación de la Hipótesis

Una vez que se han aplicado los métodos de análisis al Sistema de Control Interno en la Gestión Administrativa del Gobierno Municipal del Cantón Latacunga con la finalidad de conocer y actuar sobre los resultados conseguidos a base del desempeño de todos los procesos que implica una eficaz planificación, se propone realizar una evaluación de las prácticas y procedimientos haciendo énfasis en el nivel de consecución de éstos directamente enlazados con los objetivos y metas corporativos, mismos que se incluyen en la posibilidad de comprobar la presente hipótesis con las herramientas necesarias y oportunas acordes al tipo de investigación a ejecutarse, relacionando directamente las variables que intervienen con las conclusiones a las que se ha llegado.

Siendo la hipótesis: "La aplicación de la evaluación del control interno a la Gestión administrativa del Gobierno Municipal del Cantón Latacunga permitirá determinar las deficiencias en la efectividad y eficiencia de las operaciones, así como en el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables en la entidad municipal".

Tomando como referencia las encuestas realizadas a los funcionarios de las secciones que conforman la Gestión Administrativa del Gobierno Municipal se puede señalar dos aspectos importantes:

En primer lugar se identifica que no se aplica ninguna medida de evaluación ni un control en las actividades y operaciones ejecutadas en función de cumplir con los objetivos, lo cual se identifica en los resultados obtenidos que representan el 92% de la población encuestada, fuente de la presente investigación.

El otro aspecto puntual radica en los procesos y su estructuración relacionando las actividades para cada funcionario acorde al perfil profesional y a las capacitaciones de actualización de los conocimientos, debido a que se ha dejado de lado este importante procedimiento, lo mencionado se basa en el resultado del

criterio obtenido de la investigación realizada a todos los servidores públicos de la Gestión Administrativa lo cual resalta en un 84%.

Una vez realizado el análisis a los resultados obtenidos en la encuesta y entrevista aplicadas a los Directores, Jefes y demás funcionarios que integran la Gestión Administrativa se puede determinar que la Hipótesis es positiva debido a que es comprobatoria por sus variables, de tal forma que estas se podrán analizar y sintetizar mediante a la aplicación de instrumentos de medición como son indicadores cuantitativos y cualitativos; la misma que se comprobará con la ejecución de la Evaluación al Control Interno, la cual permitirá obtener información real sobre el nivel de eficiencia, eficacia, y calidad del trabajo de los funcionarios en cada uno de los procesos que desempeñan, utilizando de forma óptima los recursos disponibles con miras al cumplimiento de los objetivos y planes establecidos. Tomando en cuenta a la vez, que se podrían tomar decisiones preventivas o correctivas en caso de ser necesarias en cualquier aspecto dentro del departamento, mejorando así el funcionamiento y servicio a la colectividad.

## **2.10 Conclusiones y Recomendaciones**

### ***2.10.1 Conclusión General***

Sobre la base de los resultados analizados se concluye que el Gobierno Municipal del Cantón Latacunga si bien es cierto que cuenta con una unidad de Gestión Administrativa institucional de la que depende el funcionamiento del recurso humano y administrativo en dicha institución no existe un manual de control interno que permita el ejecutar los procesos correctamente, asimismo la deficiencia del actual orgánico funcional limita a los funcionarios municipales desenvolverse adecuadamente en sus labores, razones por las que se puede considerar a la Gestión Administrativa municipal en un estado deficiente.

### ***2.10.2 Conclusiones Específicas***

Al finalizar esta investigación de campo se concluye que:

1. Un gran porcentaje de los encuestados, respondió que en la institución no existe un orgánico funcional, que oriente al personal en el desarrollo de su trabajo en base a principios y normas de conductas aceptables. El no contar con este instrumento puede motivar que algunos empleados adopten una inadecuada conducta, en contra de los principios que pretende impulsar la organización en su conjunto.
2. Se determinó que en la institución municipal no se dan oportunidades para que el personal sea capacitado frecuentemente para el desempeño del trabajo, además se determinó la necesidad del personal de ser capacitado en el área de atención al cliente y recursos humanos principalmente
3. Se pudo concluir que existen falencias y desconocimiento por parte de los funcionarios municipales acerca del Control Interno, ya sea por falta de capacitación o de unidades operativas especializadas en este aspecto.
4. El personal de la organización, manifiesta conocer la misión, visión y objetivos institucionales. Este aspecto es importante porque contribuye al logro de los planes de largo plazo de organización.

### ***2.10.3 Recomendaciones***

Con base a las conclusiones anteriormente descritas, se recomienda considerar los siguientes planteamientos:

1. Se recomienda la actualización del orgánico funcional, que garantice al personal su desarrollo en el trabajo de acuerdo a principios y normas de conducta aceptables.

2. Se recomienda la formulación de un programa de capacitación en todas las áreas operativas y gerenciales ya que esto contribuirá a una mejor eficiencia y eficacia en el desempeño de sus funciones.
3. Se recomienda crear una unidad de auditoría interna que permita detectar errores y evitar futuras complicaciones, además diseñe e implemente un Manual de Control Interno adecuado al Gobierno Municipal.
4. Se recomienda aprovechar en mayor grado los recursos con que cuenta la organización dado que a que puede lograr una mayor eficiencia y eficacia en su cumplimiento.

## **CAPÍTULO III**

### **3. EJECUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

#### **3.1 ASPECTOS GENERALES DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN LATACUNGA**

##### ***3.1.1 Reseña Histórica***

De las joyas de nuestro Patrimonio, el Palacio Municipal de Latacunga, es una de las piezas más importantes. Siendo un atractivo monumento a la pómez, material propio del lugar; se abrieron cimientos del Palacio Municipal de Latacunga desde los primeros meses del año 1910, construyéndose la parte principal hasta el 24 de mayo de 1918, año en que fue inaugurada con mucho regocijo; en aquel tiempo se trabajó arduamente sin terminar la obra; pero acomodando las oficinas municipales para su labor.

Fue producto de la iniciativa del presidente del Cabildo Dr. Ángel Subía Urbina y señores ediles con proyecto y planos de los profesionales Raúl José María Pereira y Augusto Reyder, para el efecto el Dr. Subía logró la permuta de la antigua casa municipal hoy convento de la Catedral con casa y terrenos de la curia, es decir la manzana que hoy ocupa el Palacio Municipal, propiedad que en el siglo XVIII fue de la familia Ramírez Fita y anteriormente de la comunidad franciscana de la Latacunga.

Es así que encontramos que en parte de aquel sitio y hasta 1806, funcionó la Casa del Corregimiento, estrecha y servicial para oficinas fiscales con vista a plaza de San Francisco. Este lote vendió el Corregidor Capitán Miguel Hernández para comprar la casa de Tomás Romero en el barrio de Santo Domingo, sitio de Bethlemitas, que vuelta a enajenar al señor Mariano Maya y luego al colegio Vicente León dejó el fisco en inquilino de la misma propiedad hasta 1901, cuando se inauguró la que actualmente ocupa.

El Palacio Municipal es nuestro orgullo ciertamente, luego de la primera inauguración presidida por su gestor Ángel Subía Urbina, en segunda administración municipal, el tramo que da al Parque Bolívar fue concluido en 1936 cuando presidente del Consejo Don Cesar Moya Sánchez.

El terremoto del 5 de agosto de 1949, abrió algunas estructuras del edificio lo que motivo reparaciones, el proyecto original incluía un teatro de herradura que se lo descartó, cuando en 1920 se inició la edificación del Teatro Vicente León, concluido nueve años más tarde; lo que advirtió que ya no era necesaria la obra del Teatro Municipal. Añadiremos que la grada de madera que hace al segundo piso del bloque oriental fue obra de Virgilio Valverde y el portón central idea del concejal Ricardo Vásquez Rázo igual que los murales.

El edificio de la Ilustre Municipalidad de Latacunga, está ubicado en el Parque Vicente León; en la calle Sánchez de Orellana, entre General Manuel Maldonado y Ramírez Fita. Edificio de líneas armoniosas acorde con la belleza sobria del Parque Vicente León, se destaca con su fachada realizada íntegramente en piedra pómez material propio de esta zona volcánica. Constituye una de las piezas fundamentales del Centro Histórico de la Ciudad a más de ser la casa del pueblo desde hace tiempos inmemorables.

### ***3.1.2 Base Legal***

El Gobierno Municipal del Cantón Latacunga pertenece al régimen autónomo descentralizado que goza de autonomía política, administrativa y financiera, y

tiene su base legal en la Constitución Política del Ecuador en donde el Art.264. se refiere a las competencias exclusivas de los Gobiernos Municipales.

Los Gobiernos Municipales tendrán las siguientes competencias exclusivas, sin perjuicio de otras que determine la ley:

1. Planificar el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, con el fin de regular el uso y la ocupación del suelo urbano y rural.
2. Ejercer el control sobre uso y ocupación del suelo en el cantón.
3. Planificar, construir y mantener la vialidad urbana.
4. Prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos, actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezca la ley.
5. Crear, modificar y suprimir mediante ordenanzas, tasas y contribuciones especiales de mejoras.
6. Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte público dentro de su territorio cantonal.
7. Planificar, construir y mantener la infraestructura física y los equipamientos de salud y educación, así como los espacios públicos destinados al desarrollo social, cultural y deportivo, de acuerdo con la ley.
8. Preservar, mantener y difundir el patrimonio arquitectónico, cultural y natural del cantón y construir los espacios públicos para estos fines.
9. Formar y administrar los catastros inmobiliarios urbanos y rurales.
10. Delimitar, regular, autorizar y controlar el uso de las playas de mar, riberas y lechos de ríos, lagos y lagunas, sin perjuicio de las limitaciones que establezca la ley.
11. Preservar y garantizar el acceso efectivo de las personas al uso de las playas de mar, riberas de ríos, lagos y lagunas.
12. Regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos, que se encuentran en los lechos de los ríos, lagos, playas de mar y canteras.

13. Gestionar los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios.

14. Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias.

En el ámbito de sus competencias y territorio, y en uso de sus facultades, expedirán ordenanzas cantonales.

### ***3.1.3 Finalidades y Actividades Municipales***

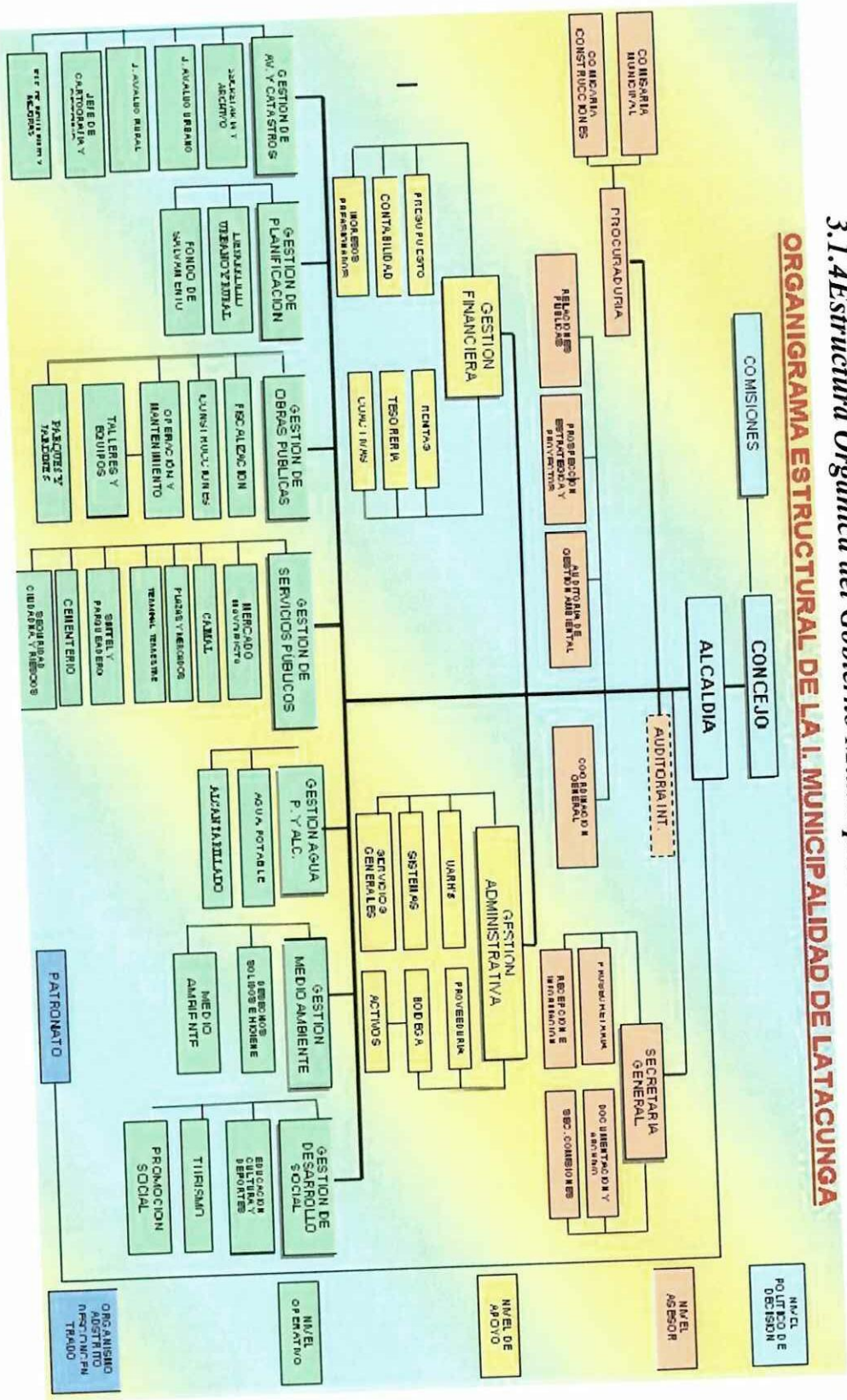
De acuerdo al Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización que rige a los Gobiernos Municipales los fines y actividades son:

Artículo 4.- Fines de los gobiernos autónomos descentralizados.- Dentro de sus respectivas circunscripciones territoriales son fines de los gobiernos autónomos descentralizados:

- a) El desarrollo equitativo y solidario mediante el fortalecimiento del proceso de autonomías y descentralización;
- b) La garantía, sin discriminación alguna y en los términos previstos en la Constitución de la República, de la plena vigencia y el efectivo goce de los derechos individuales y colectivos constitucionales y de aquellos contemplados en los instrumentos internacionales;
- c) El fortalecimiento de la unidad nacional en la diversidad;
- d) La recuperación y conservación de la naturaleza y el mantenimiento de un ambiente sostenible y sustentable;
- e) La protección y promoción de la diversidad cultural y el respeto a sus espacios de generación e intercambio; la recuperación, preservación y desarrollo de la memoria social y el patrimonio cultural;

- f) La obtención de un hábitat seguro y saludable para los ciudadanos y la garantía de su derecho a la vivienda en el ámbito de sus respectivas competencias;
- g) El desarrollo planificado participativamente para transformar la realidad y el impulso de la economía popular y solidaria con el propósito de erradicar la pobreza, distribuir equitativamente los recursos y la riqueza, y alcanzar el buen vivir;
- h) La generación de condiciones que aseguren los derechos y principios reconocidos en la Constitución a través de la creación y funcionamiento de sistemas de protección integral de sus habitantes; e,
- i) Los demás establecidos en la Constitución y la ley.

### 3.1.4 Estructura Orgánica del Gobierno Municipal del Cantón Latacunga



FUENTE: Gobierno Municipal del Cantón Latacunga  
 ELABORADO POR: Patricia Proaño

### ***3.1.4 Misión y Visión Institucional***

#### ***3.1.5.1 Misión***

Planificar, implementar y sustentar las acciones de desarrollo del Municipio. Dinamizar los proyectos de obras y servicios con calidad y oportunidad, que aseguren el desarrollo social y económico de la población, con la participación directa y efectiva de los diferentes actores sociales, dentro de un marco de transparencia y ética institucional y el uso óptimo de los recursos humanos altamente comprometidos, capacitados y motivados.

#### ***3.1.5.2 Visión***

El Municipio se constituirá en un ejemplo del desarrollo y contará con una organización interna altamente eficiente, que proporcione productos y servicios compatibles con la demanda de la sociedad, capaz de asumir los nuevos papeles vinculados con el desarrollo, identidad cultural y de género, descentralizando y optimizando los recursos.

## **3.2 EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO A LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN LATACUNGA**

### ***3.2.1 Objetivos***

#### ***3.2.1.1 General***

Evaluar el Control Interno del Gobierno Municipal del Cantón Latacunga, en las unidades que conforman el área de Gestión Administrativa, aplicando métodos de evaluación basados en los componentes del control interno, para identificar el grado de confiabilidad en el que se encuentra el Control Interno, en el período comprendido desde el 01 de enero al 30 de junio del 2010.

### **3.2.1.2 Específicos**

- ✦ Verificar la relación existente entre los procesos dentro de la Gestión Administrativa para conocer los niveles de eficacia y eficiencia con que se cumplen los mismos.
- ✦ Analizar la importancia del valor que genera el recurso humanos junto con el aprovechamiento y distribución de los recursos, siendo estos factores primordiales para el progreso y desarrollo institucional.
- ✦ Emplear los métodos de evaluación adecuados así como las técnicas necesarias para ejecutar la Evaluación del Control Interno, y obtener resultados que muestren el estado actual del mismo, y se pueda recomendar procedimientos que ayuden a mejorar el Control Interno del Gobierno Municipal del Cantón Latacunga.

### **3.2.2 Justificación**

La presente investigación tiene como finalidad evaluar el Sistema de Control Interno del Gobierno Municipal del Cantón Latacunga en el periodo comprendido del 01 de enero al 30 de junio del 2010, en las Unidades que pertenecen a la Gestión Administrativa según el Orgánico Funcional Vigente aprobado por el I. Concejo Cantonal de Latacunga.

Dado que en la mayoría de los cabildos del Ecuador es necesario establecer procedimientos de evaluación del control interno; para una eficiente gestión municipal y una adecuada verificación de los procesos cumpliendo con los requisitos legales indispensables que contribuya a una buena administración municipal.

De esta manera, la evaluación del control interno está orientada a verificar el cumplimiento de los métodos, mecanismos y registros de las operaciones administrativas que se realizan en la entidad municipal de Latacunga, para asegurar la confiabilidad, idoneidad y transparencia de las mismas, con el propósito de preservar los recursos de la institución frente a cualquier pérdida, mala gestión, errores e irregularidades, así como también en el logro de las metas y objetivos propuestos.

Este trabajo beneficiará al Gobierno Municipal de Latacunga, porque al obtener los resultados de la Evaluación del Control Interno podrá identificar los puntos críticos que actualmente atraviesa la Gestión Administrativa y de esta manera buscar soluciones que mejoren el Control Interno en esta entidad.

A la vez contribuirá al mejoramiento continuo del desempeño de los funcionarios en cada una de sus actividades promoviendo un esfuerzo común para alcanzar un alto nivel de compromiso y cumplimiento laboral.

Por otra parte, también beneficiará a la autora, ya que enriquecerá los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera universitaria cristalizando la creatividad, iniciativa, actitud mental positiva e innovadora, con un comportamiento ético en el desarrollo de todas las actividades permitiendo mejorar el perfil profesional con el fortalecimiento de las habilidades y destrezas con un nivel altamente competitivo.

Al ser una nueva administración con ideas renovadas y con el firme propósito de transparencia en la ejecución de su gestión es factible y necesario realizar la evaluación del control interno, aplicando el método adecuado para realizarlo , además se dispone del conocimiento técnico, del recurso humano, material y financiero, del apoyo institucional y de la bibliografía necesaria.

### 3.2.3 Cuestionarios de Control Interno

GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN LATACUNGA

ECI  
1/32

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO  
ENERO - JUNIO 2010  
ELEMENTO: AMBIENTE DE CONTROL INTERNO  
FACTOR: Integridad y Valores Éticos  
CUESTIONARIO

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIÓN
1.-	⊕ Posee el Municipio un código de ética?		X		No únicamente existe un orgánico funcional
2.	⊕ Las relaciones con los empleados, proveedores, clientes, acreedores, aseguradoras, auditores, etc., se basan en la honestidad y equidad?	X			
3.-	⊕ Se incorporan los códigos de ética en los procesos y en el personal?		X		
4.-	⊕ Los funcionarios y empleados presentan denuncias sin temor a represalias?		X		

Elaborado por: PPPA

Fecha: 04-04-11

Revisado por: PMVP

Fecha: 04-05-11

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN LATACUNGA**

ECI  
2/32

**EVALUACIÓN DEL CONTRON INTERNO  
ENERO - JUNIO 2010  
ELEMENTO: AMBIENTE DE CONTROL INTERNO  
FACTOR: Filosofía y Estilo de la Alta Dirección  
CUESTIONARIO**

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIÓN
1.-	⊕ La filosofía y estilo de la administración se reflejan en la forma en que establece las políticas, objetivos, estrategias su difusión y la responsabilidad de informar sobre su cumplimiento?		X		
2.	⊕ Participa la dirección a menudo en operaciones de alto riesgo o es extremadamente prudente a la hora de aceptar riesgos?		X		
3.-	⊕ El Alcalde y Concejo Cantonal, incentivan y comprometen a sus servidores en el cumplimiento de las leyes, ordenanzas y otras disposiciones?		X		No existen incentivos para el personal
4.-	⊕ El Alcalde cuida la imagen institucional?	X			Se ha creado la dirección de Comunicación Social para este propósito
5.-	⊕ La administración presenta oportunamente información financiera y de gestión?		X		

Elaborado por: PPPA

Fecha: 04-04-11

Revisado por: PMVP

Fecha: 04-05-11

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN LATACUNGA**

ECI  
3/32

**EVALUACIÓN DEL CONTRON INTERNO  
ENERO - JUNIO 2010  
ELEMENTO: AMBIENTE DE CONTROL INTERNO  
FACTOR: Consejo de Administración y comités  
CUESTIONARIO**

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIÓN
1.-	En Concejo Cantonal observa la Constitución, de acuerdo al Cootad.	X			Se han actualizado 3 ordenanzas y creado 8 ordenanzas en este periodo  Las comisiones han sido creadas de acuerdo al Cootad
2.	El Concejo actualiza las Ordenanzas y Reglamentos?	X			
3.-	En Concejo está integrado y organizado de acuerdo con el Cootad?	X			
4.-	En concejo brinda atención a novedades importantes y por ende a la violación de su código de ética?	X			
5.-	Las comisiones cumplen con su labor asesora al Concejo Cantonal?	X			

Elaborado por: PPPA	Fecha: 04-04-11
Revisado por: PMVP	Fecha: 04-05-11

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN LATACUNGA**

ECI  
4/32

**EVALUACIÓN DEL CONTRON INTERNO  
ENERO - JUNIO 2010  
ELEMENTO: AMBIENTE DE CONTROL INTERNO  
FACTOR: Estructura Organizativa  
CUESTIONARIO**

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIÓN
1.-	Existe idoneidad en la estructura orgánica y funcional?		X		
2.	Existen manuales de procesos?		X		
3.-	Se identifican con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad?	X			
4.-	Existe comunicación interna y externa?		X		
5.-	Se actualiza la ordenanza de la estructura Orgánica?	X			Actualmente se encuentra en análisis
6.-	Se actualiza el Orgánico Funcional?	X			Actualmente se encuentra en análisis

Elaborado por: PPPA	Fecha: 04-04-11
Revisado por: PMVP	Fecha: 04-05-11

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN LATACUNGA**

ECI  
5/32

**EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO  
ENERO - JUNIO 2010  
ELEMENTO: AMBIENTE DE CONTROL INTERNO  
FACTOR: Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida  
CUESTIONARIO**

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIÓN
1.-	Existe responsabilidad y delegación de autoridad?	X			
2.	Existen normas y procedimientos relacionados con el control y descripciones de puestos de trabajo?		X		
3.-	El número de personal está de acuerdo con el tamaño de la entidad así como la naturaleza y complejidad de sus actividades y sistemas?		X		Por el personal de contrato existe un incremento en el personal

Elaborado por: <b>PPPA</b>	Fecha: <b>04-04-11</b>
Revisado por: <b>PMVP</b>	Fecha: <b>04-05-11</b>

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN LATACUNGA**

ECI  
6/32

**EVALUACIÓN DEL CONTRON INTERNO  
ENERO - JUNIO 2010  
ELEMENTO: AMBIENTE DE CONTROL INTERNO  
FACTOR: Gestión del Capital Humano  
CUESTIONARIO**

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIÓN
1.-	Existe un sistema de gestión del recurso humano?	X			No existe un orgánico funcional adecuado
2.-	Existen políticas y procedimientos para la contratación, formación, promoción y remuneración de los servidores municipales?		X		
3.-	Se aplican sanciones disciplinarias?	X			
4.-	Se revisan los expedientes de los candidatos a puestos de trabajo? Existen métodos para motivar a los empleados?		X		
5.-	Existen métodos para motivar a los empleados?		X		
6.-	Existe comunicación de políticas, normas y sistemas al personal?		X		
7.-	Se ha conformado el comité de talento humano, para la evaluación del desempeño?		X		
8.-	La administración del talento humano cuenta con políticas de clasificación, valoración, reclutamiento, selección, contratación, formación, evaluación, remuneración, y estímulos de personal?		X		

Elaborado por: PPPA	Fecha: 04-04-11
Revisado por: PMVP	Fecha: 04-05-11

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN LATACUNGA**

ECI  
7/32

**EVALUACIÓN DEL CONTRON INTERNO  
ENERO - JUNIO 2010  
ELEMENTO: AMBIENTE DE CONTROL INTERNO  
FACTOR: Responsabilidad Transparencia**

**CUESTIONARIO**

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIÓN
1.-	Se establecen objetivos con indicadores de rendimiento?		X		No existen objetivos específicos en las Direcciones
2.	Existen políticas de responsabilidad en todos los niveles municipales y se verifica su cumplimiento?		X		
3.-	Existen informes comparativos entre lo planificado y lo ejecutado?		X		
4.-	Se revisan en forma interna y externa los informes financieros y de gestión?	X			
5.-	Todos los niveles municipales ponen a disposición de la ciudadanía y otros usuarios internos y externos, la información que manda la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la información Pública?	X			
6.-	Se ha instaurado una cultura municipal dirigida a la responsabilidad?		X		

Elaborado por: PPPA	Fecha: 04-04-11
Revisado por: PMVP	Fecha: 04-05-11

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN LATACUNGA**

ECI  
8/32

**EVALUACIÓN DEL CONTRON INTERNO  
ENERO - JUNIO 2010  
ELEMENTO: ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS  
FACTOR: Objetivos Estratégicos  
CUESTIONARIO**

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIÓN
1.-	El Municipio cuenta con un plan estratégico difundido interna y externamente, en concordancia con el plan de gobierno local?		X		Actualmente se encuentra en análisis
2.	El municipio cuenta con misión, visión, objetivos y las maneras para conseguirlos?	X			
3.-	Los diferentes niveles municipales cumplen con estos objetivos y sus respectivas estrategias?		X		
4.-	El Alcalde y los Directores han fijado los objetivos estrategias y operativos y se han establecido estrategias para su cumplimiento?		X		
5.-	La municipalidad ha formulado indicadores de gestión institucionales y por cada dirección, que permitan medir y cuantificar las metas, objetivos y actividades planificadas como lo ejecutado?		X		
6.-	El POA y la Ordenanza presupuestaria del municipio, son evaluados al menos trimestralmente a fin de tomar las acciones correctivas?	X			

Elaborado por: <b>PPPA</b>	Fecha: <b>04-04-11</b>
Revisado por: <b>PMVP</b>	Fecha: <b>04-05-11</b>

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN LATACUNGA**

ECI  
9/32

**EVALUACIÓN DEL CONTRON INTERNO  
ENERO - JUNIO 2010  
ELEMENTO: ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS  
FACTOR: Objetivos Específicos  
CUESTIONARIO**

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIÓN
1.-	Se ha fijado objetivos específicos (operativos, de información y cumplimiento) en los diferentes niveles y actividades municipales tales como; direcciones, unidades y secciones?	X			
2.	Existe una conexión de los objetivos específicos con los objetivos y planes estratégicos de la municipalidad?	X			
3.-	Existe una relación directa entre los objetivos y los procesos municipales? Se identifican factores críticos de éxito, indicadores de gestión, en cada dirección, unidad, sección programa o proyecto y a sus integrantes?		X		
4.-	El personal municipal participa en la propuesta do objetivos y consecución de los mismos?		X		
5.-	Existe la comunicación oportuna y suficiente para comunicar los objetivos a los servidores municipales?			X	
6.-	Existe la comunicación oportuna y suficiente para comunicar los objetivos a los servidores municipales?	X			Los Objetivos han sido comunicados al personal por direcciones

Elaborado por: PPPA	Fecha: 04-04-11
Revisado por: PMVP	Fecha: 04-05-11

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN LATACUNGA**

ECI  
10/32

**EVALUACIÓN DEL CONTRON INTERNO**

**ENERO - JUNIO 2010**

**ELEMENTO: ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS**

**FACTOR: Relación entre Objetivos y Componentes del CORRE**

**CUESTIONARIO**

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIÓN
1.-	Existe compromiso del Alcalde y los directores de todos los niveles municipales para alcanzar los objetivos cumpliendo los controles y la gestión de los riesgos?	X			No existe conocimiento
2.	Existe conocimiento de los niveles de la organización de los elementos del CORRE?		X		
3.-	Se mantiene una visión municipal integral sobre los objetivos estratégicos, de operación, de información y de cumplimiento con los componentes de CORRE en todos los niveles municipales?		X		
4.-	Existe rotación de personal asignado a operaciones en funciones clave que garanticen el funcionamiento apropiado del municipio en la prestación de servicios?		X		
5.-	En razón de que la Municipalidad ha asumido nuevas competencias, ha actualizado el marco normativo que viabilice las mismas?	X			

Elaborado por: PPPA	Fecha: 04-04-11
Revisado por: PMVP	Fecha: 04-05-11

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN LATACUNGA**

ECI  
11/32

**EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO  
ENERO - JUNIO 2010  
ELEMENTO: ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS  
FACTOR: Consecución de Objetivos  
CUESTIONARIO**

N°	PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIÓN
1.-	Existe calidad de la información sobre eventos externos relacionados con los objetivos, principalmente los estratégicos y de operación?	X			No se coordina la información sobre los objetivos
2.	Se cuenta con la supervisión adecuada para medir el grado de consecución de los objetivos en todos los niveles municipales?	X			
3.-	El municipio ha incorporado controles en los procesos para cumplir a cabalidad con los objetivos propuestos?		X		
4.-	Se han implantado mecanismos de calidad en la supervisión de todos los niveles administrativos?		X		
5.-	Existen informes de cumplimiento de indicadores estándares?		X		
6.	Se evalúa periódicamente el POA a fin de tomar las acciones correctivas?	X			

Elaborado por: PPPA	Fecha: 04-04-11
Revisado por: PMVP	Fecha: 04-05-11

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN LATACUNGA**

ECI  
12/32

**EVALUACIÓN DEL CONTRON INTERNO  
ENERO - JUNIO 2010  
ELEMENTO: ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS  
FACTOR: Riesgo Aceptado y Niveles de Tolerancia  
CUESTIONARIO**

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIÓN
1.-	Apoyo del Alcalde y Directores para determinar el nivel de riesgo aceptable y su tolerancia?	X			No se realizan evaluaciones internas
2.	Existe fijación del riesgo aceptado para los objetivos establecidos?		X		
3.-	Existe supervisión y evaluaciones internas para medir la razonabilidad de los niveles de riesgo aceptado así como su tolerancia, con base en los resultados obtenidos?		X		
4.-	Existe atención de los directivos a los cambios ocurridos entre el riesgo aceptado y los resultados?		X		

Elaborado por: <b>PPPA</b>	Fecha: <b>04-04-11</b>
Revisado por: <b>PMVP</b>	Fecha: <b>04-05-11</b>

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN LATACUNGA**

ECI  
13/32

**EVALUACIÓN DEL CONTRON INTERNO  
ENERO - JUNIO 2010  
ELEMENTO: IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS  
FACTOR: Factores Internos y Externos  
CUESTIONARIO**

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIÓN
1.-	El municipio cuenta con el apoyo de las autoridades para determinar los factores de riesgos internos y externos?	X			
2.	Existen mecanismos para identificar eventos de riesgos tanto internos como externos?		X		
3.-	Los funcionarios y demás personal de la entidad aportan para la determinación de estos riesgos?		X		
4.-	Participan los funcionarios y empleados clave en la determinación de los factores de riesgo?		X		

Elaborado por: PPPA	Fecha: 04-04-11
Revisado por: PMVP	Fecha: 04-05-11

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN LATACUNGA**

ECI  
14/32

**EVALUACIÓN DEL CONTRON INTERNO  
ENERO - JUNIO 2010  
ELEMENTO: IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS  
FACTOR: Identificación de Eventos  
CUESTIONARIO**

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIÓN
1.-	Existe confiabilidad de la metodología utilizada para identificar eventos que puedan afectar el logro de los objetivos?		X		
2.	Los servidores municipales participan en la identificación de eventos?		X		
3.-	Se ha implantado técnicas para la identificación de eventos tales como: inventario de eventos, análisis interno, talleres de trabajo y entrevistas, análisis de flujo del proceso, etc?		X		

Elaborado por: <b>PPPA</b>	Fecha: <b>04-04-11</b>
Revisado por: <b>PMVP</b>	Fecha: <b>04-05-11</b>

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN LATACUNGA**

ECI  
15/32

**EVALUACIÓN DEL CONTRON INTERNO  
ENERO - JUNIO 2010  
ELEMENTO: IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS  
FACTOR: Categorías de Eventos  
CUESTIONARIO**

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIÓN
1.-	Existe idoneidad de la metodología utilizada para sistematizar y ordenar los eventos identificados?		X		
2.	Existe apoyo de la administración a las acciones orientadas a categorizar los eventos relacionados con la misión de la municipalidad?	X			
3.-	Se relacionan las categorías de eventos con los objetivos?		X		
4.-	Se han implantado políticas y procedimientos para informar a los servidores municipales las categorías de eventos y su relación con los objetivos?		X		

Elaborado por: PPPA	Fecha: 04-04-11
Revisado por: PMVP	Fecha: 04-05-11

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN LATACUNGA**

ECI  
16/32

**EVALUACIÓN DEL CONTRON INTERNO  
ENERO - JUNIO 2010  
ELEMENTO: EVALUACIÓN DE RIESGOS  
FACTOR: Estimación de Probabilidad e Impacto  
CUESTIONARIO**

N°	PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIÓN
1.-	La entidad cuenta con el apoyo del Alcalde y directores, para planeación y ejecución de los estudios de probabilidades e impactos de los riesgos?	X			
2.	Se evalúa los riesgos periódicamente para conocer la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos municipales?		X		No se evalúan los riesgos
3.-	Se evalúa los acontecimientos desde la perspectiva de la probabilidad e impacto, a base de métodos cualitativos y cuantitativos?		X		

Elaborado por: PPPA	Fecha: 04-04-11
Revisado por: PMVP	Fecha: 04-05-11

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN LATACUNGA**

ECI  
17/32

**EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO  
ENERO - JUNIO 2010  
ELEMENTO: EVALUACIÓN DE RIESGOS  
FACTOR: Evaluación de Riesgos  
CUESTIONARIO**

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIÓN
1.-	Existe idoneidad de la metodología y recursos utilizados para establecer y evaluar los riesgos?		X		
2.	Se han implantado técnicas de evaluación de riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos tales como: benchmarking, modelos probabilísticas y modelos no probabilísticas?		X		
3.-	Existe información provista por el establecimiento de objetivos e identificación de eventos para evaluar los riesgos?		X		
4.-	La documentación es recopilada de acuerdo a los estudios de calidad?	X			
5.-	Existe transparencia de la información sobre los resultados de la evaluación del riesgo?		X		

Elaborado por: PPPA	Fecha: 04-04-11
Revisado por: PMVP	Fecha: 04-05-11

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN LATACUNGA**

ECI  
18/32

**EVALUACIÓN DEL CONTRON INTERNO  
ENERO - JUNIO 2010**

**ELEMENTO: EVALUACIÓN DE RIESGOS**

**FACTOR: Riesgos Originados por los Cambios**

**CUESTIONARIO**

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIÓN
1.-	Existen mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la municipalidad?		X		
2.	La información interna y externa ayuda a conocer hechos que pueden generar cambios significativos en la municipalidad?	X			
3.-	Se monitorea los nuevos riesgos municipales, originados por cambios que pueden afectar la consecución de los objetivos tales como: cambios en el entorno operacional, en el contexto económico, legal y social, nuevo personal, sistemas de información nuevos o modernizados, rápido crecimiento de la organización, tecnologías modernas, nuevos servicios y actividades, reestructuraciones internas, transacciones con el extranjero?		X		No se monitorea los riesgos
4.-	Implantación de mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar al Municipio de una forma más dramática y duradera, y que pueden requerir la intervención del Alcalde y Concejo?	X			

Elaborado por: **PPPA**

Fecha: **04-04-11**

Revisado por: **PMVP**

Fecha: **04-05-11**

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN LATACUNGA**

ECI  
19/32

**EVALUACIÓN DEL CONTRON INTERNO  
ENERO - JUNIO 2010  
ELEMENTO: RESPUESTA A LOS RIESGOS  
FACTOR: Categorías de Respuestas  
CUESTIONARIO**

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIÓN
1.-	Existen mecanismos para el análisis de alternativas?		X		No se da respuestas adecuadas a los riesgos
2.	Existe la evidencia suficiente que respalde al análisis de alternativas?		X		
3.-	La administración determina la cartera de riesgos, y si el riesgo residual local concuerda con el riesgo aceptado por el municipio?	X			
4.-	El municipio ha establecido las respuestas a los riesgos identificados, tales como: evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos?		X		
5.-	Existe apoyo de la administración en acciones orientadas al estudio de alternativas?	X			

Elaborado por:	PPPA	Fecha:	04-04-11
Revisado por:	PMVP	Fecha:	04-05-11

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN LATACUNGA**

ECI  
20/32

**EVALUACIÓN DEL CONTRON INTERNO  
ENERO - JUNIO 2010  
ELEMENTO: RESPUESTA A LOS RIESGOS  
FACTOR: Decisión de Respuestas  
CUESTIONARIO**

N°	PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIÓN
1.-	Existen mecanismos para la toma de decisiones?	X			
2.	Existe la evidencia suficiente que respalde la toma de decisiones?	X			
3.-	El Alcalde y Directores y el personal, tienen los conocimientos necesarios para tomar la mejor decisión?	X			
4.-	Para decidir la respuesta a los riesgos, el Alcalde y los directores consideran los costos y beneficios de las respuestas potenciales, las posibles oportunidades para alcanzar los objetivos municipales?	X			
5.-	Se comunica a los diferentes niveles municipales, las decisiones adoptadas?			X	No existe buena comunicación institucional

Elaborado por: <b>PPPA</b>	Fecha: <b>04-04-11</b>
Revisado por: <b>PMVP</b>	Fecha: <b>04-05-11</b>

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN LATACUNGA**

ECI  
21/32

**EVALUACIÓN DEL CONTRON INTERNO  
ENERO - JUNIO 2010  
ELEMENTO: ACTIVIDADES DE CONTROL  
FACTOR: Integración en las Decisiones sobre Riesgos  
CUESTIONARIO**

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIÓN
1.-	Existe calidad de información y comunicación sobre las decisiones adoptadas por la dirección sobre el estudio de los riesgos?		X		
2.	El Alcalde y los directores a base de las respuestas al riesgo seleccionadas, implantan mecanismos de control para disminuir los riesgos y alcanzar los objetivos estratégicos, operacionales, información y cumplimiento?	X			
3.-	Se establece una matriz que relacione los riesgos seleccionados con los controles establecidos con el objeto de brindar una seguridad razonable de que los riesgos se mitigan y de que los objetivos se alcanzan?		X		

Elaborado por:	PPPA	Fecha: 04-04-11
Revisado por:	PMVP	Fecha: 04-05-11

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN LATACUNGA**

ECI  
22/32

**EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO  
ENERO - JUNIO 2010  
ELEMENTO: ACTIVIDADES DE CONTROL  
FACTOR: Principales Actividades de Control  
CUESTIONARIO**

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIÓN
1.-	Existe apoyo de la administración para el diseño y aplicación de los controles en función de los riesgos?	X			
2.	Existen mecanismos para analizar las alternativas de controles a seleccionar?		X		
3.-	El Alcalde emite políticas y procedimientos de las actividades de control, en todos los niveles municipales encargados de ejecutarlos?		X		
4.-	Las actividades de control, incluyen los controles preventivos, detectives, manuales, informáticos y de dirección?		X		Escasas actividades de control
5.-	El Alcalde, Directores y demás niveles municipales implantan actividades de control en función de los riesgos y objetivos, tales como: revisiones y supervisiones, gestión directa de funciones o actividades, procesamiento de la información, repetición, validación, aseguramiento, especialización funcional, controles físicos, indicadores de rendimiento y segregación de funciones?		X		

Elaborado por: PPPA	Fecha: 04-04-11
Revisado por: PMVP	Fecha: 04-05-11

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN LATACUNGA**

ECI  
23/32

**EVALUACIÓN DEL CONTRON INTERNO  
ENERO - JUNIO 2010**

**ELEMENTO: ACTIVIDADES DE CONTROL**

**FACTOR: Controles sobre los Sistemas de Información**

**CUESTIONARIO**

N°	PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIÓN
1.-	Existe un plan estratégico de tecnologías de información que guarde relación con los objetivos institucionales y la gestión de los riesgos?		X		
2.	Existe apoyo del Alcalde para la implantación de planes estratégicos de tecnología de información?	X			
3.-	Se han implantado actividades de control en los sistemas de información que incluyan a las fases informatizadas dentro del software para controlar el proceso?	X			
4.-	Se han establecido controles generales sobre la gestión de la tecnología de información, su infraestructura, la gestión de seguridad y la adquisición, desarrollo y mantenimiento del software?		X		
5.-	Se han implantado controles de aplicación relacionados con la integridad, exactitud, autorización y validez de la capacitación y procesamiento de datos?		X		
6.-	Se han realizado controles de aplicación tales como: capacitación de errores en los datos, dígitos de control, listados predefinidos de datos, pruebas de razonabilidad de datos y pruebas lógicas?		X		

Elaborado por: <b>PPPA</b>	Fecha: <b>04-04-11</b>
Revisado por: <b>PMVP</b>	Fecha: <b>04-05-11</b>

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN LATACUNGA**

ECI  
24/32

**EVALUACIÓN DEL CONTRON INTERNO  
ENERO - JUNIO 2010  
ELEMENTO: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN  
FACTOR: Cultura de Información en todos los Niveles  
CUESTIONARIO**

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIÓN
1.-	Existen políticas municipales relativas a la información y comunicación así como su difusión en todos los niveles?		X		No existe adecuada comunicación de la información
2.-	Se ha establecido comunicación en sentido amplio, que facilite la circulación de la información tanto formal como informal en las direcciones, es decir ascendente, transversal, horizontal, y descendente?	X			
3.-	El Alcalde ha dispuesto a todo el personal la responsabilidad de compartir la información con fines de gestión y control?		X		
4.-	Los informes deben reunir atributos tales como cantidad suficiente para la toma de decisiones, información disponible en tiempo oportuno, datos actualizados y que correspondan a fechas recientes?	X			
5.-	La información de las operaciones sustantivas y adjetivas se producen periódicamente, y se difunden en forma sistemática a los niveles responsables de la gestión municipal?	X			
6.-	Se comunica al personal municipal sobre los resultados periódicos de las direcciones y unidades de operación, con el fin de lograr su apoyo, en la consecución de los objetivos municipales?		X		
7.-	Se han implantado de políticas municipales de información y comunicación y su difusión en todos los niveles?		X		

Elaborado por: PPPA	Fecha: 04-04-11
Revisado por: PMVP	Fecha: 04-05-11

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN LATACUNGA**

ECI  
25/32

**EVALUACIÓN DEL CONTRON INTERNO  
ENERO - JUNIO 2010  
ELEMENTO: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

**FACTOR: Herramientas para la Supervisión  
CUESTIONARIO**

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIÓN
1.-	Se suministra la información a las personas adecuadas, permitiéndose cumplir con sus responsabilidades de forma eficaz y eficiente?	X			
2.	La información municipal constituye una herramienta de supervisión, para conocer si se han logrado los objetivos, metas e indicadores?		X		

Elaborado por: **PPPA**

Fecha: **04-04-11**

Revisado por: **PMVP**

Fecha: **04-05-11**

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN LATACUNGA**

ECI  
26/32

**EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO  
ENERO - JUNIO 2010  
ELEMENTO: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN  
FACTOR: Sistemas Estratégicos e Integrados  
CUESTIONARIO**

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIÓN
1.-	Existen sistemas y procedimientos para la integración de todas las unidades municipales?		X		No existe manual de procedimientos
2.-	Se han emitido un plan estratégico de tecnologías de información que guarde relación con los objetivos municipales y la gestión de los riesgos?		X		
3.-	Existen políticas que permitan la integración de la información?		X		Los sistemas de información no son sólidos.
4.-	Los sistemas de información municipal son ágiles y flexibles para integrarse eficazmente con la comunidad y terceros vinculados?	X			
5.-	Los sistemas de información integran la totalidad de operaciones, permitiendo en tiempo real, el Alcalde, Directores y demás servidores accedan a la información financiera y operativa, para controlar las actividades municipales?		X		

Elaborado por: PPPA	Fecha: 04-04-11
Revisado por: PMVP	Fecha: 04-05-11

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN LATACUNGA**

ECI  
27/32

**EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO  
ENERO - JUNIO 2010  
ELEMENTO: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN  
FACTOR: Confiabilidad de la Información  
CUESTIONARIO**

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIÓN
1.-	Existen sistemas y procedimientos que aseguran la confiabilidad de los datos?		X		Deficiente sistema de comunicación
2.	Se realiza con frecuencia la supervisión de los procesos y de la información?		X		
3.-	La información, además de oportuna, es confiable?		X		
4.-	El flujo de información en tiempo real, es coherente con el ritmo de trabajo del Alcalde y Directores, evitando la "sobrecarga de información"?		X		
5.-	La información es de calidad, su contenido es adecuado, oportuno, está actualizado, es exacto, está accesible?	X			
6.-	La información identifica los riesgos sobre errores o irregularidades, a través de los controles establecidos?		X		

Elaborado por: PPPA

Fecha: 04-04-11

Revisado por: PMVP

Fecha: 04-05-11

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN LATACUNGA**

ECI  
28/32

**EVALUACIÓN DEL CONTRON INTERNO  
ENERO - JUNIO 2010  
ELEMENTO: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN  
FACTOR: Comunicación Interna  
CUESTIONARIO**

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIÓN
1.-	Se comunica oportunamente al personal respecto de sus responsabilidades?		X		
2.-	Se denuncia posibles actos indebidos?	X			
3.-	Las autoridades toman en cuenta las propuestas del personal respecto de formas de mejorar la productividad y la calidad?	X			
4.-	Existe comunicación con clientes y proveedores?	X			
5.-	La comunicación interna sobre procesos y procedimientos se alinea con la cultura deseada por el Alcalde y direcciones?	X			
6.-	Los servidores municipales saben cómo sus actividades se relacionan con el trabajo de los demás?	X			
7.-	La Unidad de Comunicación ha establecido líneas de comunicación para la denuncia de posibles actos indebidos?			X	
8.-	Se ha establecido un nivel de comunicación sobre las normas éticas municipales?			X	
9.-	La municipalidad ha realizado reportes periódicos sobre los resultados de ejecución del POA evaluando el avance físico de las metas y objetivos programados por cada área de operación?		X		

Elaborado por: PPPA	Fecha: 04-04-11
Revisado por: PMVP	Fecha: 04-05-11



**GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN LATACUNGA**

ECI  
30/32

**EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO  
ENERO - JUNIO 2010  
ELEMENTO: SUPERVISIÓN Y MONITOREO  
FACTOR: Supervisión Permanente  
CUESTIONARIO**

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIÓN
1.-	Con que frecuencia se compara los registros del sistema contable con los activos fijos de la entidad?	X			No se realizan evaluaciones.
2.-	Se evalúa y supervisa en forma continua la calidad y rendimiento del sistema de control interno, su alcance y la frecuencia, en función de la evaluación de riesgos?		X		
3.-	Las deficiencias en el sistema de control interno, son puestas en conocimiento del Alcalde por los funcionarios de control interno con recomendaciones para su corrección?	X			
4.-	Los directores deben definir los procedimientos para que se informe las deficiencias de control, interno?	X			
5.-	Se ha implantado herramientas de evaluación, que incluyan listas de comprobación, cuestionarios, cuadros de mando y técnicas de diagramas de flujo?		X		
6.-	Los auditores y asesores internos y externos deben facilitar periódicamente recomendaciones para reforzar la gestión de riesgos corporativos?	X			
7.-	El municipio consta con una estructura organizativa racional que incluya las actividades de supervisión apropiadas que permitan comprobar que las funciones de control se ejecutan y en caso de deficiencias importantes sean identificadas?		X		
8.-	Existe receptividad por parte del Alcalde ante las recomendaciones del auditor interno y externo respecto de la forma de mejorar el sistema de control interno?	X			
9.-	El Municipio de Latacunga realiza autoevaluaciones del Control Interno a base de los elementos del informe CORRE?		X		

Elaborado por: PPPA

Fecha: 04-04-11

Revisado por: PMVP

Fecha: 04-05-11

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN LATACUNGA**

ECI  
31/32

**EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO  
ENERO - JUNIO 2010  
ELEMENTO: SUPERVISIÓN Y MONITOREO  
FACTOR: Supervisión Interna  
CUESTIONARIO**

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIÓN
1.-	Se ha tomado en cuenta resultados de auditorías anteriores?	X			Se eliminó la oficina de Control interno.
2.	Existe planes de acción correctiva?		X		
3.-	El personal de control interno accede a la información sin restricción para que actúe con oportunidad?	X			
4.-	Existe apoyo a control interno para que sus actividades sean orientadas a la evaluación de riesgos importantes, relacionados con actividades que generan valor?	X			

Elaborado por: **PPPA**

Fecha: **04-04-11**

Revisado por: **PMVP**

Fecha: **04-05-11**

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO MUNICIPAL  
DEL CANTÓN LATACUNGA**

ECI  
32/32

**EVALUACIÓN DEL CONTRON INTERNO  
ENERO - JUNIO 2010  
ELEMENTO: SUPERVISIÓN Y MONITOREO  
FACTOR: Supervisión Externa  
CUESTIONARIO**

N°	PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIÓN
1.-	Las autoridades toman atención a los informes de auditores externos, y SRI?	X			
2.	Existen planes de acción correctiva y el grado de cumplimiento del mismo?	X			
3.-	El Alcalde y Directores disponen del cumplimiento inmediato y obligatorio de las recomendaciones del informe de auditoría de la CGE.	X			

Elaborado por: <b>PPPA</b>	Fecha: <b>04-04-11</b>
Revisado por: <b>PMVP</b>	Fecha: <b>04-05-11</b>

### 3.2.4 Matrices de Ponderación de Riesgo

**ELEMENTO: AMBIENTE INTERNO DE CONTROL**

FACTOR	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
Integridad y Valores Éticos	10	2,5
Filosofía y Estilo de la alta Dirección	10	4
Consejo de Administración y comités	10	10
Estructura Organizativa	10	5
Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida	10	3,33
Gestión del Capital Humano	10	2,5
Responsabilidad Transparencia	10	3,33
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>30,66</b>

CP: Confianza Ponderada

CT: Calificación Total

PT: Ponderación Total

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT} = \frac{30,66 \times 100}{70} = 43,80\% \text{ Riesgo y confianza: Bajo (Alto)}$$

#### DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO

CONFIANZA		
BAJA	MODERADA	ALTA
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
ALTO	MEDIO	BAJO
RIESGO		

Elaborado por: Patricia Proaño

Fuente: Cuestionario de Evaluación Control Interno

**CONCLUSIÓN:** Determinando el nivel de riesgo del área de Gestión Administrativa resulta que tiene un nivel de confianza bajo y un nivel de riesgo alto, por lo tanto se deduce que el Control Interno no es confiable; esto se debe posiblemente a que actualmente no existe un manual de procesos institucional.

**ELEMENTO: ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS**

FACTOR	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
Objetivos Estratégicos	10	3,33
Objetivos Específicos	10	3,33
Relación entre Objetivos y Componentes del CORRE	10	4
Consecución de Objetivos	10	5
Riesgo Aceptado y Niveles de Tolerancia	10	2,5
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>18,16</b>

CP: Confianza Ponderada

CT: Calificación Total

PT: Ponderación Total

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT} = \frac{18,16 \times 100}{50} = 36,32\% \text{ Riesgo y confianza: Bajo (Alto)}$$

**DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO**

CONFIANZA		
BAJA	MODERADA	ALTA
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
ALTO	MEDIO	BAJO
RIESGO		

Elaborado por: Patricia Proaño

Fuente: Cuestionario de Control Interno

**CONCLUSION:** Determinando el nivel de riesgo del área de Gestión Administrativa resulta que tiene un nivel de confianza bajo y un nivel de riesgo alto, por lo tanto se deduce que el Control Interno no es confiable; los objetivos institucionales no se relacionan con los objetivos específicos de las direcciones y estos además no son socializados con el personal municipal.

**ELEMENTO: IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS**

FACTOR	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
Factores Internos y Externos	10	7,5
Identificación de Eventos	10	0
Categoría de Eventos	10	7,5
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>15</b>

CP: Confianza Ponderada

CT: Calificación Total

PT: Ponderación Total

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT} = \frac{15 \times 100}{30} = 50\% \text{ Riesgo y confianza: Alto (Bajo)}$$

**DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO**

CONFIANZA		
BAJA	MODERADA	ALTA
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
ALTO	MEDIO	BAJO
RIESGO		

Elaborado por: Patricia Proaño  
Fuente: Cuestionario de Control Interno

**CONCLUSION:** Determinando el nivel de riesgo del área de Gestión Administrativa resulta que tiene un nivel de confianza bajo y un nivel de riesgo alto, por lo tanto se deduce que el Control Interno no es confiable; de este resultado se deduce que no existe identificación de eventos motivo que repercute en la identificación de posibles riesgos.

**ELEMENTO: EVALUACIÓN DE RIESGOS**

FACTOR	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
Estimación de Probabilidad e Impacto	10	3,33
Evaluación de Riesgos	10	2
Riesgos Originados por los Cambios	10	5
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>10,33</b>

CP: Confianza Ponderada

CT: Calificación Total

PT: Ponderación Total

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT} = \frac{10,33 \times 100}{30} = 34,43\% \text{ Riesgo y confianza: Bajo (Alto)}$$

**DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO**

CONFIANZA		
BAJA	MODERADA	ALTA
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
ALTO	MEDIO	BAJO
RIESGO		

Elaborado por: Patricia Proaño  
Fuente: Cuestionario de Control Interno

**CONCLUSION:** Determinando el nivel de riesgo del área de Gestión Administrativa resulta que tiene un nivel de confianza bajo y un nivel de riesgo alto, por lo tanto se deduce que el Control Interno no es confiable; se obtiene este resultado al analizar que no se realiza una evaluación de riesgos eficaz, y la probabilidad e impacto incrementa su porcentaje.

**ELEMENTO: RESPUESTA A LOS RIESGOS**

FACTOR	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
Categoría de Respuestas	10	4
Decisión de Respuestas	10	8
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>12</b>

CP: Confianza Ponderada

CT: Calificación Total

PT: Ponderación Total

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT} = \frac{12 \times 100}{20} = 60\% \text{ Riesgo y confianza: Moderado (Medio)}$$

**DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO**

CONFIANZA		
BAJA	MODERADA	ALTA
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
ALTO	MEDIO	BAJO
RIESGO		

Elaborado por: Patricia Proaño

Fuente: Cuestionario de Control Interno

**CONCLUSION:** Determinando el nivel de riesgo del área de Gestión Administrativa resulta que tiene un nivel de confianza moderado y un nivel de riesgo medio, por lo tanto se deduce que el Control Interno es confiable medianamente; en el análisis realizado cabe señalar la buena predisposición de la administración municipal para prevenir posibles riesgos, considerándose este factor como positivo para obtener mejores resultados en una nueva evaluación al Control Interno.

**ELEMENTO: ACTIVIDADES DE CONTROL**

FACTOR	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
Integración con las Decisiones sobre Riesgos	10	3,33
Principales Actividades de Control	10	2
Controles sobre los Sistemas de Información	10	3,33
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>8,66</b>

CP: Confianza Ponderada

CT: Calificación Total

PT: Ponderación Total

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT} = \frac{8,66 \times 100}{30} = 28,86\% \text{ Riesgo y confianza: Bajo (Alto)}$$

**DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO**

CONFIANZA		
BAJA	MODERADA	ALTA
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
ALTO	MEDIO	BAJO
RIESGO		

Elaborado por: Patricia Proaño  
Fuente: Cuestionario de Control Interno

**CONCLUSION:** Determinando el nivel de riesgo del área de Gestión Administrativa resulta que tiene un nivel de confianza bajo y un nivel de riesgo alto, por lo tanto se deduce que el Control Interno no es confiable; es notable la ineficacia del actual control interno.

**ELEMENTO: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

FACTOR	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
Cultura de Información en todos los Niveles	10	4,29
Herramientas para la Supervisión	10	5
Sistemas Estratégicos e Integrados	10	4
Confiabilidad de la Información	10	4
Comunicación Interna	10	6,67
Comunicación externa	10	7,05
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>31,01</b>

CP: Confianza Ponderada

CT: Calificación Total

PT: Ponderación Total

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT} = \frac{31,01 \times 100}{60} = 51,68\%$$

Riesgo y confianza: Moderado (Medio)

**DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO**

CONFIANZA		
BAJA	MODERADA	ALTA
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
ALTO	MEDIO	BAJO
RIESGO		

Elaborado por: Patricia Proaño  
Fuente: Cuestionario de Control Interno

**CONCLUSION:** Determinando el nivel de riesgo del área de Gestión Administrativa resulta que tiene un nivel de confianza moderado y un nivel de riesgo medio, por lo tanto se deduce que el Control Interno medianamente es confiable; ya que de acuerdo al análisis realizado existe una falta de comunicación entre las autoridades y los empleados, así como también los sistemas de información presentan falencias.

**ELEMENTO: SUPERVISIÓN Y MONITOREO**

FACTOR	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
Supervisión Permanente	10	5,5
Supervisión Interna	10	7,5
Supervisión Externa	10	10
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>23</b>

CP: Confianza Ponderada

CT: Calificación Total

PT: Ponderación Total

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT} = \frac{23 \times 100}{30} = 76,67\% \text{ Riesgo y confianza: Alto (Bajo)}$$

**DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO**

CONFIANZA		
BAJA	MODERADA	ALTA
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
ALTO	MEDIO	BAJO
RIESGO		

Elaborado por: Patricia Proaño

Fuente: Cuestionario de Control Interno

**CONCLUSION:** Determinando el nivel de riesgo del área de Gestión Administrativa resulta que tiene un nivel de confianza alto y un nivel de riesgo bajo, por lo tanto se deduce que el Control Interno es confiable; la investigación demuestra el interés por el mejoramiento en el control interno y ha empezado a realizar supervisión la que es necesaria para encontrar y resolver problemas.

### 3.2.4.1 Conclusión General de Resultados



El presente gráfico muestra los resultados obtenidos en porcentajes mediante el método de cuestionarios de Control Interno aplicados al área de Gestión Administrativa del Gobierno Municipal del Cantón Latacunga, estos datos demuestran que los elementos del CORRE: Actividades de Control, Establecimiento de Objetivos y Evaluación de Riesgos son los que han obtenido un porcentaje menor al 10% de acuerdo al análisis realizado los problemas que aquí se identifican son básicamente la inexistencia de un manual de procesos y de la Unidad de Auditoría Interna los que cubrirían notablemente las falencias encontradas en el período de análisis.

Los elementos Ambiente de Control Interno, Identificación de Eventos, Información y Comunicación y Respuesta a los Riesgos se encuentran bajo el 20%, al respecto se puede manifestar que la institución municipal necesita que se actualice el Orgánico Estructural de acuerdo a perfiles profesionales, lo que mejorará la eficiencia y eficacia en las actividades laborales, además al

implementar un manual de procesos se logrará mejorar la Comunicación entre la Administración con las dependencias Municipales y elevará la prevención y respuesta a los riesgos que atenten al normal y buen funcionamiento de institución municipal.

Cabe señalar la buena predisposición de la administración actual, ya que ha mostrado un claro interés en mejorar el Control Interno en la institución es así que actualmente se encuentran en análisis varios estudios que elevaran el bajo nivel de control interno que existe no solo en el área de Gestión Administrativa sino en todo el Gobierno Municipal.

### ***3.2.5 Marco Integrado CORRE- GMCL***

El control interno es un proceso, efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto de personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Honestidad y responsabilidad.
- Eficacia y eficiencia en las operaciones.
- Fiabilidad de la información.
- Salvaguarda de los recursos; y,
- Cumplimiento de las leyes y normas.

Componentes que podrían conformar el Control Interno Municipal (CORRE GMCL):

- ⊕ Ambiente Interno de Control
- ⊕ Establecimiento de Objetivos
- ⊕ Identificación de Eventos
- ⊕ Evaluación de Riesgos
- ⊕ Respuesta a los Riesgos
- ⊕ Actividades de Control
- ⊕ Información y Comunicación
- ⊕ Supervisión y Monitoreo

A continuación se desglosa alternativas de implementación para cada factor del CORRE GMCL, en forma detallada:

### COMPONENTE: AMBIENTE INTERNO DE CONTROL

FACTOR	IMPLEMENTACIÓN
<b>Integridad y valores éticos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ Código formal de ética corporativa (la ética es rentable)</li> <li>⊕ Cumplimiento de la ley de transparencia y canales de comunicación interna y externa a servidores y comunidad.</li> <li>⊕ Sanciones para directivos y empleados que violen el código, acompañado de los mecanismos que animen denunciar presuntas violaciones y las acciones disciplinarias contra quienes conscientemente no denuncien las infracciones.</li> </ul>
<b>Filosofía y estilo de la alta dirección.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ La filosofía y estilo de la alta dirección se reflejan en la forma en que establecer las políticas, objetivos, estrategias, su difusión y la responsabilidad de informar sobre su cumplimiento; el compromiso hacia el cumplimiento de leyes, normas y otras regulaciones aplicables; los niveles de riesgos que acepta, presentación de la información financiera y de gestión.</li> </ul>
<b>Concejo de Administración y comités.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ Observancia de la Constitución, la COOTAD.</li> <li>⊕ Actualización de Ordenanzas y Reglamentos.</li> <li>⊕ Discusión y aprobación de Ordenanzas, acuerdos y resoluciones.</li> <li>⊕ El cabildo debe ser integrado y organizado de acuerdo con lo previsto en la COOTAD.</li> </ul>

## COMPONENTE: AMBIENTE INTERNO DE CONTROL

FACTOR	IMPLEMENTACIÓN
<b>Estructura organizativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ Creación de la Unidad de Auditoría Interna del Gobierno Municipal.</li> <li>⊕ Actualización de la Ordenanza de la Estructura Orgánica.</li> <li>⊕ Actualización del Reglamento Orgánico Funcional (Organigramas).</li> <li>⊕ Manual de funciones y procesos.</li> </ul>
<b>Autoridad asignada y responsabilidad asumida</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ El manual de funciones por puesto debe definir los perfiles, requerimientos y responsabilidades asignadas al personal en las diferentes posiciones administrativas.</li> <li>⊕ Anualmente Talento Humano deberá realizar una evaluación del desempeño individual del personal, con las funciones y responsabilidades asignadas y asumidas y objetivos institucionales.</li> </ul>
<b>Gestión de capital Humano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ Conformación del Comité de Talento Humano para la evaluación del desempeño. sanciones disciplinarias por violaciones de la conducta esperada.</li> <li>⊕ La administración del talento humano debe relacionarse con efectivas acciones de clasificación, valoración, reclutamiento, selección, contratación, formación, evaluación, remuneración y estímulos del personal.</li> <li>⊕ El Alcalde y los directores deben orientar al personal en cada uno de sus ámbitos; la misión, visión, institucional para alcanzar los objetivos en base de un plan de motivación. Así como las políticas, sistemas y procedimientos.</li> </ul>

**COMPONENTE: AMBIENTE INTERNO DE CONTROL**

FACTOR	IMPLEMENTACIÓN
<p><b>Gestión de capital Humano</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ Debe definirse un plan de incentivos en relación con los objetivos y logros alcanzados.</li> <li>⊕ Identificar los requerimientos de especialización del personal en áreas técnicas y de servicio.</li> <li>⊕ La Dirección de Talento Humano debe programar y ejecutar talleres de motivación y sensibilización del personal.</li> </ul>
<p><b>Responsabilidad y Transparencia</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ Todos los niveles de la organización municipal deben poner a disposición de la ciudadanía y otros usuarios internos y externos, la información que manda la COOTAD y Acceso a la Información Pública.</li> <li>⊕ Instaurar una cultura institucional dirigida a la responsabilidad.</li> <li>⊕ Producción de informes comparativos entre lo planificado y lo ejecutado.</li> </ul>

## COMPONENTE: ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

FACTOR	IMPLEMENTACIÓN
<b>Objetivos estratégicos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>⊕ El Alcalde y los Directores fijarán los objetivos estratégicos, formularán las estrategias y establecerán los objetivos operativos para su cumplimiento.</li><li>⊕ Los responsables de las diferentes unidades administrativas de la Municipalidad deberán preparar indicadores de gestión institucionales que sean medibles, cuantificables y evaluables y que permitan relacionar con las metas, objetivos y actividades planificadas con las ejecutadas.</li><li>⊕ Los POA deben ser evaluados trimestralmente a fin de tomar las acciones correctivas.</li><li>⊕ Se vincularán de los diferentes niveles de la organización municipal con los objetivos estratégicos y estrategias.</li><li>⊕ La eficacia con que los objetivos de los organismos e instituciones se comunican a sus miembros.</li><li>⊕ Fijar los tiempos y responsables del cumplimiento de objetivos a base de indicadores de gestión, los informes y reportes sobre su cumplimiento.</li></ul>
<b>Objetivos específicos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>⊕ Fijar objetivos específicos (operativos, de información y cumplimiento) en los diferentes niveles y actividades municipales tales como; direcciones, unidades y secciones.</li><li>⊕ Establecer indicadores de gestión para medir factores críticos de éxito en cada unidad, función o departamento y a sus integrantes.</li></ul>

## COMPONENTE: ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

FACTOR	IMPLEMENTACIÓN
<b>Objetivos específicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ Debe fijarse por cada proyecto, actividad, departamento, unidad, sección el tiempo/período, responsables, recursos, productos, etc. para cumplir los objetivos.</li> <li>⊕ El personal en todos los niveles debe alcanzar el suficiente entendimiento de los objetivos municipales.</li> </ul>
<b>Relación entre objetivos y componentes del CORRE-GMCL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ Mantener una visión municipal integral sobre los objetivos estratégicos, de operación, de información y de cumplimiento con los componentes del CORRE, en todos los niveles de la organización.</li> <li>⊕ Compromiso de la alta dirección y de todos los niveles de la organización municipal para alcanzar los objetivos.</li> <li>⊕ Relacionar los objetivos y componentes del CORRE con la estructura orgánica municipal de la entidad.</li> <li>⊕ Rotación de personal asignado a operaciones en funciones clave que garanticen el funcionamiento apropiado del municipio en la prestación de sus servicios.</li> <li>⊕ En razón de que la Municipalidad está asumiendo nuevas competencias, se debe actualizar el marco normativo que viabilice las mismas.</li> </ul>

## COMPONENTE: ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

FACTOR	IMPLEMENTACIÓN
<p><b>Consecución de objetivos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ El CORRE proporciona una seguridad razonable de que la Administración y el Concejo Cantonal en su papel de supervisión, estén informados oportunamente del progreso de la entidad en su camino hacia el logro de los objetivos.</li> <li>✦ Requerir periódicamente los informes de cumplimiento de de objetivos para conocimiento del Alcalde y Directores.</li> <li>✦ Implantar mecanismos de calidad en la supervisión en todos los niveles.</li> <li>✦ Incorporar controles en los procesos que aseguren el cumplimiento de las normas establecidas.</li> <li>✦ Informes de cumplimiento de indicadores y estándares.</li> <li>✦ Evaluación trimestral del POA a fin de tomar las acciones correctivas.</li> </ul>
<p><b>Riesgo aceptado y nivel de tolerancia.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ Fijación del riesgo aceptado para los objetivos establecidos.</li> <li>✦ Apoyo del Alcalde y Directores para determinar el nivel de riesgo aceptable y su tolerancia.</li> <li>✦ Supervisión y evaluaciones internas para medir la razonabilidad de los niveles de riesgo aceptado así como su tolerancia, con base en los resultados obtenidos.</li> <li>✦ Calidad de los sistemas de información para medir la forma en que se alcanzan los estándares y su relación con el cumplimiento de los objetivos municipales.</li> <li>✦ Atención de los directivos a los cambios ocurridos entre el riesgo aceptado y los resultados.</li> </ul>

## COMPONENTE: IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS

FACTOR	IMPLEMENTACIÓN
<p><b>Factores internos y externos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ Riesgo es la posibilidad de que un evento ocurra y afecte adversamente el cumplimiento de los objetivos. Los riesgos pueden ser: de reputación, de mercado, de crédito y el operacional con sus divisiones.</li> <li>⊕ Los eventos abarcan desde lo evidente a lo desconocido y sus efectos, desde lo que no trae mayores consecuencias a lo muy significativo.</li> <li>⊕ Determinar factores de riesgo externos (Económicos, medioambientales, políticos, sociales y tecnológicos) e internos (Infraestructura, personal, procesos y tecnología) por la alta dirección.</li> <li>⊕ Establecer mecanismos para identificar eventos de riesgos internos y externos.</li> <li>⊕ Identificar todos los riesgos importantes que pueden impactar sobre cada objetivo relevante establecido para las distintas actividades.</li> <li>⊕ Participación de los funcionarios y empleados clave en la determinación de los factores de riesgo.</li> </ul>
<p><b>Identificación de eventos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ Implantar técnicas para la identificación de eventos tales como: Inventario de eventos, análisis interno, talleres de trabajo y entrevistas, análisis del flujo del proceso e identificar eventos con pérdidas.</li> <li>⊕ Implantar mecanismos en la organización, para identificar eventos que puedan afectar el logro de los objetivos.</li> <li>⊕ Participación de servidores municipales en la identificación de eventos.</li> </ul>

## COMPONENTE: IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS

FACTOR	IMPLEMENTACIÓN
<b>Identificación de eventos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>⊕ Establecer mecanismos de difusión para la identificación de eventos.</li><li>⊕ Implantar mecanismos de actualización e investigación de nuevos acontecimientos.</li></ul>
<b>Categorías de eventos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>⊕ Apoyo de la dirección a las acciones orientadas a categorizar los eventos relacionados con la misión de la municipalidad.</li><li>⊕ Ordenar y sistematizar los eventos identificados.</li><li>⊕ Relacionar las categorías de eventos con los objetivos.</li><li>⊕ Implantar políticas y procedimientos para informar a los miembros de la organización sobre las categorías de eventos y su relación con los objetivos.</li></ul>

## COMPONENTE: EVALUACIÓN DE RIESGOS

FACTOR	IMPLEMENTACIÓN
<b>Estimación de probabilidad de impacto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ Evaluar los riesgos periódicamente para conocer la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos municipales.</li> <li>⊕ Evaluar los acontecimientos desde la perspectiva de la probabilidad e impacto, a base de métodos cualitativos y cuantitativos.</li> <li>⊕ Implanta la metodología para establecer las probabilidades y los impactos.</li> <li>⊕ Planeación y ejecución de estudios de probabilidades e impactos de los riesgos.</li> <li>⊕ Validar la calidad de la evidencia recopilada de los estudios efectuados.</li> </ul>
<b>Evaluación de riesgos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ Implantar técnicas de evaluación de riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos tales como: benchmarking, modelos probabilísticas y modelos no probabilísticas.</li> <li>⊕ Uso de la información provista por el establecimiento de objetivos e identificación de eventos para evaluar los riesgos.</li> <li>⊕ Calidad de la documentación recopilada de los estudios efectuados.</li> <li>⊕ Transparencia de la información sobre los resultados de la evaluación del riesgo.</li> </ul>
<b>Riesgos originados por los cambios.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ Monitorear los nuevos riesgos municipales, originados por cambios que pueden afectar la consecución de los objetivos tales como: cambios en el entorno operacional. en el contexto económico, legal y social: nuevo personal, sistemas de información nuevos o modernizados, rápido crecimiento de la organización, tecnologías modernas, nuevos servicios y actividades.</li> </ul>

## COMPONENTE: EVALUACIÓN DE RIESGOS

FACTOR	IMPLEMENTACIÓN
<b>Riesgos originados por los cambios.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="579 415 1243 664">✦ Implantación de mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que-pueden afectar al Municipio de una forma más dramática y duradera, y que pueden requerir la intervención de la alta dirección.</li><li data-bbox="579 687 1243 834">✦ Sistema de información interna y externa para conocer los hechos que pueden generar cambios.</li><li data-bbox="579 857 1243 961">✦ Calidad de los sistemas de información y comunicación.</li></ul>

## COMPONENTE: RESPUESTA A LOS RIESGOS

FACTOR	IMPLEMENTACIÓN
<b>Categoría de respuesta</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✦ Evaluación de la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos y beneficios. Se debe seleccionar aquella que sitúe el riesgo residual dentro de la tolerancia del riesgo establecida.</li><li>✦ La Dirección determinará la cartera de riesgos, y si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad.</li><li>✦ Establecer las respuestas a los riesgos identificados, tales como: Evitar. Reducir. Compartir y Aceptar los riesgos.</li><li>✦ Implantar mecanismos para analizar las alternativas de adopción de decisiones.</li><li>✦ Análisis de la evidencia que respalda el análisis de alternativas.</li><li>✦ Apoyo de la dirección a las acciones orientadas al estudio de alternativas.</li></ul>
<b>Decisión de respuestas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✦ Para decidir la respuesta a los riesgos, el Alcalde y los Directores deberían considerar: los costos y beneficios de las respuestas potenciales, las posibles oportunidades para alcanzar los objetivos de la entidad.</li><li>✦ Participación de los niveles de organización que tienen conocimientos especializados de las diferentes áreas del Municipio.</li><li>✦ Comunicar a los diferentes miembros de la organización, las decisiones adoptadas.</li></ul>

## COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL

FACTOR	IMPLEMENTACIÓN
<p><b>Integración a decisiones sobre riesgos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ El Alcalde y los Directores a base de las respuestas al riesgo seleccionadas, implantarán mecanismos de control para disminuir los riesgos y alcanzar los objetivos estratégicos, operacionales, información y cumplimiento.</li> <li>⊕ Se establecerá una matriz que relacione los riesgos seleccionados con los controles establecidos con el objeto de brindar una seguridad razonable de que los riesgos se mitigan y de que los objetivos se alcanzarán.</li> <li>⊕ Se formulará una matriz relacionando los riesgos y los controles con los objetivos en sus diferentes jerarquías.</li> </ul>
<p><b>Principales actividades de control</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ El Alcalde emitirá políticas y procedimientos de las actividades de control, en todos los niveles de la organización encargados de ejecutarlos.</li> <li>⊕ Las actividades de control, deben incluir los controles preventivos, detectives, manuales informáticos y de dirección.</li> <li>⊕ El Alcalde, Directores y demás niveles municipales implantarán actividades de control en función de los riesgos y objetivos, tales como: revisiones y supervisiones, gestión directa de funciones o actividades, procesamiento de la información, repetición, validación, aseguramiento, especialización funcional, controles físicos, indicadores de rendimiento y segregación de funciones.</li> </ul>

## COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL

FACTOR	IMPLEMENTACIÓN
<b>Controles sobre los Sistemas de Información</b>	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="575 419 1240 623">⊕ Emisión de un plan estratégico de tecnologías de información que guarde relación con los objetivos municipales y la gestión de los riesgos.</li><li data-bbox="575 635 1240 839">⊕ Implantar actividades de control de los sistemas de información que incluyan a las fases informatizadas dentro del software para controlar el proceso.</li><li data-bbox="575 850 1240 1122">⊕ Establecer controles generales sobre la gestión de la tecnología de información, su infraestructura, la gestión de seguridad y la adquisición, desarrollo y mantenimiento del software.</li><li data-bbox="575 1134 1240 1338">⊕ Implantar controles de aplicación relacionados con la integridad, exactitud, autorización y validez de la captación y procesamiento de datos.</li><li data-bbox="575 1349 1240 1553">⊕ Se aplicarán controles de aplicación tales como: captación de errores en los datos, dígitos de control, listados predefinidos de datos, pruebas de razonabilidad de datos y pruebas lógicas.</li></ul>

## COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

FACTOR	IMPLEMENTACIÓN
<p><b>Cultura de Información en todos los niveles</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ Establecer una comunicación en sentido amplio, que facilite la circulación de la información tanto formal como informal en varias direcciones, es decir ascendente, transversal, horizontal y descendente.</li>   <li>✦ El Alcalde debe disponer a todo el personal la responsabilidad de compartir la información con fines de gestión y control.</li>   <li>✦ Los informes deben reunir atributos tales como cantidad suficiente para la toma de decisiones. Información disponible en tiempo oportuno, datos actualizados y que correspondan a fechas recientes.</li>   <li>✦ El sistema de información (interna y externa) es necesaria en todos los niveles municipales para identificar, evaluar y responder a los riesgos y por otro parte dirigir la entidad y conseguir sus objetivos.</li>   <li>✦ La información de las operaciones sustantivas y adjetivas deben producirse periódicamente, y difundirse en forma sistemática a los niveles responsables de la gestión municipal.</li>   <li>✦ Es importante comunicar al personal de la empresa sobre los resultados periódicos de las direcciones y unidades de operación para lograr su apoyo, en la consecución de los objetivos municipales.</li> </ul>

## COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

FACTOR	IMPLEMENTACIÓN
<b>Cultura de Información en todos los niveles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ Implantación de políticas municipales de información y comunicación y su difusión en todos los niveles.</li> </ul>
<b>Herramienta para la supervisión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ La información municipal debe constituirse en la principal herramienta de supervisión, ya que es la pauta para conocer la forma en que se han logrado los objetivos, metas e indicadores.</li> <li>⊕ Establecer políticas y procedimientos en los niveles de autoridad y responsabilidad y su relación con la información que debe recibir.</li> <li>⊕ El suministro de información debe ser adecuado y suficiente con la debida oportunidad, permitiéndoles cumplir con sus responsabilidades de forma eficaz y eficiente.</li> </ul>
<b>Sistemas estratégicos e integrados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ Los sistemas de información municipal deben ser ágiles y flexibles para integrarse eficazmente con la comunidad y terceros vinculados.</li> <li>⊕ Los sistemas de información deben integrar la totalidad de operaciones, permitiendo que en tiempo real el Alcalde, Directores y demás servidores accedan a la información financiera y operativa, para controlar las actividades municipales.</li> <li>⊕ La mayor dependencia de los sistemas de información a niveles estratégico y operativo genera nuevos riesgos, tales como; fallas de seguridad, fraudes informáticos que deben integrarse en la gestión de riesgos corporativos del Municipio.</li> </ul>

## COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

FACTOR	IMPLEMENTACIÓN
<b>Confiabilidad de la información.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ La información, además de oportuna, debe ser confiable.</li> <li>✦ El flujo de información en tiempo real, debe ser coherente con el ritmo de trabajo especialmente del Alcalde y Directores, evitando la "sobrecarga de información".</li> <li>✦ La información debe ser de calidad e incluye; que su contenido es adecuado, es oportuna, está actualizada, es exacta, está accesible.</li> <li>✦ La información de calidad debe identificar los riesgos sobre errores o irregularidades, a través de los controles establecidos.</li> <li>✦ Mecanismos de control por parte de la auditoría interna para evaluar los procesos y los sistemas de información.</li> </ul>
<b>Comunicación interna.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ La comunicación interna sobre procesos y procedimientos debe alinearse con la cultura deseada por el Alcalde y dirección.</li> <li>✦ El Alcalde y Directores comunicara, los objetivos municipales, la importancia y relevancia del control interno orientado a disminuir los riesgos que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos, un lenguaje común de los controles frente a los riesgos identificados.</li> <li>✦ Los servidores municipales deben saber cómo sus actividades se relacionan con el trabajo de los demás.</li> <li>✦ La Unidad de Comunicación debe establecer líneas de comunicación para la denuncia de posibles actos indebidos.</li> </ul>

**COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

FACTOR	IMPLEMENTACIÓN
<p><b>Comunicación interna.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ El Municipio debe implantar líneas de comunicación con usuarios de servicios, proveedores, y terceros para la captación de información sobre las necesidades de la comunidad.</li> <li>✦ Debe establecerse un nivel de comunicación sobre las normas éticas municipales.</li> <li>✦ La municipalidad debe realizar reportes periódicos sobre los resultados de ejecución del POA, evaluando el avance físico de las metas y objetivos programados por cada área de operación.</li> </ul>
<p><b>Comunicación externa.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ Los reportes periódicos internos deben servir de base para la preparación de los informes de gestión del Alcalde a la comunidad terminar cada periodo anual.</li> <li>✦ La Unidad de comunicación debe implantar canales externos a los usuarios sobre el diseño o la calidad de los servicios.</li> <li>✦ Efectuar mecanismos de comunicación tales como manual de políticas, instructivos, escritos internos, correos electrónicos, novedades en los tabloneros de anuncios, videos y mensajes en la página web.</li> <li>✦ En la Comunicación a la comunidad las obras y acciones hablan más las palabras.</li> <li>✦ Es menester que el compromiso del Alcalde y la dirección a la transparencia y la forma en que se comunique a los miembros de la organización.</li> <li>✦ Se debe difundir el compromiso de directivos y funcionarios, la entrega de información a los organismos de control.</li> </ul>

## COMPONENTE: SUPERVISIÓN Y MONITOREO

FACTOR	IMPLEMENTACIÓN
<b>Supervisión permanente</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✦ Evaluar y supervisar en forma continua la calidad y rendimiento del sistema de control interno, su alcance y la frecuencia, en función de la evaluación de riesgos. Las deficiencias en el sistema de control interno, deberán ser puestas en conocimiento del alcalde por la Auditoría Interna con recomendaciones para su corrección.</li><li>✦ Los Directores y Supervisores deben definir los procedimientos para que se informe las deficiencias de control interno.</li><li>✦ Implantar herramientas de evaluación, que incluyan listas de comprobación, cuestionarios, cuadros de mando y técnicas de diagramas de flujo.</li><li>✦ Los directores deben revisar los informes operativos, usados para gestionar las operaciones tendientes al cumplimiento de objetivos específicos y generales de la Municipalidad.</li><li>✦ Los auditores y asesores internos y externos deben facilitar periódicamente recomendaciones para reforzar la gestión de riesgos corporativos.</li><li>✦ Los seminarios y otros eventos de formación, sesiones de planificación y otras reuniones proporcionan una retroalimentación importante al Alcalde y Directores sobre si la gestión de riesgos corporativos está siendo eficaz.</li><li>✦ Una estructura organizativa racional que incluya las actividades de supervisión apropiadas permiten comprobar que las funciones de control se ejecutan y que en caso de deficiencias importantes sean identificadas.</li></ul>

## COMPONENTE: SUPERVISIÓN Y MONITOREO

FACTOR	IMPLEMENTACIÓN
<p><b>Supervisión permanente</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ Receptividad ante las recomendaciones del auditor interno y externo respecto de la forma de mejorar el CORRE-GMCL</li> <li>⊕ El grado de facilidades que tiene el personal para presentar sus denuncias u otra información que estima de utilidad municipal.</li> <li>⊕ El Municipio de Latacunga debe aplicar la Auto evaluación del Control Interno a base de la estructura del CORRE-GMCL.</li> <li>⊕ Informes de auto evaluación y seguimiento que se generarán por cada Dirección y Unidad administrativa.</li> <li>⊕ Reuniones periódicas de seguimiento, como una práctica sana para motivar al personal en el cumplimiento de su trabajo.</li> </ul>
<p><b>Supervisión interna</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ Además de la supervisión por parte de la administración como parte de los procesos establecidos, las evaluaciones del CORRE-GMCL deben ser ejecutadas por la Unidad de Auditoría Interna, como asesoría del Alcalde.</li> <li>⊕ Acceso a la Auditoría Interna a la información sin restricción para que actúe con oportunidad.</li> <li>⊕ El Alcalde y Directores deben prestar debida atención a los informes de Auditoría Interna de manera que revele su filosofía y compromiso hacia el control y la gestión de los riesgos.</li> <li>⊕ Apoyo a la Unidad de Auditoría Interna, misma que orientará sus actividades a la evaluación de riesgos importantes relacionados con actividades que generan valor.</li> </ul>

## COMPONENTE: SUPERVISIÓN Y MONITOREO

FACTOR	IMPLEMENTACIÓN
<b>Supervisión externa</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>⊕ Evaluaciones externas realizadas por la CGE. en forma periódica, de los estados financieros y exámenes especiales.</li><li>⊕ La Administración debe dar atención a los informes de la CGE.</li><li>⊕ El Alcalde y Directores deben disponer el cumplimiento inmediato y obligatorio de las recomendaciones de los informes de auditoría interna. Que promueven acciones correctivas y valor agregado a la gestión municipal.</li><li>⊕ Auditorías técnicas a la obra pública, para evaluar la eficacia en el cumplimiento de los objetivos programados y eficiencia en la utilización de los recursos.</li></ul>

### **3.3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### ***3.3.1 Conclusiones***

- Al realizar la Evaluación del Control Interno en el área de Gestión Administrativa del Gobierno Municipal del Cantón Latacunga se ha identificado que las actividades laborales ejecutadas por los funcionarios de dicha área no cumplen con los niveles de eficiencia y eficacia necesarios para satisfacer los requerimientos adecuados en la institución municipal.
- Mediante esta investigación se ha logrado determinar que en el área de Gestión Administrativa al igual que en el resto del Gobierno Municipal existen notables falencias administrativas así como en la distribución de los recursos razones que impiden el correcto progreso y desarrollo institucional.
- La Evaluación del Control Interno al área de Gestión Administrativa se ha realizado empleando el cuestionario basado en los elementos del CORRE y las matrices de ponderación como métodos para ejecutarlos; obteniendo como resultado una clara deficiencia en el actual Control Interno, razón por la que se ha elaborado el Marco Integrado CORRE-GMCL que contiene implementaciones necesarias para el mejoramiento del Control Interno Institucional.

### ***3.3.2 Recomendaciones***

- Se recomienda la elaboración y aplicación inmediata de un manual de procesos que determine las funciones y perfiles de los empleados municipales para conseguir un notable mejoramiento en el rendimiento de la institución municipal.
  
- Se recomienda aplicar programas continuos de capacitación al personal municipal enfocados a las funciones que estos desempeñan, así como también se recomienda realizar el análisis del perfil profesional de acuerdo a la nueva ley de servicio público, con la finalidad de obtener óptimos resultados a nivel laboral.
  
- Se recomienda aplicar las implementaciones del CORRE – GMCL para cubrir las deficiencias del actual Control Interno y de esta manera mejorar el mismo; además se considera adecuado realizar la Evaluación del Control Interno en las demás áreas que conforman el Gobierno Municipal del Cantón Latacunga.

### 3.4 Bibliografía

#### CONSULTADA:

- ARENS, Alvin A.; LOEBBECKE, James K.; "AUDITORÍA UN ENFOQUE INTEGRAL"; Sexta Edición; Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.; México 1996.
- CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, "NORMAS DE CONTROL INTERNO", Boletín Jurídico N-6-2002 Edición Especial; Quito – Ecuador 2002.
- CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, "MANUAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN", Segunda Edición.; R.O 2003 -548; Quito Junio 2003.
- DE LA PEÑA GUTIÉRREZ, Alberto; "AUDITORÍA: ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS"; Segunda Edición; Editorial Cengage Learning; México 2004.
- ESTUPIÑAN G., Rodrigo; "CONTROL INTERNO Y FRAUDES con base en los Ciclos Transaccionales Análisis de Informe coso I y II"; Segunda edición; Editorial ECOE; Bogotá – Colombia 2006.
- HOLMES, W. Arthur; "AUDITORÍA PRINCIPIOS Y PROCEDIMIENTOS TOMO I"; Segunda Edición; Editorial Limusa S. A.; México 1994.
- KELL, Walter G.; WILLIAM C.; y otros; "AUDITORÍA MODERNA"; Segunda Edición; Editorial Continental, S.A.; México 1997.
- MENDIVIL ESCALANTE, Víctor Manuel; "ELEMENTOS DE AUDITORÍA"; Quinta Edición; Editorial Internacional Thomson; México 2002.
- WHITTINGTON, O. Ray; PANY, Kurt; "GUIA DE AUDITORÍA", Editorial McGRAW-Hill/Interamericana S.A.; México 1996.
- WHITTINGTON, O. Ray; PANY, Kurt; "PRINCIPIOS DE AUDITORÍA"; Décimocuarta Edición; Editorial McGRAW-Hill/Interamericana S.A.; México 2005.

**CITADA:**

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, "MANUAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN", Segunda Edición.; R.O 2003 -548; Quito Junio 2003. (pag. 18).

ARENS, Alvin A.; LOEBBECKE, James K.; "AUDITORÍA UN ENFOQUE INTEGRAL"; Sexta Edición; Pearson Educación; México 1996. (1996; pag.305-308)

CAPOTE CORDOVES, Ernesto.; "EL CONTROL INTERNO"; Primera Edición, Grijalvo; México 2000 (Pag. 31-32).

COOPERS & LYBRAND. ; "LOS NUEVOS CONCEPTOS DEL CONTROL INTERNO (INFORME COSO)"; Ediciones Diaz de Santos, S.A., Madrid 1997. (1997; pag.15-17)

LEY 2002-73 (29/05/2002) suplemento del R.O. 595 (12/06/2002)

MANTILLA BLANCO, Samuel Alberto.; "CONTROL INTERNO (INFORME COSO)"; Cuarta Edición; ECOEEDICIONES; Bogotá, D.C., abril de 2005. (2005; pags. 14,15,16,17).

MANTILLA BLANCO, Samuel Alberto.; "AUDITORÍA DEL CONTROL INTERNO"; ECOEEDICIONES; Colombia 2005. (Pag. 3).

PROYECTO ANTICORRUPCIÓN; "CONTROL DE LOS RECURSOS Y LOS RIESGOS – ECUADOR (CORRE)"; Ecuador 2006. (2006; pag. 17).

ROBBINS, Stephen P.; "COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL"; Décima Edición, Pearson Educación; México 2004. (2004; pag. 22).

**VIRTUAL:**

GÓMEZ, Giovanni E. "INTRODUCCIÓN A LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO, (en línea). (Consultado. 2011-14-01.

Disponible en

[http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/17/evaluacion\\_sci.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/17/evaluacion_sci.htm)

AUDITORIA DEL SECTOR SOLIDARIO: aplicación de normas internacionales; "EVALUACION DEL CONTROL INTERNO" (En línea). (Consultado2011-14-01; 21h00).

Disponible en: <http://doctrina.vlex.com.co/source/auditoria-sector-solidario-3379>

**ANEXOS**





## **ANEXO 1**

### **DESCRIPCION DEL SISTEMA DE ADQUISICIONES**




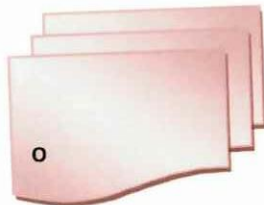
**Fecha: 18 de febrero del 2011**

Para la adquisición de bienes, materiales o suministros en la municipalidad, los directores Departamentales y Jefes de la Unidad, solicitan mediante el requerimiento interno de bodega, a base de presupuesto de cada dependencia. Una vez autorizada por el Guardalmacén municipal o Director Financiero de acuerdo a los montos preestablecidos para su autorización, y si se mantiene existencias se dispone la entrega. De no existir total o parcialmente, se procede de conformidad con el proceso de compras públicas y por intermedio de la página Web. Una vez emitida y aprobada la orden de compra, envía copia a Bodega y Contabilidad, archivando una copia en la carpeta de “órdenes de compra pendientes”. En el momento de recibirse la mercadería, Bodega procede a su verificación y control, y estando conforme, emite el formulario de recepción de bienes. Entregando luego a la Dirección o Unidad Administrativa respectiva, luego que el responsable suscribe el formulario entrega de bienes, por la custodia o utilización del mismo. Documentos que son remitidos a Contabilidad para el registro del devengado y emisión del cheque para su legalización y cancelación al proveedor.






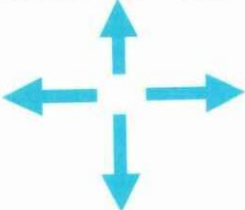
**Realizado por:** Patricia Proaño Pacheco

## ANEXO 2


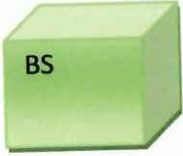
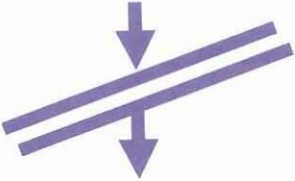
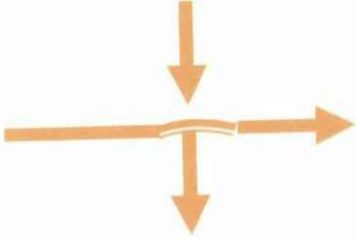

### DESCRIPCION DE LA SIMBOLOGÍA DE LOS FLUJOGRÁMAS

SIMBOLO Y NOMBRE	DESCRIPCIÓN
 <b>OPERACIÓN MANUAL</b>	Actividad inmediata a ejecutar, significa hacer algo, agregar trabajo, llenar un documento, etc.
 <b>ALTERNATIVA</b>	Control o toma de decisión, que determina caminos alternativos, es decir que puede haber más de una posibilidad, como por ejemplo: que una solicitud de compra sea autorizada o negada por funcionario competente.
 <b>DOCUMENTO</b>	Se utiliza para representar un documento, en su interior se escribe el nombre o abreviatura, el original lleva la letra <b>O</b> , e iniciales del documento que se preparó.
 <b>DOCUMENTOS</b>	Se utiliza para representar documentos, en su interior se escribe el nombre o abreviatura, el original lleva la letra <b>O</b> , e iniciales de los documentos que se prepararon, y cuando se trate de documentos similares que se despachen llevará la letra "n".



<b>SIMBOLO Y NOMBRE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
 <b>DOCUMENTO</b>	<p>Similar a los anteriores, con la diferencia de que éste, es producto de la utilización de un procesador automático de datos.</p>
 <b>OPERACIÓN ELECTRÓNICA</b>	<p>Similar al símbolo de operación manual, con la diferencia que en esta, es con la ayuda del procesador automático de datos.</p>
 <b>ARCHIVO PERMANENTE</b>	<p>Significa almacenamiento definitivo, o guardar en un lugar permanente; por ejemplo: archivar definitivamente comprobantes o documentos que no van a ser necesarios para el resto del proceso.</p>
 <b>ARCHIVO DOCUMENTOS</b>	<p>Significa guardar o retener algo hasta poder continuar el proceso, ejemplo: Asistente archiva temporalmente un documento, hasta que llegue el ingreso respectivo.</p>
 <b>DEMORA</b>	<p>Es la interrupción consciente y necesaria de un proceso; o, también se utiliza cuando se interrumpe el proceso debido a causas no estipuladas en los procesos.</p>
 <b>TRANSPORTE</b>	<p>Dirección o secuencia que sigue el flujo en el proceso.</p>



<b>SÍMBOLO Y NOMBRE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
 <b>OPERACIÓN INDETERMINADA</b>	<p>Se utiliza para representar actividades que no corresponden exclusivamente a las operaciones regulares de la Fundación o en su defecto es la culminación de un proceso.</p>
 <b>BIENES</b>	<p>Símbolo utilizado para representar: bienes, tales como computadoras, muebles enseres, mercadería, en general.</p>
 <b>CONECTOR</b>	<p>Sirve para colocar el nombre del procedimiento que antecede al diagrama o que continúa a otro.</p>
 <b>TRANSPORTE</b>	<p>Significa el cruce de dos procesos, se utiliza el arco para diferenciar la dirección o secuencia que sigue el flujo en el proceso.</p>
 <b>MEDIO MAGNÉTICO</b>	<p>Sirve para representar a un CD, en los que se ingresa la información pertinente al proceso en análisis o estudio.</p>



## ANEXO 3

### PERSONAL DEL ÁREA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

#### GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN LATACUNGA

PERSONAL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Nº
<b>Dirección de la Gestión Administrativa</b>	<b>3</b>
<b>Dirección de la Gestión del Talento Humano</b>	<b>7</b>
<b>Jefatura de Sistemas</b>	<b>5</b>
<b>Jefatura de servicios generales</b>	<b>3</b>
<b>Jefatura de Adquisiciones</b>	<b>6</b>
<b>Jefatura de Bodegas</b>	<b>5</b>
<b>Control de Activos Fijos</b>	<b>1</b>
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>



## ANEXO 4

### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN LATACUNGA

El cuestionario consta de 10 preguntas, que serán aplicadas a los 31 funcionarios de la Dirección de Gestión Administrativa del Gobierno Municipal del Cantón Latacunga en sus puestos de trabajo.

La información que usted provea será de absoluta reserva.

#### OBJETIVO:

Obtener información de los procesos que se ejecutan en la Dirección de Gestión Administrativa del Gobierno Municipal del Cantón Latacunga, para identificar de la fuente factores internos que condicionan el desempeño en la gestión financiera de la Institución.

**INSTRUCCIONES.-** La información que Ud. Nos provea será de absoluta reserva puesto que es necesaria para la elaboración del trabajo de investigación.

#### DATOS GENERALES:

AREA:

CARGO:

#### INSTRUCCIONES:

Señale con una X la respuesta que describa su opinión en cada una de las siguientes interrogantes:

1.- ¿Conoce los objetivos de la institución y de su departamento?

SI (     )                      NO (     )

2.- ¿Tiene conocimiento de las responsabilidades que demanda su puesto de trabajo?

SI (     )                      NO (     )



3.- ¿Las funciones que usted desempeña van acorde a su perfil profesional?

SI (     )                      NO (     )

4.- ¿Ha recibido programas de capacitación acorde al cargo que desempeña?

SI (     )                      NO (     )

5.- ¿Algún compañero de su departamento desempeña labores similares a la suya?

SI (     )                      NO (     )

6.- ¿Alguna vez han calificado su trabajo en términos de eficiencia y eficacia, en función de cumplir los objetivos a nivel de departamento?

SI (     )                      NO (     )

7.- ¿Aplican sistemas de control en sus tareas?

SI (     )                      NO (     )

8.- ¿Recibe algún tipo de motivación o recompensas por cumplir objetivos?

SI (     )                      NO (     )

9.- ¿Existe coordinación de los trabajos realizados entre los funcionarios del departamento?

SI (     )                      NO (     )

10.- ¿Usted estaría de acuerdo con cambios propuestos en el departamento para su mejor funcionamiento?

SI (     )                      NO (     )

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



## ANEXO 5

### CAUSAS QUE IMPIDAN CONCLUIR CON LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS EN BASE A LOS PLANES PROGRAMAS, PROYECTOS Y METAS INSTITUCIONALES EN TÉRMINOS DE EFICIENCIA, EFICACIA.

Entrevista al Director de Gestión Administrativa y Jefes Departamentales

#### 1. Datos informativos:

- Nombre del entrevistado:
- Cargo:
- Entrevistador:
- Día previsto:
- Lugar:
- Teléfono:

#### 2. Objetivos:

- Obtener información sobre la Gestión Administrativa y Financiera en relación a la asignación de los recursos en base al manejo presupuestario de la institución.
- Determinar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas institucionales en términos de eficiencia, eficacia.
- Conocer el nivel de compromiso laboral por parte de los funcionarios del Gobierno Municipal del Cantón Latacunga.

#### 3. Contenido:

1. ¿Cuál es su compromiso con la institución y la ciudadanía?
2. ¿Cuáles son sus objetivos como director para el departamento?
3. De los objetivos establecidos durante su periodo, ¿en que nivel se han cumplido?
4. En relación al cumplimiento de los objetivos establecidos ¿cuál ha sido el aporte del recurso humano?
5. ¿Durante el período comprendido entre los meses de enero a junio del 2010 se ha realizado evaluación al Control Interno en la Gestión Administrativa?



6. ¿Tiene el Departamento disponibilidad de herramientas de apoyo en las actividades como Software, hardware, equipos de oficina, etc.?
7. Para conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos, ¿aplicado alguna medida de Evaluación?
8. ¿Considera usted importante medir la eficiencia en las operaciones realizadas por el personal?