



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

DISEÑO DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA EL
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL
RURAL SANTIAGO DE CALPI, PERÍODO 2019.

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

AUTORA: BALSECA BARRENO TANNYA PAULINA

DIRECTOR: ING. FRANQUI FERNANDO ESPARZA PAZ

Riobamba – Ecuador

2022

©2022, Balseca Barreno Tannya Paulina

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Balseca Barreno Tannya Paulina, declaro que el presente trabajo de titulación es de nuestra autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación; El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 13 de abril del 2022

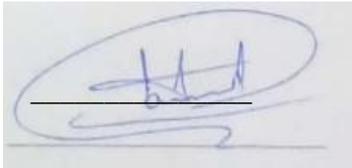
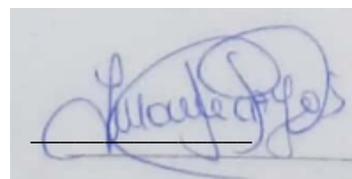


Balseca Barreno, Tannya Paulina

C.I.06029000-9

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

El Tribunal del trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo Proyecto de Investigación, **DISEÑO DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL SANTIAGO DE CALPI, PERÍODO 2019**, realizado por la señorita: **BALSECA BARRENO TANNYA PAULINA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, El mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Ángel Gerardo Castelo Salazar. PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		2022/04/13
Ing. Franqui Fernando Esparza Paz DIRECTOR/A DEL TRABAJO DE TITULACION		2022/04/13
Ing. Yolanda Patricia Moncayo Sánchez. MIEMBRO DE TRIBUNAL		2022/04/13

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso por darme en todo momento la fortaleza, espiritual y material para seguir siempre adelante, con fuerza y voluntad para alcanzar la meta propuesta. Es por ello, que hoy en día esta página se llena de estos motivos, a quienes sin lugar a dudas dedico de todo corazón este triunfo.

A mis padres, por su apoyo y paciencia al esperar con anhelo la conquista de esta meta, es por esta razón que ellos están por encima de cualquier otra persona merecedora y son unos de mis grandes motivos.

A mis hijos, Micaela, Alejandro y Jireh, mi proyecto de vida, mi apoyo, mi razón de ser, de luchar; a quien amo inmensamente y esperando que, de mi experiencia pueda también aprender, que se pueda ver reflejado en todos mis triunfos y que logre, así como yo lo estoy haciendo en este momento, todas las metas que se proponga, yo estaré siempre para apoyarlo incondicionalmente.

A toda mi familia, quienes han sido pilares, hombres y mujeres de lucha, de amor y de voluntad infinita, gracias por su apoyo.

A todos ellos y a los que no nombré pero que están en mi pensamiento, ofrezco el resultado de uno de mis esfuerzos más luchados.

Tannya

AGRADECIMIENTO

Deseo expresar mis agradecimientos:

A Dios por darme las fuerzas y las ganas de salir adelante, por regalarme la familia que tengo, y por abrirme las puertas del éxito.

A mi familia, por confiar siempre en mí, por apoyarme en cada cosa que hago, por darme los valores que me hacen la mujer que soy. Por brindarme siempre su mejor consejo.

A la Escuela Superior Politécnica De Chimborazo, por concederme la gran oportunidad de estudiar en esta honrada casa de estudios y poder lograr mi meta.

Al Director de Tesis, que gracias a su comprensión, consejos y correcciones hoy puedo dar por culminado este trabajo de tesis.

A mis docentes que me han visto crecer como persona, y gracias a sus conocimientos puedo sentirme dichosa y feliz de haber culminado esta etapa universitaria.

Al Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Santiago De Calpi por el apoyo brindado y facilitarme desarrollar este estudio.

A todos mis compañeros, por estar allí, siempre apoyándonos los unos a los otros, por compartir conmigo lo dulce y lo amargo de los estudios de postgrado.

A todos ellos, mis más sinceros reconocimientos.

Tannya

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	3
1.1. Antecedentes investigativos.....	3
1.2. Marco Teórico.....	4
1.2.1. Concepto de manual.....	4
1.2.2. Importancia de un manual.....	5
1.2.3. Estructura de un manual.....	5
1.2.4. El Control interno.....	5
1.2.4.1. Definición de control interno.....	5
1.2.4.2. Características del control interno.....	6
1.2.5. Objetivos del control interno.....	7
1.2.5.1. Importancia del control interno.....	7
1.2.6. Beneficios del control interno.....	8
1.2.7. Limitaciones del control interno.....	9
1.2.8. Responsabilidad del control interno.....	9
1.2.9. Principios del control interno.....	10
1.2.10. Ambiente del control interno.....	10
1.2.11. Manual de control interno.....	11
1.2.11.1. Conceptos de manual de control interno.....	11
1.2.11.2. Objetivos del manual de Control interno.....	11
1.2.11.3. Ventajas del manual de control interno.....	12
1.2.11.4. Importancia del manual de control interno.....	13
1.2.11.5. Limitaciones del manual de control interno.....	13
1.2.11.6. Estructura del manual de control interno.....	14
1.2.12. Coso II.....	15

1.2.12.1.	<i>Antecedentes del COSO II</i>	15
1.2.12.2.	<i>Definición del COSO II</i>	15
1.2.12.3.	<i>Características del COSO II</i>	16
1.2.12.4.	<i>Finalidad del COSO II</i>	16
1.2.13.	<i>Gestión administrativa</i>	16
1.2.13.1.	<i>Conceptos de gestión administrativa</i>	16
1.2.13.2.	<i>Importancia de la gestión administrativa</i>	17
1.2.13.3.	<i>Objetivos de la gestión administrativa</i>	17
1.2.13.4.	<i>Estructura de la gestión administrativa</i>	18
1.2.14.	<i>Tipos de control</i>	18
1.2.14.1.	<i>Control gerencial</i>	18
1.2.14.2.	<i>Control administrativo u operativo</i>	19
1.2.14.3.	<i>Control operativo de gestión</i>	20
1.2.15.	<i>Glosario</i>	20

CAPÍTULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO	22
2.1.	Enfoque de la investigación	22
2.1.1.	<i>Cualitativa</i>	22
2.1.2.	<i>Cuantitativa</i>	22
2.2.	Nivel de la investigación	22
2.2.1.	<i>Descriptiva</i>	22
2.2.2.	<i>Exploratoria</i>	23
2.2.3.	<i>Correlacional</i>	23
2.2.4.	<i>Transversal</i>	23
2.3.	Diseño de la investigación	24
2.4.	Tipo de investigación	25
2.4.1.	<i>Investigación de campo</i>	25
2.4.2.	<i>Investigación documental – bibliográfica</i>	25
2.5.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	25
2.5.1.	<i>Métodos</i>	25
2.5.1.1.	<i>Método deductivo</i>	25
2.5.1.2.	<i>Método inductivo</i>	26
2.5.2.	<i>Técnicas de investigación</i>	26
2.5.2.1.	<i>Encuesta</i>	26
2.5.2.2.	<i>Entrevista</i>	26

2.5.3.	<i>Instrumentos de investigación</i>	27
2.5.3.1.	<i>Cuestionario</i>	27
2.6.	Población y muestra	27
2.6.1.	<i>Población</i>	27
2.6.2.	<i>Muestra</i>	28
2.7.	Idea a defender	28

CAPÍTULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DICTAMEN DE RESULTADOS	29
3.1.	Resultados	29
3.2.	Resultados y Dictamen de resultados	42
3.2.1.	<i>Análisis de la información suministrada por el cuestionario aplicado a los empleados que integran al GADPR Santiago de Calpi.</i>	42
3.2.2.	<i>Interpretación de los resultados</i>	44
3.2.2.1.	<i>Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento</i>	45
3.3.	Propuesta	74
3.3.1.	<i>Título</i>	74
3.3.2.	<i>Denominación y fundamentación de la propuesta</i>	75
3.3.3.	<i>Importancia de la propuesta</i>	75
3.3.4.	<i>Objetivos de la propuesta</i>	76
3.3.4.1.	<i>Objetivo general</i>	76
3.3.4.2.	<i>Objetivos específicos</i>	76
3.3.5.	<i>Metas de la propuesta</i>	76
3.3.6.	<i>Beneficiarios</i>	77
3.3.7.	<i>Estudio de factibilidad</i>	77
3.3.7.1.	<i>Factibilidad de los recursos</i>	77
3.3.7.2.	<i>Factibilidad técnica</i>	77
3.3.7.3.	<i>Factibilidad operacional</i>	77
3.3.8.	<i>Intencionalidad y procedimiento de la propuesta</i>	78
3.3.9.	<i>Estructura de la propuesta</i>	79
3.3.10.	<i>Administración de la propuesta</i>	79
3.3.11.	<i>Ámbito de aplicación</i>	80
3.3.12.	<i>Desarrollo de los componentes del manual de control interno</i>	80
3.3.12.1.	<i>De las generalidades del manual de control interno</i>	80
3.3.13.	<i>Adopción del método americano COSO II-ERM en el manual de control interno para la institución.</i>	83

3.3.13.1.	<i>Descripción de los elementos que integran el modelo COSO II</i>	84
3.3.14.	<i>Análisis FODA</i>	89
3.3.15.	<i>Aspectos generales del organismo</i>	90
3.3.15.1.	<i>Situación actual y legal del organismo</i>	90
3.3.16.	<i>Etapas de organización</i>	93
3.3.16.1.	<i>Personas que integran el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Calpi</i> :.....	93
3.3.16.2.	<i>Organigrama funcional general</i>	94
3.3.17.	<i>Orgánico funcional</i>	94
3.3.18.	<i>Procesos de recursos humanos de la Institución</i>	95
3.3.18.1.	<i>Presidente</i>	95
3.3.18.2.	<i>Vocales</i>	95
3.3.18.3.	<i>Secretaria/Tesorera</i>	96
3.3.18.4.	<i>Técnico Unidad de Planificación</i>	96
3.3.19.	<i>Etapas</i>	96
3.3.19.1.	<i>Primera etapa: Área de talento humano</i>	96
3.3.19.2.	<i>Segunda etapa: Área de dirección</i>	98
3.3.19.3.	<i>Tercera etapa: Área administrativa y contable</i>	98
3.3.19.4.	<i>Cuarta etapa: Grupos de control</i>	101
3.3.20.	<i>Plan de acción</i>	102
CONCLUSIONES		106
RECOMENDACIONES		108
BIBLIOGRAFÍA		
ANEXOS		

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-2:	GAD Parroquial Calpi.....	27
Tabla 1-3:	Entrevista 1	29
Tabla 2-3:	Entrevista 2	31
Tabla 3-3:	Entrevista 3	33
Tabla 4-3:	Entrevista 4	34
Tabla 5-3:	Entrevista 5	36
Tabla 6-3:	Entrevista 6	38
Tabla 7-3:	Entrevista 7	40
Tabla 8-3:	Entrevista 8	41
Tabla 9-3:	Rango y valoración de los resultados.....	42
Tabla 10 -3:	Datos obtenidos del cuestionario	43
Tabla 11-3:	Datos obtenidos del cuestionario (Continuación)	44
Tabla 12-3:	Factor: Filosofía de la administración de riesgos.....	45
Tabla 13-3:	Factor: Integridad y valores éticos	47
Tabla 14-3:	Factor: Estructura Organizacional	49
Tabla 15-3:	Asignación de autoridad y responsabilidades	50
Tabla 16-3:	Factor: Políticas y prácticas de recursos humanos	52
Tabla 17-3:	Factor: Objetivos estratégicos	54
Tabla 18-3:	Factor: Objetivos de cumplimiento.....	56
Tabla 19-3:	Factor: Factores de influencia estratégica y de objetivos.....	57
Tabla 20-3:	Factor: Riesgo inherente y residual.....	59
Tabla 21-3:	Factor: Cuestiones sobre la respuesta a los riesgos.....	61
Tabla 22-3:	Factor: Tipos de actividades de control	63
Tabla 23-3:	Factor: Controles generales.....	65
Tabla 24-3:	Factor: Controles de aplicación.....	67
Tabla 25-3:	Factor: Información	68
Tabla 26-3:	Factor: Comunicación.....	70
Tabla 27-3:	Factor: Actividades de supervisión permanente	72
Tabla 28-3:	Situación de la propuesta	78
Tabla 29-3:	Estructura de la propuesta.....	79
Tabla 30-3:	Elementos método COSO II	85
Tabla 31-3:	Elementos método COSO II (Continuación)	86
Tabla 32-3:	Elementos método COSO II (Continuación)	87
Tabla 33-3:	Preceptos del COSO II y su perspectiva	88

Tabla 34-3:	FODA del GADPR Santiago de Calpi	89
Tabla 35-3:	Matriz de factores claves en la gestión administrativa.....	100
Tabla 36-3:	Matriz de factores claves en la gestión contable-financiera.....	100
Tabla 37-3:	Plan de acción del GADPR Santiago de Calpi.....	102
Tabla 38-3:	Plan de acción del GADPR Santiago de Calpi (Continuación)	103
Tabla 39-3:	Plan de acción del GADPR Santiago de Calpi (Continuación)	104
Tabla 40-3:	Plan de acción del GADPR Santiago de Calpi (Continuación)	105

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3:	Filosofía de la administración de riesgos.....	45
Gráfico 2-3:	Integridad y valores éticos.....	47
Gráfico 3-3:	Estructura Organizacional.....	49
Gráfico 4-3:	Asignación de autoridad y responsabilidades.....	50
Gráfico 5-3:	Políticas y prácticas de recursos humanos.....	52
Gráfico 6-3:	Objetivos estratégicos.....	54
Gráfico 7-3:	Objetivos de cumplimiento.....	56
Gráfico 8-3:	Factores de influencia estratégica y de objetivos.....	57
Gráfico 9-3:	Riesgo inherente y residual.....	59
Gráfico 10-3:	Cuestiones sobre las respuestas a los riesgos.....	61
Gráfico 11-3:	Tipos de actividades de control.....	63
Gráfico 12-3:	Controles generales.....	65
Gráfico 13-3:	Controles de Aplicación.....	67
Gráfico 14-3:	Información.....	68
Gráfico 15-3:	Comunicación.....	70
Gráfico 16-3:	Actividades de supervisión permanente.....	72
Gráfico 17-3:	Organigrama funcional general GAD Parroquial Rural Santiago de Calpi ...	94

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1:	Contenido de un Manual.....	5
Figura 2-1:	Estructura de la Gestión Administrativa.....	18
Figura 1-3:	Componentes interrelacionados del enfoque COSO II.....	84
Figura 2-3:	Mapa de Procesos	101

ÍNDICE DE ANEXOS

- ANEXO A:** ENTREVISTA CON LOS FUNCIONARIOS Y TRABAJADORES DEL GAD PARROQUIAL RURAL SANTIAGO DE CALPI
- ANEXO B:** ENCUESTA DIRIGIDA A LOS FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS QUE FORMAN PARTE DEL GAD PARROQUIAL RURAL SANTIAGO DE CALPI
- ANEXO C:** MODELO DE PLANILLA DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.
- ANEXO D:** MODELO DE LISTADO DE PARTICIPANTES PARA CAPACITACIÓN.
- ANEXO E:** MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL POR COMPETENCIAS.
- ANEXO F:** FOTOGRAFÍAS DE APLICACIÓN DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

RESUMEN

El presente estudio de investigación fue Diseñar un Manual de Control Interno para el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Santiago de Calpi Período 2019, tuvo como objetivo ofrecer un nivel de seguridad aceptable para el alcance de los objetivos institucionales, referente a la eficacia de los procedimientos ejecutados. Se realizó la visita inicial al organismo, y un diagnóstico de su ámbito operacional. En cuanto a la metodología fue un diseño no experimental, transversal, correlacional basado en un estudio de campo-documental, con un nivel exploratorio-descriptivo, de tipo mixto enmarcada en la modalidad de proyecto factible. Para la recolección de datos se aplicó: la observación directa, entrevistas a los funcionarios y trabajadores y encuestas, para comprender el nivel de complacencia en la entidad, y por último la encuesta (cuestionario), diseñado con 40 preguntas con respuestas cerradas de tipo Likert, los datos fueron obtenidos como fuente primaria de los trabajadores del ente; permitiendo determinar una serie de problemáticas que la afectan. A consecuencia de los resultados del producto definitivo, la valoración circunstancial de la conducción del área administrativa respecto al control interno, facilitó el establecimiento de nuevos parámetros administrativos y operacionales con propuesta clara para direccionar la actuación de talento humano en los procesos y alcanzar los objetivos organizacionales. Se concluye que el proceso interno de control, requiere de la aplicación de medidas cautelares y de prevención, basándose en filosofía institucional, objetivos, políticas y operaciones, garantizando la productividad económica y el desarrollo laboral del trabajador, mediante una estructura orgánica para el logro de los objetivos preestablecidos. Se recomienda a la Junta Parroquial y Presidencia dar prioridad a la organización, sistematización, aplicación y colectivización de un Sistema de Control Interno apoyado en COSO II, para reducir los riesgos empresariales, contribuyendo al desarrollo de la entidad.

Palabras clave: <MANUAL>, <CONTROL INTERNO>, <DISEÑO DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO>, <COSO II>, <RIESGOS>, <EFICIENCIA> Y <EFICACIA>.



Firmado electrónicamente por:
JHONATAN RODRIGO
PARREÑO UQUILLAS



26-04-2022

0785-DBRA-UTP-2022

ABSTRACT

The present study on how to design an Internal Control Manual for the Autonomous Decentralized Rural Parish Government of Santiago de Calpi Period 2019, aimed to offer an acceptable level of security for the achievement of institutional objectives, referring to the effectiveness of the procedures executed. A visit to the agency was carried out, as well as a diagnosis of its operational scope. Regarding the methodology, it was a non-experimental, cross-sectional, correlational design based on a documentary-field study, with an exploratory-descriptive level, of a mixed type framed in the feasible project modality. For data collection, the direct observation, interviews and surveys to officials and workers were applied to understand the level of complacency in the institution, and finally a survey (questionnaire), designed with 40 questions with closed Likert-type answers, the information was obtained as a primary source from the workers; allowing to determine a series of problems that affect it. As a result, the circumstantial assessment of the conduct of the administrative area with respect to internal control facilitated the establishment of new administrative and operational parameters with a clear proposal to direct the performance of human talent in the processes and achieve organizational objectives. It is concluded that the internal control process requires the application of precautionary and preventive measures, based on institutional philosophy, objectives, policies and operations, guaranteeing the economic productivity and the labor development of workers, through an organic structure for the achievement of the established goals. The president of the parish is recommended to prioritize the organization, systematization, application and collectivization of an Internal Control System supported by COSO II, to reduce business risks, contributing to the institutional development

Keywords: <MANUAL>, <INTERNAL CONTROL>, <DESIGN OF AN INTERNAL CONTROL MANUAL>, <COSO II>, <RISKS>, <EFFICIENCY>, <EFFECTIVENESS>.



INTRODUCCIÓN

Se tiene entendido que la procedencia del Control Interno, es común situarlo en el transcurrir de los años con el nacimiento de la partida doble, reconocida entre las primeras medidas de valuación e inspección establecidas, siendo hasta finales del siglo XIX, período dónde se atribuyó el proceso de la Revolución Industrial, dónde los hombres de negocios tuvieron la preocupación de conformar e implantar sistemas apropiados y certeros en la búsqueda de proteger y resguardar sus intereses.

Hacia finales de siglo, producto del considerable incremento en las actividades productivas, los responsables de las actividades comerciales en las organizaciones, se vieron restringidos de proseguir atendiendo de forma personal los contratiempos generados en el área productiva, comercial y administrativa, por lo que se vieron obligados a delegar y distribuir funciones y responsabilidades dentro de la empresa, así como también en lo que se refiere a la parte de innovación, creando sistemas y procedimientos que ayudaran a prevenir y/o mitigar los posibles errores, desviaciones o fraudes que pudieran generarse sobre la marcha. Motivado a esto, se sintieron en la necesidad de efectuar un control interno sobre los procesos de gestión de los organismos, ya que habían centrado toda su atención en las etapas de producción y comercialización, apartando su interés en las etapas que hacen referencia al área administrativa y organizativa.

En vista de ello, se vieron obligados a realizar un reconocimiento acerca de la necesidad de establecer, sistematizar y poner en funcionamiento sistemas de control como resultado del incremento en los procesos ejecutados internamente en las entidades. Por consiguiente, esta fase evolutiva dentro de un entorno altamente competitivo, devela una inmensa necesidad por parte de las instituciones, de poner en práctica un proceso de adaptación de las mismas, partiendo del establecimiento de un manual o guía de control intrínseco apropiado y pertinente, para así, poder dar respuesta de forma inmediata y continua a los nuevos retos de gestión tanto a nivel operativo como estratégico; de ahí la significativa relevancia que presente que el apropiarse de un conveniente y proporcionado proceso interno de control en las corporaciones de forma global.

En tal sentido, para el año 1985, la Treadway Comisión, llamada Comisión Nacional de Informes Financieros Fraudulentos, crea un equipo de trabajo en los EE.U., con el nombre de Committee of Sponsoring Organization (COSO), cuyo propósito era brindar respuesta a lo ya descrito. Luego, de varios años de discusiones y trabajo en Estados Unidos, para 1992 se publica el Informe nombrado COSO referente a los procedimientos internos de control, cuya función primordial es tener la potestad y capacidad de asegurar, lograr y dar cumplimiento a los

objetivos preestablecidos, alcanzando de esta manera la guía y conducción apropiada sobre las actividades de la organización.

Cabe destacar, que la circunstancia actual y a futuro del área económica en Ecuador demanda por parte de las empresas la obtención eficiente y eficaz de enormes producciones y servicios, cada vez de mayor relevancia. Para ello, requieren de una adecuada estructura y organización de su actividad operativa, como el mejor camino para cumplir las metas, siendo esto sólo posible con la incorporación de una guía de procesos de supervisión y monitoreo interno.

Adicionalmente, la auditoría interna acerca de los procesos de control por medio de este tipo de manuales, consolida y afirma las fortalezas en la gestión de las instituciones. En efecto, la gran relevancia que obtiene para cualquier empresa obliga, llevar a cabo un levantamiento de procedimientos actualizados y soportados, como punto de partida para efectuar los cambios urgentemente a que haya para lograr y reafirmar la efectividad, eficiencia, eficacia en la gestión de todos los procesos administrativos, operativos y financieros.

Todo lo antes mencionado, sirvió de motivación para la elaboración del actual proyecto de estudio, el cual contiene tres capítulos, de los cuales se presenta una síntesis a continuación:

Capítulo I. Contiene los referentes teóricos acerca de los Antecedentes Investigativos, el Marco Teórico que contempla nociones sobre Manual, Control Interno, COSO II y Gestión Administrativa y el Marco Conceptual.

Capítulo II. Incluye la puesta en práctica de las técnicas metodológicas de estudio, con la finalidad de realizar un levantamiento de una fuente primaria conveniente y auténtica, con el propósito de poseer un conocimiento general de la institución, y a su vez verificar la idea a defender del presente análisis.

Capítulo III. Este capítulo contiene los resultados y su disertación, en el que se muestra el debido estudio y hermenéutica de los datos producidos, luego de ejecutar el instrumento a los directivos y trabajadores del GAD Parroquial Rural Santiago de Calpi, arrojando como resultado la situación actual del organismo. Adicionalmente, la propuesta planteada, refiere la puesta en marcha de un proceso de control interno en el ente gubernamental, dónde la misma contribuya a incrementar el nivel de efectividad en las actividades que desempeña su talento humano, pues la administración dispondrá de un control más adecuado de las operaciones que desarrolle tanto en su ambiente interno como externo.

Igualmente, se han desarrollado las Conclusiones a las que se llegó en el transcurso de la realización del presente estudio, y cada una de las recomendaciones estimadas necesarias para la institución pueda alcanzar el máximo beneficio. Finalmente, se ofrece la sección bibliográfica y de anexos como complemento de la tesis realizada.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Antecedentes investigativos

De acuerdo a investigaciones realizadas sobre el Manual de Control Interno para instituciones públicas y privadas, realizadas por otros investigadores en diversas instituciones públicas y privadas.

(Alcoser, 2018) dice que para reducir el riesgo relacionado con la valuación del proceso de verificación e inspección debe emplear las definiciones expuestas sobre la creación de un proceso de control interno, para realizar las correcciones pertinentes, y poder proteger los recursos de carácter público. Se puede verificar que la evaluación de la supervisión realizada internamente en las instituciones es de mucha relevancia, por cuanto permite conocer los problemas existentes en las empresas públicas y privadas, y con este diagnóstico, mitigar los problemas existentes, mejorar las dificultades encontradas, para lograr el ahorro de recursos. (p.5)

(Cutipala, 2018) menciona que la carencia de una guía interna de control en una empresa sea pública o privada, provoca que no se disponga de una herramienta en beneficio del ente, directivos y autoridades; este documento se establece con un instrumento de acción, para conocer los objetivos de la organización. El estudio de investigación efectuado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sumac Llacta” Ltda permitió diseñar exitosamente un manual de procesos, estructurado con base a las regulaciones de la SEPS y, además un conjunto de técnicas, procedimientos y técnicas de investigación que ayudarán a establecer una vigilancia de los procedimientos de la institución, así como una acorde y oportuna toma de decisiones. (p.7)

(Vega, 2009) manifiesta que el análisis y valoración de la problemática originada en la institución, facilitó entender los requerimientos de la unidad financiera, encontrando: la falta de un manual de procesos y operaciones, lo cual es útil para la verificación y vigilancia interna del software e-SIGEF y eSIPREN usado en la universidad. Se pudo determinar a través de la realización de un diagnóstico, que existen varias necesidades en el área financiera de la institución pública que deben ser mejoradas. (p.5)

(Yautabuig, 2017) dice que a través de la investigación demuestran el grado de relevancia que tiene el poseer un proceso de evaluación interno que funcione de manera apropiada, ya que proporciona una adecuada visualización de los puntos de inflexión en la institución, así como

determinar las directrices de control que faciliten la consignación fidedigna de la información contable y de sus operaciones. Por ello es necesario contar con tácticas administrativas para lograr una óptima operatividad, así como también disponer de un representante que se encargue de hacerle seguimiento y constatar que se cumpla. También menciona que la presencia de sistema óptimo de control permite a las entidades públicas y/o privadas tener una orientación y guía de las gestiones que se debe realizar internamente en la empresa, por ello es fundamental disponer de este instrumento, por cuanto proporciona una estructura e información de políticas y procesos que se deben cumplir y desarrollar para conseguir las metas de la organización. (p.8)

(Zavala, 2018) menciona que es imperante la producción de un manual que control interno de sus actividades, y que además este se adapte a los problemas puntuales de la empresa, es necesario en las organizaciones de carácter público y/o privado, disponer de este tipo de manual que faculte la posibilidad de visualizar las políticas y los procesos, esto debe ser acorde y en función de cada una de las necesidades institucionales. (p.5)

1.2. Marco Teórico

1.2.1. *Concepto de manual*

Para Duhalt el manual se puede definir de la siguiente manera: Es un manuscrito que comprende organizada y sistemáticamente los lineamientos sobre la parte histórica, normas, procesos y estructura de un ente social, que se estiman indispensables para una adecuada realización del trabajo (Duhalt, 1977, p. 20).

Por otro lado, Asanza, Miranda M, Ortiz R y Espín J. definen al manual como:

Un modelo de lineamiento referente a los procedimientos para la realización de tareas específicas por parte del personal en las diferentes unidades del ente. Por otro lado, como metas y beneficio es precisar los estatutos, establecer actividades y tareas, fijar, definir y delegar las competencias y responsabilidades, conceder una buena administración del tiempo, impedir excesos, mitigar los gastos, ayudar con los procesos de captación de personal, edificar un fundamento sólido, funcionar como base de entrenamiento, entender el proyecto de la organización. (Asanza, Miranda, Ortiz, & Espín, 2016, p. 3).

Entonces se puede decir que una Manual, no es más que un documento que permite conocer ciertas guías, instrucciones, procesos, procedimientos que deben cumplir los empleados y funcionarios de la administración pública y privada, para que las actividades marchen adecuadamente, promoviendo la consecución de los objetivos.

1.2.2. *Importancia de un manual*

Muñoz (2007) menciona como importancia del manual, servir de apoyo para la ejecución de acciones que deben ser realizadas diariamente por los trabajadores de la entidad, con el propósito de dar cumplimiento a las tareas bajo su competencia, las cuales fueron direccionadas por orden legal, con la misión preestablecida y así alcanzar la visión planteada.” (p. 3).

Adicionalmente, se indica sobre la importancia de los manuales, que éstos constituyen una canal de comunicación, para orientar las decisiones en los procesos administrativos, cuya finalidad es indicar organizada y sistemáticamente la información.” (Duhalt, 1977, p. 20).

Por ello es importante en las empresas disponer de un manual que ayude a tener guías y orientaciones claras en las empresas, para conseguir los objetivos y metas que al inicio de la planificación se han planteado.

1.2.3. *Estructura de un manual*

Según Jennifer Gota el contenido de un manual se contempla de la siguiente manera:

Contenido de un Manual	Introducción
	Antecedentes Históricos
	Marco Jurídico-Administrativo
	Atribuciones
	Estructura Orgánica
	Organigramas
	Objetivo y Funciones
	Definición de Términos
	Bibliografía

Figura 1-1: Contenido de un Manual.

Fuente: (Gota, 2016).

Realizado por: Balseca, T. 2021

1.2.4. *El Control interno*

1.2.4.1. *Definición de control interno*

Cabe destacar, que el mismo representa un procedimiento dirigido y puesto en funcionamiento por la junta directiva, administradores y cualquier personal de la institución, planteado para impulsar y ofrecer confiabilidad y seguridad, respecto a la consecución de las metas organizaciones.” (Mejia, 2006, p. 7).

Por su parte, Chiavenato lo define como:

El conjunto de normas y procesos acogidos por la gerencia para garantizar, de acuerdo con su factibilidad la organizada y efectiva dirección de la empresa, incorporando su adaptación a las normativas de la administración, el resguardo de la documentación contenida en el archivo, la previsión e identificación de riesgos a causa de errores y fraudes, la precisión y veracidad de los asientos contables y la pertinente organización de información fiable con relación al área contable-financiera (Chiavenato I. , 2004, p. 25).

Y finalmente Wladimir Chacón lo conceptualiza como, el soporte de la información sobre el que recae la fiabilidad y credibilidad del sistema de contabilidad, el nivel de solidez presentado dependerá, de sí prevalece en la institución una un alto nivel de seguridad y correcta de los procedimientos proyectados en los estados contables (Chacon, 2002, pág. 07).

Por ello, se puede determinar que su relevancia se sitúa en qué, sí existe el documento, se podrá ver las diferentes guías de acción, las políticas, los instructivos que deben cumplir los funcionarios públicos para no caer en errores y lograr los objetivos de la entidad; determinando en este caso, dar el servicio adecuado a los usuarios de la parroquia de Calpi.

1.2.4.2. *Características del control interno*

Según Mary García entre los atributos que se les asignan, se tienen:

- ✓ Cotejables: Su propósito principal es la consecución de los objetivos institucionales, razón por la cual los documentos causados por los controles establecidos tienen que ser comparables, de forma tal que permita la verificación del logro obtenido.
- ✓ Mensurables: Es necesario cuantificar y calibrar los resultados obtenidos, esto para, poder precisar que se necesita medir y cómo, asimismo quien, dónde y cuándo se va a medir.
- ✓ Identificar posibles desviaciones: Corresponde a una función inherente al control, puesto que también busca encontrar las desigualdades entre lo planificado y lo realizado.
- ✓ Aplicar acciones correctivas: El control tiene como propósito prever los riesgos, y ejecutar medidas que busquen enmendar los procedimientos sobre la marcha, con la finalidad de proteger a futuro (García, 2014, pág. 8).

Según María Salazar y Sandra Villamarín lo caracterizan, por las siguientes características:

- ✓ Su carácter universal. Este evento se da a nivel administrativo en todas organizaciones sociales desde el sector industrial hasta el deportivo, debido a que en el mismo debe siempre prevalecer una coordinación armónica, ordenada y metódica de medios. Además, los componentes indispensables usados administrativamente para la realización de operaciones siempre son los mismos, no obstante, pueden producirse variaciones de carácter accidental.

- ✓ Su carácter específico. A pesar de que en los procesos administrativos van de la mano de diversos eventos como actividades a nivel económico, productivo, jurídico, etc., este fenómeno tiene su especificidad y es diferente a los que se anexa. Vale decir que consta de características particulares, siendo estas peculiares con otras ciencias del conocimiento, por tanto, una persona puede llegar a ser un excelente ingeniero de producción, pero un terrible administrador.
- ✓ Su carácter temporal. – Todas las fases inmersas en el proceso de administración no se dan de forma aislada, motivado a que su desarrollo es dinámico donde sus componentes coexisten simultáneamente.
- ✓ Su carácter jerárquico. – Los asociados que hacen parte de la organización intervienen desde distintos niveles y responsabilidades, dónde continuamente se respetan los diferentes grados de autoridad preestablecidos (Salazar y Villamarín, 2011, p. 4).

1.2.5. *Objetivos del control interno*

De acuerdo con Chiavenato, es necesario fomentar y maximizar el nivel de eficiencia, claridad y procedimientos de la empresa, de igual forma ofrecer un servicio público de calidad e importancia (Chiavenato I. , 2004, p. 8).

Consiguiente, según María Salazar comenta que es pertinente custodiar y proteger los bienes nacionales y recursos de la nación frente a alguna posible extravío, daño, uso ilícito y prácticas ilegales, también de cualquier hecho que lo afecte (Salazar, 2011, p. 45).

En resumen, y de acuerdo con las apreciaciones de los dos autores, se puede decir que el control interno consta de los siguientes objetivos:

- ✓ Fomentar la eficacia en los procedimientos efectuados y la calidad de los productos ofertados;
- ✓ Preservar y mantener los bienes frente a estados de extravío, dispendio, malversación, hecho ilegal; y,
- ✓ Dar cumplimiento a la normativa legal dictaminadas el ejecutivo;
- ✓ Preparar y presentar oportunamente la información contable de forma clara, fiable y veraz.

1.2.5.1. *Importancia del control interno*

Es de hacer notar que adecuada aplicación, favorece categóricamente una gestión de calidad y eficiencia, además de producir utilidad en todas las unidades y en la administración de la institución, de igual forma en todos los procedimientos y actividades donde se lleve a cabo.

Por ello Chacón, sugiere que: es un instrumento que ayuda a contener la corrupción, así como repotenciar al ente para lograr sus objetivos en cuanto al nivel de desempeño y rentabilidad, previendo baja en los recursos (Chacon, 2002, p. 55).

Así pues, Barquero comenta que, en la óptica de los auditores, la inspección y verificación, tiene gran significancia en cualquier proceso de validación en el cumplimiento de actividades, motivado a que el auditor de cuentas se encuentra en la obligación de dar cumplimiento a las normativas (Barquero, 2013).

Vale acotar, que el proceso de auditoría permite detectar posible errores y fallos ocurridos en la ejecución de las estrategias dentro de la institución, para así aplicar las acciones correctivas que contribuyan a aumentar y mejorar la gestión. Todo esto se obtiene con la existencia en el ente, de manuales internos de procesos para establecer el control de sus operaciones.

1.2.6. Beneficios del control interno

Vale decir que dicho control acarrea beneficios y ganancias para la empresa, su implantación y consolidación fomenta el establecimiento de medidas que orientan el alcance de sus metas. Seguidamente, se muestran los beneficios fundamentales, que se resumen a continuación:

- ✓ La cultura organizacional orientada al control ayuda al cumplimiento de las labores de la institución aumentando su rendimiento.
- ✓ Su correcta aplicación favorece de forma determinante una óptima gestión a todo nivel, generando utilidad a la administración de la organización, así como en todos los procesos, donde se implante.
- ✓ Es un instrumento de medición y verificación que ayuda a contener la corrupción.
- ✓ Ayuda a consolidar las metas institucionales en cuanto al desempeño y rentabilidad, así como evitar el extravío de recursos (Estrada. , 2010).

De igual forma se establece que la importancia de los beneficios del control interno es que fortalece la cultura basada en el control y ayuda a dar cumplimiento a la filosofía organizacional. Estos beneficios se presentan a continuación:

- ✓ Incorpora a los trabajadores de toda la institución.
- ✓ Contribuye con la evaluación y mejora del desempeño del personal.
- ✓ Colabora con la prevención de riesgos: errores y fraude.
- ✓ Suministra información a la gerencia sobre la manera en que se han ejecutado los recursos, y cómo se lograron los objetivos. También contribuye a evitar excesos; minimizar gastos; fomenta el orden y obediencia; reducir y agilizar tramitaciones; puede suscitar ahorros; prever fraudes y crear una excelente imagen corporativa (Robalino, 2018, p. 5).

1.2.7. Limitaciones del control interno

Dentro de sus limitaciones se puede encontrar: Evitar la emisión de juicios de valor, decisiones equivocadas, que se efectúen fenómenos externos posiblemente causen daños o fallos en la entidad para alcanzar sus objetivos.

De acuerdo con Mantilla, las limitaciones se pueden generar por los siguientes puntos:

- ✓ Fiabilidad de los objetivos preestablecidos como base principal para el control.
- ✓ Las decisiones tomadas por la administración pueden estar erradas, viciadas y ser subjetivas.
- ✓ Daños que puedan producirse producto de errores humanos.
- ✓ La gerencia tiene la competencia de poder evitar el control interno.
- ✓ Fenómenos de carácter extrínseco, cuyo control está fuera del ámbito de aplicación de la empresa (Mantilla, 2013, p. 102).

También Alberto Robalino limita al control interno de la siguiente manera:

El mismo previene riesgos en cuanto a fallas y fraude, asimismo asegura la fiabilidad de la información. Es posible que pueda incurrirse en errores respecto a la ejecución de formas de control, motivado a la comprensión poco clara de los lineamientos, opiniones equivocadas, descuido, desatención o cansancio. Además, las limitaciones pueden impedir contar una confianza total sobre el alcance de los objetivos institucionales, por cuanto sólo ofrece una seguridad comprensible pero no total. A pesar de lo descrito, es válido que la directiva lo tenga presente al momento de preparar, elegir y efectuar controles, que mayormente reduzcan esas limitaciones (Robalino, 2018, p. 7).

1.2.8. Responsabilidad del control interno

El investigador Pungitore, en relación a lo descrito señala que:

Se considera también como una vía para la consecución de objetivos, por cuanto, debe comprenderse como un sistema incuestionable conducido y aprobado por el alta directiva, aplicado por ella y por todos los miembros del ente, siendo un compromiso y obligación del colectivo (Servidores públicos). Todo ello, hace indispensable que todos entiendan y manejen su marco referencia, sus elementos, y la relevancia de su implementación y operatividad en relación a su funcionamiento (Pungitore, 2010, p. 35).

Asimismo, se define cómo control interno al proceso constituido por la estructura organizacional y la serie de proyectos, técnicas, fundamentos, reglas, procedimientos y

dispositivos para efectuar la verificación y comprobación de la información generada en la empresa (Alvarado, 2012, p. 56).

1.2.9. Principios del control interno

El mismo consta de varios principios sobre los cuales se sustenta su trabajo, y de acuerdo con varios tratadistas existe diversos criterios, entre los cuales se detalla:

Salvaguardar los recursos de la institución, procurando su correcta y eficiente administración de frente a potenciales riesgos que los puedan afectar (Charry-Rodríguez, 2013, p. 35).

Por otro lado, asegura la efectividad de sus operaciones fomentando y favoreciendo un adecuado desempeño en las labores y tareas predefinidas para el alcance de la misión organizacional (Estrada M. , 2010, p. 8).

1.2.10. Ambiente del control interno

Al respecto Mantilla (2013), expresa que el ambiente interno de control a nivel institucional puede definirse como:

El componente esencial, ya que gracias a él se pueden realizar la fundamentación respecto a los otros elementos del control interno, se tienen presenta las vertientes probidad, cualidades morales y aptitudes en cada integrante de la empresa. En efecto, este posee gran dominio en la forma de organizar las tareas y funciones del ente, se plantean las metas, y se evalúan las posibles situaciones de peligro. Todo ello, tiene verdadera relevancia en su delineación, y en la forma cómo funciona en la realidad práctica.

Adicional Acevedo (2014), indica que:

Se conforma cómo el soporte de los demás elementos relativos a la administración de riesgos corporativos, fomenta el orden y la organización. Incide en la manera de influye en la forma de constituir las estrategias y metas, planificación de las tareas de la institución, reconocer y valorar de riesgos, y cómo hacerles frente. Igualmente, establecer la forma en qué condiciona la operatividad de las actividades relacionadas con el control, el desarrollo de los procesos en función de la información y comunicación generados en el ente, y por último, las acciones de supervisión y monitoreo.

Además, la cultura organizacional y su tradición impactan notablemente el ambiente de vigilancia y supervisión de la institución y lo conforman las siguientes cualidades morales y éticas, entre ellos: la competición y el crecimiento personal, el pensamiento filosófico de la administración para la gerencia y la manera de establecer la autoridad y obligaciones. Vale

decir, que la alta dirección representa un área crítica para dicho ambiente e incide significativamente en los demás aspectos.

Sin embargo, todos y cada uno de los componentes son de gran relevancia para y la trascendencia del ambiente de control cambiará de acuerdo con la institución.

En este sentido, los elementos considerados son los que a continuación se señalan:

- ✓ Visión y misión en la gestión de riesgos.
- ✓ Probidad y valores morales.
- ✓ Perspectiva de la administración.
- ✓ Responsabilidad en la rivalidad a nivel competitivo.
- ✓ Constitución de la organización.
- ✓ Distribución de mando y compromiso.
- ✓ Estrategias y habilidades prácticas de talento humano.

1.2.11. *Manual de control interno*

1.2.11.1. Conceptos de manual de control interno

Al respecto Duhat (2007) manifiesta que un manual de procesos, constituye un manuscrito dónde se contempla organizada y metódicamente, información y lineamientos referente a leyenda, estructura, estrategia y procesos de una entidad, los cuales se estiman necesarios para la ejecución de las operaciones (Duhat, 2007, p. 20).

También el autor Giovanni Gómez, lo describe cómo un conjunto de escritos que asientan y transfieren información elemental, sin ningún tipo de desviaciones, con relación a la operatividad de las diversas áreas administrativas del ente. Además, permite y favorece el desempeño del talento humano, quienes contribuyen en el logro de los objetivos y el desarrollo eficaz de las actividades (Gomez G. , 2007, p. 12).

1.2.11.2. Objetivos del manual de Control interno

De acuerdo con Jorge Gutiérrez y Evelyn Gonzáles:

Los manuales de proceso tienen el compromiso de fijar las tareas y responsabilidades estipuladas a cada módulo administrativo que participan en los procesos. Así cómo también implementación y distribución adecuada de las tareas del personal favoreciendo la homogeneidad en las labores realizadas, impidiendo repetir y suprimir funciones (Gutierrez y Gonzales, 2014, p. 57).

Mientras que el autor Fernando Gómez destaca, que el propósito primordial de los procedimientos, son el poder encontrar la manera más idónea de ejecutar una tarea, tomando en cuenta los elementos tiempo, empeño y capital (Gomez F. , 2004, p. 15).

1.2.11.3. *Ventajas del manual de control interno*

Cabe destacar, que este tipo de valuación ha estado perenemente presente en las instituciones; a partir de la creación de las primeras estructuras organizacionales, preexiste esa la imperiosa necesidad de implementar modelos de control sobre el personal y los procedimientos que se ponen en marcha en la organización. Así pues, el control interno se establece cómo un proyecto organizacional, un compendio de técnicas y procesos que garanticen una adecuada protección y resguardo de los activos, la confiabilidad en los asientos financieros y, que la operatividad de la institución se desarrolle de forma efectiva cumpliéndose cabalmente los lineamientos emanados por las autoridades.

En tal sentido, se puede decir que las ventajas de los controles llevados a cabo internamente en la entidad, se resumen de la siguiente manera:

1. Preservar en la organización de los recursos del cual dispone, procurando su apropiada administración frente a potenciales riesgos que puedan impactarlos.
2. Asegurar la efectividad en la totalidad de las actividades realizadas por el ente, fomentando y proporcionando una adecuada implementación de las tareas y funciones preestablecidas en el logro de la misión empresarial.
3. Vigilar el funcionamiento y el patrimonio estén alineados con el alcance de las metas de la entidad.
4. Garantizar una acertada y apropiada valoración y supervisión de la gerencia de la organización.
5. Certificar que los asientos e información producida a partir de las tareas y funciones realizadas por la entidad, se realicen y se muestren de forma pertinente y veraz.
6. Especificar y emplear acciones para prever los riesgos, de igual manera, así como también identificar y aplicar medidas correctivas sobre posibles fallas y fraudes que materialicen en la institución, y que puedan impactar en el logro de sus propósitos.
7. Asegurar que el proceso de inspección cuente con sus propios dispositivos para llevar a cabo la comprobación y valoración.

Por ello, según Enrique Fincowsky: Conservan la uniformidad en referencia a la implantación de la gestión de las máximas autoridades e impiden la exposición de pretextos respecto a la ignorancia de la normativa actual (Fincowsky, 2008, p. 36).

Además, sobre las ventajas que se desprenden de un manual de control desarrollado internamente, María Vivanco en su estudio confirma lo siguiente:

Contribuye al perfeccionamiento de las tareas y actividades de forma eficaz, y permite comprender y localizar toda la documentación generada por las operaciones propias de la empresa. Con relación a la ubicación, esta radica en reconocer dentro del proceso el espacio físico, dónde se localizan los documentos que sirven de soporte a los movimientos efectuados en el ente, algunos de ellos se mencionan a continuación: Archivadores, ordenador, diskette, escritorio, depósito, entre otros (Vivanco Vergara, 2017, p. 41).

1.2.11.4. *Importancia del manual de control interno*

Según Franklin Rodríguez, su importancia radica, en que permiten detallar el ordenamiento lógico y cronológico de los diversos procedimientos de forma concatenada, indicando quién, cómo, cuándo, dónde y para qué se hace necesaria su realización (Rodríguez Valencia, 2002, p. 28).

Adicionalmente sobre el tema, Franklin Gómez señala que:

Su importancia reside en equilibrar y fiscalizar la ejecución de las asignaciones de labores e impedir su modificación ilegal; reducen el nivel de responsabilidad en cuanto a confusiones, equivocaciones y desaciertos, posibilitan los trabajos de la unidad de auditoría. Además, la valuación del control dentro del ente y su atención; ayuda a que los trabajadores y directivos sepan si la labor, la tarea se está efectuando de forma idónea y, reduce los gastos al incrementarse la efectividad de manera global de una empresa (Gómez, 2002, p. 38).

Se puede analizar sobre la importancia del control, que es completo y constituido, vale decir, que se encuentra diseñado de forma tal que puede ser aplicado específicamente en cada área funcional de la institución según su estructura, en los procesos operativos y financieros, y cada una de las actividades que se realicen en cada capa del ente público, autónomamente desde dónde se efectúen y, de quienes actúen en los procedimientos y dirijan los mismo.

1.2.11.5. *Limitaciones del manual de control interno*

Las restricciones según Enrique Benjamín, son las que se presentan a continuación:

El manual sirve para ver claramente la carga de trabajo de cada puesto de acuerdo a su nivel jerárquico y puesto desempeñado, así como las líneas de comunicación y la delegación de autoridad correspondiente, lo cual se tiene problemas de este orden provoca una mejora en el sentido administrativo y humano (Benjamín, 1997, p. 32).

Por lo cual se puede decir que:

- ✓ Es la plataforma de cualquier sistema interno de control y administración de riesgos, así como de los demás elementos.
- ✓ Establece los modelos de conducta en la institución, facilitando el orden y la organización.
- ✓ Es un agregado de instrumentos y normas preestablecidas.
- ✓ Impacta en los niveles de conciencia de los colaboradores en relación al control.
- ✓ Representa un efecto de gran relevancia en el establecimiento de metas y estrategias, las tareas de la empresa son negocio son organizadas y los riesgos son reconocidos, valorados y gestionados.

En tal sentido, las organizaciones cuentan con un entorno interno que se encuentra comprendido por: trabajadores competentes, impulsan desde la dirección la probidad y sentido de conciencia acerca del peligro y la vigilancia, determinan de forma proporcionada las normas, políticas y procesos a ejecutarse, además de un código de comportamiento en un documento para obtener los objetivos y metas de la empresa.

1.2.11.6. *Estructura del manual de control interno*

Es necesario destacar de acuerdo con Martín Álvarez, que su organización es sólo una referencia del contenido de que podría contener un manual de procedimientos:

- ✓ Carátula.
- ✓ Tabla de contenido.
- ✓ Parte I Folio de permisividad de la unidad.
- ✓ Parte II Estrategia de calidad (De acuerdo a su adaptabilidad).
- ✓ Parte III Propósito del manual.
- ✓ Parte IV Cuaderno de observaciones y variaciones de estrategias y procesos.
- ✓ Parte V Estrategias y políticas.
- ✓ Parte VI Operaciones y procedimientos.
- ✓ Parte VII Formularios y formatos
- ✓ Parte VIII Anexos y agregados.

Cabe resaltar, que el encargado del manual de cada una de las unidades que lo emana es el presidente, Gestor o Administrador; dichas áreas deben contener su propio manual (Álvarez, 1996, p. 25).

Por su parte, la estructura del manual de procedimientos, según Aurora Guadalupe, es la siguiente:

- ✓ **Tabla de contenido** Comprende el cuerpo del manuscrito, dónde se relacionan los capítulos o apartados.

✓ **Cuerpo del trabajo:** Catálogo de procesos que comprenden al manual. Es válido mencionar que, en manual general, se incorporan todos los métodos y procedimientos de la institución y en un manual específico, únicamente los procesos de un área administrativa en particular. En efecto, estos procedimientos necesariamente deben contener la siguiente información:

1. Propósito: Expone el objetivo que se busca alcanzar con el procedimiento.
2. Unidades de alcance de los sistemas: Ámbito de aplicación que envuelve el procedimiento.
3. Encargados: Cargo o puesto de trabajo que tiene bajo su responsabilidad la elaboración, ejecución o la combinación de ambas actividades del proceso.
4. Normas de procedimiento: Posiciones o pautas expuestas de forma clara para guiar y permitir la descongestión de las diferentes actividades que se efectúan, en todas las unidades que intervienen en el procedimiento.
5. Concepción: Terminología técnica empleada en el procedimiento cuyas acepciones para su nivel de especialización, debe de registrarse para hacer más comprensible el examen del manual.
6. Operaciones (descripción de procesos): Exposición de forma escrita, narrativa y progresiva, de las actividades realizadas en un procedimiento, dónde debe reflejarse el número, el nombre de encargado y descripción de cómo, dónde y con qué se efectúa (Guadalupe, 2007, p. 36).

1.2.12. *Coso II*

1.2.12.1. *Antecedentes del COSO II*

La sigla COSO significa Committee os Sponsoring Organization og Treadway Commission, se origina en 1985 a causa de la mala praxis organizacional y la crisis de los años que le anteceden. En fin, la intención de esta idea es efectuar una sabia conducción de la administración de riesgo, la desmotivación respecto al fraude y el control efectuado internamente (ISO 9001:2015, 2015).

Por tanto, en el 2004, se divulgó el modelo Enterprise Risk Management - Integrated Framework (COSO II), campo conformado por la administración de riesgos que amplifica la definición de control interno implementado a dicha gestión, la cual incluye a los trabajadores, gerentes y director (Esan , 2019).

1.2.12.2. *Definición del COSO II*

Se puede definir como un proceso de administración de riesgos y supervisión realizada internamente desde distintas instituciones. Se enmarca dentro de cuadro que tiene como

propósito identificar situaciones, producir las modificaciones requeridas para su adecuada gestión y, por último, valorar su eficacia (Abella, 2006, p. 3).

También Ramón Abella, describe al COSO II de la siguiente manera:

Procedimiento implantado por la junta administradora de una empresa, su directiva y el resto de los trabajadores, cuya aplicación es válida para las estrategias del ente y delineado para detectar posibles fenómenos potenciales que lo impacten, administrar el riesgo razonable y garantizar la confiabilidad para el alcance de las metas (Abella, 2006, p. 21).

1.2.12.3. *Características del COSO II*

Según la (ISO 9001:2015, 2015) establece las siguientes características:

- ✓ Es un procedimiento realizado continuamente en toda la organización.
- ✓ Es llevado a cabo por sus colaboradores a todo nivel de la empresa, horizontal y verticalmente.
- ✓ Está creado para reconocer los eventos de carácter potencial que, de suceder, impactaría al ente, y para administrarlos debe estar enmarcado en un alto nivel de riesgo.
- ✓ Tiene la capacidad de proveer de un alto grado de seguridad, a la dirección de una institución.
- ✓ Está dirigido a la consecución de los objetivos dentro de específicas condiciones que pueden ocultarse.

1.2.12.4. *Finalidad del COSO II*

Según Ramón Rubio la finalidad del COSO II se enfoca en alcanzar las metas de la organización, así mismo garantizar una información efectiva dando cumplimiento a la normativa legal e impidiendo generar deterioro a su prestigio (Abella, 2006, p. 24).

1.2.13. *Gestión administrativa*

1.2.13.1. *Conceptos de gestión administrativa*

La gestión administrativa según Chiavenato:

Consiste las operaciones que se ponen en práctica para dirigir la voluntad de un equipo de trabajo, vale decir la forma en la que se pretenden lograr las metas y objetivos con la colaboración del personal y las cuestiones, a través mediante el rendimiento de algunas labores básicas del proceso administrativo (Chiavenato I. , 2014, p. 70).

Por otra parte, la gerencia administrativa puede ser contextualizada cómo la actuación de forma global de todo los que participan en la realización de los procedimientos internos de una

entidad, así pues, sus tareas son aplicadas por medio de las etapas del proceso administrativo (Anzola, 2000).

1.2.13.2. *Importancia de la gestión administrativa*

Es importante destacar de en adecuar a la empresa y prepararla para proceder, pero anticipadamente, considerando las técnicas metodológicas y procedimientos que se requieren para dar cumplimiento a sus metas y objetivos, reduciendo con esto, el impacto negativo o las probables situaciones que se puedan presentar (Raffino, 2020).

Por otra parte, cabe mencionar que favorece el desarrollo de la colectividad buscando siempre su bienestar, debido a que le suministra las directrices para un adecuado provecho de los recursos, mejorando así su calidad de vida y produciendo fuentes de empleo (Koontz, H., & Wehrich, H, 2013, p. 25).

Por consiguiente, la gestión administrativa es muy importante en una organización pública o privada, porque de ella depende mucho el logro de las metas de la institución, así pues, de forma global conduce al proceso administrativo efectuado en las empresas.

1.2.13.3. *Objetivos de la gestión administrativa*

Para lograr su implementación se presentan algunos objetivos que la diferencian, estos son:

- ✓ Optimizar los procedimientos puestos en práctica en la administración de una institución para el logro un máximo rendimiento.
- ✓ Perfeccionar el monitoreo y verificación de los procesos internos de la entidad, garantizando así una adecuada valoración de lo efectuado.
- ✓ Simplificar las actividades realizadas para que las mismas sean más simples y eficientes y permitan alcanzar los objetivos.
- ✓ Presentar al mercado bienes y servicios de calidad, a través del uso de tecnologías modernas que optimicen los procesos y tareas (Quiroa, 2020).

Consiguientemente Lazzo detalla los siguientes objetivos:

- ✓ Realizar una simplificación adecuada de los recursos humanos, económicos y físicos, con base a una apropiada estructuración y desarrollo del proceso administrativo.
- ✓ Implementar una cultura organizacional que conlleve al crecimiento efectivo y eficaz de la gestión.
- ✓ Lograr obtener la relevancia del sistema administrativo de una organización. (Lazzo, 2012)

1.2.13.4. Estructura de la gestión administrativa

Cabe considerar su definición cómo un bosquejo de carácter formal que comprende los vínculos establecidos, la información y comunicación, la toma de decisiones y las operaciones que enlazan a un grupo de trabajadores, áreas, aspectos materiales y actividades, los cuales se encuentran direccionados hacia el logro de los objetivos preexistentes (Grande, 2009, pág. 14).

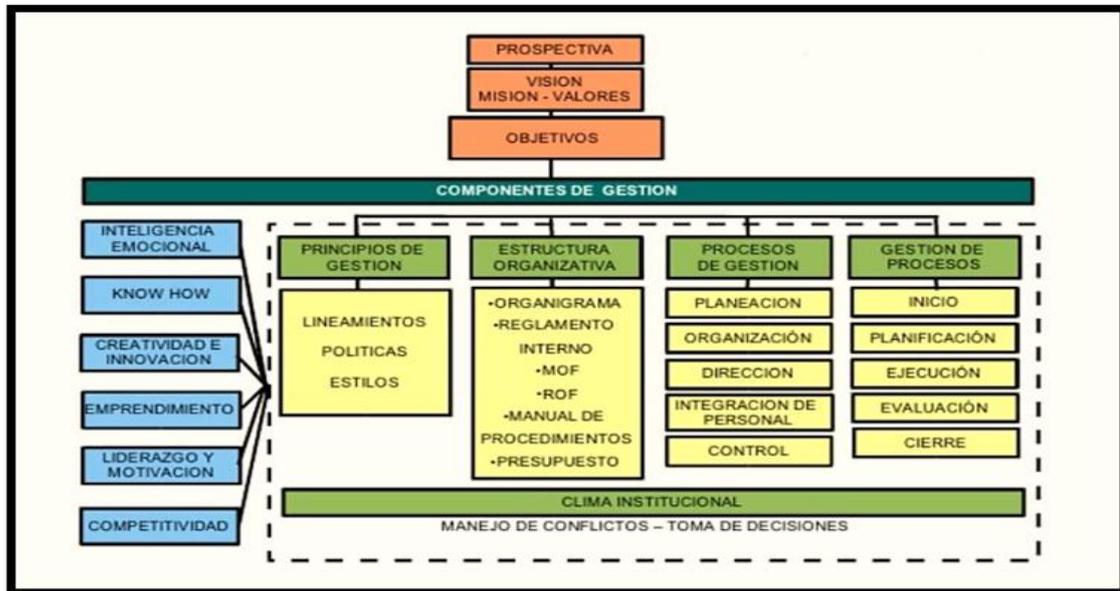


Figura 2-1: Estructura de la Gestión Administrativa.

Fuente: (Grande, 2009).

Realizado por: Balseca, T. 2021

Por otro lado, se define como un proceso de relaciones formales signada por la condición de poder y autoridad de cada empleado, las cuales se constituyen internamente en la organización para que, de esta forma, logre sus objetivos de conservación del ambiente, de productividad y de desarrollo económico (Macas, 2016).

1.2.14. Tipos de control

A continuación, detallan una serie de controles, los cuales se señalan:

1.2.14.1. Control gerencial

Direccionado al personal con el propósito de influenciarlos, para que su conducta y actuaciones sean coherentes con los objetivos empresariales, entre sus componentes básicos se encuentran:

- ✓ Concepto transparente y necesario la filosofía organizacional, metas y objetivos.
- ✓ Procesos administrativos de colaboración y cooperación.
- ✓ Procesos abiertos de información y comunicación.
- ✓ Promueve la motivación (Romero, 2012).

Asimismo, contempla las políticas y operaciones a nivel contables preestablecidos, como las técnicas y procesos absolutamente relacionados con el resguardo de bienes y recursos y a la fiabilidad de los asientos contables, adecuación presupuestable y financiera de las instituciones.

Entre sus objetivos se tienen:

- ✓ Probidad y rectitud de la información: Realizar los asientos de las transacciones administrativas, contables y financieras.
- ✓ Veracidad y autenticidad de los datos: Todos los registros corresponden a eventos de carácter económico adecuadamente aprobados y autorizados.
- ✓ Precisión de la información: Registros contables realizados de forma pertinente, en la cuenta respectiva y con el valor exacto.
- ✓ Conservación de la información: Los procedimientos deben mostrar los resultados y la posición económica de la organización.
- ✓ Protección física: Permisividad limitada a los bienes y escritos o documentos.

Los componentes que se establecen para este tipo de control son:

1. Establecimiento de jerarquía y obligaciones respecto a las actividades contables, de cobro, convenios, retribución, altibajo de los activos y de las estimaciones, siempre adecuado a la normativa que lo regula.
2. Separación correcta de obligaciones y responsabilidades, de tal forma que el personal no ejecute dos funciones simultáneamente.
3. Instaurar comprobaciones y evaluaciones imparciales a nivel interno que garanticen las operaciones de la institución y una adecuada y eficiente manera de funcionar que proporcione seguridad protección contra estafas y fraudes.
4. Empleo de procesos relacionados con la unidad de auditoría interna que pongan en escena el control posterior y discrecional de la racionalidad, así como el adecuado y apropiado registro de las operaciones contables (Romero, 2012).

1.2.14.2. *Control administrativo u operativo*

Dicho control se encuentra dirigido a las normas administrativas de las instituciones, técnicas y procesos que se encuentran asociados, primero, con la aceptación y obediencia de la normativa legal y su cohesión con la dirección de los niveles más elevados del ente y, segundo, con el grado de efectividad de los procedimientos. Igualmente, se debe efectuar un proceso de monitoreo y control, los cuales se refieren a: Estudios, probabilidad y análisis, documentos de acción del control financiero, planes y proyectos, capacitación del personal y control en la gestión de calidad. Entre los componentes del mencionado control, se encuentran:

- ✓ Crecimiento y conservación de un nivel jerárquico funcional.
- ✓ Delimitación clara de tareas y obligaciones.
- ✓ Instrumentos de comprobación intrínseca, que proporcione una efectiva operatividad, con óptimo resguardo contra desviaciones, estafas, pérdida, despilfarros, excesos, equivocaciones y anomalías.
- ✓ La conservación de la función de valuación que le compete al área de auditoría, la revisión y análisis de la normativa legal y regulatorias, operaciones contables-financieras y procedimientos en general, con una actuación provechosa y de seguridad para los altos niveles administrativos y de gerencia (Romero, 2012).

1.2.14.3. *Control operativo de gestión*

El mismo está direccionado a los procedimientos y actividades ya efectuados. También, es un proceso creado para llevar un constante control sobre los sistemas, con la finalidad con el fin de proteger y mantener algunos patrones de actuación y rendimiento, que sean de utilidad y sirvan de soporte para contrastar lo estimado. Sus elementos son:

- ✓ Precisión de patrones de tareas según la actividad realizada.
- ✓ Delimitación de índices de gestión.
- ✓ Proceso de valoración de resultados y estudio posibles desviaciones.
- ✓ Clara y exacta definición de sistemas, políticas y reglas.
- ✓ Planeación estratégica operacional de los componentes que permiten un mejor funcionamiento de la organización.
- ✓ Análisis de rendimiento y efectividad de los procedimientos administrativos.
- ✓ Estándares de calidad y productividad expresada y transmitida de forma explícita (Romero, 2012).

1.2.15. *Glosario*

La obsolescencia. – Estado al que llega un producto o bien después de un determinado tiempo de haberlo adquirido (Coll, 2021).

Fortalezas. – Se refiere a las competencias y el capital con los que cuenta la institución para su funcionamiento (Espinoza, 2019).

Debilidades. - Son la carencia que posee una organización frente a sus competidores y que son objeto de mejoras (Espinoza, 2019).

Oportunidades. – Representan todas aquellas situaciones favorables y positivas a las cuales la empresa le puede obtener el máximo beneficio. (Espinoza, 2019).

Amenazas. – Son situaciones de riesgos a los cuales se enfrenta y que pueden impactar su participación en el mercado. Las mismas al ser detectadas a tiempo se le pueden realizar los correctivos necesarios y transformarla en una oportunidad. (Espinoza, 2019).

Eficiencia. - Aptitudes para sacar el máximo provecho de una persona o una situación para obtener un efecto deseado (Real Academia Española, 2018).

Eficacia. - Representa el logro de lo planeado para alcanzar las metas (Real Academia Española, 2018).

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de la investigación

El presente estudio se realizó utilizando las modalidades bajo el enfoque cualitativo y cuantitativo.

2.1.1. *Cualitativa*

Munch, L., (2007), refiere que la investigación cualitativa, se define de la siguiente manera:

Es la que se encarga de analizar la calidad de las tareas, vínculos, cuestiones, métodos, materiales o herramientas en una situación específica. Así pues, la misma pretende alcanzar una definición compleja, lo que quiere decir, que procura estudiar minuciosamente, al detalle, un contenido característico.

Es importante destacar, que con la aplicación de este modelo de investigación se evaluó el desempeño organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Calpi, lo cual permitió la obtención de datos cualitativos de forma pormenorizada, de la manera cómo se llevan a la práctica los procedimientos en la institución, por medio de la observación directa de los hechos y la entrevista efectuadas a los empleados y funcionarios de la entidad.

2.1.2. *Cuantitativa*

Munch, L., (2007, p. 52), al conceptualizar dicha modalidad de investigación, señala que la misma tiene como propósito mensurar, comprobar y autenticar los eventos de forma matemática

Al desarrollar este modelo de estudio en la investigación, permitirá que se cuantifiquen los resultados que fueron alcanzados, luego de las valoraciones efectuadas a través mediante las entrevistas y encuestas realizadas a los empleados del ente gubernamental.

2.2. Nivel de la investigación

2.2.1. *Descriptiva*

Según Gutiérrez, A., (2003), en referencia a este tipo de análisis investigativo señala que la misma, contribuye para tener una mejor comprensión las particularidades del asunto de estudio. Vale decir, que esta percepción ayuda para efectuar una mayor profundización del cognitiva del

propósito de la situación presentada para una potencial preparación de leyes de carácter general (p. 48).

La investigación descriptiva ayudará a describir fenómeno y problemas que se suscitaron en las áreas de administración y finanzas del GAD Parroquial Rural Calpi, se analizará detalladamente los procesos que guardan relación con el control efectuado internamente en dicho ente.

2.2.2. Exploratoria

Robinson, J., (2018), en su estudio relacionado con investigación exploratoria comparativa de competencias informáticas entre estudiantes de último grado de educación media y estudiantes de primer semestre en la Facultad de Ingeniería, refiere que este tipo de estudios preliminares procuran ofrecernos una visión holística, de modo estimado en referencia a una realidad determinada, la cual se lleva a cabo principalmente cuando la temática seleccionada ha sido escasamente examinada, inspeccionada y analizada (p. 8).

La investigación exploratoria proveerá una referencia general del argumento de estudio acerca de la ejecución de una guía intrínseca de control en el GAD Parroquial Rural Calpi. El propósito fue extraer datos y términos que se utilizaron para formular las preguntas necesarias para la entrevista, la encuesta y el levantamiento de información.

2.2.3. Correlacional

Bernal, C., (2016), explica que para Salkind (1998), que este tipo de investigación tiene como fin demostrar o analizar la correlación dada entre las variables o resultados de esta. Según lo comentado por este autor, uno de los factores más relevantes es estudiar e indagar la correspondencia entre variables o sus resultados, no obstante, por ninguna razón da una explicación que una sea consecuencia o causa de la otra. Vale decir, la correlación estudia las agrupaciones, pero no relaciones de causa, dónde una modificación de un elemento impacta de forma directa en el cambio de otro (p.147).

Con referencia a esta forma de investigación se analizó la correlación presentada entre variables a objeto de estudio para el control intrínseco de la entidad, la estructura organizacional administrativa, asesora de valor agregado y la operativa, así como también la correspondencia entre el cumplimiento de leyes y normas, procesos y evaluación de los riesgos.

2.2.4. Transversal

Para Rodríguez M., (2018), el diseño de corte realizado transversalmente, se constituye como un análisis de tipo observacional cuya base de carácter individual tiende a tener un objetivo duplicado: descriptivo y analítico-reflexivo. Además, se le conoce cómo un análisis de

relevancia, supremacía o encuesta cruzada; su propósito fundamental es reconocer la regularidad de una circunstancia o afección en la población delimitada para su estudio. También, es uno de los proyectos esenciales en epidemiología, y así cómo, la creación de sucesos y controles (p.32).

Para este estudio se aplicó la investigación de tipo transversal para el análisis de las variables, mismas que fueron observadas desde los niveles directivos hasta los operativos, sobre todo en la primera etapa del análisis, con forma de investigación se procedió a la recopilación de datos, de una parte, de todo lo que conforma el GAD Parroquial Rural Calpi por observación directa del funcionamiento y operación de las actividades diarias y aplicación de procesos de control.

2.3. Diseño de la investigación

Suarez, N., (2016), recoge el siguiente concepto; el delineado de esta investigación representa el proyecto de carácter general, que pretende ofrecer una forma clara y no confusa de respuestas a las series de interrogantes presentadas en la misma (Besse, 1999). En concordancia con esto, se establece que el diseño es la pauta y orientación principal que regula a la totalidad del estudio social.

Por consiguiente, no existe un solo modo forma de transcribir un plan, proyecto o diseño de investigación; pero la parte teórica del área metodológica plantea patrones globales, para lo cual, la pluralidad de los entes u organismos a los que le expone un proyecto manifiestan con exigencia un formulario para éste, que mayormente guarda relación con la teoría planteada, y que además, debe dar respuesta a las líneas de investigación admitidas, aprobadas y establecidas para la institución en la que labora o se halla asociado el investigador. Los trabajos de investigación no pueden conceptualizarse cómo rígido. Así pues, éstos se van nutriendo y creciendo durante el desarrollo de la investigación (p.74).

Para el avance del presente análisis se aplica el modelo de estudio de campo y de oficina, en el trabajo de campo se aplican la investigación exploratoria, correlacional y transversal con el propósito de examinar la aplicación de las variables relacionadas con el control interno. De manera complementaria se realiza la investigación documental para evaluar el nivel de procesos internos y externos que desarrolla la organización y como se sustentan en documentos.

2.4. Tipo de investigación

2.4.1. Investigación de campo

Para Gutiérrez (2003), este tipo de investigación:

Constituye una labor de carácter científico e indagatorio, a través de la cual se contemplan los componentes más relevantes del hecho de estudio, para lograr captar los eventos de primer orden, utilizando instrumentos de medición como la observación directa, la entrevista, el cuestionario (p. 44).

En tanto, el modelo de estudio ayudará a la recepción directa de la información, debido a que se obtuvo información por medio de los principales funcionarios del GAD Parroquial Calpi.

2.4.2. Investigación documental – bibliográfica

Según Gutiérrez (2003), esta investigación se sustenta de los datos que se obtienen mediante la consulta en documentos. De forma amplia, estos comprenden toda forma de escritos, manuscritos, registros, sonido e imágenes y, así como de elementos de índole cultural (p. 44).

El presente análisis documental se sustenta con la información referente a la temática relacionada con el control interno, en distintas fuentes documentales, tales como: Textos, gacetas, artículos de interés científico, estudios especializados, páginas web, guías, leyes y regulaciones, etc., de importantes autores y especialistas, permitiendo la elaboración y sustentación a nivel teórico de la temática en estudio.

2.5. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.5.1. Métodos

2.5.1.1. Método deductivo

Méndez, C., (2010), al respecto, describe el proceso cognitivo de carácter deductivo como aquél que posibilita a que, las realidades individuales contenidas en las generales, se transformen de forma clara; vale decir, que partiendo de problemas macros se lleguen a reconocer definiciones particulares, contempladas de forma explícita en la problemática general” (p. 144).

El nivel de efectividad, permitirá establecer a través de la utilización del modelo deductivo, precisándose el comportamiento administrativo de forma general y operacional de la administración en la COAC GAD Parroquial Calpi.

2.5.1.2. *Método inductivo*

Méndez, (2010), hace referencia a dicho método expresando lo siguiente:

Este proceso inductivo es una forma de razonamiento o argumento. Razón por la cual implica un estudio organizado, congruente y racional de la situación analizada, tomando como mención proposiciones verdaderas. Así pues, también ayuda al investigador a iniciar partiendo de la observación de hechos o eventos particulares, que señalan los límites de la situación estudiada (p. 145).

Este estudio extrajo datos idónea y de gran significancia para realizar las valoraciones pertinentes relativas al control, logrando resultados y, a tal efecto, tener la potestad para generar consejos y sugerencias para el perfeccionamiento y toma decisiones del organismo.

2.5.2. *Técnicas de investigación*

2.5.2.1. *Encuesta*

Bernal, C., (2006), menciona lo siguiente respecto a este instrumento, representa una técnica de recolección de datos de bastante aplicación, pese a que cada vez más, deja de contar con la fiabilidad y veracidad motivado a la subjetividad de los individuos encuestados. En tanto, la encuesta se sustenta en un cuestionario compuesto por un agregado de interrogantes que se planifican para conseguir referentes a partir de las interrogantes (p. 177).

Así, mediante esta técnica, se logró conseguir datos relevantes de todas las unidades del organismo, para entender el nivel de efectividad de las tareas efectuadas. Razón por la cual, dichas encuestas se procedieron a aplicar a todos los funcionarios y empleados del GAD Parroquial Rural Calpi, a fin de conocer el grado de complacencia.

2.5.2.2. *Entrevista*

Bernal, C., (2006), refiere que la entrevista constituye un método dirigido a determinar el contacto ejecutado de forma directa con los individuos contemplados como fuentes de información para la investigación (p. 176).

Por tanto, se procedió a implementar la entrevista directamente al presidente y resto de funcionarios que conforman al GAD Parroquial Calpi. De la misma forma, esto se realizó con el fin de compilar información de cada una de las funciones y tareas administrativas y financieras.

2.5.3. Instrumentos de investigación

2.5.3.1. Cuestionario

Según Cortés (2012), el cuestionario se describe como una herramienta para recolectar y compilar información, uno de los más empleados, que comprende una serie de interrogantes en referencia a una o más variables por mensurar, además el mismo es breve, rápido y económico (p. 87).

Basado en la especificación anterior, las encuestas serán implantadas a todos los funcionarios y empleados que conforman a la institución gubernamental. La misma estuvo basada en un cuestionario con un conjunto de interrogantes, orientadas a alcanzar la suficiente e imprescindible información para cumplir cabalmente con las metas preestablecidas en la presente investigación.

2.6. Población y muestra

2.6.1. Población

Puede ser considerada por Bernal, C., (2006), como un grupo de individuos de la misma especie, que muestran una particularidad definida o que competen a una igual especificación, siendo a estos elementos a los que se examinarán y analizarán sus características y sus formas de relacionarse (p. 73).

Por tanto, en este estudio se tomó en consideración a todas y cada uno de los miembros que hacen vida en el GAD Parroquial Calpi, segregados como se señala a continuación:

Tabla 1-2: GAD Parroquial Calpi

NOMBRES Y APELLIDOS	CARGOS	NÚMERO
Sr. Mgs. Juan Avelino Paca Agualsaca.	Presidente	1
Sr. Abg. Pedro Vicente Vaca Logroño.	Vicepresidente	1
Sr. Juan Vinicio Miñarcaja Poma.	Tercer Vocal	1
Sr. Cayetano Morocho Tiama.	Cuarto Vocal	1
Sr. Ing. Rubén Enrique Merino Jácome.	Quinto Vocal	1
Ing. Jenny Valeria Cuenca Lema.	Secretaria/Tesorerera	1
Ing. Ángel Efraín Guamán Morocho.	Técnico de unidad de Planificación	1
Total		7

Fuente: Adaptado de (GAD Parroquial Rural Calpi, 2019). Página web institucional.

Realizado por: Balseca, T. 2021

2.6.2. Muestra

En referencia a la muestra Bernal (2006), la define como una fracción de la totalidad de la población que es seleccionada y elegida para obtener de ella información requerida y de importancia para el desarrollo y avance del presente estudio, además se le realizarán las mediciones correspondientes y la observación pertinente de las variables tomadas para la investigación (p. 165).

Por consiguiente, se encuestarán y entrevistarán al 100% de los funcionarios y trabajadores del GAD Parroquial Calpi, ya que la muestra representa un reducido número de la totalidad de la población.

2.7. Idea a defender

La intención del estudio contempla la creación del manual interno de control que permitirá efectuar mejoras y así cómo perfeccionar los sistemas administrativos y operativos del GADPR Santiago de Calpi, Cantón Riobamba, provincia de Chimborazo.

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DICTAMEN DE RESULTADOS

3.1. Resultados

ENTREVISTA CON EL PRESIDENTE DEL GAD PARROQUIAL CALPI

Tannya Paulina Balseca Barreno, estudiante de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, me encuentro realizando un trabajo de investigación para realizar el “Diseño de un Manual de Control Interno para el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Santiago de Calpi”, por lo que solicito de manera comedida responda a las siguientes preguntas:

Tabla 1-3: Entrevista 1

N°	PREGUNTA	RESPUESTA
1	¿Indique su nombre, cargo y tiempo que lleva en el cargo?	Mi nombre es Jenny Valeria Cuenca Lema, estoy desde el 15 de mayo del 2019, un poco más de 2 años, cumplo la función de secretaria/tesorera, mi título es ingeniera en contabilidad y auditoría.
2	¿Cómo está estructurado el GADPR Santiago de Calpi?	En la parte ejecutiva el presidente, en la parte legislativa los señores vocales, en la parte administrativa yo como secretario /tesorera y la compañera técnica y en la parte operativa lo que son los compañeros choferes, operadores.
3	¿Puede indicarme usted cuales es la filosofía y objetivos de la organización?	Si están alineados, pero no los sé.
4	¿Podría indicarme cuales son los objetivos estratégicos institucionales?	No.
5	¿Las unidades, departamentos, o comisiones que conforman el GAD Parroquial cuentan con objetivos operativos, de información y de cumplimientos?	Debe ser, cada uno en este caso en el GAD Parroquial, el presidente, los vocales, tiene cada quien su competencia asignada, transporte, vialidad, ahorita que es producción.
6	¿Por ejemplo en su área, que me supongo que está alineado al eje de socio cultural?	No es de social.
7	¿En ese alineamiento si existe la información y el cumplimiento como ustedes demuestran que los están cumpliendo?	Nosotros generalmente cada mes realizamos liquidaciones, las cuales van a lo que es asistencia registro siimies registro manual, va lo que es el registro de asistencia de cada compañero, el tutor en este caso, educadores en el centro de desarrollo infantil de ahí lo que se registra en RMU también va el Said, son asistencias vía online que se registran a

		diario. En todos los tres proyectos se registran diariamente la asistencia, tenemos coordinadores territoriales y coordinadores distritales, que a diario nos piden información, en este caso también se trabaja en tele trabajo y presencial, en tele trabajo igual se trabaja de acuerdo a los lineamientos emitidos por el Mies, como es convenio y aquí también les solicitamos la asistencia diaria y el Mies también asistencia diaria a todos esos documentos.
8	¿Qué tipo de eventos internos o externos considera usted que pueden afectar el logro de la misión, los objetivos estratégicos y operacionales de la institución?	Generalmente lo que se hace es gestionar, trabajar mancomunadamente como lo hacemos nosotros entre instituciones, trabajar de esa manera en las fundaciones que son Fibuspam, que hemos trabajado con ellos. Omar Mosquera ha trabajado con varias fundaciones, solicitando que nos ayuden con visitas médicas a domicilio a los adultos mayores, usted sabe que no todos tienen acceso a una visita médica, no tienen medicamentos, no tienen vitaminas o medicinas que se requieren, trabajar así realizando convenios y proyectos interinstitucionales
9	¿Claro y dentro de eso por ejemplo una misión de la institución dice transparencia en salud en los gastos, recursos económicos y ustedes lo están cumpliendo, están enmarcados en esa misión?	Generalmente para el GAD no es la competencia de dar medicinas, dar todo eso, pero lo que se hace es gestionar y coordinar interinstitucionalmente con la unidad médica móvil.
10	¿En el caso de identificar eventos internos o externos que afectan a la organización, qué tipo de acciones se han tomado?	Yo creo que en eso no hay ningún problema.
11	¿Existen normas y procesos en la institución que garantizan la puesta en práctica de acciones correctivas a los riesgos?	Si, de hecho, creo que tiene el plan de riesgos y hay que actuar de acuerdo al tiempo que lo amerite.
12	¿Considera usted que los trabajadores pueden cumplir con sus responsabilidades gracias a la existencia de un efectivo proceso de información y comunicación en cuanto a contenido y tiempo?	Si.
13	1. ¿Se realiza el seguimiento a las acciones de control, quien es la persona o unidad responsable de realizar este seguimiento?	Sin respuesta.

Realizado por: Balseca, T. 2021

Tabla 2-3: Entrevista 2

N°	PREGUNTA	RESPUESTA
1	¿Indique su nombre, cargo y tiempo que lleva en el cargo?	Mi nombre es Jenny Valeria Cuenca Lema, estoy desde el 15 de mayo del 2019, un poco más de 2 años, cumplo la función de secretaria/tesorera, mi título es ingeniera en contabilidad y auditoría.
2	¿Cómo está estructurado el GADPR Santiago de Calpi?	En la parte ejecutiva el presidente, en la parte legislativa los señores vocales, en la parte administrativa yo como secretario /tesorera y la compañera técnica y en la parte operativa lo que son los compañeros choferes, operadores.
3	¿Puede indicarme usted cuales es la filosofía y objetivos de la organización?	Si están alineados, pero no los sé.
4	¿Por ejemplo, un valor que usted piensa que debe llevar la administración actual?	La transparencia.
5	¿Podría indicarme cuales son los objetivos estratégicos institucionales?	Bueno, los objetivos estratégicos se asemejan a los objetivos y funciones que el GAD parroquial tiene en sí de acuerdo al COOTAD, eso es lo que está acotado en el reglamento interno y de acuerdo al COOTAD, pero si sería bueno de que nos ayuden a mejorar, porque en sí, objetivos institucionales no contamos, solo está enfocado a lo que está en la COOTAD y si requerimos uno objetivos que sean propios del GAD.
6	¿Las unidades, departamentos, o comisiones que conforman el GAD Parroquial cuentan con objetivos operativos, de información y de cumplimientos?	No cuenta.
7	¿Qué tipo de eventos internos o externos considera usted que pueden tener impacto en el cumplimiento de la misión institucional y los objetivos estratégicos, operacionales, etc.?	Sería las capacitaciones, evaluaciones, talleres para el personal interno, también serian, por ejemplo, indagaciones a los usuarios a ver como es nuestro desempeño con asambleas generales y todo eso.
8	¿En el caso de identificar eventos internos o externos que afectan a la organización, qué tipo de acciones se han tomado?	

9	¿Existen normas y procesos en la institución que garantizan la puesta en práctica de acciones correctivas a los riesgos?	No existe
10	¿Considera usted que los trabajadores pueden cumplir con sus responsabilidades gracias a la existencia de un efectivo proceso de información y comunicación en cuanto a contenido y tiempo?	No tanto.
11	¿Por qué?	Bueno, porque a veces si falla la información en cuanto al jefe con nosotros, como él es el presidente, a veces coge y hace cosas que nosotros no tenemos idea, por ejemplo, la maquinaria se fue a otro lugar, nosotros y por qué tenía que ir a otra parte el operador y dicen, no es que el presidente me llamo y dijo que vaya a otro lado, entonces ahí es cuando no hay comunicación y no hay como sobrellevarlo.
12	¿Cómo se podría solventar ese pequeño inconveniente?	Que el procedimiento sea correcto, o sea que se cumpla el procedimiento y en caso de no cumplirlo que se a una sanción por lo menos un memo , una llamada de atención para que se controle ese tipo de inconvenientes que si tenemos , igual también sería la comunicación para la eficiencia de no es que no seamos capaces si no que falta personal, como usted lo explica ahí yo cumpla muchas funciones la compañera técnica también cumplimos de todo entonces si falta personal, comunicación mismo en cuanto a los procedimientos y las etapas que se tiene que cumplir para los diferentes procesos
13	¿Se realiza el seguimiento a las acciones de control, quien es la persona o unidad responsable de realizar este seguimiento?	No se realiza las evaluaciones, pero el seguimiento como no hay personal suficiente a veces por medio de las instituciones nos notifican o comunican que el GAD Parroquial no está cumpliendo no está subiendo la información ya sea rendición de cuentas información financiera, entonces el Sr. presidente procede a informarnos que tuvimos que subir hasta una fecha y hay que estar pendiente, pero si se cumple en un 85%.

Realizado por: Balseca, T. 2021

Tabla 3-3: Entrevista 3

N°	PREGUNTA	RESPUESTA
1	¿Indique su nombre, cargo y tiempo que lleva en el cargo?	Mi nombre es Angela Aucancela llevo casi 2 años trabajo en convenios Con el GAD parroquial y el Mies como promotora social.
2	¿Cómo está estructurado el GADPR Santiago de Calpi?	Si pate administrativa y operativa.
3	¿Puede indicarme usted cuales es la filosofía y objetivos de la organización?	No sé mucho, pero tiene como objetivo de ver el buen desarrollo para el buen vivir de la familia.
4	¿Podría indicarme cuales son los objetivos estratégicos institucionales?	Mejoramiento de la parroquia en salud bajo el eje sociocultural.
5	¿Las unidades, departamentos, o comisiones que conforman el GAD Parroquial cuentan con objetivos operativos, de información y de cumplimientos?	Si, nosotros a través de lo que nos envía los lineamientos el Mies todo lo que son las actividades y además nos manejamos de acuerdo a las normas técnicas que nos indica el Mies y aplicamos todo eso de acuerdo a la planificación semanalmente que realizamos y realizamos las actividades el seguimiento y el informe. ¿Usted para ser promotora del Mies tiene un título profesional? Si tengo mi título en terapia física. ¿Está acorde al perfil que está cumpliendo? Si.
6	¿Qué tipo de eventos internos o externos considera usted que pueden afectar el logro de la misión, los objetivos estratégicos y operacionales de la institución?	La salud que es lo más importante para la sociedad, más a los grupos vulnerables en este caso a los adultos mayores.
7	¿En el caso de identificar eventos internos o externos que afectan a la organización, qué tipo de acciones se han tomado?	Coordinar rápidamente con el centro de salud con el Mies mismo y con el GAD.
8	¿Existen normas y procesos en la institución que garantizan la puesta en práctica de acciones correctivas a los riesgos?	Si.
9	¿Considera usted que los trabajadores pueden cumplir con sus responsabilidades gracias a la existencia de un efectivo proceso de información y comunicación en cuanto a contenido y tiempo?	Si.
10	¿Se realiza el seguimiento a las acciones de control, quien es la persona o unidad responsable de realizar este seguimiento?	Nosotros contamos con una coordinadora de parte del GAD y también con la analista del Mies. ¿Quién es la coordinadora? La Lic. Jesica Choca. ¿Y la analista? MSc Julieta Guilcapi. Internamente dentro del GAD es la licenciada Jesica Y externa la MSc Julieta.

Realizado por: Balseca, T. 2021

Tabla 4-3: Entrevista 4

N°	PREGUNTA	RESPUESTA
1	¿Indique su nombre, cargo y tiempo que lleva en el cargo?	Mi nombre es Juan Paca soy presidente del GAD parroquial de Santiago de Calpi, llevo más o menos 2 años de estar en estas funciones.
2	¿Cómo está estructurado el GADPR Santiago de Calpi?	Está integrado por el presidente, vicepresidente, los vocales en la forma de como fuimos electos, en la forma estructural es diferente.
3	¿Puede indicarme usted cuales es la filosofía y objetivos de la organización?	Uno de los valores que se deben ver es la transparencia la responsabilidad y el trabajo.
4	¿Podría indicarme cuales son los objetivos estratégicos institucionales?	Bueno los objetivos institucionales son muchos en este momento no le podría indicar tenemos ya los objetivos estratégicos enmarcados en lo que es el plan de desarrollo y ordenamiento territorial que el año pasado se hizo la actualización pertinente si entonces son muchos objetivos que trabajamos como producción, vialidad de la misma forma también emprendimientos y turismo.
5	¿Las unidades, departamentos, o comisiones que conforman el GAD Parroquial cuentan con objetivos operativos, de información y de cumplimientos?	Buenos cuentan con objetivos, pero en ese aspecto no hay la situación de operatividad y todo eso porque cada una de las comisiones cumplen son los vocales cada una de las actividades hay vocales que si lo cumplen algunos no lo hacen ¿Cómo miden el cumplimiento cada una de las comisiones? Bueno de acorde a las actividades que hacen lamentablemente hay una parte de la ley donde el COOTAD nos indica algunos parámetros que ellos pueden cumplir muchos de ellos vienen una vez a la semana y hacen algunas actividades, gestiones que ellos indican cada mes presentan diferentes actividades de la misma forma hay un registro de asistencia que a través de so justifican.
6	¿Qué tipo de eventos internos o externos considera usted que pueden afectar el logro de la misión, los objetivos estratégicos y operacionales de la institución?	Ejecución de diferentes proyectos que están enmarcados al plan de desarrollo y ordenamiento territorial son proyecto que deben estar enmarcados en la parte de producción, vialidad, emprendimiento y turismo. ¿De acuerdo a su plan de trabajo me supongo que están enmarcados con institucionales del 100% a esta medida que usted está en el cargo que son 2 años 2 meses que porcentaje ya está cumplido? Mas hemos trabajado en vialidad con mejorar la calidad de vida de los habitantes, tener vías en mejores condiciones es

		con la dotación de adoquinado y bordillo más o menos vamos viendo que en las 7 comunidades tenemos la mayor parte de comunidades que ya se encuentran adoquinadas casi el 70%.
7	¿En el caso de identificar eventos internos o externos que afectan a la organización, qué tipo de acciones se han tomado?	<p>Hay muchas situaciones con los mismos empleados hay diferentes dificultades muchas de ellas no tienen ese compromiso de trabajo únicamente lo hacen por situación de ganarse el sueldo siempre estado a quienes desean ser partes del GAD Parroquial primero es el compromiso de trabajo.</p> <p>¿Cómo se hace el proceso de selección para el personal? Bueno hay algunas que me competen a mí en el caso de secretaria o tesorera el técnico y chofer de camioneta mientras ya de las maquinarias como es la retroexcavadora como también de la volqueta hay una comisión de los vocales que ellos hacen la selección de acuerdo a un reglamento interno que poseemos.</p>
8	¿Existen normas y procesos en la institución que garantizan la puesta en práctica de acciones correctivas a los riesgos?	Bueno tenemos un reglamento lamentablemente hay algunas normativas que nos hacen falta de acuerdo al reglamento interno del GAD se actúa con algunos funcionarios o personal que trabaja.
9	¿Considera usted que los trabajadores pueden cumplir con sus responsabilidades gracias a la existencia de un efectivo proceso de información y comunicación en cuanto a contenido y tiempo?	Buenos esa es la parte importante si no hay una comunicación como pueden trabajar.
10	¿Se realiza el seguimiento a las acciones de control, quien es la persona o unidad responsable de realizar este seguimiento?	<p>Eso lo hacen a través de la técnica de planificación, pero también yo yendo al territorio mediante fotografía para pasar la comprobación correspondiente de como es el avance de la obra y también de los materiales que se hacen la dotación a las comunidades porque aquí dentro de nuestra administración se está trabajando de forma con contrapartes que las comunidades también pongan su parte y nosotros como GAD Parroquial hacemos la entrega de algunos materiales.</p> <p>Nos hace falta mejorar la parte de la misión y visión y los objetivos institucionales.</p>

Realizado por: Balseca, T. 2021

Tabla 5-3: Entrevista 5

N°	PREGUNTA	RESPUESTA
1	¿Indique su nombre, cargo y tiempo que lleva en el cargo?	Buenas tardes mi nombre es Verónica Guilcapi llevo aquí desde el primero de julio soy ingeniera en biotecnología ambiental.
2	¿Cómo está estructurado el GADPR Santiago de Calpi?	Si ya habíamos revisado el organigrama estructural ¿Y su criterio como técnica está de acuerdo? Yo creo que cumple el perfil profesional o el perfil de los compañeros si están encajados en lo que es el organigrama.
3	¿Puede indicarme usted cuales es la filosofía y objetivos de la organización?	La institución no tiene misión y visión es lo que les hace falta se había hecho un reglamento interno puede ser en este caso un manual de funciones, pero es muy débil. Tampoco hay objetivos institucionales de lo que yo he venido e enmarcando me en los objetivos de trabajo del Sr. Presidente. la información entonces no podría decir que están enmarcados en la misión y visión porque no hay.
4	¿Podría indicarme cuales son los objetivos estratégicos institucionales?	Tampoco hay objetivos estratégicos, pero si hay ejes institucionales que plantea en su plan de trabajo. ¿Me podría indicar cuales son los ejes? Planificación, ambiente, agricultura, producción, manufactura, turismo, territorio.
5	¿Las unidades, departamentos, o comisiones que conforman el GAD Parroquial cuentan con objetivos operativos, de información y de cumplimientos?	No cuando yo asumí este cargo no me han dado un manual de funciones ni me han dicho que es lo que hay que cumplir, pero he venido trabajando a lo que es el COOTAD y las actividades que ya la hemos venido conociendo ya sabemos que es lo que hace un planificador asesoramiento y planificación de territorio.
6	¿Qué tipo de eventos internos o externos considera usted que pueden afectar el logro de la misión, los objetivos estratégicos y operacionales de la institución?	Yo creo que una de las falencias es fortalecer la institucionalidad en este caos sería medios de comunicación además que sea informativa que también coopere con la ciudadanía en todos los trabajos eso creo yo para la misión.
7	¿En el caso de identificar eventos internos o externos que afectan a la organización, qué tipo de acciones se han tomado?	Una de las principales falencias en cualquier institución es la falta de compromiso primero de sus servidores públicos aquí, otro factor también sería la puntualidad, responsabilidad y la disciplina eso creo que hace falta en esta institución y de fuera siempre estar promoviendo el trabajo del Sr. presidente

		comunicando que es lo que se encuentra haciendo el presidente y no solo el sino la planificación.
8	¿Existen normas y procesos en la institución que garantizan la puesta en práctica de acciones correctivas a los riesgos?	No hay políticas en este caso yo entiendo que sean sancionada, actividades me imagino que no las hay.
9	¿Considera usted que los trabajadores pueden cumplir con sus responsabilidades gracias a la existencia de un efectivo proceso de información y comunicación en cuanto a contenido y tiempo?	Si deberíamos tener una planificación semanal aparte de que sea informativa deberíamos tener una planificación y ser consensuada.
10	¿Se realiza el seguimiento a las acciones de control, quien es la persona o unidad responsable de realizar este seguimiento?	<p>Si desde hace un mes lo ha sabido llevar el técnico de planificación en este caso me doy cuenta por los informes y las matrices que él ha sabido mantener y además por los informes de cumplimiento mensuales de los compañeros, entonces desde este mes.</p> <p>Claro yo vengo recién unos días, pero lo voy a continuar haciendo porque existe por ejemplo la fábrica de adoquines y hay que estar en control así es del presupuesto y material.</p> <p>Por favor necesito que me ayude con la información de la reunión con el Sr. presidente</p> <p>Básicamente tenemos un reglamento interno que es débil entonces que es lo que nos hace falta a nosotros como institución, como toda institución debe tener su misión, visión y objetivos que ni en el plan de desarrollo y ordenamiento territorial lo ha elaborado, porque debe haber un antecedente debía haberse conformado este reglamento antes de la elaboración del PD y OT por eso no está considerado dentro del plan de desarrollo.</p> <p>También las acciones frente a riesgos.</p>

Realizado por: Balseca, T. 2021

Tabla 6-3: Entrevista 6

N°	PREGUNTA	RESPUESTA
1	¿Indique su nombre, cargo y tiempo que lleva en el cargo?	Buenas tardes soy Vinicio Miñarcaja, vocal del GAD parroquial Santiago de Calpi llevo 2 años con 2 meses como funcionario y la comisión de viabilidad, recursos naturales y medio ambiente.
2	¿Cómo está estructurado el GADPR Santiago de Calpi?	Si, presidente vicepresidente, vocales, técnicos, personal contratado para servicios públicos.
3	¿Puede indicarme usted cuales es la filosofía y objetivos de la organización?	Mi valor hacia la instituciones demostrar con aptitud el trabajo responsabilidad ética el cumplimiento hacia la sociedad como funcionario público, la misión es trazar un trabajo equitativo a las comunidades que necesitan como gobierno parroquial tenemos que atender las necesidades de la ente, yo fui parte de la comisión hace 10 años ahora he visto que las comunidades no han mejorado mi visión es dar atención a esa gente una solución aunque no en su totalidad para ir proyectando de 10 a 15 años dejarles encaminado la junta parroquial.
4	¿Podría indicarme cuales son los objetivos estratégicos institucionales?	Los objetivos institucionales son primero atender las necesidades urgentes, gestionar y auto gestionar, elaborar y hacer proyectos mancomunadamente con la parroquia urbana y las comunidades rurales primero viendo que impacto necesita en la comunidad salubridad recursos naturales o alimentación cualquiera de ellos hay que conversar con la comunidad entonces eso focalizarle, ahora en las comunidades lo más urgente es el agua potable y luego la capacitación del mejoramiento agrícola mientras haya agua y alimento es suficiente el resto podemos ir organizando tranquilamente.
5	¿Las unidades, departamentos, o comisiones que conforman el GAD Parroquial cuentan con objetivos operativos, de información y de cumplimientos?	Si mi comisión es viabilidad. ¿Cuál es el proceso para cumplir lo que esta propuesto? Primero la reunión con los vocales y el presidente y luego con las comunidades, llegan las peticiones y les reunimos y a raíz de eso vamos trabajando.
6	¿Qué tipo de eventos internos o externos considera usted que pueden afectar el logro de la misión, los objetivos	Sería la gestión la auto gestión invitar a la ciudadanía como institución focalizar los temas prioritarios, externo sería ir a las comunidades conversar con los dirigentes con los comuneros que necesitan a donde quieren llegar, que hace

	estratégicos y operacionales de la institución?	falta como podemos hacer trabajo mancomunado o interinstitucional.
7	¿En el caso de identificar eventos internos o externos que afectan a la organización, qué tipo de acciones se han tomado?	Trabajo mancomunado o interinstitucional.
8	¿Existen normas y procesos en la institución que garantizan la puesta en práctica de acciones correctivas a los riesgos?	Si ver accidentes e incidentes en el trabajo primero hay que valorar, inspeccionar en los lugares antes y después del trabajo en la institución y fuera en las comunas.
9	¿Considera usted que los trabajadores pueden cumplir con sus responsabilidades gracias a la existencia de un efectivo proceso de información y comunicación en cuanto a contenido y tiempo?	La comunicación es una herramienta importante donde se comunica las cosas del trabajo afuera o interno.
10	¿Se realiza el seguimiento a las acciones de control, quien es la persona o unidad responsable de realizar este seguimiento?	En primera instancia el presidente, luego los vocales y luego de acuerdo a su jerarquía en los lugares de su trabajo A veces los mismos trabajadores tiene sus jerárquicos o pueden ser externos.

Realizado por: Balseca, T. 2021

Tabla 7-3: Entrevista 7

N°	PREGUNTA	RESPUESTA
1	¿Indique su nombre, cargo y tiempo que lleva en el cargo?	Mi nombre es Jhon Guamán, mi función es chofer profesional y llevo 1 años y medio ¿Para cumplir con el cargo de chofer profesional cuenta con la licencia profesional y cuenta con todos los requisitos? Si.
2	¿Cómo está estructurado el GADPR Santiago de Calpi?	Si, presidente, vicepresidente y los vocales.
3	¿Puede indicarme usted cuales es la filosofía y objetivos de la organización?	Los valores responsabilidad, puntualidad y honestidad de lo demás no estoy al tanto.
4	¿Podría indicarme cuales son los objetivos estratégicos institucionales?	No estoy al tanto.
5	¿Las unidades, departamentos, o comisiones que conforman el GAD Parroquial cuentan con objetivos operativos, de información y de cumplimientos?	Si, cumplir de acuerdo a su función lo que esta su cargo.
6	¿Qué tipo de eventos internos o externos considera usted que pueden afectar el logro de la misión, los objetivos estratégicos y operacionales de la institución?	No, desconozco.
7	¿En el caso de identificar eventos internos o externos que afectan a la organización, qué tipo de acciones se han tomado?	Desconozco.
8	¿Existen normas y procesos en la institución que garantizan la puesta en práctica de acciones correctivas a los riesgos?	Si, en mi caso porque soy chofer los riesgos son mayores, la prevención ser responsable en el momento del trabajo no estar bebiendo, mantenimiento del vehículo.
9	¿Considera usted que los trabajadores pueden cumplir con sus responsabilidades gracias a la existencia de un efectivo proceso de información y comunicación en cuanto a contenido y tiempo?	Si, en las 8 horas cumplo con la totalidad de mis responsabilidades.
10	¿Se realiza el seguimiento a las acciones de control, quien es la persona o unidad responsable de realizar este seguimiento?	El jefe de personal que es la Ing Valeria o el presidente.

Realizado por: Balseca, T. 2021

Tabla 8-3: Entrevista 8

N°	PREGUNTA	RESPUESTA
1	¿Indique su nombre, cargo y tiempo que lleva en el cargo?	Nataly Caterine Bravo Vallejo. Llevo desde el 2019 soy promotora social del convenio Mies en atención domiciliaria adultos mayores con discapacidad.
2	¿Puede indicarme usted cuales es la filosofía y objetivos de la organización?	Está integrado por los cuatro vocales y el presidente la secretaria/tesorera, los operadores y el chofer.
3	¿Podría indicarme cuales son los objetivos estratégicos institucionales?	No, pero es una entidad gubernamental que desarrolla todo lo que concierne a mejorar la comunidad y la zona urbana que sería la cabecera.
4	¿Podría indicarme cuales son los objetivos estratégicos institucionales?	Son los ejes como el socio cultural pero no estoy muy inmiscuida en eso.
5	¿Las unidades, departamentos, o comisiones que conforman el GAD Parroquial cuentan con objetivos operativos, de información y de cumplimientos?	Si les hace falta vigilar y controlar de mejor manera.
6	¿Qué tipo de eventos internos o externos considera usted que pueden afectar el logro de la misión, los objetivos estratégicos y operacionales de la institución?	En este momento no se puede hacer mucho por este tema de la pandemia, pero en nuestro caso hemos hecho proyectos que han mejorado la calidad de vida de los adultos mayores o nos hemos enfocado en eso, se ha gestionado lo que es atención integral, en cuestión de salud se ha gestionado con algunas instituciones en los temas de los GAD, centros de salud, tenencia política, junta cantonal de los derechos, los eventos que más necesitamos que integren al adulto mayor en la cultura los que ayuden a mejorar su calidad de vida y mantener la salud.
7	¿En el caso de identificar eventos internos o externos que afectan a la organización, qué tipo de acciones se han tomado?	Creo que son individuales no se ha hecho ninguna corrección a nivel grupal.
8	¿Existen normas y procesos en la institución que garantizan la puesta en práctica de acciones correctivas a los riesgos?	En cuestión de lo que es el MIES tenemos normativas técnicas entonces nosotros como le dije somos convenio con Mies nosotros nos regimos a una normativa técnica.
9	¿Considera usted que los trabajadores pueden cumplir con sus responsabilidades gracias a la existencia de un efectivo proceso de información y comunicación en cuanto a contenido y tiempo?	A veces nos pasamos un poco más del tiempo de trabajo, pero creo que sí, mejorar un poco más la comunicación eso si siempre.
10	¿Se realiza el seguimiento a las acciones de control, quien es la persona o unidad responsable de realizar este seguimiento?	En lo que es convenio Mies si tenemos como 11 matrices, hojas de ruta, hoja de asistencia, informes, matriz de seguimiento semanal, matriz de planificación, reportes y también cuando se sale a territorio se manda la fotografía con coordenadas de donde nos encontramos.

Realizado por: Balseca, T. 2021

3.2. Resultados y Dictamen de resultados

Encuesta dirigida a los funcionarios y empleados que forman parte del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Santiago de Calpi

Objetivos: Recolectar información necesaria para el Diseño de un Manual de Control Interno para el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Santiago de Calpi, Período 2019.

Opciones de respuesta: Para el presente análisis se efectuó con base a la metodología señalada a continuación:

Tabla 9-3: Rango y valoración de los resultados

VALOR	CRITERIO	RANGO
1	Muy Bajo	0% - 20%
2	Bajo	21% - 40%
3	Medio	41% - 60%
4	Alto	61% - 80%
5	Muy Alto	81% - 100%

Realizado por: Balseca, T. 2021

3.2.1. Análisis de la información suministrada por el cuestionario aplicado a los empleados que integran al GADPR Santiago de Calpi.

Para el logro de lo anterior, se elaboró un cuadro que contiene el número de preguntas del cuestionario, las categorías establecidas: Muy Bajo (MB), Bajo (B), Medio (M), Alto (A) y Muy Alto (MA), y los porcentajes obtenidos con respecto a dichas preguntas: Las preguntas (1 -2 - 3- 4 -5 -6 -7 - 8 -9 - 11 -19 - 20 -22 -24 -28 - 29 - 30 -32 - 40), estuvieron referidas al Primer Componente: Ambiente de Control; las preguntas (10 -14 - 31), estuvieron referidas al Segundo Componente: Establecimiento de Objetivos; la pregunta (25), estuvo referida al Tercer Componente: Identificación de Eventos. Las preguntas (12 -13 - 35), estuvieron referidas al Cuarto Componente: Evaluación de Riesgos; la pregunta (41), estuvo referida al Quinto Componente: Respuesta de Riesgos; Las preguntas (23 -26 - 27 -33 - 34 - 36 - 37), estuvieron referidas al Sexto Componente: Actividades de Control; las preguntas (15 - 21 - 39), estuvieron referidas al Séptimo Componente: Información y Comunicación; las preguntas (16 -18 - 38), estuvieron referidas al Octavo Componente: Supervisión o Monitoreo (Ver Cuadro 3 y 4).

Tabla 10 -3: Datos obtenidos del cuestionario

Preguntas	Categorías (Catg.) y Frecuencia (Fr)						Porcentajes						
	N°	MB (1)	B(2)	M(3)	A(4)	MA(5)	Total	MB (1)	B(2)	M(3)	A(4)	MA(5)	Total
PRIMER COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL													
Factor: Filosofía de la administración de riesgos													
8	0	0	1	3	4	8	0	0	12,5	37,5	50	100	
32	1	4	2	1		8	12,5	50	25	12,5	0	100	
Factor: Integridad y valores éticos													
2	0	1	0	5	2	8	0	12,5	0	62,5	25	100	
3	0	1	3	3	1	8	0	12,5	37,5	37,5	12,5	100	
4	1	2	3	2	0	8	12,5	25	37,5	25	0	100	
Factor: Estructura organizacional													
1	0	0	0	4	4	8	0	0	0	50	50	100	
Factor: Asignación de autoridad y responsabilidades													
5	1	1	3	2	1	8	12,5	12,5	37,5	25	12,5	100	
19	0	2	2	2	2	8	0	25	25	25	25	100	
20	0	0	3	5	0	8	0	0	37,5	62,5	0	100	
Factor: Políticas y prácticas de recursos humanos													
6	4	3	0	0	1	8	50	37,5	0	0	12,5	100	
7	1	3	0	3	1	8	12,5	37,5	0	37,5	12,5	100	
9	0	0	2	5	1	8	0	0	25	62,5	12,5	100	
11	0	4	2	2	0	8	0	50	25	25	0	100	
22	0	4	4	0	0	8	0	50	50	0	0	100	
24	0	0	1	3	4	8	0	0	12,5	37,5	50	100	
28	1	3	1	3	0	8	12,5	37,5	12,5	37,5	0	100	
29	0	0	2	4	2	8	0	0	25	50	25	100	
30	0	2	3	3	0	8	0	25	37,5	37,5	0	100	
40	0	1	4	3	0	8	0	12,5	50	37,5	0	100	
SEGUNDO COMPONENTE: ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS													
Factor: Objetivos estratégicos													
10	3	0	2	1	2	8	37,5	0	25	12,5	25	100	
31	0	0	1	6	1	8	0	0	12,5	75	12,5	100	
Factor: Objetivos de cumplimiento													
14	0	2	4	2	0	8	0	25	50	25	0	100	
TERCER COMPONENTE: IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS													
Factor: Factores de influencia estratégica y de objetivos													
25	0	1	1	2	4	8	0	12,5	12,5	25	50	100	

Realizado por: Balseca, T. 2021

Tabla 11-3: Datos obtenidos del cuestionario (Continuación)

Preguntas	Categorías (Catg.) y Frecuencia (Fr)						Porcentajes						
	N°	MB (1)	B(2)	M(3)	A(4)	MA(5)	Total	MB (1)	B(2)	M(3)	A(4)	MA(5)	Total
CUARTO COMPONENTE: EVALUACIÓN DE RIESGOS													
Factor: Riesgo inherente y residual													
12	0	2	4	2	0	8	0	25	50	25	0	100	
13	4	3	0	1	0	8	50	37,5	0	12,5	0	100	
35	3	2	2	1	0	8	37,5	25	25	12,5	0	100	
Preguntas	Categorías (Catg.) y Frecuencia (Fr)						Porcentajes						
N°	MB (1)	B(2)	M(3)	A(4)	MA(5)	Total	MB (1)	B(2)	M(3)	A(4)	MA(5)	Total	
QUINTO COMPONENTE: RESPUESTA DE RIESGOS													
Factor: Cuestiones sobre la respuesta a los riesgos													
41	1	0	2	2	3	8	12,5	0	25	25	37,5	100	
Preguntas	Categorías (Catg.) y Frecuencia (Fr)						Porcentajes						
N°	MB (1)	B(2)	M(3)	A(4)	MA(5)	Total	MB (1)	B(2)	M(3)	A(4)	MA(5)	Total	
SEXTO COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL													
Factor: Tipos de actividades de control													
33	0	1	3	2	2	8	0	12,5	37,5	25	25	100	
34	0	0	0	7	1	8	0	0	0	87,5	12,5	100	
Factor: Controles generales													
23	0	0	4	3	1	8	0	0	50	37,5	12,5	100	
27	1	1	2	2	2	8	12,5	12,5	25	25	25	100	
36	2	2	1	2	1	8	25	25	12,5	25	12,5	100	
37	1	1	2	3	1	8	12,5	12,5	25	37,5	12,5	100	
Factor: Controles de aplicación													
26	2	0	2	3	1	8	25	0	25	37,5	12,5	100	
Preguntas	Categorías (Catg.) y Frecuencia (Fr)						Porcentajes						
N°	MB (1)	B(2)	M(3)	A(4)	MA(5)	Total	MB (1)	B(2)	M(3)	A(4)	MA(5)	Total	
SÉPTIMO COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN													
Factor: Información													
21	0	0	1	5	2	8	0	0	12,5	62,5	25	100	
Factor: Comunicación													
15	0	1	1	4	2	8	0	12,5	12,5	50	25	100	
39	0	3	3	1	1	8	0	37,5	37,5	12,5	12,5	100	
Preguntas	Categorías (Catg.) y Frecuencia (Fr)						Porcentajes						
N°	MB (1)	B(2)	M(3)	A(4)	MA(5)	Total	MB (1)	B(2)	M(3)	A(4)	MA(5)	Total	
OCTAVO COMPONENTE: SUPERVISIÓN O MONITOREO													
Factor: Actividades de supervisión permanente													
16	0	0	0	6	2	8	0	0	0	75	25	100	
18	0	1	2	4	1	8	0	12,5	25	50	12,5	100	
38	1	1	2	3	1	8	12,5	12,5	25	37,5	12,5	100	

Realizado por: Balseca, T. 2021

3.2.2. Interpretación de los resultados

A través de este procedimiento se dio significado a los datos. La información obtenida se integró en la investigación como parte de una realidad. La interpretación de los resultados se realizó en función de cada uno de los objetivos de estudio; es decir, se interpretaron los resultados obtenidos en cuanto a los aspectos que tienen que ver con el Modelo COSO II (Componentes y Factores) y, por último, se interpretaron los resultados basados en esta metodología que permita evaluar las actividades y disminuir los riesgos en la gestión administrativa de la institución.

3.2.2.1. Resultados obtenidos de la aplicación del instrumento

**INSTITUCIÓN: GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL
RURAL SANTIAGO DE CALPI**

Cuestionario: Evaluación del sistema de control interno

Primer componente: AMBIENTE DE CONTROL

Tabla 12-3: Factor: Filosofía de la administración de riesgos

Nº	PREGUNTAS	MB		B		M		A		MA		TOTAL	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
8	¿El nivel de responsabilidades sobre la supervisión por parte de la Presidencia es?	0	0,0	0	0,0	1	12,5	3	37,5	4	50,0	8	100,0
32	¿La Presidencia y administración otorgan incentivos al personal de acuerdo al logro de objetivos, comportamiento y grado de desempeño, en todos los niveles de la institución?	1	12,5	4	50,0	2	25,0	1	12,5	0	0,0	8	100,0
TOTAL			6,3		25,0		18,80		25,0		25,0		

Realizado por: Balseca, T. 2021

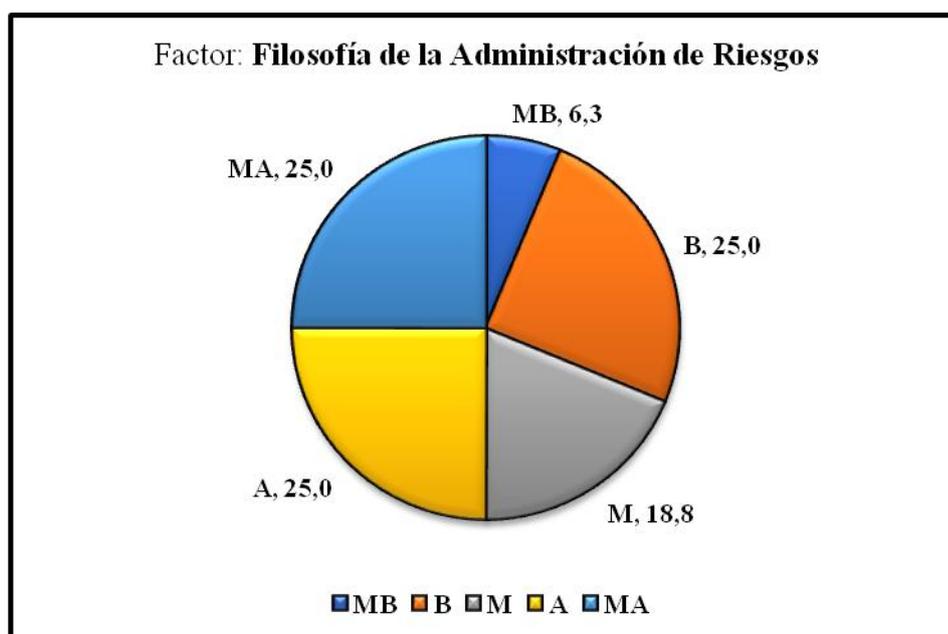


Gráfico 1-3: Filosofía de la administración de riesgos.

Realizado por: Balseca, T. 2021

Análisis de interpretación

Con base a los resultados se puede visualizar con respecto al Componente **Ambiente de control**, comprendido a su vez por el Factor **Filosofía de la administración de riesgos**: Que existe una diversidad de criterios en las personas encuestadas en cuanto al porcentaje correspondiente al 75,0% de las respuestas, están distribuidos de la siguiente manera: 25% respondieron Bajo, 25% Alto y 25% Muy, Alto en referencia al nivel de gestión administrativa y supervisión por parte de la presidencia, en la ejecución de objetivos de corta y larga duración; un 18,8% indicó que se encuentra en un nivel Medio, y el 6,3% Muy Bajo.

Es de hacer notar, que el Ambiente de Control de una institución es el comportamiento o habilidad de la presidencia y de los trabajadores que la integran, en referencia la preponderancia que tiene la existencia y aplicación del control internamente. Según Whittington & Pany (2005), el contexto donde se establece el control origina el carácter organizativo, ya que incide en la percepción y comprensión del control. Este puede reflejarse como el soporte respecto a los componentes.

En relación a lo antes señalado, se puede inferir que, una el ambiente de control correctamente aplicado puede contribuir a reducir el impacto de las probables irregularidades que ocurran, y en caso contrario su mal aplicación incide directamente en la eficacia de los otros elementos del control intrínseco de la entidad.

Por tal sentido, el factor de estudio de la filosofía de administración de riesgos, engloba la visión que tiene la gerencia para realizar un seguimiento de los riesgos de la operación comercial; el comportamiento y las actuaciones de la gerencia hacia los informes del área financiera, la producción de la información, el ejercicio contable y el talento humano.

Tabla 13-3: Factor: Integridad y valores éticos

CRITERIO		MB		B		M		A		MA		TOTAL	
VALOR		1		2		3		4		5			
N°	PREGUNTAS	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
2	¿Considera usted que los directivos, funcionarios y trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Santiago de Calpi, están comprometidos con los principios y valores éticos institucionales?	0	0,0	1	12,5	0	0,0	5	62,5	2	25,0	8	100,0
3	¿Su conocimiento sobre la visión, misión, objetivos estratégicos, valores y principios institucionales es?	0	0,0	1	12,5	3	37,5	3	37,5	1	12,5	8	100,0
4	¿Considera usted que la institución cuenta con estándares de conducta bien definidos y entendidos por todos quienes conforman la organización?	1	12,5	2	25,0	3	37,5	2	25,0	0	0,0	8	100,0
TOTAL			4,2		16,7		25,0		41,7		12,5		

Realizado por: Balseca, T. 2021

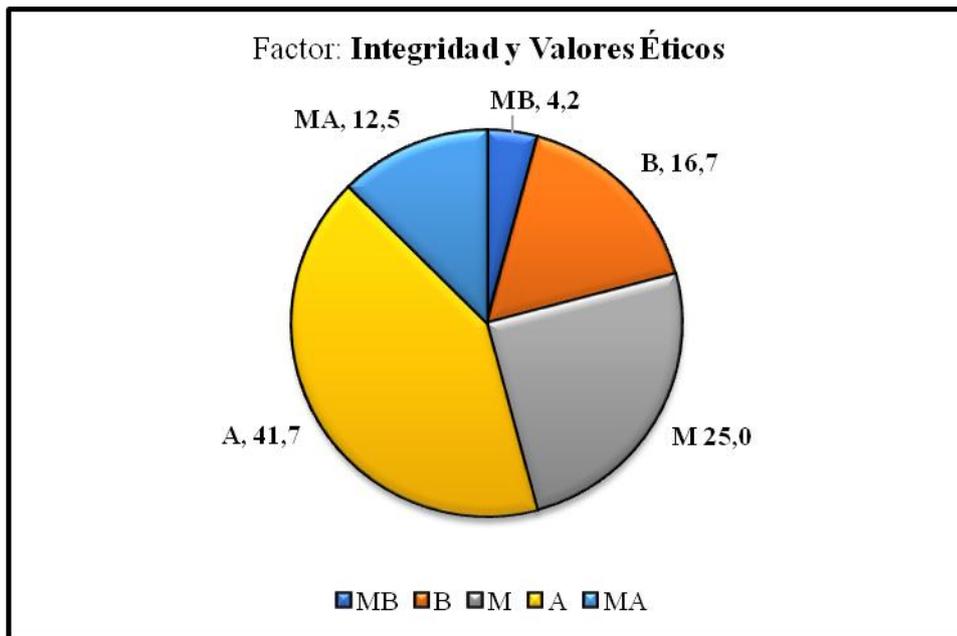


Gráfico 2-3: Integridad y valores éticos.

Realizado por: Balseca, T. 2021

Análisis de interpretación

Aquí puede observarse que el 41,7% de los colaboradores, manifestaron que cuentan con grado alto de compromiso con las normas y valores institucionales basados en la moral, la honestidad y en la rectitud. Asimismo, poseen un gran sentido de pertenencia e identificados con la filosofía y el propósito de la institución y, además, dispuestos a cumplir con los estándares de conducta establecidos. Los otros porcentajes son repartidos en la categoría “B” y “MB” con un porcentaje de 16,7%, y 4,2% respectivamente, los cuales consideran que es necesario afianzar y fortalecer el código de ética de la institución. Por otra parte, existe la opinión porcentual de 25,0% (M) y 12,5% (MA), que consideran que, en estos puntos tan importantes, se han tomado ciertas acciones para consolidar tanto los principios éticos como la probidad en el buen prestigio del ente.

Regularmente se presentan obstáculos en la implementación y cumplimiento de las conductas y los principios éticos, motivado a las desigualdades de atención que pueden existir en los diferentes niveles que integran la institución, con respecto a los intereses individuales para alcanzar las metas previamente establecidas, para el beneficio de todos. Es necesario que todos los involucrados (Tanto grupos internos como externos) trabajen en función de lograr un equilibrio que cumpla con las expectativas de integridad y valores éticos (Bertani P. S., 2014, p.46).

En torno a lo descrito, la responsabilidad principal recae en el personal directivo de la institución, sirviendo como modelo en la implementación de los principios éticos, morales y de conducta frente al resto del personal, para evitar que se cometan actos deshonestos e ilegales que puedan afectar la integridad institucional.

Tabla 14-3: Factor: Estructura Organizacional

CRITERIO		MB		B		M		A		MA		TOTAL	
VALOR		1		2		3		4		5			
N°	PREGUNTAS	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
1	¿Su conocimiento sobre la estructura organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Santiago de Calpi, es?	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4	50,0	4	50,0	8	100,0
TOTAL			0,0		0,0		0,0		50,0		50,0		

Realizado por: Balseca, T. 2021

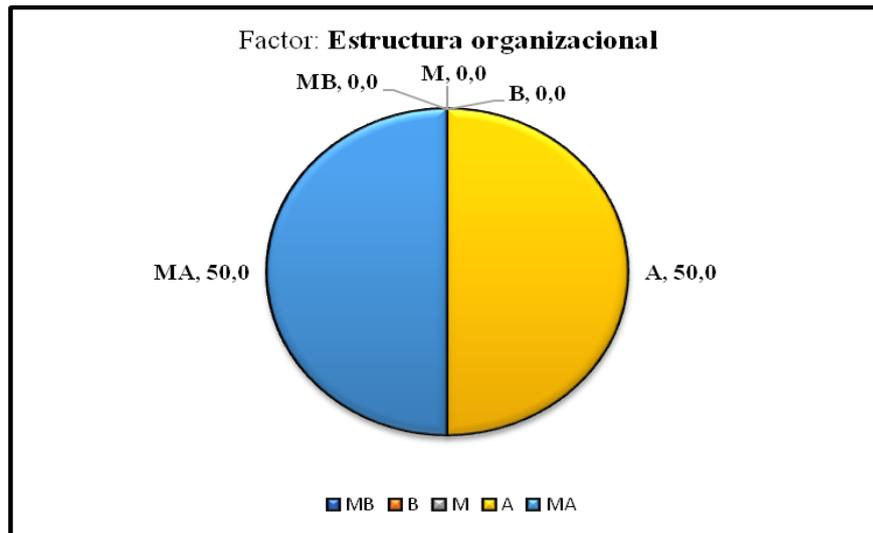


Gráfico 3-3: Estructura Organizacional.

Realizado por: Balseca, T. 2021

Análisis de interpretación

Como puede apreciarse en relación al Factor **Estructura organizacional**, mostró una paridad en las respuestas de los trabajadores encuestados, en cuanto al grado de conocimiento sobre la constitución organizacional del ente, el cual arrojó el siguiente resultado: Un 50,0% Muy Alto y un 50,0% Alto.

Según García (2018, p. 1), la definición de esta concepción se refiere a la contribución o aporte que realizan las personas que integran el nivel alto de dirección, con respecto al desarrollo continuo y sostenido de una institución. Cabe destacar, que todos los que hacen parte del ente tienen la obligación de conocer el rol a desempeñar dentro del sistema, permitiendo así, materializar el conjunto de reglas y normas establecidas para obtener resultados de los objetivos preestablecidos.

Es indispensable resaltar, que este factor, es de vital importancia en una institución ya que su buen diseño establece el basamento para realizar un excelente sistema de planificación, conducción y supervisión de las transacciones ordinarias de la misma.

Tabla 15-3: Asignación de autoridad y responsabilidades

CRITERIO		MB		B		M		A		MA		TOTAL	
VALOR		1		2		3		4		5			
N°	PREGUNTAS	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
5	¿Los vocales de la junta y las comisiones actúan aisladamente de la Administración y cuentan con propósitos claros en las valoraciones y voluntad de decisión?	1	12,5	1	12,5	3	37,5	2	25,0	1	12,5	8	100,0
19	¿En el trabajo que desarrolla, se mantienen reuniones frecuentes grupales de planificación de actividades?	0	0,0	2	25,0	2	25,0	2	25,0	2	25,0	8	100,0
20	¿Desde la Presidencia se establecen instrucciones y guías sobre las responsabilidades que tienen cada una de las instancias de la organización?	0	0,0	0	0,0	3	37,5	5	62,5	0	0,0	8	100,0
TOTAL			4,2		12,5		33,3		37,5		12,5		

Realizado por: Balseca, T. 2021

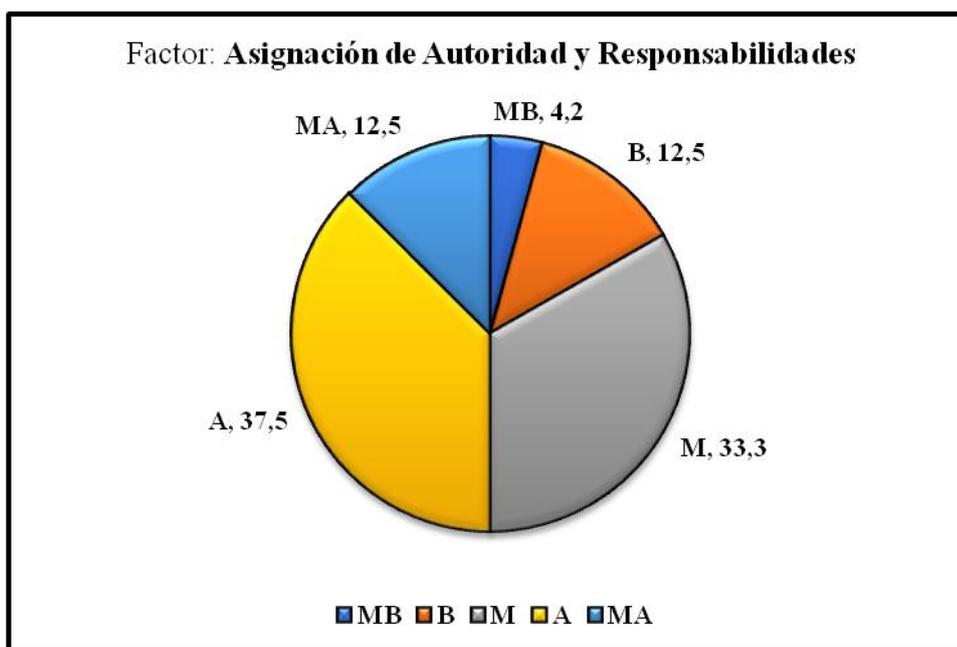


Gráfico 4-3: Asignación de autoridad y responsabilidades.

Realizado por: Balseca, T. 2021

Análisis de interpretación

Los resultados obtenidos referidos al Factor **Asignación de autoridad y responsabilidades**, permiten visualizar que el 37,5% de los sujetos encuestados expresaron tener un Alto conocimiento, acerca de a la línea de mando que establece la institución en cuanto a la cadena directa de autoridad y responsabilidad dentro de la misma. Un 33,3%, expresó que cuentan con un nivel Medio de conocimiento, sobre la capacidad que tienen los miembros directivos de dar órdenes y de generar obediencia por parte de sus subordinados. En este mismo orden, un 12,5% se enmarcaron en un nivel Medio Alto y Bajo respectivamente, indicando esto, que existen opiniones encontradas en referencia a la información manejada, respecto a las líneas de autoridad y las respuestas generadas, producto de dicho mandato. Por último, un 4,2% indicó que, tienen un Muy Bajo o de desconocimiento en referencia a dicho tópico.

Cabe destacar, la gran relevancia que tienen los procesos formales de comunicación en referencia a la autoridad y responsabilidad, así como de las cuestiones que hacen referencia al control.

Estos procedimientos pueden incorporar distintas metodologías para su efectivo cumplimiento, como: Comunicaciones internas proveniente de los altos niveles gerenciales, que hacen mención sobre la trascendencia del control y temas vinculados con él, proyectos de carácter formal a nivel organizativo y operativo, además, de los manuales descriptivos de cargos de los trabajadores y políticas que la comprenden (Narvárez S. & Narvárez R., 2007, p. 208).

En referencia a lo descrito anteriormente, este factor refiere cómo se establece la autoridad y responsabilidad por las competencias a nivel operativo y cómo se dan las relaciones de reporte y las autorizaciones emanadas del poder jerárquico.

Tabla 16-3: Factor: Políticas y prácticas de recursos humanos

CRITERIO		MB		B		M		A		MA		TOTAL	
VALOR		1		2		3		4		5			
N°	PREGUNTAS	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
6	¿La organización posee sistemas de evaluación del desempeño en base a los estándares de conducta establecidos?	4	50,0	3	37,5	0	0,0	0	0,0	1	12,5	8	100,0
7	¿En caso de detectar alteraciones en el comportamiento deseado de los trabajadores del ente, éstas se corrigen de manera oportuna y adecuada?	1	12,5	3	37,5	0	0,0	3	37,5	1	12,5	8	100,0
9	¿El nivel de evaluación de la aptitud y experiencia del personal contratado por la institución, es?	0	0,0	0	0,0	2	25,0	5	62,5	1	12,5	8	100,0
11	¿El nivel de documentos, manual o reglamento que describa sus funciones o informe sobre sus obligaciones para el desarrollo de su trabajo es?	0	0,0	4	50,0	2	25,0	2	25,0	0	0,0	8	100,0
22	¿Los procesos de capacitación que tan frecuentes son?	0	0,0	4	50,0	4	50,0	0	0,0	0	0,0	8	100,0
24	¿El control y seguimiento diario al cumplimiento de su horario de trabajo es?	0	0,0	0	0,0	1	12,5	3	37,5	4	50,0	8	100,0
28	¿Considera usted que las herramientas utilizadas para su trabajo son las suficientes?	1	12,5	3	37,5	1	12,5	3	37,5	0	0,0	8	100,0
29	¿Considera usted que los contratos de trabajo realizados son adecuados a las actividades que desempeñan?	0	0,0	0	0,0	2	25,0	4	50,0	2	25,0	8	100,0
30	¿La administración facilita la instrucción y entrenamiento indispensable para captar, capacitar y conservar a los trabajadores necesarios y personal suficiente y calificado, así como distribuidores externos de servicios externos para favorecer el logro de metas y objetivos?	0	0,0	2	25,0	3	37,5	3	37,5	0	0,0	8	100,0
40	¿La aplicación de procesos de evaluación y desempeño constante y autónomo y, además con personal capacitado es?	0	0,0	1	12,5	4	50,0	3	37,5	0	0,0	8	100,0
TOTAL			7,5		25,0		23,8		32,5		11,3		

Realizado por: Balseca, T. 2021

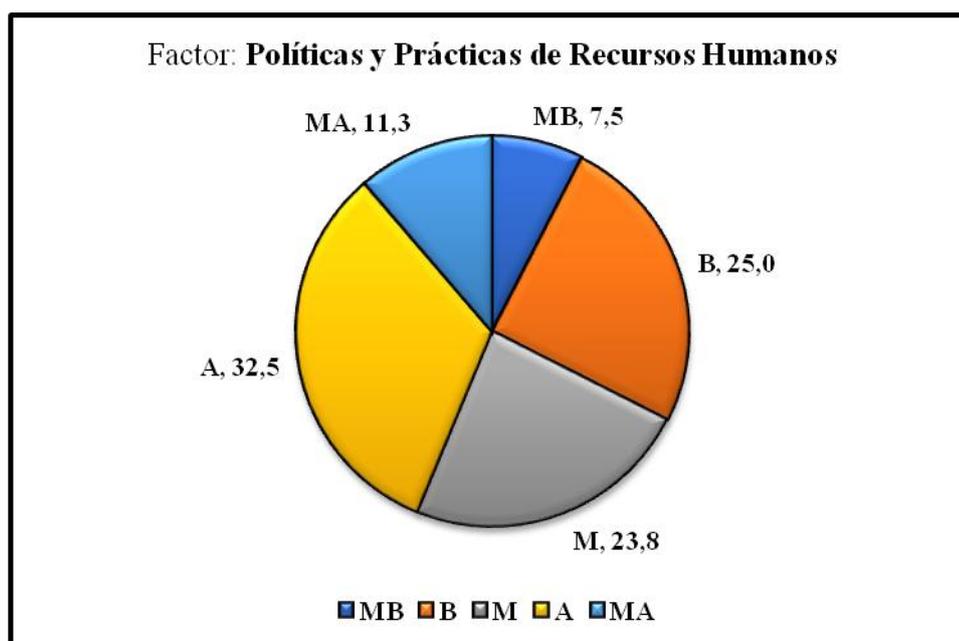


Gráfico 5-3: Políticas y prácticas de recursos humanos

Realizado por: Balseca, T. 2021

Análisis de interpretación

En el análisis realizado puede observarse cuantitativamente, que 32,5% (A), 23,8 (M) Y 11,3% (MA) de los sujetos indicaron respecto al Factor **Políticas y prácticas de recursos humanos**, que cuentan con un conocimiento actualizado con respecto al reglamento, políticas y procesos emanados de la unidad de gestión humana en cuanto a sus diferentes subsistemas, en cuanto a la captación, capacitación, evaluación, bienestar social y relaciones laborales entre trabajadores-directivos, los cuales repercuten en la efectividad y eficiencia institucional; ubicándose en un nivel alto (61 – 80%) de acuerdo a la escala establecida. El 25,0% (B) y 7,5% (MB) restante, expresó que no tiene claro el funcionamiento y alcance que se dan en su área laboral con respecto a los procedimientos de gestión humana, lo cual se ubica en un nivel bajo (21 – 40%).

En relación a la administración del talento humano Chiavenato (2009, p.9), hace referencia a todas aquellas normativas y procedimientos que se requieren para conducir cada uno de los procesos administrativos relacionados con las personas que hacen vida dentro de la entidad, como la gestión, el sistema de remuneración y beneficios, el entrenamiento en base a competencias, la evaluación y la implantación de estrategias dirigidas a crear un adecuado ambiente laboral.

En referencia a la cita anterior, la razón de ser de la administración de recursos humanos, comprende un conglomerado de procesos y lineamientos que guardan estrecha relación con los diferentes subsistemas de RRHH (Selección, orientación y directrices, desarrollo, evaluación del rendimiento, consultoría, promoción, remuneración, sistema de ascensos), teniendo como fin el beneficio y protección del talento humano, que en definitiva representa el recurso más importante con que cuenta una institución.

Segundo Componente: ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Tabla 17-3: Factor: Objetivos estratégicos

CRITERIO		MB		B		M		A		MA		TOTAL	
VALOR		1		2		3		4		5			
N°	PREGUNTAS	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
10	¿Las unidades, departamentos, o comisiones que conforman el GAD Parroquial cuentan con objetivos operativos, de información y de cumplimiento?	3	37,5	0	0,0	2	25,0	1	12,5	2	25,0	8	100,0
31	¿Las actividades que desarrollan todos los funcionarios obedecen a una planificación debatida y aprobada, que se traducen en planes operativos anuales?	0	0,0	0	0,0	1	12,5	6	75,0	1	12,5	8	100,0

Realizado por: Balseca, T. 2021

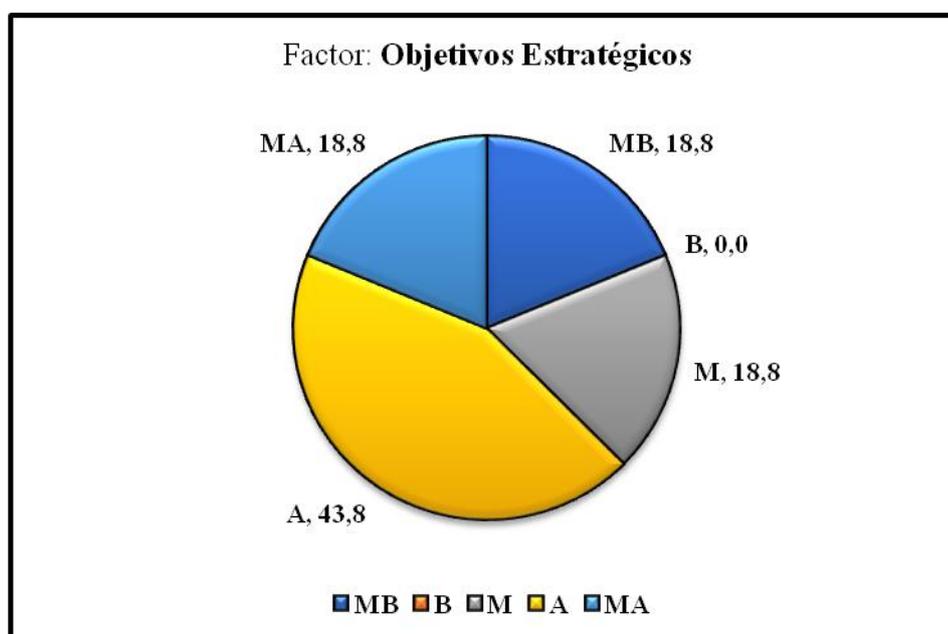


Gráfico 6-3: Objetivos estratégicos

Realizado por: Balseca, T. 2021

Análisis de interpretación

Respecto a la conclusión de los resultados arrojados, esta permite visualizar que el 43,8% (A), 18,8% (MA) y 18,8% (M) de los trabajadores encuestados expresaron estar en conocimiento de la existencia de un plan operativo establecido que comprende la naturaleza de las funciones que deben realizar las unidades, departamentos o comisiones que conforman el ente y que, representan la punta de lanza para el alcance de los objetivos planeados. Estos datos según la tabla establecida, se encuentran en un nivel muy alto (81 – 100%). Un 18,8% (MB), opinó que desconoce cómo se establece la planificación dentro de la institución, los cuales están enmarcados en un plan operativo anual para el alcance de objetivos y metas.

Vale acotar, que, para el alcance de los objetivos estratégicos establecidos, se contempla a nivel de dirección las distintas opciones que permitan reconocer los posibles riesgos y determinar sus posibles implicaciones. Debe existir una relación directa y equilibrada entre los fines estratégicos y relacionados, con un grado de aceptación y tolerancia de riesgo (Bertani P. S., 2014, p.46). Quiere decir que, una de las atribuciones fundamentales de los administradores, es anticiparse a los posibles riesgos y nivel de alcance, que puedan incidir de forma negativa con los resultados institucionales preestablecidos y que su vez, permitan tomar acciones correctivas en marcha para cumplir con la filosofía de la entidad, que en definitiva constituyen su razón de existir y operar.

Tabla 18-3: Factor: Objetivos de cumplimiento

CRITERIO		MB		B		M		A		MA		TOTAL	
VALOR		1		2		3		4		5			
N°	PREGUNTAS	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
14	¿El nivel de análisis y discusión del contenido informativo asociado al logro de las metas de la entidad, es?	0	0,0	2	25,0	4	50,0	2	25,0	0	0,0	8	100,0
TOTAL			0,0		25,0		50,0		25,0		0,0		

Realizado por: Balseca, T. 2021

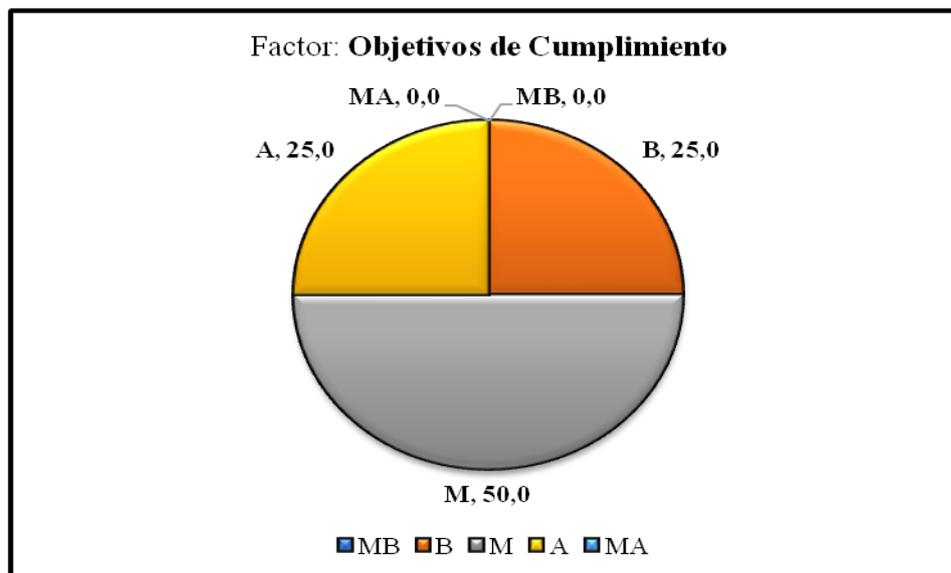


Gráfico 7-3: Objetivos de cumplimiento

Realizado por: Balseca, T. 2021

Análisis de interpretación

Como se puede apreciar, el 50,0% (M) está medianamente familiarizado con el Factor **Objetivos de cumplimiento**, en referencia a la información relacionada con la aplicación y acatamiento de la normativa legal en función de las metas fijadas por la institución; el 25,0% (A) cuenta con un nivel alto de conocimiento con respecto a los análisis y discusiones planteados para el logro de las metas del ente; el 25,0% está en total desconocimiento de los fines pretendidos por la institución.

Estos objetivos hacen referencia a efectuar, acatar e implementar un conjunto de normas y regulaciones que tienen un alto grado de aplicación. Vale decir que, los mismos deben plantearse previamente al establecimiento de riesgos que afecten negativamente su obtención. La gerencia implementa a través de la administración de riesgos un proceso para la fijación de objetivos, los cuales deben estar alineados con la misión de la institución sirviendo los restos de soporte; esto sin apartar los riesgos que pueden ser aceptables.

Tercer Componente: IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS

Tabla 19-3: Factor: Factores de influencia estratégica y de objetivos

CRITERIO		MB		B		M		A		MA		TOTAL	
		VALOR		2		3		4		5			
N°	PREGUNTAS	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
25	¿La frecuencia con que realizan copias o respaldos de seguridad de la información de las actividades que usted desarrolla es?	0	0,0	1	12,5	1	12,5	2	25,0	4	50,0	8	100,0
TOTAL			0,0		12,5		12,5		25,0		50,0		

Realizado por: Balseca, T. 2021

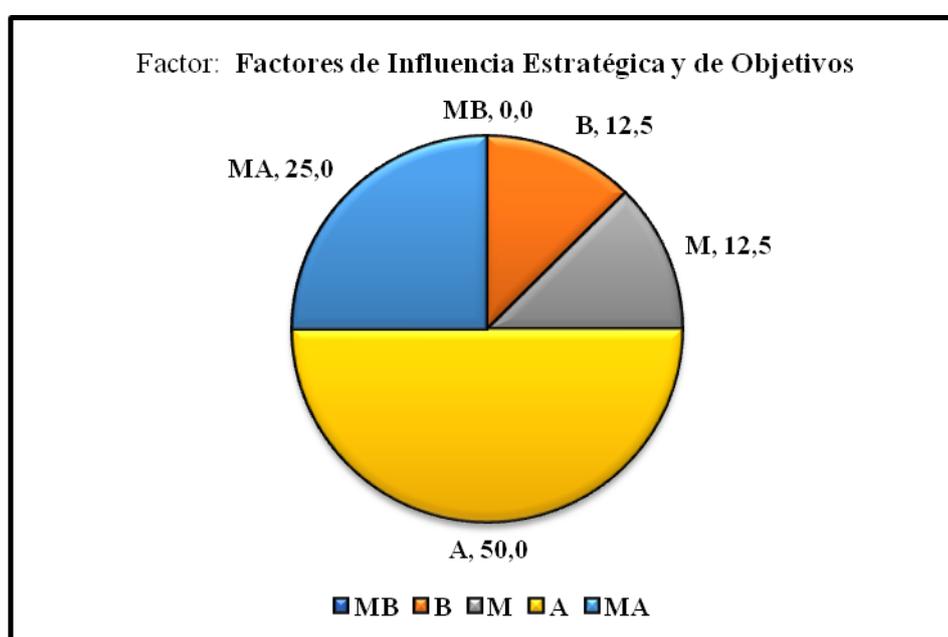


Gráfico 8-3: Factores de influencia estratégica y de objetivos

Realizado por: Balseca, T. 2021

Análisis de interpretación

Como se puede apreciar en relación al Factor: **Factores de influencia estratégica y de objetivos**, el 50,0% (A) y el 25,0% (A) respectivamente, están en claro conocimiento de su importancia ya que se encuentran relacionados e incorporados al proceso de planificación, y además, que los mismos tienen que ver con la información recolectada de forma continua y permanente de los eventos, que puedan presentarse en determinado momento en la entidad durante las actividades cotidianas; estos resultados evidencian que existe un nivel alto, en cuanto a los distintos medios utilizados por la dirección para detectar posibles sucesos que puedan impactar positiva o negativamente el alcance de los objetivos institucionales. También se refleja que el 12,5% (M), aplica medianamente los procesos relacionados con la realización

de respaldos de seguridad de la información de las actividades desarrolladas, y que su no aplicación puede incidir de forma negativa en el alcance de los objetivos planteados. Por último, un 12,5% (B) no hace el uso correcto de los procedimientos preestablecidos.

La identificación de eventos está directamente relacionada con el proceso de planificación; esto permite que la alta directiva detecte con antelación riesgos potenciales tanto positivos como negativos que afecten el normal desenvolvimiento de la institución. Respecto a los riesgos negativos, se deben tomar medidas correctivas que minimicen su impacto y en cuanto a los positivos significa una oportunidad para ser utilizados e implementados estratégicamente para alcanzar con éxito los objetivos.

En este sentido, los eventos hacen referencia a las consecuencias que traen consigo los riesgos cuyo efecto sea de carácter negativo, los cuales deben ser valorados y correctamente administrados. Contrariamente, los eventos cuyo efecto son positivos revelan oportunidades; los mismos tienen que ser canalizados por máxima autoridad para un adecuado y oportuno instauración de estrategias, objetivos y metas a alcanzar. (Enterprise Risk Management, 2015, p.1).

Respecto a lo descrito en la cita, los eventos pueden impactar positiva o negativamente e inclusive ambos de forma simultánea, lo cual incide en la implementación de estrategias por parte de la dirección en la consecución de los objetivos. En relación a los eventos, se tienen los fallos de seguridad, caídas de los sistemas, transacciones fraudulentas, falta de respaldo de la información, entre otras.

Cuarto Componente: EVALUACIÓN DE RIESGOS

Tabla 20-3: Factor: Riesgo inherente y residual

CRITERIO		MB		B		M		A		MA		TOTAL	
		VALOR		1		2		3		4			
Nº	PREGUNTAS	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
12	¿Considera usted que el nivel de administración de riesgos para alcanzar los objetivos, es?	0	0,0	2	25,0	4	50,0	2	25,0	0	0,0	8	100,0
13	¿Considera usted que el riesgo de fraude en la institución es?	4	50,0	3	37,5	0	0,0	1	12,5	0	0,0	8	100,0
35	¿Considera que la organización ha analizado como evaluación de riesgo la estafa, compras indebidas, utilización o venta de bienes, modificación de los asientos de la información y demás hechos ilícitos?	3	37,5	2	25,0	2	25,0	1	12,5	0	0,0	8	100,0
TOTAL			29,2		29,2		25,0		16,7		0,0		

Realizado por: Balseca, T. 2021

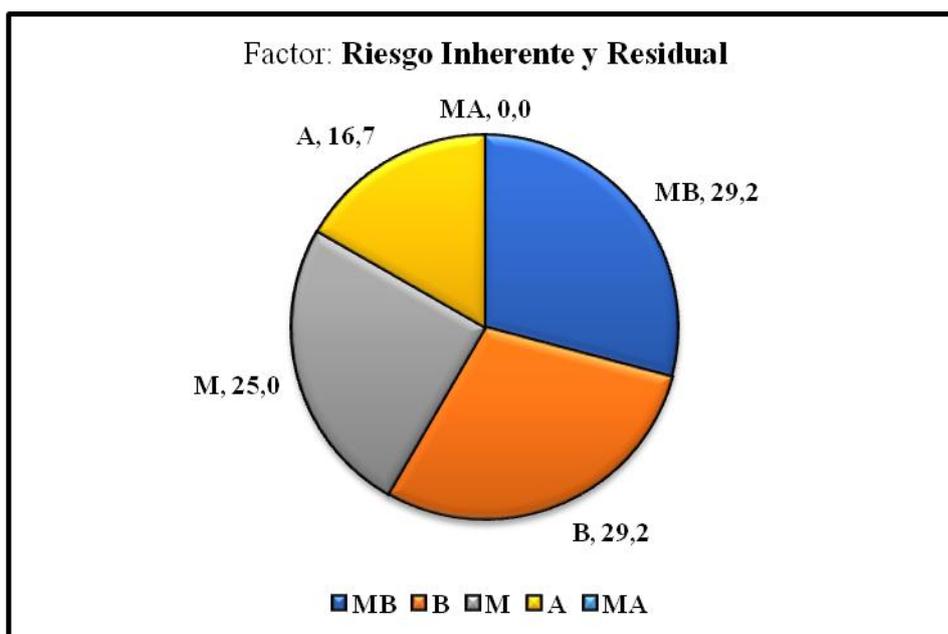


Gráfico 9-3: Riesgo inherente y residual

Realizado por: Balseca, T. 2021

Análisis de interpretación

Con respecto al Factor **Riesgo inherente y residual del componente evaluación de riesgos**, luego de los resultados arrojados, el 58,4% correspondiente a los criterios Bajo (29,2%) y Muy Bajo (29,2%) con respecto a la información que manejan los trabajadores encuestados, lo cual indica que están en total desconocimiento con relación al nivel de riesgos de la administración con respecto a las acciones de carácter fraudulento cómo valoración de fraude, compras sin permiso previo, utilización y venta de los bienes patrimoniales, cambio y manejo indebido de la información registrada, además de diversas acciones actos no apropiadas; ubicándose este porcentaje en un nivel medio bajo respecto a los parámetros establecidos. Un 25,0% (M) indicó que maneja medianamente la información en cuanto a la evaluación de los riesgos presentes en la entidad y el 16,7% (A) maneja sólidamente las acciones correctivas que maneja la dirección respecto a los riesgos.

En referencia al, riesgo inherente está relacionado propiamente con las actividades naturales del proceso de trabajo, en la cual siempre están presentes los riesgos, tanto para los trabajadores cómo para las labores desarrolladas. En cuanto al riesgo residual, se mantiene presente aun cuando la dirección ha aplicado planificadamente las estrategias de mitigación del riesgo inherente (Auditool, 2014, pp. 1 y 2).

En referencia a lo citado, la evaluación de riesgos es fundamental para la toma de acciones, ante la posibilidad de acontecimientos que inciden e impactan de forma determinante la obtención de los preestablecidos, para ello la gerencia centra su evaluación desde dos puntos de vista tanto el económico cómo la posibilidad de una contingencia del acontecimiento. Inicialmente, aplicará técnicas dirigidas a la de los riesgos inherentes, primeramente, y posterior el riesgo residual, que es el que prevalece aun después de ser aplicadas las acciones correctivas.

Quinto Componente: RESPUESTA DE RIESGOS

Tabla 21-3: Factor: Cuestiones sobre la respuesta a los riesgos

CRITERIO		MB		B		M		A		MA		TOTAL	
VALOR		1		2		3		4		5			
Nº	PREGUNTAS	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
41	¿La presidencia y directivos evalúan los datos obtenidos referentes a las valoraciones constantes y autónomas y comunican a las personas encargadas de tomar las acciones correctivas?	1	12,5	0	0,0	2	25,0	2	25,0	3	37,5	8	100,0
TOTAL			12,5		0,0		25,0		25,0		37,5		

Realizado por: Balseca, T. 2021

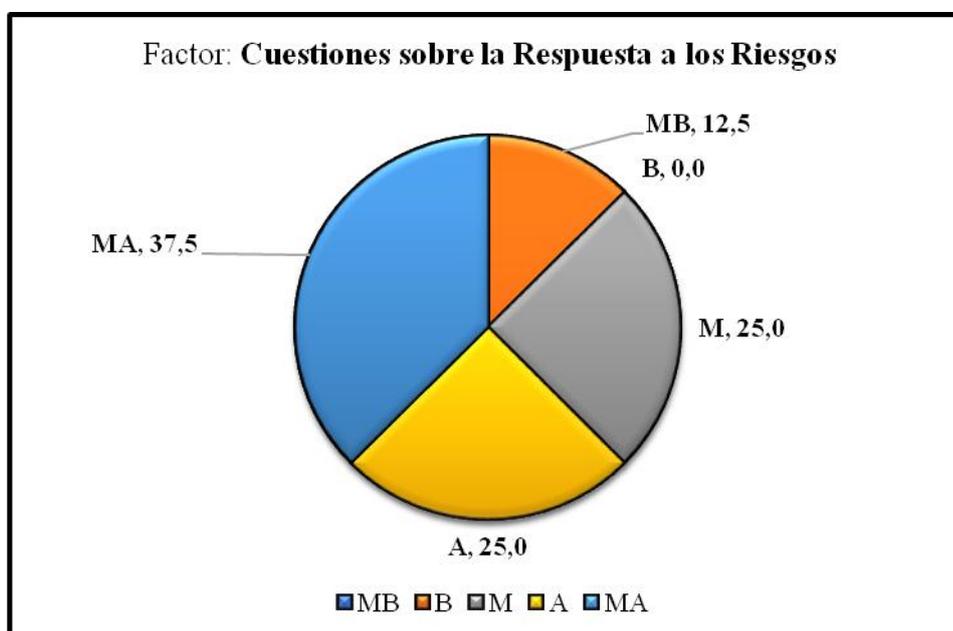


Gráfico 10-3: Cuestiones sobre las respuestas a los riesgos

Realizado por: Balseca, T. 2021

Análisis de interpretación

Los resultados obtenidos en cuanto al Factor **Cuestiones sobre las respuestas a los riesgos**, permiten visualizar que el 62,5% comprendidos en (MA) con un 37,5% y (A) con un 25,0% respectivamente, de los sujetos encuestados expresaron que conocen plenamente los resultados de las evaluaciones aplicadas por la presidencia y directivos de forma continua e independiente y la efectiva comunicación de estos resultados a las partes involucradas y responsables para la toma de acciones correctivas. Un 25,0% (M), expresó que medianamente está en conocimiento en cuanto al significado de la valoración de riesgos por parte de los directivos y de las acciones correctivas necesarias para un control eficaz dentro del organismo que contribuyan a la consecución de los objetivos. Consiguientemente, un 12,5% se enmarcaron en un nivel muy bajo (MB), indicando una falta de información en cuanto a la respuesta a los riesgos.

El nivel directivo una vez realizada de forma exhaustiva la evaluación de riesgos y determinando las posibles respuestas a los mismos y su posible nivel de impacto en los costos y beneficios, selecciona la que mejor se adapte al riesgo residual y cuente con un nivel aceptable de tolerancia al riesgo previsto (Bertani P. S., 2014, p.46).

En relación a lo anterior, la gerencia debe realizar una evaluación al riesgo de la institución con base a los siguientes niveles: Prevenir, mitigar, intercambiar y admitir. Posteriormente, ya obtenida la respuesta más adecuada al riesgo presentado, deberá realizar una revalorización del riesgo residual.

Sexto Componente: ACTIVIDADES DE CONTROL

Tabla 22-3: Factor: Tipos de actividades de control

CRITERIO		MB		B		M		A		MA		TOTAL	
		VALOR 1		2		3		4		5			
N°	PREGUNTAS	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
33	¿Cree que la organización cumple con las responsabilidades contables y financieras de manera apropiada y con precisión?	0	0,0	1	12,5	3	37,5	2	25,0	2	25,0	8	100,0
34	¿Considera que la institución aplica lo contemplado en las normativas legales externas?	0	0,0	0	0,0	0	0,0	7	87,5	1	12,5	8	100,0
TOTAL			0,0		6,3		18,8		56,3		18,8		

Realizado por: Balseca, T. 2021

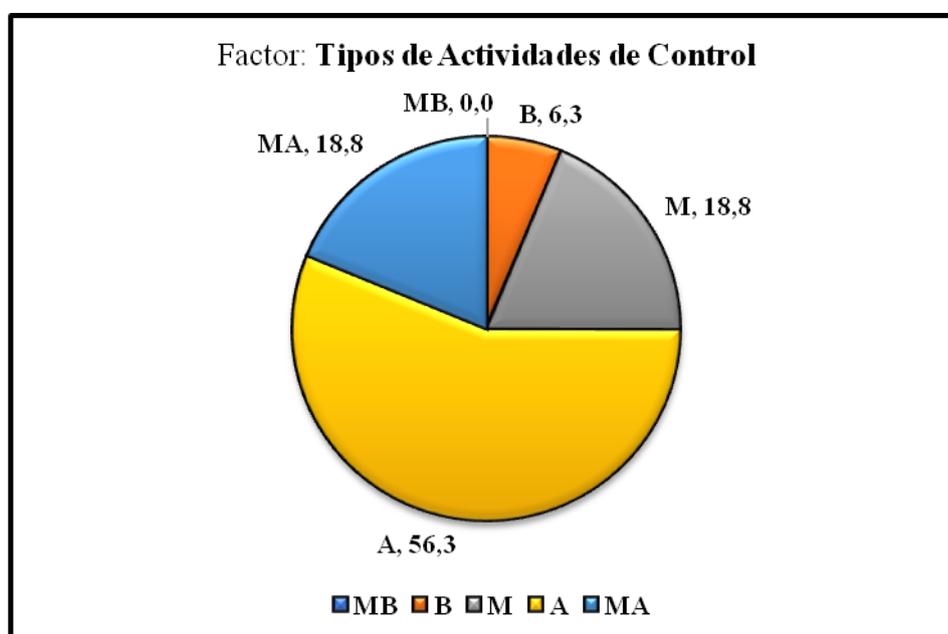


Gráfico 11-3: Tipos de actividades de control

Realizado por: Balseca, T. 2021

Análisis de interpretación

Aquí es notorio observar que el 75,1% de los colaboradores, distribuidos de la siguiente manera: 56,3% (A) y 18,8% (MA) conjuntamente, manifestaron que han tienen una noción clara, de la importancia que tiene cumplimiento adecuado y conciso de las responsabilidades a nivel contable y financiero, así como el acatamiento fiel de las leyes y regulaciones externas que inciden en el funcionamiento organizacional. Estos porcentajes están ubicados en un nivel alto de acuerdo al rango establecido. Los otros porcentajes son repartidos en la categoría “M” con un 18,8%, lo cual representa que manejan medianamente la información de las acciones ejecutadas de control, referente al correcto manejo de los sistemas contables y financieros, y la categoría “B” con un 6,3%, siendo indicativo de un bajo nivel de conocimiento en cuanto a la administración y estrategias de control.

Razón por la cual, el organismo debe entender de manera idónea cada uno de los procesos de control, permitiéndole esto idear e implantar un adecuado plan para la realización de la valuación a nivel interno del sistema de control (Norma Internacional de Auditoría N° 6).

Respecto a lo citado, al contar con dicha comprensión es necesario tener en cuenta la existencia o no de los procesos de control de la actividad contable (Contabilidad independiente del resguardo de los bienes de índole financiero; 2) Reguardo de activos asociados y aprobación de transacciones por separado; 3) Responsabilidad operativa y registro contable por separado), para dar respuesta adecuada al riesgo, conociendo con esto el plan a seguir por parte de todos los niveles organizacionales.

Tabla 23-3: Factor: Controles generales

CRITERIO		MB		B		M		A		MA		TOTAL	
VALOR		1		2		3		4		5			
N°	PREGUNTAS	Fa	%	Fa	%								
23	¿El control cuando se saca algún equipo o documento fuera de las oficinas del GAD parroquial es?	0	0,0	0	0,0	4	50,0	3	37,5	1	12,5	8	100,0
27	¿Considera usted que los bienes de la institución se encuentran debidamente inventariados?	1	12,5	1	12,5	2	25,0	2	25,0	2	25,0	8	100,0
36	¿Se desarrollan tareas de seguimiento creadas e implantadas para limitar el acceso, con la finalidad de resguardar los bienes de la institución de riesgos externos?	2	25,0	2	25,0	1	12,5	2	25,0	1	12,5	8	100,0
37	¿Se seleccionan y ponen en práctica procesos de monitoreo y validación sobre la importación, desarrollo y conservación de los elementos tecnológicos y su equipamiento?	1	12,5	1	12,5	2	25,0	3	37,5	1	12,5	8	100,0
TOTAL		12,5		12,5		28,1		31,3		15,6			

Realizado por: Balseca, T. 2021

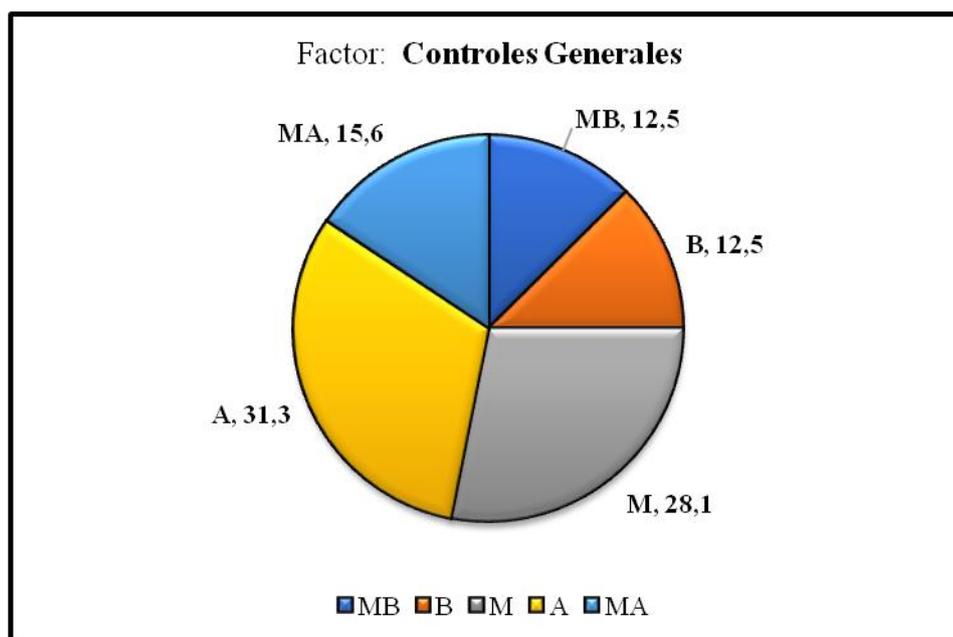


Gráfico 12-3: Controles generales

Realizado por: Balseca, T. 2021

Análisis de interpretación

En el análisis realizado puede observarse cuantitativamente, que 75,0% (31,3% (A), 28,1% (M) y 15,6 (MA) respectivamente) de los sujetos indicaron en cuanto al Factor **Controles generales**, que están en claro conocimiento de las normas, procesos y procedimientos relacionados a la protección, adquisición y mantenimiento preventivo de los bienes nacionales (Controles físicos, Equipos, inventarios y otros activos) pertenecientes a la institución para su adecuado control interno, ubicándose en un nivel alto (61 – 80%) de acuerdo a la escala establecida. Con relación a los demás porcentajes 12,5% tanto para (B) y (MB), lo cual comprende el 25,0% (21 – 40%) de los datos agrupados están ubicados en un nivel bajo, expresó que tienen un déficit de conocimiento sobre los procesos y controles de los bienes institucionales.

Los controles generales son los que se realizan sobre los bienes, los medios de información, el tratamiento de los datos, la obtención y conservación adecuada de software y aplicaciones, y el control de acceso. Esta variedad de control es aplicable a todos los sistemas y unidades que integran la institución (Bertani, P. S., 2014, p. 52).

Lo citado en el párrafo anterior, hace alusión a los métodos de control aplicados a cada estrato de la organización, cuyo propósito es la ejecución de los mismos, y que estos cumplan con las directrices emanadas de la administración, permitiendo así, la regulación de las operaciones y la adopción efectiva de procedimientos en el logro de las metas preexistentes.

Tabla 24-3: Factor: Controles de aplicación

CRITERIO		MB		B		M		A		MA		TOTAL	
VALOR		1		2		3		4		5			
N°	PREGUNTAS	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
26	¿Considera que la información que se encuentra en las computadoras y/o en los archivos digitales están bien protegidos?	2	25,0	0	0,0	2	25,0	3	37,5	1	12,5	8	100,0
TOTAL			25,0		0,0		25,0		37,5		12,5		

Realizado por: Balseca, T. 2021

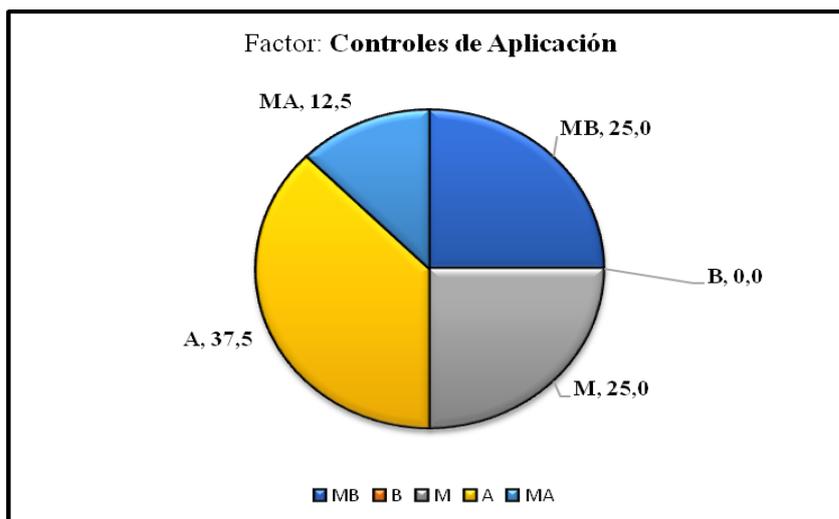


Gráfico 13-3: Controles de Aplicación

Realizado por: Balseca, T. 2021

Análisis de interpretación

En el gráfico planteado puede observarse que el 75,0% (37,5 (A), 25,0% (M) y 12,5% (MA) de los colaboradores, manifestaron estar seguros que la información con respecto a los archivos digitales que se encuentran en los computadores cuenta con sólido sistema de protección; dichos porcentajes están ubicados en un nivel alto según las escalas establecidas, así como la importancia de resguardar la información de los datos almacenados para protegerse de cualquier novedad. Y un 25,0% (MB), con un escaso conocimiento referente a la relevancia de salvaguardar los datos digitales.

Los controles de aplicación están creados para establecer un control para el correcto manejo de las aplicaciones. Permiten garantizar el exacto y total proceso de transacciones autorizadas y certificadas. (Bertani, P. S., 2014, p. 52).

Respecto a la cita descrita, este tipo de controles van dirigidos a garantizar fundamentalmente a evitar que se cometan errores en cuanto al ingreso de datos al sistema. También, para los procesos de información de carácter manual, suelen ser aplicados estos controles, adaptándolos de acuerdo a su esencia y cualidad.

Séptimo Componente: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Tabla 25-3: Factor: Información

CRITERIO		MB		B		M		A		MA		TOTAL	
VALOR		1		2		3		4		5			
N°	PREGUNTAS	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
21	¿Los clientes externos sienten que acceden a servicios transparentes y claros que ofrece el ente gubernamental?	0	0,0	0	0,0	1	12,5	5	62,5	2	25,0	8	100,0
TOTAL			0,0		0,0		12,5		62,5		25,0		

Realizado por: Balseca, T. 2021

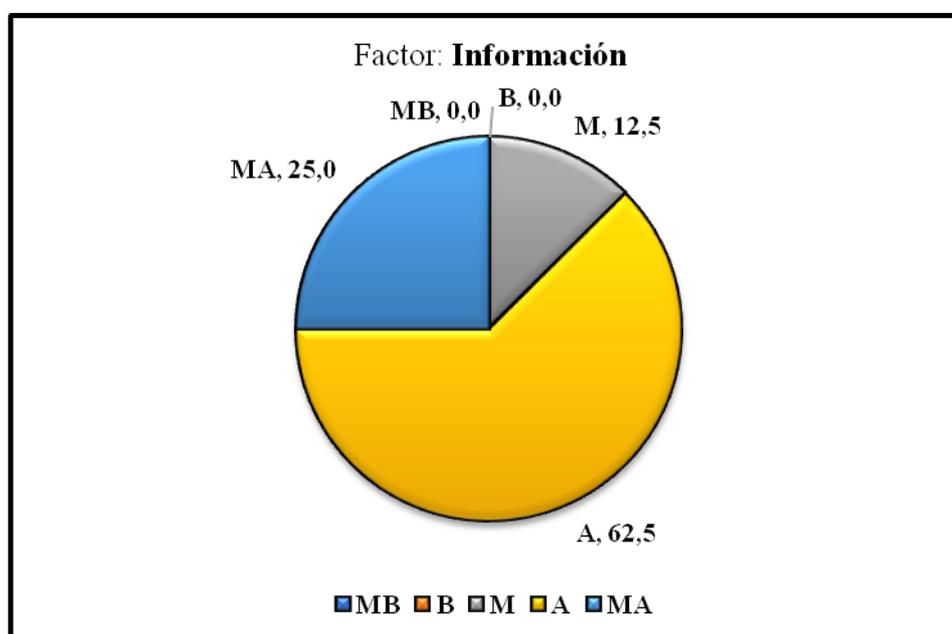


Gráfico 14-3: Información

Realizado por: Balseca, T. 2021

Análisis de interpretación

Como puede apreciarse en relación al Factor **Información**, un 87,5% de los trabajadores encuestados, cuyos porcentajes se encuentran disgregados en un 62,5% (A) y un 25,0% (MA) respectivamente, expresaron su conformidad y conocimiento de que los controles idóneos que son destinados a los sistemas de información garantizan su veracidad, seguridad y una transparente administración del grado de accesibilidad a la información y datos relevantes, para ser utilizados tanto interna como externamente; dichos resultados se ubican en un nivel muy alto en un rango de 81 – 100%. El resto comprende un 12,5% (M), que refleja un nivel medio con tendencia a una clasificación baja, en cuanto a la información manejada y aplicada generalmente a nivel interno en la institución.

Cabe señalar, la creación, implementación y aplicación de los sistemas informativos en la entidad deben adaptarse a las cualidades y ser aptos, para cubrir los requerimientos que ésta demanda (Arens, A.; Randal, E.& Mark, B., 2007, p. 286).

En referencia a la cita, la presencia de un excelente proceso de información y comunicación en todos niveles, garantiza que haya una guía del rumbo a seguir por los implicados en el desarrollo comercial de la entidad.

Tabla 26-3: Factor: Comunicación

CRITERIO		MB		B		M		A		MA		TOTAL	
VALOR		1		2		3		4		5			
Nº	PREGUNTAS	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
15	¿Considera usted que el nivel de comunicación entre los funcionarios con sus inmediatos superiores es?	0	0,0	1	12,5	1	12,5	4	50,0	2	25,0	8	100,0
39	¿Se seleccionan procesos comunicacionales que toman en cuenta los períodos, usuarios y origen de la información?	0	0,0	3	37,5	3	37,5	1	12,5	1	12,5	8	100,0
TOTAL		0,0		37,5		37,5		12,5		12,5			

Realizado por: Balseca, T. 2021

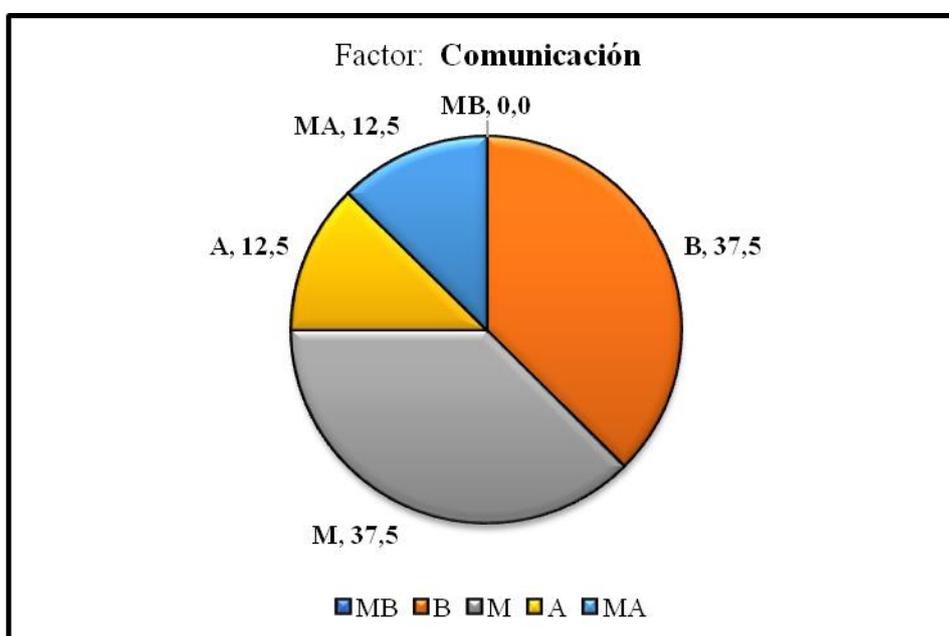


Gráfico 15-3: Comunicación

Realizado por: Balseca, T. 2021

Análisis de interpretación

Como puede apreciarse en relación al Factor **Comunicación**, el 62,5% de los encuestados, integrados por un 37,5% (M), un 12,5% (A) y un 12,5% (MA) relativamente, están claramente familiarizados con este factor, conociendo de esta forma, las políticas comunicacionales específicas, las cuales están orientadas a direccionar las expectativas en cuanto a la conducta y responsabilidades en todos los niveles y direcciones (Vertical y horizontalmente) de la estructura institucional. Por último, un 37,5% (B), no perciben que la comunicación fluya de forma asertiva con respecto a los procesos y procedimientos que deben estar alineados a la cultura organizacional.

Es importante destacar, que debe establecer efectiva comunicación en un aspecto general, que fluya hacia todas las direcciones a nivel estructural de la empresa. Así pues, la administración debe dar a los trabajadores un claro mensaje, en referencia al compromiso y responsabilidad de control que ha de asumir de una forma seria y respetuosa (Mantilla B., 2003).

Lo citado anteriormente, hace referencia que, por medio de la comunicación, los colaboradores acceden a la información relacionada con su ambiente laboral y la distribuyen con el resto de los integrantes del ente. La misma, fluye de forma amplia, y en toda dirección de la organización (Vertical, horizontal, paralelo). Por tanto, es indispensable la existencia de una comunicación ideal con terceros ajenos a la empresa.

Octavo Componente: SUPERVISIÓN O MONITOREO

Tabla 27-3: Factor: Actividades de supervisión permanente

CRITERIO		MB		B		M		A		MA		TOTAL	
		VALOR		2		3		4		5			
N°	PREGUNTAS	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
16	¿El nivel de evaluación y monitoreo de las actividades dispuestas por los directivos es?	0	0,0	0	0,0	0	0,0	6	75,0	2	25,0	8	100,0
18	¿Se realizan actividades de mejoramiento de la administración, en el caso que se detecten las deficiencias?	0	0,0	1	12,5	2	25,0	4	50,0	1	12,5	8	100,0
38	¿Supervisa regularmente los procesos de control para establecer su importancia, y las renueva cuando se requiere?	1	12,5	1	12,5	2	25,0	3	37,5	1	12,5	8	100,0
TOTAL			4,2		8,3		16,7		54,2		16,7		

Realizado por: Balseca, T. 2021

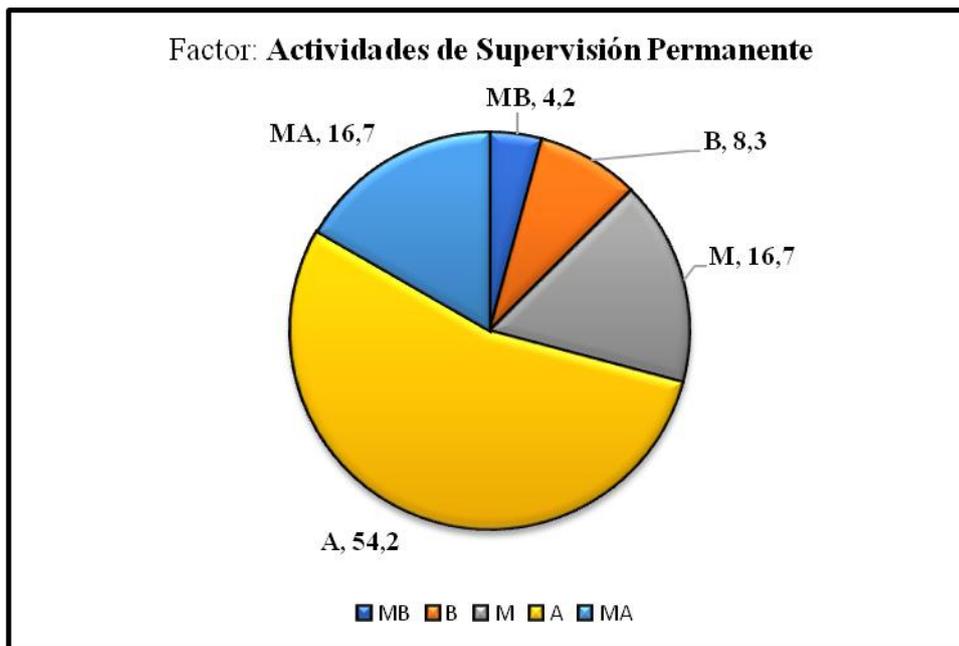


Gráfico 16-3: Actividades de supervisión permanente

Realizado por: Balseca, T. 2021

Análisis de interpretación

De los resultados alcanzados con respecto al Factor **Actividades de supervisión permanente**, el 62,5% (50,0% (A) y 12,5% (MA)) de los individuos revelaron tener un gran conocimiento del componente de control interno, el cual facilita la evaluación del adecuado funcionamiento de la estructura de la organización y del estudio continuo de la misma, para realizar cambios oportunos para optimizar la efectividad de los procesos a nivel de supervisión. Un 25,0% (M), refleja tener medianamente conocimiento de la magnitud de los procesos de valuación y monitoreo aplicados en las actividades establecidas por los directivos y un 12,5% (B) posee un bajo grado de conocimiento en cuanto a las acciones correctivas a ser aplicadas, en caso de existir deficiencias o debilidades en los procesos.

Una conceptualización del monitoreo refiere que la valoración y forma de guiar al reconocimiento de controles de naturaleza débil, inadecuado y superfluo, para impulsar contando con la aprobación de la gerencia, su fortalecimiento y adaptación. A tal efecto, esta forma de valuación puede aplicarse de tres maneras: En las actividades realizadas diariamente en toda la organización; aisladamente por personal sin responsabilidad directa en la práctica de actividades, y, por último, a través de la conjugación de ambas. (Estupiñan G., 2006, p. 19). En referencia a lo citado, este proceso supervisión contempla la valoración, de parte de todos los niveles idóneos, acerca del diseño, buen funcionamiento y la forma cómo se adecúan y adaptan las medidas para la actualización y/o correctivos necesarios en provecho de la realización de las metas y objetivos.

En fin, la tarea de supervisión o monitoreo hace referencia a la valuación constante o habitual de la cualidad y características del nivel de desempeño, por parte de la administración en cuanto a la eficiencia de los controles internos, con el fin de determinar la forma correcta de funcionar y operar sobre el control establecido, de acuerdo con la planificación previa, y sean cambiados en función a las transformaciones de las condiciones que se presentan. Con esto, se busca promover la eficiencia, mitigar los riesgos, garantizar el nivel de confiabilidad de la información generada en el área contable y en la gestión, resguardar los bienes, y dar cumplimiento a las leyes y reglamentos de carácter contractual según su aplicabilidad

3.3. Propuesta

**Presentación de la propuesta de diseño de un manual de control interno para el
Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Parroquial Rural Santiago de Calpi,
mediante el COSO II**

3.3.1. Título

**Presentación de la propuesta de un manual de control interno para el ente
gubernamental**

Se plantea la implementación de un procedimiento interno de control en el ente, que contribuya a incrementar el nivel de efectividad en las actividades que desempeña su talento humano, pues la administración dispondrá de un control más adecuado de las operaciones que desarrolle tanto en su ambiente interno como externo.

Por tal razón, una vez efectuado un estudio de la actual situación del organismo, se han detectado algunas deficiencias que influyen de forma negativa en la marcha y correcto desarrollo del ente. En consecuencia, se sugiere el establecimiento de políticas, procedimientos y el empleo adecuado de formularios de control en los que los trabajadores puedan apoyarse, y ejercer con esto, correctamente sus funciones y responsabilidades con mayor celeridad, calidad y eficiencia.

Seguidamente, se presenta un esquema básico de los principales aspectos que para uso de la alta directiva o administración del organismo, debe ser prioridad para la organización, sistematización y aplicación de un proceso control tecnificado a nivel interno de sus actividades u operaciones en lo administrativo, operativo, financiero y de personal acorde a lo planteado en la presente investigación, que le permita asegurar y afianzar sus procesos dirigidos siempre a mitigar y aplicar los correctivos necesarios en función de la realización eficaz de lo que respecta a misión, visión, procesos y metas de la institución.

En tal sentido, el manual comprende un conjunto de elementos metodológicos para ser estimados y adaptados por cada gerente o directivo, en los procesos que realizan en las unidades de trabajo de su competencia, dentro de la estructura funcional de la entidad y así, renovar y modernizar los procedimientos internos tanto administrativos como operativos.

3.3.2. Denominación y fundamentación de la propuesta

El dispositivo fijado para reconocer y determinar los preceptos y métodos para controlar internamente en el ente, que posibiliten el perfeccionamiento y avance para la eficiente operatividad de los sistemas de administrativos, operativos y financieros en el organismo objeto de estudio, se manifiesta como consecuencia de las errores, deficiencias y necesidades que se pueden observar y contemplar, a través del diagnóstico llevado a cabo en el ente para conocer su actual situación. En ese mismo sentido, tener presente las deficiencias y los posibles riesgos en los que se pueden ver inmersos motivado a los procesos mal efectuados, supone la realizar un replanteamiento hacia la mejora continua que permita un desempeño natural y efectivo del personal, obligando a sus autoridades delinear y determinar los pasos y líneas a seguir en cada tarea y actividad que realicen los responsables de las unidades a su cargo.

En tal sentido, se proponen una serie de procedimientos a seguir que impliquen reducir los riesgos, aplicar los correctivos necesarios en caso de desviaciones y mejorar los procesos mediante el manual de control interno para las instituciones públicas, caso específico el GAD, de tal manera que, las actividades a realizar estén directamente relacionadas. Así pues, el modelo COSO II es un sistema cuya aplicación es fundamental, ya que permitirá optimizar los procesos operativos produciendo información financiera fidedigna y veraz. Además, contribuirá con el aumento en la calidad de las actividades realizada a diario por el personal responsable de las mismas, causando que los reportes a nivel informativo producidos y suministrados sean de calidad, veraces y oportunos, para una acertada toma de decisiones; siendo necesario con ello, que las directrices emanadas por la gerencia sean acatadas por todos aquellos que actúa y participan en el desarrollo de los procesos y hacen vida dentro de la entidad.

3.3.3. Importancia de la propuesta

Para la elaboración de la propuesta planteada se utiliza el modelo COSO II, motivado a que la institución objeto de estudio, se ajusta y se acopla a sus procesos, ya que por su gran tamaño a nivel estructural se encuentra expuesta a la existencia de grandes riesgos que alteren el desenvolvimiento de sus actividades cotidianas. En este sentido, la aplicación del método COSO II es bastante factible motivado a que requiere una especificación continua y una gran precisión en el sistema de evaluación de riesgos de las organizaciones.

Por consiguiente, un manual contentivo de una serie de controles internos con base al modelo COSO II, proveerá a la administración del ente, de una herramienta metodológica que le ayude en la realización y establecimiento de adecuados y eficientes controles, para que las tareas llevadas a cabo se efectúen eficientemente. También, favorecerá el desarrollo de actividades y procesos con una seguridad aceptable, ya que al establecer e implantar controles

preestablecidos, se reducirá el nivel de riesgo de potenciales errores o fraudes, sobrellevando a la consecución de los objetivos organizaciones.

3.3.4. *Objetivos de la propuesta*

3.3.4.1. *Objetivo general*

Proponer un manual interno de procesos de control con base al método COSO II, aplicable a los procesos administrativos, de operatividad, financieros y de personal de la institución, que establezca los controles apropiados para la concreción de las actividades con un grado de confiabilidad comprensible y eficiente.

3.3.4.2. *Objetivos específicos*

- ✓ Proponer lineamientos a la gerencia y administración, para que se ponga en práctica un adecuado sistema administrativo de los procedimientos desarrollados, en todas las áreas departamentales que integran a la entidad.
- ✓ Desarrollar un adecuado proceso control sobre los procedimientos de los establecidos en COSO II, facultando la obtención de una seguridad razonablemente efectiva y eficaz dentro de la institución.
- ✓ Sugerir que los procesos se desarrollen con base a las normas, políticas, controles y parámetros claramente preestablecidos.
- ✓ Demostrar que el manual propuesto representa una guía práctica para que los trabajadores de la institución perfeccionen las actividades a ejecutar, y así mitigar los riesgos existentes.

3.3.5. *Metas de la propuesta*

Con esta propuesta se estima el logro de las metas que se señalan a continuación:

- ✓ Que el manual sea ampliamente claro, comprensible y utilizable, de forma tal que facilite su consulta a todas las personas vinculadas o no, con el área administrativa y contable.
- ✓ Que, a través del uso correcto del manual, puedan realizarse las actividades en el menor tiempo posible.
- ✓ Que el personal responsable de efectuar las actividades definidas en el manual, tengan la certeza y convicción de llevarlo a cabo tal como se detalla, porque con ello mejorará su rendimiento laboral.
- ✓ Que la institución se vea favorecida al contar con una metodología que al ser aplicada correctamente reducirá los errores y riesgos de fraude que se presenten.

3.3.6. Beneficiarios

Con la instauración y adaptación de modelos de control a los distintos procedimientos ejecutados al interior de la institución objeto de estudio, se verán beneficiados los clientes externos, la gerencia y la administración asegurando su óptimo funcionamiento y permitiendo la una adecuada toma de decisiones, que conlleve a la realización de los objetivos planteados, precipitando su crecimiento económico.

También, serán beneficiados el personal operativo, ya que al contar con lineamientos claros que faciliten la realización de las tareas diarias de forma organizada y coordinada, permitirá que estas se cumplan de manera efectiva y eficiente generando así, entornos sociales más fuertes y saludables entre el personal presente en la institución. Igualmente, se beneficiará a la sociedad en general, ya que la adecuada aplicación de controles, permitirá que la institución opere y permanezca bajo buenas prácticas, proveyendo al usuario en general de diversos bienes y servicios que compensen las necesidades de las personas.

3.3.7. Estudio de factibilidad

3.3.7.1. Factibilidad de los recursos

Tanto el personal relacionado con los procesos administrativos, operativos y financieros, cuentan con una gran aptitud y excelente formación en cuanto a los procesos de trabajo, no obstante, se deben realizar programar una serie inducciones, charlas, talleres o cursos, donde se le suministre información a los empleados sobre los objetivos y funciones del actual procedimiento a ser aplicado por parte de la institución, para así garantizar que los nuevos lineamientos se puedan llevar a cabo sin mayor dificultad.

3.3.7.2. Factibilidad técnica

Se presenta por medio de la utilización del método estadístico deductivo e inductivo, y mediante el uso de instrumentos como encuestas y/o entrevistas, documentos e informes vinculados, material bibliográfico, páginas web, composiciones de carácter textual y digital, entre otras. Cabe decir, que todas estas colaboraciones coadyuvaron el desarrollo del diseño de los indicadores, criterios y parámetros establecidos en el manual basado en el modelo COSO II, en los procedimientos realizados en el organismo.

3.3.7.3. Factibilidad operacional

El resultado de crear un este tipo de manual para la institución, representa un valor agregado que contribuirá con la gestión y toma de decisiones en esta. Por consiguiente, la factibilidad

operacional hace referencia a la posibilidad de implementación y aplicación del manual de control planteado, por medio del estudio de los siguientes aspectos elementales:

- ✓ Complejidad del manual: Este es diseñado de tal forma que sea de fácil comprensión e interpretación, con la finalidad de que los clientes internos apliquen correctamente los parámetros definidos, evitando dar cabida a errores o imperfecciones del sistema de regulaciones y control.
- ✓ Adopción del manual: Con la intención de lograr la mayor aceptación del manual en los usuarios del mismo, es necesario que se realicen conversatorios, charlas y conferencias que ayuden a aclarar la significación, necesidad y conveniencia del mismo. Vale decir que, el manual debe ser aplicado de forma progresiva de tal manera que el personal se pueda ajustar y acoplar a él con mayor facilidad.

3.3.8. Intencionalidad y procedimiento de la propuesta

Tabla 28-3: Situación de la propuesta

PRETENCION
El diseño de este tipo de manual para el ente objeto de estudio en los sistemas administrativos, operativos y financieros, alcanzando con esto, una información efectiva y eficaz por medio de la integración de políticas, procedimientos e instrumentos de control, que orienten la toma de decisiones.
METODOLOGIA
Con el conocimiento obtenido de las suposiciones estudiadas, y considerando los resultados de la evaluación producto de la aplicación de las encuestas efectuadas a los diferentes actores, iniciar a partir de los resultados obtenidos para generar los parámetros, perspectivas, políticas y procedimientos que se necesitan, para la construcción y mejoramiento por parte de los gerentes o directivos de sus manuales de procedimientos y operaciones, en los procesos referidos a su operatividad administrativa y amplificar esa actuación hacia otras unidades de la institución.
OBJETIVO DE LA PROPUESTA
Proponer el diseño de un manual de procesos administrativos enfocado en el Modelo COSO II, con gran aplicabilidad a las actividades de administración, de operatividad y financiera de la entidad con protocolos más tecnificados; propios del GADPR Santiago de Calpi, que dé respuesta oportuna y eficaz a las necesidades de gestión administrativa y financiera.
SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROPUESTA
En el presente la institución, adolece de manera formal de un manual de procesos apto y ajustado a sus necesidades y riesgos, que contribuya a reducirlos, y que se presentan con regularidad en la ejecución de los procesos administrativos, motivo por el cual tiene una gran factibilidad de desarrollo esta propuesta.

Realizado por: Balseca, T. 2021

3.3.9. Estructura de la propuesta

La extensión de la presente propuesta se lleva a cabo mediante la ejecución de las siguientes fases, como a continuación se detalla:

Tabla 29-3: Estructura de la propuesta

Fase I	Fase II	Fase III
Comprende la recopilación de la información requerida conveniente y oportuna; la cual está constituida por teorías y conceptos estrechamente asociados con la temática a tratar, el control interno, conceptualización, importancia, componentes, entre otros. Además, incorpora todo lo relacionado al sistema de control a ser aplicado, COSO II, y en general, todo lo concerniente a los procesos administrativos y contables propuestos a desarrollar.	La constituye la aplicación de un instrumento metodológico, cómo es la entrevista y la encuesta, a través de la cual se realizó una recopilación de la información pertinente de la institución objeto de estudio. La información obtenida debe organizada, tabulada y sistematizada, para posteriormente elaborar los análisis respectivos y así, poder llegar a un claro diagnóstico de la situación.	Contar con toda la información tabulada y procesada, así como también haber efectuado los respectivos análisis de acuerdo con la triangulación de los resultados y estableciendo las conclusiones a las que se llegó, se procedió al desarrollo de la propuesta respecto al diseño de un manual administrativo apto para la entidad objeto de estudio.

Realizado por: Balseca, T. 2021

3.3.10. Administración de la propuesta

El manual se presenta como un instructivo de tipo práctico en cuanto al adecuado desarrollo de los procesos de vigilancia, para mitigar los riesgos de gran efecto sobre la manera de administrar, manejar y revelar la información asociada con cada uno de los procesos, coadyuvando y fortaleciendo de forma eficiente y la eficaz la gestión operativa y administrativa, pretendiendo con ello, entregar las cifras debidamente cuantificables, comprobable y fidedigno al sistema de información contable financiera, para ser reflejadas en los estados financieros y se pueda evidenciar la veracidad de la información en estos dos procesos claves del organismo.

3.3.11. *Ámbito de aplicación*

El contexto de aplicación del manual está directamente diseñado para los procesos de gestión administrativa y contable.

Por lo tanto, lo propuesto en cuanto al establecimiento del control basado en el Modelo COSO II, deber ser socializado y estar perfectamente ubicado y visibilizado, dispuesto al alcance de todos los responsables e involucrados en los procesos antes mencionados. Así cómo también puestos a disposición de los demás interesados para su consulta cada vez que sea necesario.

3.3.12. *Desarrollo de los componentes del manual de control interno*

El manual de procedimientos se constituye como la herramienta más idónea, para reflejar el sistema de tareas particulares en la institución, ya que este establece los pasos y modelos a seguir por parte de todos los empleados de la entidad gubernamental, ya que existen riesgos y procesos que impactan de forma negativa el bienestar del ente, generando la no consecución de sus objetivos. Esto motivado a que, al no contar unos lineamientos claros y bien predefinidos, traerá como consecuencia un alto grado de confusión, desorganización y ausencia de compromiso por parte del personal, ya que sus funciones no están definidas de forma adecuada.

De modo que, el manual expuesto se desarrolla con base al resultado obtenido luego de la realización del proceso de diagnóstico, a través de la observación y el trabajo de campo. Esto se logró por medio de la encuesta aplicada los funcionarios de la institución, identificando las debilidades y errores presentados y así, poder determinar las políticas y directrices que sean necesarias.

Por tal motivo, en el manual presentado se pueden encontrar algunos aspectos de carácter general, tales como:

1. Procedimientos, criterios, políticas para el disponible.
2. Procedimientos, políticas, criterios para la cartera.
3. Levantamiento general de flujogramas.
4. Pasos a seguir en la implantación de diferentes tareas que efectúa las personas encargadas de cada proceso.

3.3.12.1. *De las generalidades del manual de control interno*

a) Control interno

Se define como es una herramienta cuyo surgimiento es producto de un requerimiento, para así, asumir la responsabilidad de aplicar todas las acciones a que haya lugar para mitigar de forma significativa las contingencias presentadas, mejorando con esto los procesos.

En este sentido, se puede definir el control como todas aquellas acciones implantadas por el nivel directivo, para incrementar el nivel de posibilidad de cumplimiento de los objetivos establecidos y las metas. Así pues, este proceso es establecido por medio de correcta administración de actividades y tareas, que proporcionen una seguridad bastante aceptable del alcance de las metas (Instituto de Auditores Interno de Colombia, 2015).

b) Objetivos del control interno

La creación, accionamiento, avance, verificación constante y, el método adecuado para fortalecer y blindar los controles aplicados, debe estar orientado fundamentalmente al logro de los objetivos que se presentan:

- ✓ Prever posibles fraudes.
- ✓ Verificar la autenticidad y fidelidad.
- ✓ Salvaguardar los activos.
- ✓ Garantizar la eficacia de cada uno de los procesos.

c) De la Importancia del control interno

El control interno tiene una significativa importancia para las instituciones; motivado a que constituye una poderosa herramienta de uso frecuente, en el alcance de las metas predefinidas por los organismos tanto públicos como privados. Así pues, contar con este tipo de controles en la institución, proporcionaría las reglas adecuadas sobre la óptima operatividad en el desarrollo de las tareas realizadas en los procesos administrativos y financieros. En relación con eso, este sentido los elementos que le asignan gran relevancia al control interno, son los siguientes:

- ✓ Perfecciona los resultados obtenidos de las operaciones.
- ✓ Se alcanzan las metas propuestas por las instituciones.
- ✓ Se llega al alcance de los objetivos implementados en las empresas.
- ✓ Fomenta el cumplimiento a cabalidad de las políticas.
- ✓ Constata la efectividad, la efectividad de los procesos.
- ✓ Impulsa la seguridad razonable, ya promueve que los objetivos se cumplan.

d) Manual de control interno

Se entiende por manual, un documento creado para obtener una información de forma detallada, organizada, sistematizada y completa de los lineamientos, obligaciones e informaciones sobre las reglas, atribuciones, responsabilidades, procesos y tareas a desarrollar en los procesos que se encuentran previamente establecidos en las organizaciones.

e) Del alcance del manual de control interno

El manual está perfectamente estructurado, para ser correctamente efectuado por cada una de las personas involucradas directa e indirectamente con el control interno, ya sea su aplicación en el área contable o administrativa de la entidad. Para tal efecto, se delegan los deberes y responsabilidades de carácter específico para todos los encargados de efectuar, aplicar y llevar a cabo la dirección del control interno.

f) Del campo de aplicación

Los planes, métodos y procedimientos aquí referidos deben ser aplicables a los procesos administrativos, operativos, financieros y de personal del organismo objeto de estudio.

g) Objetivos del manual

Fungir como herramienta a todos los empleados y personal directivo para el adecuado desenvolvimiento de las actividades preestablecidas en la unidad administrativa y contables de la institución.

- ✓ Suministrar los parámetros a seguir en la ejecución de las actividades de control.
- ✓ Alcanzar la máxima efectividad en las labores desempeñadas por el personal en los procesos descritos.
- ✓ Producir información pertinente y veraz para las decisiones a tomar de una forma correcta y cónsona con las situaciones presentadas.
- ✓ Proporcionar seguridad razonable en todos los procedimientos efectuados.
- ✓ Tener la convicción y el conocimiento para saber cómo actuar en cada paso a realizar.

h) De la utilidad del manual de procedimientos

Faculta a la administración y la gerencia del ente del conocimiento necesario para cumplir adecuadamente con el funcionamiento interno en relación al detalle y descripción de los procesos, procedimientos, obligaciones, funciones y responsabilidades del talento humano encargado de buen manejo de las operaciones administrativas y contables en dicha institución.

De igual manera, proporciona a los usuarios internos del ente gubernamental la utilización de una efectiva herramienta, que les sirve de base y apoyo a la gestión administrativa, dirigida a la mejora continua y eficiente de los procedimientos y proporcionando un grado razonable de confianza en las informaciones a ser transmitidas en la institución.

i) De quienes deben manejar el manual

Sin importar la unidad a la cual pertenezca o proceso que desarrolle, el personal de la entidad debe realizar consultas de forma periódica en este manual, para ampliar los conocimientos sobre los procesos en a realizar en el área administrativa y contable, ya que están estrechamente relacionados con los demás procesos llevados a cabo en el ente gubernamental; observando con esto los lineamientos descritos en el mismo, en cuanto a las actividades, responsables y funciones que permitirán evaluar los resultados arrojados.

También, los jefes de las distintas unidades departamentales, ya que les permitirá realizar de manera objetiva las respectivas l desempeño de sus empleados, logrando con esto plantear las medidas necesarias en la adecuación de los procedimientos a realizar y que sobrellevan a cambios a mediante el uso del modelo COSO II.

Los órganos de control tanto interno como externo, que monitorean y hacen seguimiento al nivel de ejecución y cumplimiento de los procedimientos realizados con sus respectivos controles, previamente definidos para prever las posibles daños o extravíos de los respectivos activos del ente, con vista a aumentar los estándares de eficacia en la realización de las metas, para así alcanzar la seguridad razonable.

3.3.13. Adopción del método americano COSO II-ERM en el manual de control interno para la institución.

El informe COSO II-ERM cuyas siglas en inglés significan administración de riesgos corporativos, surge en el año 2004 siendo una extensión del expediente COSO I. El mismo tiene como finalidad suministrar a los controles de la entidad una amplia visión en cuanto a la gestión de riesgos en la operatividad administrativa y contable que se genera, ya que la mayoría de las veces de presentan posibles riegos de gran impacto en la situación financiera, siendo necesario establecer procedimientos más diligentes que les faculten en cualquier la ruta de la actividad administrativa, sus soportes y sus instrumentos de control.

La cultura del control y autocontrol ayuda a crear conciencia en los trabajadores responsables del manejo de los riesgos que pueden manifestarse en períodos de cortos de tiempo y el sostenimiento del mismo (Auditool.org., 2016). Por tanto, con este método se persigue la mejora en los componentes de carácter potencial. Así pues, cómo resultado de lo descrito se busca la integración a ocho (8) elementos de poder que están interrelacionados con cuatro (4) clases de objetivos y estos consiguientemente, con los niveles de la estructura organizacional, tal como se puede percibir en el grafico general del modelo COSO II presentado a continuación:



Figura 1-3: Componentes interrelacionados del enfoque COSO II

Fuente: (Enterprise Risk Management Framework, 2015).

Realizado por: Balseca, T. 2021

3.3.13.1. Descripción de los elementos que integran el modelo COSO II

El COSO II (ERM) realiza una ampliación de ocho (8) elementos con respecto a la configuración del COSO I, los cuales están estrechamente relacionados entre sí, a continuación, se describen de forma breve:

1. Ambiente de control, constituyen las reglas y los adecuados procesos a seguir, así como la instauración de un código de comportamiento de forma escrita, para obtener los objetivos de la organización.
2. Establecimiento de objetivos, de carácter estratégico, relacionados y de cumplimiento.
3. Identificación de Eventos, los que impactan a los objetivos organizacionales, pueden ser positivos, negativos o combinación de ambos.
4. Valuación de Riesgos, establece el alcance de la potencialidad de los posibles riesgos que puedan ocurrir.
5. Respuesta a los riesgos, estudia y define las probables respuestas a los riesgos que han sido reconocidos y valorados.
6. Procesos de control, son el centro de los componentes de la actividad de control.
7. Información y comunicación, faculta a todos los miembros de la organización conocer sus tareas y obligaciones a realizar en la organización.
8. Supervisión, representa la base para la mantener que los diferentes procesos de la entidad estén actualizados (Enterprise Risk Management, 2015).

Por consiguiente, se describe a continuación, todos y cada uno de los ocho (8) elementos del modelo Coso II, para sintetizar la comprensión a los mismos se muestra detalladamente en la presente tabla:

Tabla 30-3: Elementos método COSO II

Elementos Modelo COSO II	
Ambiente Interno	El entorno interno determina el compendio de situaciones que concentran el conjunto de acciones de la institución, direccionadas hacia las perspectivas y cultura del control interno, los cuales representan los elementos determinantes el nivel de principios, criterios y políticas trazadas para el control interno del organismo se efectúen y se ejecuten internamente. Todo esto, partiendo de la decisión directa de la gerencia o los directivos, que ayudan a determinar y precisar comportamientos y los procedimientos de la organización a nivel interno.
Establecimientos de Objetivos	En el apartado, planteamiento del manual de procedimientos para el ente gubernamental, se delimitaron partiendo de la identificación de posibles eventos de carácter potencial, que impactan su logro una vez presentada las características y la estructura organizacional de del ente en el medio. Uno de los aspectos a ser tomados en cuenta es la gerencia de los riesgos, que son propios de las actividades administrativas y contables. Además, con los objetivos planteados se persigue garantizar por medio de los procedimientos, el logro de las metas previstas, y que éstas alineadas con la misión del ente.

Realizado por: Balseca, T. 2021

Tabla 31-3: Elementos método COSO II (Continuación)

<p>Identificación de Eventos</p>	<p>Con su esquema, el manual se pretende reconocer los eventos de característica potencial, que posiblemente tengan un efecto a nivel interno en la entidad, donde se deben identificar todo aquel conjunto de sucesos que se dan interna o externos, que impiden lograr los objetivos preestablecidos por parte de los niveles jerárquicos.</p> <p>De la misma forma, internamente se busca discriminar los eventos que impliquen riesgos u oportunidades o ambas de forma simultánea, direccionándose las oportunidades hacia el replanteamiento de las metas del organismo.</p>
<p>Evaluación de Riesgos</p>	<p>Valorados y analizados los riesgos de pérdida, robo, fraude u otro, éstos tienen que estar asociados a los objetivos sensibles a su nivel de impacto, y que los mismos de hayan especificados en el manual expuesto. Una vez identificados los riesgos, la gerencia debe iniciar un proceso de valuación desde la perspectiva de riesgo inherente y residual. También, debe tomar en consideración su posibilidad de ocurrencia a corto y mediano plazo, así como su efecto en las operaciones habituales de la institución y en su situación financiera.</p>
<p>Respuesta a los Riesgos</p>	<p>El personal directivo del ente una vez que identifique los riesgos, debe proceder a la definición de las acciones, la normativa, las perspectivas, las políticas y los procedimientos administrativos y operativos. Esto con el fin de que los encargados garanticen el cumplimiento de los lineamientos y políticas de la Gerencia, cuyo objeto es afrontar los riesgos reconocidos en el organismo.</p>

Realizado por: Balseca, T. 2021

Tabla 32-3: Elementos método COSO II (Continuación)

<p>Actividad de Control</p>	<p>Constituido por los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Acciones.• Políticas.• Procedimientos. <p>Cabe mencionar, que estos contribuyen al cabal cumplimiento de los lineamientos y principios de la administración, para hacer frente a los riesgos previamente reconocidos.</p>
<p>Información y Comunicación</p>	<p>De hecho, los esquemas comunicacionales en las instituciones gubernamentales generalmente son débiles, pero la gerencia debe hacer uso de estos resultados para trabajar sobre un sistema que permita la socialización de resultados. De forma tal, que los trabajadores del ente comprendan, asimile y compartan las informaciones necesarias para el desarrollo, administración y aplicación del control en sus procesos operacionales, específicamente administrativo y contable.</p>
<p>Supervisión</p>	<p>En el organismo debe llevarse a cabo e instaurarse por parte de la dirección, una cultura de la valoración acerca de la calidad de los controles internos establecidos en el transcurso tiempo.</p> <p>La cultura del control es de gran relevancia para establecer, si en consecuencia éste opera de la manera esperada, y sí, por el contrario, se hace necesario la realización de modificaciones.</p>

Realizado por: Balseca, T. 2021

Es importante señalar, que la actividad de control constituye un sistema aplicado por la administración de la institución, claramente delineado para ofrecer un aval aceptable con respecto al alcance de los objetivos vinculados a la misión con las transacciones, informes, reportes de trabajo y ejecución (COSO II, 2013).

El nuevo cuadro amplifica la visión de los riesgos frente a acontecimientos positivos o negativos, quiere decir a oportunidades y peligros, a la detección de condescendencia al riesgo; así como también a la conducción de los eventos descritos a través del historial de los riesgos (Auditool, 2010).

A tal efecto, el COSO II, pone de manifiesto una asistencia al nivel gerencial, para una apropiada gestión de los eventos (Riesgos) detectados y reconocidos.

Adicionalmente se presenta el detalle de enfoque de los principios de acuerdo al Modelo COSO II, los cuales se señalan a continuación:

Tabla 33-3: Preceptos del COSO II y su perspectiva

COMPONENTE	ENFOQUE
Ambiente Interno	Estudio de los valores y creencias filosóficas del organismo: <ul style="list-style-type: none"> • Misión • Visión • Objetivos
Establecimientos de Objetivos	Presencia de metas: <ul style="list-style-type: none"> • Corto lapso de tiempo • Mediano lapso de tiempo • Largo lapso de tiempo
Identificación de Eventos	Impacto en los objetivos: <ul style="list-style-type: none"> • De carácter positivo • De carácter negativo
Evaluación de Riesgos	Examen de riesgos: <ul style="list-style-type: none"> • Probables • Efecto
Respuesta a los Riesgos	Ofrecer una reacción frente a los riesgos: <ul style="list-style-type: none"> • Prevenir • Mitigar • Intercambiar • Asumir
Actividad de Control	Administrar e implementar: <ul style="list-style-type: none"> • Métodos • Reglas
Información y Comunicación	Facilitar la información de forma: <ul style="list-style-type: none"> • Usual • Inusual
Supervisión	Monitorear las informaciones generadas de forma: <ul style="list-style-type: none"> • Constante • Inconstante

Realizado por: Balseca, T. 2021

3.3.14. Análisis FODA

Tabla 34-3: FODA del GADPR Santiago de Calpi

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Coordinar actividades para todo el personal.	Dificultades entre los vocales en cuanto a procesos colaborativos y de comunicación.	El colectivo y las barriadas cercanas al ente, notoriamente establecidas a nivel de organizaciones sociales	La población en general a través de la representación de sus líderes barriales y comuneros, presentaría dificultades para divulgar sus necesidades con la administración de la entidad.
Organizan la producción de la rama textil de la lana de llama y fortalecen a los sectores a nivel económico generado en el GADPR Santiago de Calpi	Fallas en el desarrollo económico del sector en cuanto a su repotenciación, impulso y procesos de entrenamiento y capacitación.	Fundación y establecimiento de <i>SUMAC KAWSAY</i> , organización de mujeres dedicadas a confeccionar prendas de lana de llama.	Desventaja en el mercado nacional para competir a través de los productos elaborados con lana de llama.
Constan de excelente maquinarias y equipos para prestar interés a la vialidad.	Prestación de servicio deficiente en las comunidades por escasez de maquinarias.	Perfecto estado de las vías que comunican a la Parroquia Rural Santiago de Calpi.	Falta de promoción en el área turística en la Parroquia, por desatención en el mantenimiento de las vías.
Cuentan con gran confiabilidad entre la ciudadanía respecto a su gestión.	Estructura orgánica inoperativa por parte de los asociados del GADPR Santiago de Calpi.	Los representantes vocales toman en consideración los líderes comunitarios, fomentando así la participación de la ciudadanía.	Déficit de presupuesto para implementar labores a beneficio de los barrios y comunidades.

Realizado por: Balseca, T. 2021

3.3.15. Aspectos generales del organismo

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL SANTIAGO DE CALPI

3.3.15.1. Situación actual y legal del organismo

a) Denominación y domicilio del organismo

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados sea provincia, cantonal o parroquias, de acuerdo con la Constitución Política del Ecuador promulgada en el año 2008, se conforman y asumen la Personalidad Jurídicas de Derecho Público, con independencia a nivel político, administrativo y financiero.

La Parroquia Rural de Calpi en lo que se refiere a la parte administrativa está adscrita a la provincia de Chimborazo, Cantón Riobamba, se ubica a 15 minutos de la capital de la provincia, estratégicamente se encuentra junto a la carretera Panamericana que juntan las vías con dirección a la costa, la zona sur de la serranía y la cercana ciudad de Guaranda.

Datos referenciales:

- ✓ País: Ecuador.
- ✓ Región: Sierra.
- ✓ Provincia: Chimborazo.
- ✓ Cantón: Riobamba.

b) Nacionalidad del organismo

La Institución Pública es de nacionalidad ecuatoriana.

c) Actividad económica del organismo

Organismo Público sin fines de lucro, con fondos propios y provenientes del Gobierno Central.

d) Reseña histórica del organismo

Calpi representa una parroquia rural del cantón Riobamba, ubicada en la provincia de Chimborazo. Su significado nominal “Río de la araña”. Es un antiguo poblado donde residían un grupo parcialidades o ayllus como los Calpi o Cápac.

- ✓ La parroquia de Calpi se halla situada a 10 km de la ciudad de Riobamba, hacia un lado de la vía Panamericana Sur.
- ✓ Para acceder a la parroquia es necesario tomar la línea 16 del bus urbano de Riobamba.

- ✓ Es un pueblo bastante remoto. Aquí se llevaron a cabo asentamientos de grupos como los Calpi o Cápac.
- ✓ En Calpi, desde muchos años cohabitan alrededor de unos 80 grupos familiares dedicados a la agricultura.
- ✓ De la cosecha consiguen comida como granos y tubérculos para su alimentación diaria, y desde hace bastante tiempo, la comunidad se ha dedicado al manejo y crianza de llamas y alpacas, de sus pieles, se aprovecha para protegerse del frío páramo andino; de su carne, elaboran sabrosas recetas para alimentarse y de la lana, los artesanos regularmente preparan vestimentas y artesanías textiles. De esta forma se activa la parte económica de la comunidad.

Según los registros históricos, Calpi se configura a nivel parroquial civil en el año de 1830, el día 13 de noviembre, la cual formó parte del cantón Guano. Este decreto fue suscrito por el representante del poder Pablo Merino y el entonces Ministro de Gobierno General José María Urbana. Calpi fue restituida al cantón Riobamba, en el año de 1846.

e) Misión del organismo

Misión propuesta para la Institución:

Trabajar en planes y proyectos destinados a producir en su población un desarrollo amplio y global; soportado su administración clara, sólida y segura en la identidad a nivel cultura; utilizando un adecuado proceso planificación basado en ejes como la comunicación y participación, para hacer frente a las diferentes problemáticas vinculadas a la gestión del Gobierno Parroquial hacia su población, organizaciones sociales y comunidades en general.

f) Visión del organismo

Visión propuesta la Institución:

Será para finales del presente año 2021, un organismo orientado a dar respuestas inmediatas y oportunas a sus comunidades y colectivo en general, con la finalidad de alcanzar un alto grado de satisfacción con un elevado nivel de vida, destinado y encaminado a lograr el interés público, a través del cumplimiento a cabalidad de las normativas vigentes de carácter legal, con base al poder democrático, impulsando y motivando la participación ciudadana en los distintos sectores comunitarios para la toma acertada de decisiones, manteniendo sus habitantes su originalidad, ideas, valores y creencias, logrando así la máxima organización, productividad, compromiso y representación de las organizaciones comunitarias en los ámbitos local, nacional e internacional.

g) Objetivos institucionales del organismo

El trabajo de investigación en estudio, busca idear, plantear y manifestar un conjunto de objetivos que son altamente requeridos, para llevar a término dar el debido cumplimiento de la propuesta sobre la misión y visión. Así pues, tales objetivos se encuentran orientados hacia el éxito organizacional. Los señalo a continuación:

- ✓ Transformar la organización a nivel estructural del área productiva para acrecentar y fortalecer la parte económica, así, cómo la reactivación del turismo en su ámbito territorial, específicamente en los emprendimientos sociales de sus comunidades.
- ✓ Impulsar en la comunidad la solidaridad, empatía y compañerismo para una pacífica y mejor convivencia en las áreas de interés común, repotenciando las relaciones de sociales y de comunicación entre los diferentes actores que hacen vida dentro de la comunidad, llámese dirigentes, líderes y población en general.
- ✓ Afianzar la administración pública con altos índices de eficiencia, eficacia, transparencia y participación para dar respuestas de forma oportuna y con la mayor celeridad a las demandas del pueblo.

h) Valores institucionales del organismo

La gestión administrativa es netamente de carácter social, la cual se conduce a través de un conjunto de valores que le ofrecen valor moral frente a la población, asimismo proporcionan una serie de informaciones con sentido ético que pretende guiar el comportamiento de los administradores en la sociedad.

En tal sentido, hablar de valores establecido institucionalmente, representa la aceptación por parte del hombre de la valoración, coraje y valentía respecto a la realidad humana; por lo que el GADPR Santiago de Calpi, pretende instaurar e intercambiar en su parroquia dirigido a sus comunidades, los siguientes valores:

- ✓ Lealtad. Es la conduce a generar honor en los trabajadores del ente, el cual debe perdurar y sobresalir.
- ✓ Honradez. Es la manifestación del principio de probidad en los representantes del GADPR Santiago de Calpi y su actuación frente a sus comunidades en función de su beneficio.
- ✓ Responsabilidad. Es el compromiso frente al colectivo de sus actuaciones para dar cumplimiento de forma íntegra para el beneficio pleno del colectivo.
- ✓ Diálogo. Practicar adecuadamente los medios de comunicación para la convivencia y buenas prácticas a nivel grupal entre los dirigentes del organismo y la totalidad de la población.

- ✓ Constancia. La administración de la entidad debe ser consecuente y contante en la consecución de los objetivos planteados.
- ✓ Sinceridad. Ser claros y auténticos dentro del ámbito laboral, vale decir entre todo el personal del GADPR Santiago de Calpi, por medio de una asertiva comunicación.
- ✓ Confiabilidad. Ser responsable con sus acciones y frente a los demás, ofreciendo seguridad en el trabajo grupal para un excelente desarrollo del organismo público.
- ✓ Cooperación. Ser colaborativos y participativos, contribuyendo a la obtención de objetivos de interés común a favor de la institución.

3.3.16. Etapa de organización

3.3.16.1. Personas que integran el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Calpi:

- ✓ Presidente: Sr. Mgs. Juan Avelino Paca Agualsaca.
- ✓ Vicepresidente: Sr. Abg. Pedro Vicente Vaca Logroño.
- ✓ Tercer Vocal: Sr. Juan Vinicio Miñarcaja Poma.
- ✓ Cuarto Vocal: Sr. Cayetano Morocho Tiama.
- ✓ Quinto Vocal: Sr. Ing. Rubén Enrique Merino Jácome.
- ✓ Secretaria/Tesorera: Ing. Jenny Valeria Cuenca Lema.
- ✓ Técnico de Unidad de Planificación: Ing. Ángel Efraín Guamán Morocho.

3.3.16.2. Organigrama funcional general

La estructura organizativa propuesta, se presenta con base a la investigación llevada a cabo y a los requerimientos del ente, exponiéndose a continuación:

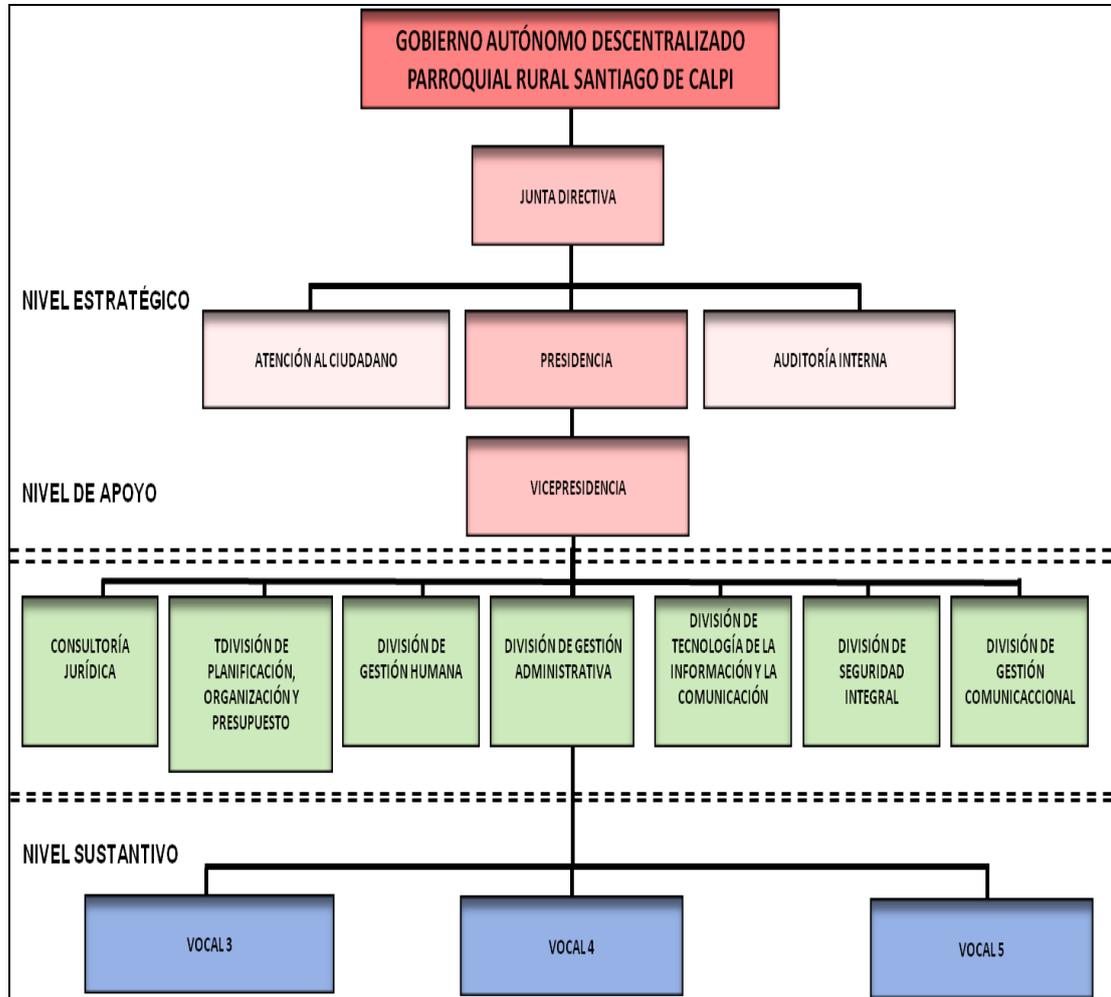


Gráfico 17-3: Organigrama funcional general GAD Parroquial Rural Santiago de Calpi
Realizado por: Balseca, T. 2021

3.3.17. Orgánico funcional

La estructura organizativa de la entidad, corresponde a los requerimientos a nivel social que presentan las comunidades con respecto a la realidad. Basándose en las regulaciones legales vigentes, su administración está orientada a los procesos y subprocesos ajustados institucionalmente a su misión, visión, objetivos y valores, estos protegidos por la normativa establecida en la Constitución de la República del Ecuador y el Código de Organización Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD). Todo ello, con la finalidad de garantizar la unidad, firmeza y operatividad para promover un equilibrio hacia la conservación y el establecimiento de un entorno ecológico protegido y perdurable y, el resguardo del patrimonio cultural impulsando el sector económico del pueblo, con el fin de suprimir los índices de

pobreza, realizar una adecuada distribución de igualitaria de recursos y de capital, y logrando alcanzar el *Sumak Kawsay*.

3.3.18. Procesos de recursos humanos de la Institución

3.3.18.1. Presidente

Competencias del presidente del organismo (Art. N° 70 del Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD)):

1. Representación legal y judicial.
2. Facultad ejecutiva.
3. Citar y dirigir las reuniones del ente.
4. Proponer a la máxima autoridad del organismo diversos planes en materias de su competencia.
5. Conducir la realización de programas de crecimiento y de regularización del territorio, con la cooperación de la ciudadanía y de demás sectores a nivel social.
6. Disponer de estándares de administración a implementarse.
7. Tramitar el orgánico funcional.
8. Distribuir las responsabilidades a las distintas comisiones y establecer los plazos de entrega de informes.
9. Proponer la creación de comisiones ocasionales para el funcionamiento requerido.
10. Designar a sus representantes institucionales.
11. Firmar contratos y convenios de acuerdo a la ley.
12. Gerenciar y monitorear las actividades de forma coordinada.
13. Presentación del informe anual a la junta parroquial y a al colectivo en general respecto a su actuación a nivel administrativo, operativo y financiero (COOTAD).

3.3.18.2. Vocales

De acuerdo al artículo N° 68 del COOTAD, los agregados vocales de la Junta Parroquial llevan a cabo las funciones y atribuciones que se citan a continuación:

1. Participar activamente en las reuniones y asambleas de la entidad.
2. Inspeccionar de acuerdo al COOTAD y las leyes, las actuaciones del ejecutivo parroquial.
3. Dar cumplimiento a cabalidad de las funciones asignadas por la entidad (COOTAD).

3.3.18.3. *Secretaria/Tesorera*

Atribuciones de la secretaria del ente gubernamental:

1. Apoyar en las reuniones de la Junta Parroquial.
2. Efectuar de manera conjunta con el presidente los llamados a las reuniones establecidas por la Junta Parroquial.
3. Controlar las actas de las reuniones.
4. Garantizar el cuidado y resguardo los bienes nacionales.
5. Participar de las sesiones.
6. Realizar con el presidente, el Orden del día con respecto a las reuniones.
7. Informar las decisiones de la Junta Parroquial y del presidente.
8. Coordinar la parte logística en las sesiones.
9. Llevar los controles de asistencia de los trabajadores.
10. Llevar un control de las comunicaciones internas y externas.

3.3.18.4. *Técnico Unidad de Planificación*

El Técnico de la Unidad de Planificación regulará todas las actividades de la Junta Parroquial. A continuación, se describen los servicios efectuados por el funcionario:

- ✓ Plan estratégico y su evaluación.
- ✓ Plan estratégico a nivel institucional y evaluación.
- ✓ Plan Operativo Anual (POA), autorizado por un ejercicio fiscal.
- ✓ Realización de proyectos para cumplir los objetivos del POA.
- ✓ Elaboración de informes trimestrales de los planes y proyectos y de supervisión.
- ✓ Presentación del cronograma de tareas ha desarrollar.

3.3.19. *Etapas*

3.3.19.1. *Primera etapa: Área de talento humano*

- a) Políticas de selección de personal

Para contratar personal se hace necesario considerar las siguientes normativas:

- ✓ El personal contratado debe contar un perfil profesional y de amplia experiencia.
- ✓ Todas las personas una vez seleccionados suscribir el contrato de trabajo de acuerdo a la Ley.

- ✓ Una vez firmado debe existir un alto grado de compromiso por parte del funcionario en la prestación de sus funciones.
- ✓ No aplicar exámenes de forma discriminatoria en los procesos de captación.
- ✓ Deben garantizar la inclusión de individuos discapacitados.

b) Capacitación del personal

Objetivo general de capacitación

Realizar procesos de capacitación para el mejoramiento de su desempeño a nivel laboral.

Objetivos específicos

- ✓ Realizar la detección de necesidades de capacitación por parte de los funcionarios con el propósito de conocer las áreas a reforzar.
- ✓ Organizar y establecer un cronograma de capacitación en armonía con la jornada laboral.

Se describen adicionalmente otros objetivos que contemplan el proceso de capacitación para todo el personal, los cuales se señalan a continuación:

- ✓ Actualizar los conocimientos y mejorar aptitudes en sus actividades laborales.
- ✓ Capacitar a los trabajadores de acuerdo a las necesidades de área en la utilización de tecnologías emergentes.
- ✓ Impulsar el rendimiento del personal a todo nivel.
- ✓ Considerar al funcionario en los procesos de ascenso dentro de la institución.
- ✓ Motivar e incentivar a los trabajadores a mejorar su condición profesional.

Para cumplir y poner en funcionamiento la capacitación del talento humano, se hace necesario realizar la convocatoria respecto a los programas de capacitación con base a las debilidades encontradas, utilizando para ello los sistemas de información presentes, siendo autorizado y monitoreado por cada supervisor del área. (Ver Anexo C y D).

c) Formulario de evaluación del desempeño

Es cuestión vital, la utilización de instrumentos de valoración y realizar seguimiento al desempeño de los funcionarios, para alcanzar altos niveles de efectividad para lograr los objetivos. Se plantea así, un formato de planilla para la valuación del rendimiento por competencias, ha ser aplicados a los empleados del órgano gubernamental (Ver Anexo E).

3.3.19.2. *Segunda etapa: Área de dirección*

a) Condición de líder

El jefe o dirigente es aquel individuo que posee aptitudes y competencias para guiar al personal, orientándolos a la realización y alcance de las metas establecidas por el ente, siendo de interés común. En la determinación del modelo de conducción, es necesario que el jefe tome en cuenta los elementos señalados a continuación:

- ✓ Contar con suficiente experiencia dentro del área de acción.
- ✓ Tener seguridad y firmeza en la toma de decisiones.
- ✓ Tener probidad.
- ✓ Ser flexible con su grupo laboral, en el desempeño de las tareas en el trabajo.
- ✓ Aplicar un proceso de retroalimentación positiva con el fin de afrontar de forma asertiva los problemas presentados.

b) Procesos de comunicación

Para fortalecer las relaciones interpersonales es necesario el establecimiento de un sistema efectivo de comunicación para mantener informados a todo el personal de las acciones y actividades del organismo. A continuación, se presentan los siguientes medios de comunicación interno a ser aplicados en el GADPR Santiago de Calpi:

1. Correo electrónico grupal. Es un instrumento de integración oportuna y eficaz para los trabajadores de la entidad.
2. Asambleas ordinarias. Las juntas permiten socializar y difundir las decisiones en relación a la información generada.
3. Casillero de recomendaciones. Permite conocer las inquietudes del personal respecto a la actuación ejecutada por la entidad.
4. Radiodifusión. Medio de información para proporcionar lo referente a los proyectos desarrollados en beneficio de la parroquia.

3.3.19.3. *Tercera etapa: Área administrativa y contable*

c) Políticas administrativas

- ✓ Establecimiento de una guía de procesos para el desarrollo de las tareas.
- ✓ La Junta parroquial y el presidente exigirán soportes de todos los movimientos efectuados en las áreas del ente.
- ✓ Aplicación de un software contable adaptado a las necesidades de la institución.

- ✓ Los depósitos deben realizarse semanalmente
- ✓ Se contemplará un monto fijo de Caja Chica y así evitar continuas reposiciones.
- ✓ Establecer la entrega de informes mensuales por unidad.
- ✓ Presentar los presupuestos y planes operativos en las fechas establecidas.
- ✓ Sostener en la entidad sistemas de información sobre las actividades realizadas.
- ✓ Los pagos a proveedores y terceros se realizarán usando los instrumentos bancarios procesados.
- ✓ La facturación, deberá ser realizada por el área contable.
- ✓ Se realizará una estricta selección respecto a las compras a los proveedores, tomando en consideración la mejor calidad, servicio y costo para el ente.
- ✓ El personal de la empresa deberá cumplir con las funciones para las cuales fue contratado.
- ✓ Los empleados serán contratados al tener el visto bueno de la gerencia.
- ✓ El personal contratado pasará por un período de prueba comprobando sus conocimientos y habilidades en función al cargo.
- ✓ El horario de trabajo para el departamento administrativo será de lunes a viernes de 8:00am a 16:00pm.
- ✓ Los empleados deberán notificar con antelación (15 días) el disfrute de sus vacaciones.
- ✓ Analizar la implementación de sanciones y su impacto administrativo.
- ✓ Puntualidad en el cumplimiento de la jornada laboral establecida.
- ✓ Los puestos de trabajo en la empresa son integrales.

d) Procesos de gestión administrativa

A continuación, se describen cada uno de las tareas ejecutadas en la unidad administrativa:

- ✓ Definición de objetivos generales.
- ✓ Análisis de las condiciones actuales del ente.
- ✓ Estructuración y organización de los planes de acción.
- ✓ Validación e implementación.
- ✓ Registro de las especificaciones de la aplicación de procesos.
- ✓ Supervisión constante en el cumplimiento del plan de acción.

e) Procesos de gestión contable-financiera

Las actividades llevadas a cabo el área contable se señala a continuación:

- ✓ Recepción de la facturación de los procesos realizados.
- ✓ Elaboración de los registros financieros continuamente.
- ✓ Cumplimiento de los pagos de impuestos.
- ✓ Consignación de los documentos al SRI.

- ✓ Presentación de los estados financieros al presidente.
- ✓ Proyección de ingresos, costos y gastos para ejecutar cualquier obra.
- ✓ Cotización de proformas para la subcontratación de trabajos.
- ✓ Recopilación de la documentación necesaria para las distintas gestiones.

f) Identificación de factores claves

Para establecer los principios administrativos del ente gubernamental, se debe realizar un patrón con cada proceso con los que cuenta el organismo, lo cual facilitará la identificación de cada elemento de carácter indispensable en la consecución de los actividades contables y administrativas.

Tabla 35-3: Matriz de factores claves en la gestión administrativa

Proceso	Factores Claves
Gestión Administrativa	Definición de objetivos generales.
	Análisis de las condiciones actuales del ente.
	Estructuración y organización de los planes de acción.
	Validación e implementación.
	Registro de las especificaciones de la aplicación de procesos.
	Supervisión constante en el cumplimiento del plan de acción.
	Definición de objetivos generales.
	Análisis de las condiciones actuales del ente.

Realizado por: Balseca, T. 2021

Tabla 36-3: Matriz de factores claves en la gestión contable-financiera

Proceso	Factores Claves
Gestión Contable- Financiera	Recepción de la facturación de los procesos realizados.
	Elaboración de los registros financieros continuamente.
	Cumplimiento de los pagos de impuestos.
	Consignación de los documentos al SRI.
	Presentación de los estados financieros al presidente.
	Proyección de ingresos, costos y gastos para ejecutar cualquier obra.
	Cotización de proformas para la subcontratación de trabajos.
	Recopilación de la documentación necesaria para las distintas gestiones.
	Recepción de la facturación de los procesos realizados.

Realizado por: Balseca, T. 2021

g) Diagramación de procesos

El establecimiento general de los procesos organizacionales representa un modelo válido de estructura administrativa, adaptado a cualquiera empresa y desarrollado mesuradamente para concretar una visión sistemática de las instituciones (Velez S., D. P., 2015).

La visión de la organización con base a sus procesos conlleva a la generación de valor agregado, para de esta forma lograr que sus productos satisfagan eficientemente los requerimientos de los usuarios internos y externos (Enterprise Risk Management Framework, 2015).



Figura 2-3: Mapa de Procesos
Realizado por: Balseca, T. 2021

3.3.19.4. Cuarta etapa: Grupos de control

Las evaluaciones son implementadas en cada nivel de la organización y la misma comprende tres categorías específicas:

- ✓ El personal debe autoevaluarse continuamente para valorar su rendimiento durante un ciclo determinado.
- ✓ El supervisor directo verificará de la autoevaluación y evaluará los indicadores para construir un documento con datos matemáticos, sobre la información proyectada.
- ✓ Cada año en la presentación de la memoria y cuenta se les hará entrega a los miembros de la parroquia, acerca de los datos obtenidos de la administración de los funcionarios de la entidad.

Todo esto garantiza un alto grado de ejecución de las actividades y obligaciones basado en la información resultante.

3.3.20. Plan de acción

Tabla 37-3: Plan de acción del GADPR Santiago de Calpi

Problema principal: Diseñar un manual de control interno en el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Santiago de Calpi período 2019, mediante el COSO II.				
Fin de la propuesta: Garantizar la efectividad la calidad de las actividades administrativos y contables, que garanticen el alcancen de los objetivos y el fortalecimiento de los procesos con base al Modelo COSO II en el ente gubernamental.			Indicador: Efectividad de procesos	
Objetivo de la propuesta: Establecer y crear un sistema interno de seguimiento y control con base en el COSO II, que garantice mejoras a nivel institucional, por medio de una óptima ejecución de sus procesos, a fin de generar confianza en sus usuarios internos y externos respecto a los resultados obtenidos que conlleven al alcance de los objetivos.			Indicador: Adecuados procesos administrativos y contables	
Responsable del proyecto: El Presidente del GADPR Santiago de Calpi.				
Objetivos específicos	Indicadores	Estrategias	Responsable	Actividades
Proponer a los funcionarios del ente la implementación de componentes conductores que dirección y motiven el cumplimiento de sus funciones y obligaciones.	Componentes conductores apropiados.	Replanteamiento de la filosofía institucional.	La Junta parroquial y la Presidencia.	Llamado de participación al curso de socialización de los componentes conductores para el cumplimiento de funciones. Informes sobre el curso.

Realizado por: Balseca, T. 2021

Tabla 38-3: Plan de acción del GADPR Santiago de Calpi (Continuación)

Problema principal: Diseñar un manual de control interno en el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Santiago de Calpi período 2019, mediante el COSO II.				
Fin de la propuesta: Garantizar la efectividad la calidad de las actividades administrativos y contables, que garanticen el alcancen de los objetivos y el fortalecimiento de los procesos con base al Modelo COSO II en el ente gubernamental.		Indicador: Efectividad de procesos		
Objetivo de la propuesta: Establecer y crear un sistema interno de seguimiento y control con base en el COSO II, que garantice mejoras a nivel institucional, por medio de una óptima ejecución de sus procesos, a fin de generar confianza en sus usuarios internos y externos respecto a los resultados obtenidos que conlleven al alcance de los objetivos.		Indicador: Adecuados procesos administrativos y contables		
Responsable del proyecto: El Presidente del GADPR Santiago de Calpi.				
Objetivos Específicos	Indicadores	Estrategias	Responsable	Actividades
Suministrar una estructura funcional orgánica de acuerdo con la actual realidad y requerimientos del organismo para la efectiva realización de actividades previstas por disposición del organismo.	Estructura funcional armónica actual.	Reformulación de la estructura orgánica funcional de acuerdo con los requerimientos actuales del organismo,	La Junta parroquial y la Presidencia.	Socializar y difundir la nueva estructura orgánica funcional establecida.

Realizado por: Balseca, T. 2021

Tabla 39-3: Plan de acción del GADPR Santiago de Calpi (Continuación)

Problema principal: Diseñar un manual de control interno en el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Santiago de Calpi período 2019, mediante el COSO II.				
Fin de la propuesta: Garantizar la efectividad la calidad de las actividades administrativos y contables, que garanticen el alcancen de los objetivos y el fortalecimiento de los procesos con base al Modelo COSO II en el ente gubernamental.			Indicador: Efectividad de procesos	
Objetivo de la propuesta: Establecer y crear un sistema interno de seguimiento y control con base en el COSO II, que garantice mejoras a nivel institucional, por medio de una óptima ejecución de sus procesos, a fin de generar confianza en sus usuarios internos y externos respecto a los resultados obtenidos que conlleven al alcance de los objetivos.			Indicador: Adecuados procesos administrativos y contables	
Responsable del proyecto: El Presidente del GADPR Santiago de Calpi.				
Objetivos específicos	Indicadores	Estrategias	Responsable	Actividades
Conducir y supervisar los procesos que contribuyen al crecimiento del talento humano según los lineamientos de capacitación para el mejoramiento continuo para dar respuesta inmediata ante las necesidades de los usuarios tanto internos cómo externos.	Detección de necesidades de capacitación.	Elaboración y ejecución de normas de reclutamiento y selección de personal, con lineamientos claros de capacitación dirigidos al desarrollo integral del talento humano.	La Junta parroquial y la Presidencia.	Socializar y difundir los lineamientos establecidos en cuanto a la aplicación de procesos de capacitación para impulsar la mejora continua para dar respuesta inmediata ante los requerimientos de los clientes y internos y externos

Realizado por: Balseca, T. 2021

Tabla 40-3: Plan de acción del GADPR Santiago de Calpi (Continuación)

Problema principal: Diseñar un manual de control interno en el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Santiago de Calpi período 2019, mediante el COSO II.				
Fin de la propuesta: Garantizar la efectividad la calidad de las actividades administrativos y contables, que garanticen el alcancen de los objetivos y el fortalecimiento de los procesos con base al Modelo COSO II en el ente gubernamental.			Indicador: Efectividad de procesos	
Objetivo de la propuesta: Establecer y crear un sistema interno de seguimiento y control con base en el COSO II, que garantice mejoras a nivel institucional, por medio de una óptima ejecución de sus procesos, a fin de generar confianza en sus usuarios internos y externos respecto a los resultados obtenidos que conlleven al alcance de los objetivos.			Indicador: Adecuados procesos administrativos y contables	
Responsable del proyecto: El Presidente del GADPR Santiago de Calpi.				
Objetivos Específicos	Indicadores	Estrategias	Responsable	Actividades
Orientar la aplicación de formas de comunicación a nivel interno, que conlleven al fortalecimiento del sentido de pertenencia del personal.	Óptima comunicación a nivel interno.	Elaboración de formas de comunicación a nivel interno.	La Junta parroquial y la Presidencia.	Socializar las formas de comunicación a nivel interno.

Realizado por: Balseca, T. 2021

CONCLUSIONES

El trabajo de titulación está debidamente referenciado y documentado a nivel teórico, con la finalidad de sentar las bases como principio, para la puesta en práctica de los procesos generados en la investigación científica, en cuanto al Control Interno. También, es de hacer notar que, en cada capítulo desarrollado, se contemplan los diversos tópicos y palabras clave a nivel descriptivo y de conceptualización, que son de vital importancia tanto para la comprensión general del trabajo, como para definir y evidenciar los diversos conceptos, que serán de gran utilidad en todos los ámbitos, y particularmente, en la vida cotidiana de las organizaciones.

El constante cambio a que se ven sometidas actualmente las instituciones o entidades a nivel global, las ha conminado hacia la adopción de modernos niveles de competencia, en cuanto a la generación de valor agregado en vanguardia frente a sus análogos, representando esto, que los dirigentes de las organizaciones a través de su liderazgo, pongan en práctica una novedosa cultura organizacional con base al mejoramiento continuo y permanente. En efecto, tener un sólido modelo de control a nivel interno en las instituciones se ha hecho tan necesario, que ha ido aumentando su aplicación en los últimos años. Todo esto se debe a que, la misión del mismo es contribuir efectivamente en el logro de las metas planteadas por el ente, al eliminar y/o mitigar de forma significativa la gran cantidad de riesgos a los cuales se hayan expuestas y en optimar y perfeccionar la gestión de los procesos administrativos.

Tras la ejecución del diagnóstico situacional respecto a las tareas internas de seguimiento y supervisión, la entidad carece de un manual actualizado de funciones que no permite delimitar el conjunto de Atribuciones y Responsabilidades del Personal, carencia de un Manual de Procedimientos que ayude a los funcionarios a la idónea distribución de funciones y responsabilidades asignadas, evidencia de un inadecuado proceso de captación de personal adaptado a lo establecido en la normativa existente, existe un mal uso de los recursos financieros, administrativos, materiales y humanos, lo cual condiciona la conclusión de las tareas y objetivos, y por último, no cuenta con un manual de proceso de control administrativo que contribuya a fomentar la efectividad y actividad económica del GAD Parroquial de Calpi, que permita el mejoramiento de la operatividad administrativa del talento humano y dar fiel cumplimiento a la filosofía y planes estratégicos preestablecidos.

En este sentido, el planteamiento, abordaje e implementación del Modelo COSO II, permitirá alcanzar y afianzar un sólido y claro conocimiento de los conceptos, dotando con esto a los involucrados de las herramientas efectivas para su adecuado tratamiento dentro de la organización. Vale decir, que este es un plan operativo implementado por la gerencia, la administración y la totalidad de los colaboradores que conforman la entidad, creado y dispuesto

para proveer seguridad moderada hacia el logro de los objetivos, en cuanto a lo siguiente: Operatividad efectiva, parte financiera fidedigna y veraz, cumplimiento cabal de las leyes y reglamentos de alta aplicabilidad.

Por consiguiente, una adecuada gestión de riesgos a nivel corporativo dotará a la organización de lo siguiente:

- a) Conocimiento más minucioso de los riesgos que impactan a la entidad, desde distintos enfoques (Estratégicos, Relacionados, Operativos, Financieros, entre otros).
- b) Gestión efectiva de la acción control sobre los riesgos, permitiendo con ello anticiparse a los mismos.
- c) Identificar de forma dinámica y obtener el óptimo rendimiento de las oportunidades presentes y que hacen la diferencia frente a la competencia.
- d) Pronta y acertada respuesta a las transformaciones del entorno, al mercado y perspectiva de los grupos de interés.
- e) Mayor efectividad en la gestión de riesgos con los recursos necesarios.
- f) Decisiones asertivas y seguras, previendo las posibles amenazas de riesgos.
- g) Prever los posibles efectos de riesgos que inciden en la organización.
- h) Establecer una base sólida para el entendimiento sobre la gestión del riesgo en la institución, específicamente de la administración.
- i) Mejoramiento de forma continua del prestigio a nivel corporativo de la entidad.
- j) Altas probabilidades de alcanzar el éxito, luego de la implementación de estrategias.

Cabe mencionar, que todas estas aptitudes y competencias se encuentran inmersas en la gestión de riesgos corporativos promovida y sustentada en COSO II, estando directamente enfocada en obtener las metas de la organización, así como también, del aseguramiento en la generación de una información efectiva y eficaz que, de cumplimiento a las leyes y normas establecidas, evitando con ello el desprestigio institucional. En consecuencia, una adecuada gestión de riesgos con base a esta visión, les proporciona a las entidades alcanzar la misión y visión deseada.

En definitiva, es de vital importancia contar dentro de la entidad con un adecuado y sólido plan interno de inspección, ya que permite detectar rápida y acertadamente los nudos críticos, para determinar las directrices que permitan suministrar datos relevantes en cuanto a la situación financiera y operativa.

RECOMENDACIONES

Se recomienda:

A la Junta Parroquial y Presidencia, la implantación de medios de control a nivel interno, que conlleve a la realización de una valoración idónea de sus procesos, para así, a través de ese diagnóstico, detectar los posibles puntos críticos, debilidades y amenazas a los que están expuestas las instituciones, posibilitando esto, el establecimiento de forma temprana de parámetros de control a nivel interno. De igual manera, producir datos fidedignos de sus operaciones, integrando y perfeccionando sobre la marcha sus políticas y valores corporativos, en función de conseguir las metas planteadas para cumplir con la filosofía organizacional.

La aplicación de un programa interno de seguimiento y control basado en el modelo COSO II, diseñado y estructurado para las unidades que conforman la institución, mediante políticas y procedimientos propuestos en el mismo, proporcionando una seguridad aceptable respecto al cumplimiento de las metas, en función a la efectividad de las transacciones, fiabilidad y credibilidad de los datos y el debido cumplimiento de normas y regulaciones. Cabe destacar, que esta concepción de control endógeno se delimita respecto a los modelos contemporáneos, al otorgarle la importancia que este se merece dentro de la institución, sin embargo se debe tener presente que en un mundo tan competitivo como el de hoy, se presentan una serie de cambios como el tecnológico, la apertura de nuevos mercados, aumentos de personal, globalización a nivel económico, entre otros; que generan una gran complicación en las operaciones provocando continuamente una cantidad de cambios en el modelo de control establecido.

La Junta parroquial y la Presidencia de la institución, establecen los lineamientos para instaurar una adecuada estructura organizacional que sirva como punto de referencia, para el crecimiento y afianzamiento del proceso de gestión administrativa, dotándola de una infraestructura sólida y robusta que contribuya al fortalecimiento de una gestión más efectiva y eficaz. Adicionalmente, con esto se pretende que se establezca una correcta asignación en las tareas y obligaciones por parte del personal, con la intención de promover e impulsar en sus colaboradores su sentido de pertenencia y compromiso en el cumplimiento a cabalidad e íntegro de cada uno de los lineamientos y procedimientos predeterminados.

A la máxima autoridad dar prioridad en la organización, sistematización e implementación de un manual de procesos administrativo, de funciones y descripción de cargos, y la definición clara de los métodos de captación del personal, con el propósito de reducir los riesgos empresariales, contribuyendo así al desarrollo de la entidad a través del seguimiento cabal de las directrices predefinidas en sus procesos de gestión administrativa, operativa y financiera.

Paralelamente, se deben activar y aplicar acciones de prevención y corrección con el fin de motivar, reconocer y mejorar el desempeño de los trabajadores, logrando así obtener mayor productividad y eficiencia.

A la Gerencia asumir su liderazgo con compromiso y responsabilidad al interior de su institución, enmarcándose en un ambiente de respeto, cordialidad y buenas prácticas administrativas, a través de dispositivos apropiados para la instauración de un canal de comunicación asertivo, que permita la difusión de los manuales definidos previamente por la entidad. Es indispensable trabajar y avanzar en la cultura organizacional mediante el control llevado a cabo dentro del ente, dando a conocer de forma oportuna el documento creado, su rápida implementación por cada uno de sus colaboradores dentro de sus unidades y su ejecución de carácter obligatorio en la ejecución de sus tareas y responsabilidades que realiza de forma habitual.

A la Administración de la entidad monitorear, supervisar y vigilar el fiel cumplimiento de las políticas, criterios, regulaciones y procedimientos establecidos para obtener resultados deseados.

A la Junta parroquial realizará de manera oportuna la prosecución, valoración y feedback a los controles preexistentes, con la intención de asegurar su empleabilidad y valorar el nivel de efectividad dentro de una cultura de control ajustada a los procesos dados internamente en la institución.

BIBLIOGRAFÍA

- Abella, R. (2006). *Coso II sistemas para el control interno*. Obtenido de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/01/coso-ii-los-sistemas-para-el-control-interno/>
- Alcoser, A. (2018). *Diseño de un sistema de control interno, basado en la metodología del COSO III, para el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Licto, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo*. (Trabajo de titulación, ESPOCH). Obtenido de: http://biblioteca.esPOCH.edu.ec/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=63846&query_desc=kw%2Cwrdl%3A%20lico
- Alvarado, J. (2012). *El Control Interno de una Empresa Comercial*. Guatemala: Prentice Hall.
- Álvarez, M. T. (1996). *Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos*. México: Panorama Editorial.
- Anzola, S. (2000). *Administración De Pequeñas Empresas*. Mexico: Editorial McGraw Hill.
- Arens, A.; Randal, E.& Mark, B. (2007). *Auditoría Un Enfoque Integral* (11^a. ed.). México: Pearson Education.
- Asanza, M., Miranda, M., Ortiz, R., & Espín, J. (2016). *Manual de procedimiento en la empresa*. Revista Caribeña de Ciencias Sociales, 20.
- Auditool. (2010). *El Informe COSO I y II*. Obtenido de: <http://www.auditool.org/blog/control-interno/290-el-informe-coso-i-y-ii>
- Auditool. (2014). *¿Qué es el riesgo, riesgo inherente y riesgo residual?* Obtenido de: <https://www.auditool.org/blog/control-interno/3073-que-es-el-riesgo-riesgo-inherente-y-riesgo-residual>
- Auditool.org,. (2016). *El Informe COSO I y II*. Obtenido de: <http://www.auditool.org/blog/control-interno/290-el-informe-coso-i-y-ii>
- Barquero, M. (2013). *Manual práctico de control interno*. Barcelona: Profit Editorial.
- Benjamín, E. (1997). *Manual de Organización*. Hermosillo Sonora: Thomson.
- Bertani, E., Polesello, M., Mendoza, M., & Troila, J. (2014). *Coso I y Coso II una propuesta integrada*. Obtenido de: https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/6694/bertanipolesellosancheztroila-tesisfce.pdf
- Chacon, W. (2002). *El control interno como herramienta fundamental contable y controladora de las organizaciones*. Guatemala: Fulldocs.
- Charry, J. (2013). *El control interno y los principios de evaluación de gestión en las entidades del Estado*. Bogotá: Asociación colombiana de administradores.

- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (7ª ed.). España: Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3ª ed.). México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3ª . ed.). México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2014). *General Theory of Administration*. Mexico: Interamericana.
- COSO II. (2013). *Internal Control Integrated Framework*. Obtenido de: [www.consejo.org.ar/http:www.consejo.org.ar/comisiones/com_43/files/coso_2.pdf](http://www.consejo.org.ar/files/coso_2.pdf)
- Coll, M. (2021). *Definición de Obsolescencia*. Obtenido de: <https://economipedia.com/definiciones/obsolescencia.html>
- Cutiopala, M. (2018). *Diseño de manual de control interno basado en la normativa de la SEPS, para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Sumac Llacta" Ltda., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo*. (Trabajo de titulación, ESPOCH) Obtenido de: http://biblioteca.esPOCH.edu.ec/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=63705&query_desc=kw%2Cwrd1%3A%20Normativa%20de%20la%20Seps
- Duhalt, M. (1977). *Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas*. Programa Editorial de la Coordinación de Humanidades.
- Duhat, M. (2007). *Cómo elaborar un Manual de Control Interno*. Buenos Aires: Editoria La Luz.
- Enterprise Risk Management. (2015). *Establecimiento de Objetivos*. Obtenido de: <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catcoint/material/2da%20clase%20riesgos-ERM-08.pdf>
- Enterprise Risk Management Framework. (2015). *Coso*. Obtenido de: http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary.pdf
- Esan . (2019). *Coso ii los sistemas para el control interno*. Obtenido de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/01/coso-ii-los-sistemas-para-el-control-interno/>
- Esinoza, M. (2006). *Diseño de manual de control interno basado en la normativa de la seps, para la cooperativa de ahorro y crédito "SUMAC LLACTA" LTDA., de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo*. (Trabajo de titulación: ESPOCH) Obtenido de: . <http://dSPACE.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/8880/1/82T00864.pdf>
- Estrada, M. (2010). *Sistemas de control interno*. Lima: Publicidad & Matiz.
- Estupiñan, G. (2006). *Control Interno y fraudes con base los ciclos transaccionales: Análisis del Informe Coso I y II* (2ª ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Fincowsky, E. (2008). *Manuales administrativos: guía para su elaboración*. México.D.F: UNAM.

- García, M. (2014). *El control interno como mecanismo de transformación y crecimiento, una mirada desde la gestión gerencial de las empresas*. Bogotá: Nueva Granda.
- Gómez, F. (2002). *Organización y Métodos: un enfoque competitivo*. México D.F: McGraw-Hill Interamericana.
- Gomez, F. (2004). *Administración de Empresas*. (2ª ed.). Buenos Aires: Depalma.
- Gomez, G. (2007). *Control Interno: Una responsabilidad de todos los integrantes de la organización empresarial*. Obtenido de: <http://www.gestiopolis.com/>.
- Gota, J. (2016). *El manual de organización*. Obtenido de: <https://es.slideshare.net/jennifergota/el-manual-de-organizacin-60011220>
- Grande, I. C. (2009). *Gerencia Publica*. Castilla: Administracion Regional.
- Guadalupe, A. (2007). *Manuales Administrativos*. México: Hender Chacón.
- Gutierrez, J., & Gonzales, E. (2014). *Manuales de procedimientos y el control interno: una necesaria interrelacion*. Revista Académica Económica, 53-62.
- ISOTOOLS. (2015). *ISO 9001:2015, COSO como metodología de gestión de riesgo*. Obtenido de: <https://www.isotools.org/2015/01/12/iso-90012015-coso-como-metodologia-gestion-riesgo/>
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2013). *Elementos de Adminsitración. Un enfoque internacional*. Mexico D.F: McGraw-Hill.
- Lazzo, A. (2012). *Gestión Administrativa*. Recuperado de: <http://gestionadministrativaconceptos.blogspot.com/p/objetivos.html>
- Macas, F. (2016). *Macara GAD*. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/FelixMacasHidalgo/macara-gad-63377060>
- Mantilla B., S. (2003). *Auditoría 2005*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Mantilla, S. (2013). *Auditoría del control interno*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Maza, G. (2015). *Diseño del sistema de control interno mediante el metodo COSO II para PROTOCASA Construcciones Cia Ltda*. Obtenido de: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7763/1/UPS-CT004619.pdf>
- Mejia, B. (2006). *Gerencia de procesos para el control interno*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Mendoza, W., Ponce, T., Chávez, M., & Cedeño, I. (2018). *El control interno y su influencia en la gestión*. Revista Científica Dominio de la Ciencia, 215-216.
- Muñoz, B. (2007). *Importancia de la implementacion del manual de procesos y procedimientos para el logro de objetivos*. Medellin : Universidad de Antioquia.
- Narvárez S., A., & Narvárez R. (2007). *Contabilidad y Control Interno*. México: Casa editorial Hala.
- Pungitore, J. (2010). *Sistemas administrativos y control interno*. Barcelona:. Buyatti.
- Quiroa, M. (2020). *Definición de gestión*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/gestion->

administrativa.html#:~:text=Objetivos%20que%20se%20propone%20la%20gesti%C3%B3n%20administrativa&text=Maximizar%20los%20procesos%20implementados%20en,lo%20que%20se%20est%C3%A1%20haciendo

- Raffino, M. (2020). *Gestión Administrativa*. Recuperado de: <https://concepto.de/gestion-administrativa/>
- Robalino, A. (2018). *Control interno como herramienta para la gestión administrativa caso de estudio cooperativa SUMAC LLACTA*. Obtenido de: <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/control-interno-sumacllacta.html>.
- Rodriguez, J. (2002). *Como elaborar y usar los manuales administrativos*. Cruz Manca: Cengage Learning.
- Sagñay, M. (2017). *Elaboración del manual de control interno para la cooperativa de ahorro y crédito "minga ltda., año 2017*. (Trabajo de titulación, ESPOCH) Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/12878/1/72T01141.pdf>
- Sanchez, G. (2011). *Elaboración del Manual de procedimientos operativos de la Universidad de Alcalá*. Alcalá: Universidad Alcalá.
- Vega, J. (2009). *Diseño de un Manual de Control Interno para el Departamento Financiero en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, aplicando la nueva normativa y herramientas informáticas que rigen para el Sector Público en el 2009*. (Tesis de Grado, ESPOCH). Obtenido de: <http://biblioteca.esPOCH.edu.ec/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=44572>
- Vivanco, M. (2017). *Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización*. Revista Universidad y Sociedad, 34-57.
- Whittington, O., & Pany, K. (2005). *Principios de Auditoría* (14ª ed.). México: McGraw Hill.
- Yautabuig, M. (2017). *Elaboración del manual de control interno para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Minga Ltda., año 2017*. (Trabajo de titulación, ESPOCH) . Obtenido de: http://biblioteca.esPOCH.edu.ec/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=68396&query_desc=kw%2Cwrdl%3A%20Minga%20Ltda
- Zavala, A. (2018). *Diseño de un manual de control interno para la Empresa Global Office Cía. Ltda. ubicada en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo*. (Trabajo de titulación ESPOCH). Obtenido de: http://biblioteca.esPOCH.edu.ec/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=64668&query_desc=kw%2Cwrdl%3A%20Empresa%20Global%20Office%20C%ADa.%20Ltda



Firmado electrónicamente por:
JHONATAN RODRIGO
PARREÑO UQUILLAS



ANEXOS

ANEXO A: ENTREVISTA CON LOS FUNCIONARIOS Y TRABAJADORES DEL GAD PARROQUIAL RURAL SANTIAGO DE CALPI

**ENTREVISTA LA LOS FUNCIONARIOS Y TRABAJADORES DEL
GAD PARROQUIAL RURAL SANTIAGO DE CALPI**

N°	PREGUNTA	RESPUESTA
1	¿Indique su nombre, cargo y tiempo que lleva en el cargo?	
2	¿Cómo está integrado el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Santiago de Calpi?	
3	¿Puede indicarme usted cuales son los valores y la filosofía de la organización, su visión, misión y objetivos institucionales?	
4	¿Podría indicarme cuales son los objetivos estratégicos institucionales?	
5	¿Las unidades, departamentos, o comisiones que conforman el GAD Parroquial cuentan con objetivos operativos, de información y de cumplimientos?	
6	¿Qué tipo de eventos internos o externos considera usted que pueden tener impacto en el cumplimiento de la misión institucional y objetivos estratégicos, operacionales etc.?	
7	¿En el caso de identificar eventos internos o externos que afectan a la organización, qué tipo de acciones se han tomado?	
8	¿Existen políticas y procedimientos que aseguran que se llevan a cabo acciones contra los riesgos?	
9	¿Considera usted que la información y comunicación es eficaz en contenido y tiempo para permitir que los trabajadores cumplir con sus responsabilidades?	
10	¿Se realiza el seguimiento a las acciones de control, quien es la persona o unidad responsable de realizar este seguimiento?	

ANEXO B: ENCUESTA DIRIGIDA A LOS FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS QUE FORMAN PARTE DEL GAD PARROQUIAL RURAL SANTIAGO DE CALPI

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS
QUE FORMAN PARTE DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO
PARROQUIAL RURAL CALPI**

Tannya Paulina Balseca Barreno, estudiante de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, me encuentro realizando un trabajo de investigación para realizar el “Diseño de un Manual de Control Interno para el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Santiago de Calpi”, por lo que solicito de manera comedida respuesta a las siguientes preguntas: Utilizar la escala de del 1 al 5, en donde:

ESCALA	CRITERIO	ABREVIATURA
1	Muy Bajo	MB
2	Bajo	B
3	Medio	M
4	Alto	A
5	Muy Alto	MA

Listado de Preguntas:

1. ¿Su conocimiento sobre la estructura organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Santiago de Calpi, es?
2. ¿Considera usted que los directivos, funcionarios y trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Santiago de Calpi, están comprometidos con los principios y valores éticos institucionales?
3. ¿Su conocimiento sobre la visión, misión, objetivos estratégicos, valores y principios institucionales, es?
4. ¿Considera usted que la institución cuenta con estándares de conducta bien definidos y entendidos por todos quienes conforman la organización?
5. ¿Los vocales de la junta y las comisiones actúan aisladamente de la Administración y cuentan con propósitos claros en las valoraciones y voluntad de decisión?
6. ¿La organización posee sistemas de evaluación del desempeño en base a los estándares de conducta establecidos?
7. ¿En caso de detectar alteraciones en el comportamiento deseado de los trabajadores del ente, éstas se corrigen de manera oportuna y adecuada?
8. ¿El nivel de responsabilidades sobre la supervisión por parte de la Presidencia, es?

9. ¿El nivel de evaluación de la aptitud y experiencia del personal contratado por la institución, es?
10. ¿Las unidades, departamentos, o comisiones que conforman el GAD Parroquial cuentan con objetivos operativos, de información y de cumplimientos?
11. ¿El nivel de documentos, manual o reglamento que describa sus funciones o informe sobre sus obligaciones para el desarrollo de su trabajo, es?
12. ¿Considera usted que el nivel de administración de riesgos para alcanzar los objetivos, es?
13. ¿Considera usted que el riesgo de fraude en la institución, es?
14. ¿El nivel de análisis y discusión de la información relacionada con el cumplimiento de los objetivos de la entidad, es?
15. ¿Considera usted que el nivel de comunicación entre los funcionarios con sus inmediatos superiores, es?
16. ¿El nivel de evaluación y monitoreo de las actividades dispuestas por los directivos, es?
17. ¿Se realizan actividades de mejoramiento de la administración, en el caso que se detecten las deficiencias?
18. ¿En el trabajo que desarrolla, se mantienen reuniones frecuentes grupales de planificación de actividades?
19. ¿Desde la Presidencia se establecen instrucciones y guías sobre las responsabilidades que tienen cada una de las instancias de la organización?
20. ¿Los clientes externos sienten que acceden a servicios transparentes y claros que ofrece el ente gubernamental?
21. ¿Los procesos de capacitación que tan frecuentes son?
22. ¿El control cuando se saca algún equipo o documento fuera de las oficinas del GAD parroquial es?
23. ¿El control y seguimiento diario al cumplimiento de su horario de trabajo, es?
24. ¿La frecuentes con que realiza copias o respaldos de seguridad de la información de las actividades que usted desarrolla, es?
25. ¿Considera que la información que se encuentra en las computadoras y/o en los archivos digitales está bien protegida?
26. ¿Considera usted que los bienes de la institución se encuentran debidamente inventariados?
27. ¿Considera usted que las herramientas utilizadas para su trabajo son las suficientes?
28. ¿Considera usted que los contratos de trabajo realizados son adecuados a las actividades que desempeñan?
29. ¿La administración facilita la instrucción y entrenamiento indispensable para captar, capacitar y conservar a los trabajadores necesarios y personal suficiente y calificado, así como distribuidores externos de servicios externos para favorecer el logro de metas y objetivos?

30. ¿Las actividades que desarrollan todos los funcionarios obedecen a una planificación debatida y aprobada, que se traducen en planes operativos anuales?
31. ¿La Presidencia y administración otorgan incentivos al personal de acuerdo al logro de objetivos, comportamiento y grado de desempeño en todos los niveles de la institución?
32. ¿Cree que la organización cumple con las responsabilidades contables y financieras de manera apropiada y con precisión?
33. ¿Considera que la institución aplica lo contemplado en las normativas legales externas?
34. ¿Considera que la organización ha analizado como evaluación de riesgo la estafa, compras indebidas, utilización o venta de bienes, modificación de los asientos de la información y demás hechos ilícitos?
35. ¿Se desarrollan tareas de seguimiento creadas e implantadas para limitar el acceso, con la finalidad de resguardar los bienes de la institución de riesgos externos?
36. ¿Se seleccionan y ponen en práctica procesos de monitoreo y validación sobre la importación, desarrollo y conservación de los elementos tecnológicos y su equipamiento?
37. ¿Supervisa regularmente los procesos de control para establecer su importancia, y las renueva cuando se requiere?
38. ¿Se selecciona métodos de comunicación que consideran tiempo, público y la naturaleza de la información?
39. ¿La aplicación de procesos de evaluación y desempeño constante y autónomo y, además con personal capacitado, es?
40. ¿La presidencia y directivos evalúan los datos obtenidos referentes a las valoraciones constantes y autónomas y comunican a las personas encargadas de tomar las acciones correctivas?

Cuestionario agrupado por componente/factor:

PRIMER COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL

N°	FACTOR	PREGUNTA	MB	B	M	A	MA
1	Filosofía de la administración de riesgos	¿El nivel de responsabilidades sobre la supervisión por parte de la Presidencia es?					
		¿La Presidencia y administración otorgan incentivos al personal de acuerdo al logro de objetivos, comportamiento y grado de desempeño en todos los niveles de la institución?					
2	Integridad y valores éticos	¿Considera usted que los directivos, funcionarios y trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Santiago de Calpi, están comprometidos con los principios y valores éticos institucionales?					
		¿Su conocimiento sobre la visión, misión, objetivos estratégicos, valores y principios institucionales es?					
		¿Considera usted que la institución cuenta con estándares de conducta bien definidos y entendidos por todos quienes conforman la organización?					
3	Estructura organizacional	¿Su conocimiento sobre la estructura organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Santiago de Calpi, es?					
4	Asignación de autoridad y responsabilidades	¿Los vocales de la junta y las comisiones actúan aisladamente de la Administración y cuentan con propósitos claros en las valoraciones y voluntad de decisión?					

		¿En el trabajo que desarrolla, se mantienen reuniones frecuentes grupales de planificación de actividades?					
		¿Desde la Presidencia se establecen instrucciones y guías sobre las responsabilidades que tienen cada una de las instancias de la organización?					
5	Políticas y prácticas de recursos humanos	¿La organización posee sistemas de evaluación del desempeño en base a los estándares de conducta establecidos?					
		¿En caso de detectar alteraciones en el comportamiento deseado de los trabajadores del ente, éstas se corrigen de manera oportuna y adecuada?					
		¿El nivel de evaluación de la aptitud y experiencia del personal contratado por la institución, es?					
		¿El nivel de documentos, manual o reglamento que describa sus funciones o informe sobre sus obligaciones para el desarrollo de su trabajo es?					
		¿Los procesos de capacitación que tan frecuentes son?					
		¿El control y seguimiento diario al cumplimiento de su horario de trabajo, es?					
		¿Considera usted que las herramientas utilizadas para su trabajo son las suficientes?					
		¿Considera usted que los contratos de trabajo realizados son adecuados a las actividades que desempeñan?					
		¿La administración facilita la instrucción y entrenamiento indispensable para captar, capacitar					

		y conservar a los trabajadores necesarios y personal suficiente y calificado, así como distribuidores externos de servicios externos para favorecer el logro de metas y objetivos?					
		¿La aplicación de procesos de evaluación y desempeño constante y autónomo y, además con personal capacitado, es?					

SEGUNDO COMPONENTE: ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

N°	FACTOR	PREGUNTA	MB	B	M	A	MA
1	Objetivos estratégicos	¿Las unidades, departamentos, o comisiones que conforman el GAD Parroquial cuentan con objetivos operativos, de información y de cumplimientos?					
		¿Las actividades que desarrollan todos los funcionarios obedecen a una planificación debatida y aprobada, que se traducen en planes operativos anuales?					
2	Objetivos de cumplimiento	¿El nivel de análisis y discusión de la información relacionada con el cumplimiento de los objetivos de la entidad, es?					

TERCER COMPONENTE: IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS

N°	FACTOR	PREGUNTA	MB	B	M	A	MA
1	Factores de influencia estratégica y de objetivos	¿La frecuentes con que realiza copias o respaldos de seguridad de la información de las actividades que usted desarrolla, es?					

CUARTO COMPONENTE: EVALUACIÓN DE RIESGOS

Nº	FACTOR	PREGUNTA	MB	B	M	A	MA
1	Riesgo inherente y residual	¿Considera usted que el nivel de administración de riesgos para alcanzar los objetivos, es?					
		¿Considera usted que el riesgo de fraude en la institución, es?					
		¿Considera que la organización ha analizado como evaluación de riesgo la estafa, compras indebidas, utilización o venta de bienes, modificación de los asientos de la información y demás hechos ilícitos?					

QUINTO COMPONENTE: RESPUESTA DE RIESGOS

Nº	FACTOR	PREGUNTA	MB	B	M	A	MA
1	Cuestiones sobre la respuesta a los riesgos	¿La presidencia y directivos evalúan los datos obtenidos referentes a las valoraciones constantes y autónomas y comunican a las personas encargadas de tomar las acciones correctivas?					

SEXTO COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL

Nº	FACTOR	PREGUNTA	MB	B	M	A	MA
1	Tipos de actividades de control	¿Cree que la organización cumple con las responsabilidades contables y financieras de manera apropiada y con precisión?					
		¿Considera que la institución aplica lo contemplado en las normativas legales externas?					
2	Controles generales	¿El control cuando se saca algún equipo o documento fuera de las oficinas del GAD parroquial, es?					
		¿Considera usted que los bienes de la institución se encuentran debidamente inventariados?					
		¿Se desarrollan tareas de seguimiento creadas e implantadas para limitar el acceso, con la finalidad de resguardar los bienes de la institución de riesgos externos?					
3	Controles de aplicación	¿Se seleccionan y ponen en práctica procesos de monitoreo y validación sobre la importación, desarrollo y conservación de los elementos tecnológicos y su equipamiento?					
		¿Considera que la información que se encuentra en las computadoras y/o en los archivos digitales está bien protegida?					

SÉPTIMO COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Nº	FACTOR	PREGUNTA	MB	B	M	A	MA
1	Información	¿Los clientes externos sienten que acceden a servicios transparentes y claros que ofrece el ente gubernamental?					
2	Comunicación	¿Considera usted que el nivel de comunicación entre los funcionarios con sus inmediatos superiores, es?					
		¿Se selecciona métodos de comunicación que consideran tiempo, público y la naturaleza de la información?					

OCTAVO COMPONENTE: SUPERVISIÓN O MONITOREO

Nº	FACTOR	PREGUNTA	MB	B	M	A	MA
1	Actividades de supervisión permanente	¿El nivel de evaluación y monitoreo de las actividades dispuestas por los directivos es?					
		¿Se realizan actividades de mejoramiento de la administración, en el caso que se detecten las deficiencias?					
		¿Supervisa regularmente los procesos de control para establecer su importancia, y las renueva cuando se requiere?					

ANEXO C: MODELO DE PLANILLA DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

PDNC-001	
PLANILLA DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	
Nombre del trabajador:	
Dependencia:	
Cargo:	
Identificación de necesidades	Capacitación requerida
Postulación del supervisor	
NOTA: Identificar las necesidades de acuerdo a las exigencias del cargo.	
Necesidades de nuevos estudios o habilidades	Capacitación requerida
Observaciones y sugerencias de necesidades para capacitación del personal	

ANEXO D: MODELO DE LISTADO DE PARTICIPANTES PARA CAPACITACIÓN.

LPPC-001		
LISTADO DE PARTICIPANTES PARA EL PROCESO DE CAPACITACIÓN		
Departamento:		
Nombre del empleado	Cargo	Programa de capacitación
Departamento:		
Nombre del empleado	Cargo	Programa de capacitación
Departamento:		
Nombre del empleado	Cargo	Programa de capacitación
Departamento:		
Nombre del Empleado	Cargo	Programa de capacitación

ANEXO E: MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL POR COMPETENCIAS.

Nombre:	Fecha de ingreso:	Fecha de evaluación:
Cédula:		
Código de nómina:		Cargo:
Ubicación administrativa		

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS			
N°	COMPETENCIA	DEMOSTRACIÓN	
		Siempre	A veces
1	Conciencia del deber social		
2	Comprensión del deber social		
3	Compromiso ético con el servicio público		
4	Conciencia y compromiso organizacional		
5	Orientación al ciudadano		
6	Orientación a resultado /logros		
7	Responsabilidad personal		
8	Vinculación con el entorno		
9	Calidad de trabajo		
10	Comunicación		
11	Trabajo en equipo y cooperación		
12	Búsqueda de información		
13	Adaptabilidad y flexibilidad		
14	Compromiso con el aprendizaje		
COMENTARIOS			
Comentarios del supervisor:		Comentarios del supervisado:	
Áreas del conocimiento que se requiere fortalecer:			
Firma del supervisor inmediato:		Firma del trabajador:	

ANEXO F: FOTOGRAFÍAS DE APLICACIÓN DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS



