



**OFICINA DE POSTGRADOS**

**TEMA:**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN INTEGRAL COMO FACTOR DETERMINANTE  
PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LOS GAD's**

**Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de Magister  
en Contabilidad y Auditoría mención en Riesgos Operativos y Financieros**

**Línea de Investigación, Innovación y Desarrollo:**

Auditoría y sus aplicaciones

**Autor:**

Ing. Ángel Alberto Gualli Sela

**Director:**

Mg. Mario Roberto Altamirano Hidalgo

**Ambato-Ecuador**

**Enero 2022**

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **ÁNGEL ALBERTO GUALLI SELA**, con **CC. 1600497372**, autor del trabajo de graduación intitulado, “AUDITORÍA DE GESTIÓN INTEGRAL COMO FACTOR DETERMINANTE PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LOS GAD’s,” previa a la obtención del título de **MAGISTER EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA MENCIÓN EN RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS**, en la Escuela de Administración de Empresas.

- 1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
- 2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad

Ambato, enero 2022



**ÁNGEL ALBERTO GUALLI SELA**

**CC. 1600497372**

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer a Dios por haberme dado la dicha de la vida, salud, el amor, y la familia.

A mis padres por haberme forjado, como, la persona que soy en la actualidad, muchos de mis logros, se los debo a ustedes, entre los, que se incluye este gran logro en la educación, nada de esto hubiera sido posible sin el esfuerzo inmenso por educarme de manera correcta.

A mi director, Mg. Mario Roberto Altamirano Hidalgo. Por ser mí guía en todo este proceso y más aún por enriquecer mis conocimientos.

Ángel Alberto Gualli Sela

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mis padres quienes, sin lugar a duda, han sido mi motivación y mi pilar fundamental, durante, toda mi vida, han estado conmigo en mis logros y en mis fracasos siempre con una palabra de aliento. A mis hermanos y compañeros de trabajo por enseñarme a disfrutar de las cosas y no a frustrarme, si, algo no sale bien. Y a todas las personas que me han apoyado, durante, mi vida.

Ángel Alberto Gualli Sela

## RESUMEN

Las investigaciones, sobre, los procedimientos de auditoría de gestión integral en las entidades del sector público, no se han efectuado por cuanto en las enmiendas constitucionales de 21 de diciembre de 2015, limitó a la Contraloría General del Estado, realizar las auditorías de gestión en las entidades del sector público.

El estudio centra su objetivo en evaluar la auditoría de gestión integral de las operaciones administrativas y financiera, para, la toma de decisiones en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza. Dada la necesidad de lograr los resultados, que sean factibles de aplicación en las entidades del sector público. La metodología de la investigación es cuantitativa, descriptiva, no experimental, transversal; se emplea para ello, la aplicación de muestras a informantes de cada dependencia y/o departamento de la institución con un número aproximado de 60 elementos; la técnica es la encuesta con un cuestionario debidamente validado con reactivos de opción múltiple y dicotómica, se aplica *in situ*. Los datos obtenidos, se procesarán mediante un software especializado (SPSS), para, su debida presentación, análisis y discusión. La información permite responder interrogantes y obtener conclusiones y recomendaciones.

Al respecto, el resultado esperado es la auditoría de gestión integral de las operaciones administrativas y financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza, lo cual, genera, nuevas investigaciones relacionadas, para, mejorar la administración pública en la Provincia, para, la toma de decisiones.

**Palabras claves:** Auditoría; Operaciones; Administrativas y Financieras.

## ABSTRACT

Investigations on comprehensive management audit procedures in public sector entities have not been carried out because in the constitutional amendments of December 21, 2015, it limited the State Comptroller General's Office to carry out management audits in the entities of the public sector.

The study focuses its objective on evaluating the comprehensive management audit of administrative and financial operations for decision-making in the Autonomous Decentralized Municipal Government of the Pastaza Canton. Given the need to achieve the results that are feasible for application in public sector entities. The research methodology is quantitative, descriptive, non-experimental, and transversal; being used for it, the application of samples to informants of each dependency and / or department of the institution with an approximate number of 60 elements; the technique is the survey with a questionnaire duly validated with multiple choice and dichotomous reagents, applied in situ. The data obtained will be processed using specialized software (SPSS), for its proper presentation, analysis and discussion. The information allows answering questions and obtaining conclusions and recommendations.

In this regard, the expected result is the comprehensive management audit of the administrative and financial operations of the Autonomous Decentralized Municipal Government of the Pastaza Canton, which generates new investigations related to improving the public administration in the Province for decision-making.

**Keywords:** Audit; Operations; Administrative and Financial.

## TABLA DE CONTENIDO

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
DEDICATORIA .....	v
RESUMEN .....	vi
ABSTRACT .....	vii
TABLA DE CONTENIDO .....	viii
TABLA DE ILUSTRACIONES .....	x
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE .....	5
1.1 Antecedentes teóricos y prácticos .....	5
1.2 Definiciones y conceptos .....	7
1.2.1 Gestión .....	7
1.2.2 Gestión Pública .....	8
1.2.3 Gestión Administrativa .....	8
1.2.4 Gestión financiera .....	10
1.2.5 Instrumentos para el control de Gestión .....	10
1.2.6 Planificación estratégica y gestión .....	12
1.2.7 Auditoría .....	13
1.2.8 Auditoría Integral .....	14
1.2.9 Auditoría Gubernamental .....	15
1.3 Auditoría de gestión .....	16
1.3.1 Auditoría de Gestión en el Sector Público Ecuatoriano. ....	16
1.3.2 Características de la Auditoría de Gestión .....	17
1.3.3 Herramientas de la Auditoría de Gestión. ....	19
1.3.4 Técnicas a utilizar en la auditoría de gestión .....	20
1.3.5 Papeles de Trabajo .....	20
1.3.6 Indicadores de Gestión .....	21
1.3.7 Riesgo de Auditoría de Gestión .....	22
1.3.8 Fases del Proceso la Auditoría de Gestión .....	24
1.3.9 Base Legal .....	28
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	29
2.1. Tipo de Investigación y Enfoque de investigación .....	29
2.1.1. Tipo de Investigación .....	29
2.1.3. Tipo de recolección de la información .....	30
2.1.4. Procesamiento y análisis de la información sobre el diagnóstico realizado .....	32
2.1.5 Caracterización de la empresa o institución .....	33
CAPÍTULO III. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	34
3.1 Análisis de Resultados de las técnicas empleadas en la investigación. ....	34
3.1.1 Encuesta .....	34

3.1.2 Cuestionario .....	52
3.2 Análisis el comportamiento de los indicadores de la auditoría de gestión para la toma de decisiones en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza.	85
CONCLUSIONES .....	87
RECOMENDACIONES .....	88
BIBLIOGRAFIA .....	89
ANEXOS .....	93

## TABLA DE ILUSTRACIONES

### CUADRO

Cuadro 1. Ámbito y objetivo de la gestión pública en Ecuador .....	8
Cuadro 2. Conceptos de auditoría de gestión .....	16
Cuadro 3. Auditoría financiera vs Auditoría de gestión .....	18
Cuadro 4. Técnicas de auditoría.....	20
Cuadro 5. Interpretación del nivel de riesgo .....	23
Cuadro 6. Población de la institución.....	30

### FIGURAS

Figura 1. Gestión Administrativa .....	9
Figura 2. Instrumentos de control de gestión .....	11
Figura 3. Tipos de Auditoría .....	14
Figura 4. Flujo del proceso de auditoría de gestión.....	27
Figura 5. Información institucional del GAD municipal del Cantón Pastaza.....	33

### TABLAS

Tabla 1. Matriz de riesgo .....	23
Tabla 2. Resultados de la encuesta.....	34
Tabla 3. Elementos de la socialización .....	35
Tabla 4. Eje de comunicación .....	36
Tabla 5. Proceso administrativo para trámites .....	37
Tabla 6. Limitaciones por carencia control interno .....	38
Tabla 7. Evaluación de resultados.....	39
Tabla 8. Unidad de gestión de evaluación permanente .....	40
Tabla 9. Enfoque de evaluación y metodología .....	40
Tabla 10. Factores que intervienen en el proceso evaluativo .....	41
Tabla 11. Conocimiento de la técnica de auditoría administrativa.....	43
Tabla 12. Difusión programada de la información.....	43
Tabla 13. Aspectos de la sistematización.....	44
Tabla 14. Factores de los que depende la ejecución de auditoría de gestión.....	45
Tabla 15. Indicadores de gestión.....	46
Tabla 16. Existencia de modelo adecuado de información .....	47
Tabla 17. Elementos para generar información exacta y oportuna.....	48
Tabla 18. Grado de dificultad recolección información cuantitativa.....	49
Tabla 19. Base para la toma de decisiones .....	49
Tabla 20. Frecuencia de supervisión de puntos críticos .....	50
Tabla 21. Seguimiento a las decisiones.....	51
Tabla 22. Norma Técnica 200-01 Integridad y valores éticos.....	52
Tabla 23. Norma Técnica 200-02 Administración estratégica .....	54

Tabla 24. Norma Técnica 200-03 Políticas y prácticas de talento humano.....	56
Tabla 25. Norma Técnica 200-04 Estructura organizativa.....	58
Tabla 26. Norma Técnica 200-05 Delegación de autoridad.....	59
Tabla 27. Norma Técnica 200-06 Competencia profesional.....	61
Tabla 28. Norma Técnica 200-07 Coordinación de acciones organizacionales.....	63
Tabla 29. Norma Técnica 200-08 Adhesión a las políticas institucionales.....	65
Tabla 30. Norma Técnica 300-01 Identificación de riesgos.....	66
Tabla 31. Norma Técnica 300-02 Plan de mitigación de riesgo.....	67
Tabla 32. Norma Técnica 300-03 Valoración de los riesgos.....	69
Tabla 33. Norma Técnica 300-04 Respuesta al riesgo.....	71
Tabla 34. Norma Técnica 401-01 Separación de funciones y rotación de labores.....	72
Tabla 35. Norma Técnica 401-02 Autorización previo al compromiso.....	74
Tabla 36. Norma Técnica 401-03 Supervisión.....	76
Tabla 37. Norma Técnica 500-01 Controles sobre sistema de información.....	78
Tabla 38. Norma Técnica 500-02 Canales de comunicación abiertos.....	79
Tabla 39. Norma Técnica 600-01 Seguimiento continuo o en operación.....	81
Tabla 40. Norma Técnica 600-02 Evaluaciones periódicas.....	82
Tabla 41. Resumen del nivel de confianza y de riesgo de control calculado.....	84

## INTRODUCCIÓN

La gestión pública en sociedades democráticas debe caracterizarse por una capacidad efectiva, para, dar respuesta a las complejidades de los problemas cotidianos que surgen en los espacios sociales. Ante esta situación, la administración es la responsable de desarrollar estrategias, para, facilitar y actuar con eficacia. Dado su carácter institucional, su gestión desarrolla e implementa políticas adecuadas, utiliza una serie de ejercicios, procedimientos y métodos especializados, para, ayudar en la implementación y evaluación de las políticas.

En este sentido Franklin (2016) señala que “La auditoría integral supone efectuar un examen y evaluación de la planeación, organización, control interno operativo, control interno contable y mejoramiento administrativo, así como, el cumplimiento de las disposiciones legales y administrativas aplicables”(p.605), e indica que “en el sector público, la auditoría administrativa, dispone de un instrumental diseñados en función de la normatividad a la que tiene que apegarse y a los fines específicos que persigue”(p.601).

La auditoría de gestión, como, modalidad de auditoría gubernamental en la República Ecuatoriana, según la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (CGE) (2009), se define como:

Es la acción fiscalizadora que examina y evalúa el control interno, la gestión y el desempeño de una institución, entidad contable, o la ejecución de programas y proyectos con el propósito de comprobar si dicho desempeño o ejecución se realizó o se realiza de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia (p.9).

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD's) que conforman el estado plurinacional de Ecuador, se organizan territorialmente en niveles: regiones provincias, cantones y parroquias rurales. La Constitución de la República y la ley confieren el derecho de autonomía política, administrativa y financiera a los GAD's. La autonomía administrativa concede derecho al ejercicio pleno de la facultad de organización y de gestión de sus recursos humanos y materiales, para, ejercer sus competencias y cumplir con sus atribuciones; la auditoría financiera, se traduce en el derecho de recibir los recursos que le corresponde del Presupuesto General del Estado, así como, la capacidad de generar y administrar sus recursos

propios y la autonomía política lo capacita, para, impulsar procesos y formas de desarrollo de su competencia territorial (Asamblea Nacional Constituyente, 2010).

### **Situación problemática**

En el desarrollo institucional, se ha evidenciado en la actualidad una problemática particular, como, la inexistencia de un informe de auditoría de gestión, lo cual, ayudaría al manejo de la dirección estratégica de la institución, no se cuenta con la base de la información financiera y operativa integral, por tanto, la organización tiene dificultad de mejorar su servicio en la localidad y, por ende, la imagen institucional.

En la actualidad, las instituciones del sector público no realizan evaluaciones permanentes de la gestión institucional, lo cual, no permite tomar decisiones adecuadas en la administración de los recursos públicos, por este motivo, se desconoce con exactitud los problemas que existen en las entidades del sector público y, lo que dificulta la toma de decisiones adecuadas, para, mejorar la administración pública.

### **Planteamiento del problema**

La pregunta básica que delinea la presente investigación es la siguiente:

¿Es necesario una auditoría de gestión en el sector público, para, mejorar la toma de decisiones?

### **Idea a defender**

Si, se realiza una Auditoría de Gestión Integral a los procesos administrativos y financieros en las entidades del sector público, entonces, se mejora la administración y utilización de recursos públicos.

### **Objetivos**

#### **Objetivo General**

Evaluar la gestión integral de las operaciones administrativas y financieras, para, la toma de decisiones en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza.

### **Objetivos Específicos**

1. Fundamentar teóricamente la gestión administrativa y financiera a partir de la literatura consultada.
2. Identificar el nivel de riesgo y nivel de confianza de los procesos administrativos y financieros.
3. Analizar el comportamiento de los indicadores de la auditoría de gestión, para, la toma de decisiones en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza.

### **Justificación de la investigación**

La investigación es importante porque, se desarrolla una revisión de la gestión organizacional, establece un análisis interno del proceso de gestión que conduce a su desarrollo con el fin de establecer una mejor dirección estratégica, para, hacer una gestión pública dinámica.

El interés, se basa en que el proceso de la auditoría de gestión es completo. Enfocado en, que se logren los objetivos institucionales y, se genere el desarrollo organizacional, para, crear una mejor imagen en el entorno local y por ende generar la satisfacción tanto del usuario, como del personal.

La novedad de la investigación es que, en el sector municipal, no se realizan auditorías administrativas, de manera que, los potenciales beneficiarios son, en primer lugar, los directores de la institución, así como, el personal administrativo y los empleados, contarán con una herramienta, para, el mejoramiento continuo que posibilita evaluar los niveles de eficiencia, eficacia, economía y calidad, que se han alcanzado en el cumplimiento de los objetivos y metas trazados.

El presente trabajo propone la auditoría de gestión integral, como, factor determinante, para, la toma de decisiones en los Gobiernos Autónomos descentralizados. El trabajo, se encuentra dividido en varios capítulos que permiten organizar la comprensión del desarrollo del trabajo:

**Capítulo I. Estado del Arte:** Se exponen los antecedentes teóricos y prácticos a partir de investigaciones afines al tema de estudio, definiciones, conceptos y características de la auditoría de gestión en el sector público.

**Capítulo II. Metodología:** Se aborda el tipo y el enfoque según la metodología, para, el desarrollo de la investigación, se muestra el tipo, la población, muestra, técnicas de recopilación de información, el análisis de la información en base a los datos recolectados.

**Capítulo III. Resultados:** Se presentan los resultados y conclusiones obtenidas a partir de la aplicación de las técnicas seleccionadas, para, alcanzar los objetivos propuestos.

## CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE

### 1.1 Antecedentes teóricos y prácticos

En el desarrollo del proceso investigativo, se encontraron los siguientes trabajos:

En España, Miaja (2019), presenta el trabajo la “Auditoría y Gestión de los Fondos Públicos: Presente y futuro del Control Interno en las Administraciones Públicas”, quien llegó a las siguientes conclusiones:

El sistema de control interno de las Administraciones Públicas se encuentra en crisis. Su incapacidad para resolver problemas de mala gestión, despilfarro y corrupción son causa de preocupación en la sociedad española. Crisis, que se manifiesta en cambios continuos, tanto en la forma de ejercer el control y fundamentalmente en las distintas maneras de definir lo que se entiende por control interno.

Las propias limitaciones del sistema actual, las tendencias internacionales con respecto a desarrollos conceptuales, metodológicos y reformas administrativas, el cambio cultural propiciado por las nuevas generaciones de servidores públicos y el cambio tecnológico que influirá en el modo de ejercer el control se identifican como las principales fuerzas o factores que influirán en la evolución futura del sistema de control interno existente (pp.97-98).

La administración pública evoluciona y, se reforma en correspondencia con el dinamismo de la sociedad y las exigencias sociales. En estos tiempos, la sociedad demanda transparencia, eficacia y eficiencia en la gestión de las administraciones públicas, es por ello que tanto la administración financiera, como, los sistemas de control internos reclaman una profunda y sistemática revisión.

En América Latina el escenario muestra matices diferentes; estudios, como, el de Albán y Poma (2018) plantean en su trabajo “Problemática del sistema de control interno para erradicar la corrupción en el estado peruano” que las instituciones no requieren incrementar presupuestos, ni implementar horas extras para implantar un sistema de control interno solo, se necesita voluntad política, liderazgo y compromiso por mejorar la gestión pública en beneficio de la ciudadanía y erradicar la corrupción que afecta la gestión pública y provoca que los ciudadanos desapruében la gestión del gobierno en los diferentes niveles (pp.93-94).

Los autores Aguirre-Quezada y Flores-Muñoz (2018), en su trabajo titulado “El Ecuador contra corriente. La auditoría de gestión en el contexto latinoamericano”, enfatizan:

“Respecto el Ecuador, se puede afirmar que la decisión tomada respecto el retirar la atribución en el sector público para la generación de auditorías de gestión, es preocupante y a entender de varios expertos equivocada, pues solamente profundizará los vacíos normativos y de control aprovechados por personas, de conducta no proba, ligados a estos sectores. El país avanza en dirección equivocada al desvincularse de procesos que trajeron mayor orden y control al país, y que se forjó como uno de los instrumentos por los cuales la gestión pública ecuatoriana mejoró en los últimos años” (p.21).

En tanto que a nivel nacional, se encontró el tema “El control interno en el sector público ecuatoriano Caso de Estudio: gobiernos autónomos descentralizados cantonales de Morona Santiago”, presentado por López y Cañizares (2018), quien aportó las siguientes conclusiones:

La auditoría interna se considera como una actividad profesional e independiente, cuya labor es la asesoría permanente para perfeccionar las operaciones institucionales. Para ello, parte de la evaluación del control interno y de los procesos administrativos, financieros, operativos y estratégicos de la entidad. (p.69)

Las unidades de auditoría interna, en el cumplimiento de sus funciones y en la sujeción al marco conceptual COSO, son consideradas, como, herramientas de gestión. (p.70)

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados, como, entidades del sector público garantizan el control interno mediante la observancia de las Normas Técnicas emitidas por la Contraloría General del Estado y, bajo, la responsabilidad de las máximas autoridades de las organizaciones o las unidades de auditoría interna. La evaluación del control interno y de los procesos administrativos de manera integral , como, parte de la auditoría de gestión, se convierte en un examen comprensivo y constructivo en, el cual, se evalúa la eficiencia, eficacia y la ética de la gestión y uso de recursos públicos, gracias a la información contable interna y externa, permite una evaluación funcional, que se analiza mediante los resultados

históricos, desviaciones detectadas, tendencias establecidas, para, el cumplimiento de los objetivos y metas.

En referencia a la toma de decisiones en el sector público, se encontró el trabajo, de León (2017), quien presenta el tema “El crecimiento de la información y la toma de decisiones”, quien manifiesta en sus conclusiones:

El estudio realizado permitió caracterizar el entorno actual en cuanto al crecimiento de la información y se argumenta la necesidad de su uso en la toma de decisiones para lograr mayor calidad de las mismas. El Ecuador dispone de un sistema de información apropiado para aplicar el desarrollo científico en la gestión administrativa para mejorar la toma de decisiones. La plataforma propuesta, integrada por cuatro módulos fuertemente interconectados, es una adecuada respuesta a los planteamientos analizados en este estudio, donde se integra el desarrollo científico, las necesidades de la sociedad y el papel del gobierno ecuatoriano (p.15).

En este sentido, se plantea la importancia del empleo de métodos científicos actualizados y las tecnologías de la informática y las comunicaciones aplicadas a las actividades administrativas y de control mediante procesos de gobierno electrónico, como, apoyo a la toma de decisiones. La implementación de un sistema de información gerencial 12soportado, sobre, una plataforma tecnológica que facilite una comunicación bidireccional entre el gobierno y la ciudadanía que posibilite informar el estado de cumplimiento de la gestión de las instituciones y a su vez retroalimentarse de las opiniones de sus pobladores aporta transparencia e incrementa la eficacia y eficiencia de los procesos al realizarse un control mediante la utilización de indicadores de gestión.

## **1.2 Definiciones y conceptos**

### **1.2.1 Gestión**

La gestión es un proceso que abarca todas las actividades de la organización; implica establecer metas y objetivos y evaluar su desempeño y cumplimiento. Asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente, para, el cumplimiento de los objetivos; implica el desarrollo de un plan estratégico operativo que concibe los objetivos y políticas orientados

a la supervivencia y mejoramiento continuo de la organización con la participación de todos los niveles de responsabilidad de la entidad.(Cajiao, 2016)

### 1.2.2 Gestión Pública

De acuerdo al Manual de Auditoría de Gestión de la CGE (2001) en el epígrafe 1.3 El Control de la Gestión ,se define , como, propósito del control de gestión que: “La gestión pública tiene que realizarse necesariamente como un imperativo social, las autoridades, directivos y funcionarios que ejercen Poderes del Estado y en las Instituciones y Organismos Públicos se manifiesten y actúen con profesionalismo, mística de servicio y transparencia” ( p.17).

*Cuadro 1. Ámbito y objetivo de la gestión pública en Ecuador*

Gestión Operativa	Gestión Administrativa	Gestión Financiera
Sectores de los servicios generales del estado, del desarrollo social y comunitario, de la infraestructura económica, productiva, financiera, de valores y otros, propios de la misión y finalidad de la entidad u organismo	General, de bienes de transporte y construcciones internas, de comunicaciones; de documentos (secretariado, biblioteca, imprenta, reproducción de documentos y otros), de seguridad, limpieza y mensajería, de recursos humanos, de desarrollo social interno e informática	Que incluye la presupuestaria, del crédito, la tributaria, de caja o tesorería, la contable y la de contratación pública, esta última en cuanto significa financiamiento para la adquisición de bienes, servicios y realización de obras, y propiamente a la gestión contractual con su contenido legal y técnico

Fuente: (CGE, 2001)

Elaborado por: Ángel Alberto Gualli Sela

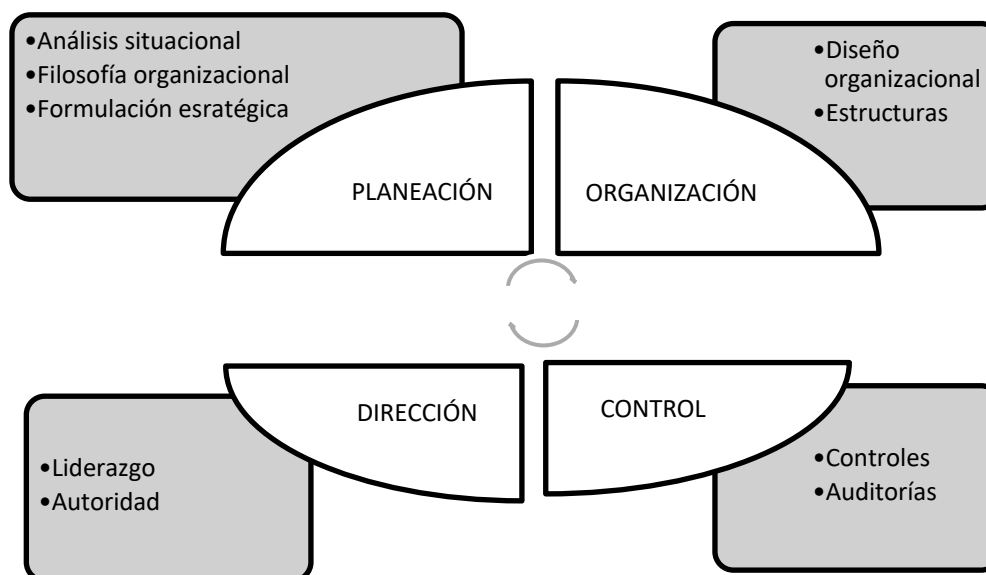
### 1.2.3 Gestión Administrativa

En referencia a la gestión administrativa, González et al.(2020) manifiesta , como, elemento fundamental, dentro, de la administración y aspecto aglutinador y sistémico, han sido el soporte y sostén del desarrollo empresarial, económico, social y tecnológico del planeta en los últimos siglos y en especial las últimas décadas.

Al respecto Salazar et al (2018) plantea que la gestión administrativa, se corresponde con un conjunto de etapas sucesivas relacionadas que forman un proceso integral a través del cual, se desarrolla la administración.

Por otra parte, Ramírez et al.(2017) plantean que, se considera en la gestión administrativa, como, principales criterios aquellas acciones relacionadas a los procesos administrativos fundamentales de planeación, organización, integración, dirección y control.

Figura 1. Gestión Administrativa



Fuente: (Chiavenato, 2018)

Elaborado por: Ángel Alberto Gualli Sela

Las cuatro funciones fundamentales del proceso de gestión administrativa: planificación, organización, dirección y control según González et al. (2020), se describen como sigue:

- **Planificación:** es la primera de las funciones, se definen las metas, trazan los objetivos, se establecen los recursos y las actividades, que se desplegarán en un período de tiempo determinado.
- **Organización:** Consiste en crear una estructura que posibilite distribuir los recursos materiales, financieros, humanos, tecnológicos y de información, para, desarrollar su trabajo, y alcanzar los objetivos planificados.
- **Dirección:** Incluye la ejecución de las estrategias trazadas, enfocados los esfuerzos hacia los objetivos, a través del liderazgo, la motivación y la comunicación.
- **Control:** Verifica que las tareas previstas estén alineadas con las estrategias planeadas, con el fin de corregir problemas y evaluar los resultados, para, un mejor proceso de toma de decisiones (p.33)

#### **1.2.4 Gestión financiera**

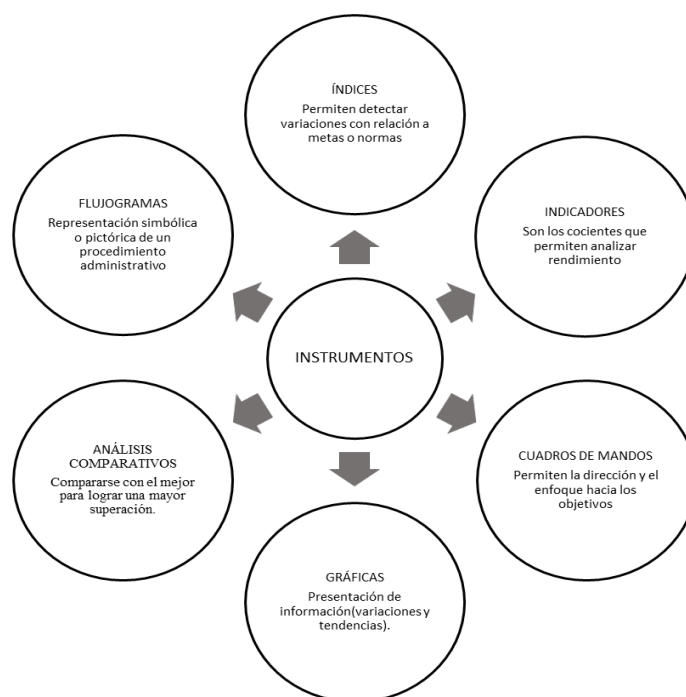
La gestión financiera “es la gestión generadora de liquidez” (Lawrence, 2016). Se encarga del registro de las operaciones, de la administración eficiente del capital de trabajo al considerar el equilibrio entre los criterios de riesgo y rentabilidad; y orientar la estrategia financiera en función de garantizar la disponibilidad de fuentes de financiamiento (Núñez, 2009). Es un proceso que involucra los ingresos y egresos atribuibles a la realización del manejo racional del dinero en las organizaciones y en consecuencia, la rentabilidad financiera generada por el mismo (Barragán Quintana, 2015).

#### **1.2.5 Instrumentos para el control de Gestión**

El control de la gestión es la evaluación de la economía, eficiencia y eficacia de los procesos administrativos que ejecuta la organización en el ejercicio de sus funciones y en la protección de los recursos. El control de gestión es el conjunto de mecanismos que garantizan asegurar y evaluar el cumplimiento de determinados objetivos (Cajiao, 2016), planes y programas en función de la normativa legal y las normas técnicas y científicas establecidas, para, el desarrollo de la actividad en la sociedad.

La gestión, para su control, como, todo sistema requiere de instrumentos que le permitan entenderlo, manejarlo y evaluarlo (Vázquez Giler y Pinagorte Vázquez, 2018). Se mencionarán entre estos instrumentos: los índices, indicadores, cuadros de mandos, gráficas, el análisis comparativo, el control integral y flujogramas entre otros (Teneda Hidalgo, 2018). No obstante, se reconoce la utilización de indicadores de economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto, como, un instrumento que permite lograr un buen control de gestión. (CGE, 2001)

Figura 2. Instrumentos de control de gestión



Fuente: (Teneda Hidalgo, 2018) tomado de (CGE, 2001)

Elaborado por: Ángel Alberto Gualli Sela

Según, se expone en el Manual de Auditoría de Gestión de la CGE (2001), economía, eficacia y eficiencia, son elementos de gestión que requieren tanto los administradores de las instituciones públicas, como, los auditores en el ejercicio de sus competencias; de responsabilidad social de rendición de cuentas y, para, demostrar su gestión y resultados en el caso de los administradores; y de evaluación de la gestión por parte del auditor gubernamental. Se incluyen, además, los elementos de ecología, equidad y ética que completan la seis "E":

- Economía: -recursos insumos al menor costo
- Eficiencia: -recursos o insumos que producen los mejores resultados
- Eficacia: -resultados que brindan los efectos deseados
- Ecología: -observación de las voluntades, para, preservar el medio ambiente y la conservación de sus recursos, al determinar el costo y evaluar el impacto
- Ética: -la conducta ética de sus integrantes y la organización convertida en acciones concretas que evidencien la transparencia

- Equidad: -en cuanto a la entrega de servicios bienes y obras a toda la comunidad con la recuperación de sus costos de acuerdo a la capacidad contributiva de los usuarios (pp.20-21).

Forman parte integrante del control de la gestión el rendimiento, la calidad, los resultados, el impacto, la excelencia gerencial y el control interno (CGE, 2001).

El control interno constituye un instrumento de gestión que maximiza su importancia, para, el personal directivo en correspondencia con el tamaño y la complejidad de las funciones que tiene encomendada la entidad. En los sistemas de control interno, la evaluación de la gestión hace referencia al acto de medir las actividades en base a la economía, efectividad y eficiencia. El proceso de la evaluación de la gestión ya sea administrativa, financiera u operativa, desde, la perspectiva del control interno conlleva evaluar los métodos que emplea la máxima dirección de la entidad, para, revisar sistemática y periódicamente los controles, que garantizan el cumplimiento con respecto a las normativas legales, el uso y protección de los recursos, la identificación y manejo de los riesgos, la ética y responsabilidad de los funcionarios públicos en la búsqueda de alcanzar los resultados esperados y acciones que garanticen el mejoramiento continuo (Mendoza Zamora et al., 2018).

### **1.2.6 Planificación estratégica y gestión**

La planificación estratégica es un proceso, estructurado y participativo, mediante, el cual, la organización realiza la formulación de metas concretas de productividad y gestión, se enfoca en la misión y en los objetivos que conducen al logro de la misión. Constituye una herramienta útil, para, la gestión institucional (CGE, 2001).

El ambiente en él, que se desarrollan las organizaciones en la actualidad está caracterizado por la globalización económica, la innovación científica y tecnológica, el dinamismo de la sociedad de la información y las comunicaciones y la competitividad; en combinación con el reconocimiento de que las organizaciones son sistemas abiertos que interactúan con el entorno, en ambos sentidos ya sea por la influencia del entorno en la organización o viceversa ha propiciado el desarrollo de la planificación estratégica (Chiavenato, 2006)

Las organizaciones, se han visto obligadas a reorientarse de manera ágil y flexible al ambiente con el que interactúan, los procesos que ejecutan son dinámicos, eficientes y

eficaces con capacidad innovadora, para, reinventar su misión y objetivos y las estrategias hacia alcanzarlos (Chiavenato y Sapiro, 2016).

### **1.2.7 Auditoría**

Existen varias definiciones, para, el concepto de auditoría. El concepto en sí mismo ha sido reformulado en el tiempo, como, una respuesta lógica a la propia evolución de la sociedad en su conjunto y al contexto socio-económico donde, se ha desarrollado.(Villardefrancos Alvarez y Rivera, 2006)

Los autores Medina et al. (2020) realizaron recientemente una revisión bibliográfica que incluyó varios autores que han aportado sus propias definiciones las que quedaron recogidas en su investigación “Fundamentos Teórico Conceptuales de la Auditoría de Procesos” en la que concluyeron que ,para, definir este concepto, en todos los casos los autores, se concentran en el contexto donde lo formulan y, se centran en responder las siguientes preguntas ¿qué es?, ¿quién lo realiza?, ¿para qué lo realiza?, ¿basado en o en que sustenta?, ¿cuál tipo de control, se va a realizar? A partir de lo anterior realizan su propia definición donde exponen que:

“Se entiende como el examen sistemático, con carácter proactivo en la búsqueda de eficiencia y eficacia, de revisión y control de los procesos para evaluar las evidencias, el cumplimiento de los principios contables, los documentos legales, las normas y procedimientos vigentes que permitan la toma de decisiones” (p.10).

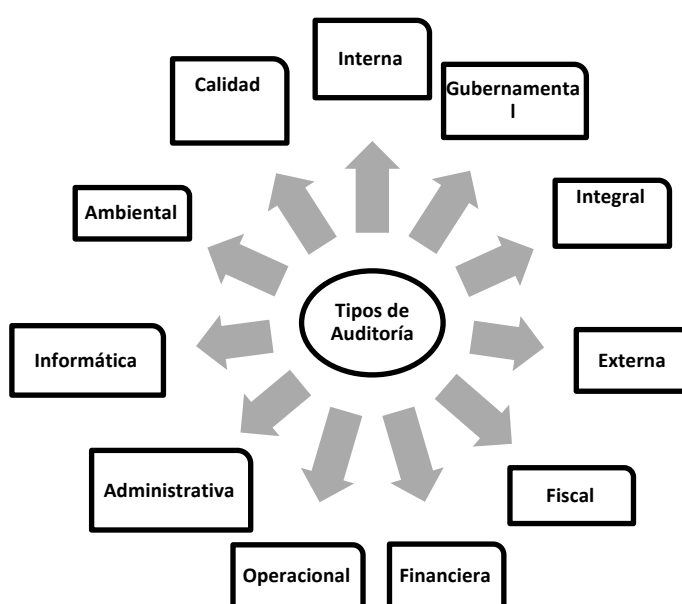
Según Biller (2017) en su trabajo “Auditoría. Elementos Esenciales” sostiene que la auditoría es “un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva, la evidencia relacionada con informes sobre las actividades económicas y otras situaciones que tienen una relación directa con las actividades que se desarrollan en una entidad pública o privada. El fin del proceso radica en establecer el grado de precisión del contenido informativo con la evidencia que le dio origen, así como determinar si los informes se han elaborado al observar principios establecidos para el caso” (p.141).

Por su parte los autores Tapia et al.(2019) en su libro “Fundamentos de auditoría. Aplicación práctica de las Normas Internacionales de Auditoría” afirman que “es verificar que los hechos, fenómenos y operaciones ocurran en la forma que fueron planteados y que los

procedimientos y políticas y establecido se observan y respetan. Es evaluar la forma en, que se administra y opera para aprovechar al máximo los recursos”.

Existe una clasificación o tipificación de la auditoría en correspondencia con sus funcionalidades, la cual, no goza del mismo consenso entre los autores, como, ocurre con su conceptualización. No obstante, la tipificación de la auditoría responde a un agrupamiento que considera el alcance, profundidad, características y objetivos que persigue (Medina Enríquez et al., 2020).

Figura 3. Tipos de Auditoría



Fuente: (Amador Sotomayor, 2008)

Elaborado por: Ángel Alberto Gualli Sela

### 1.2.8 Auditoría Integral

La auditoría integral posee un enfoque interdisciplinario, evalúa la eficiencia y eficacia de las decisiones que la organización ha tomado, comprende la evaluación de aspectos administrativos, operacionales, financieros, informáticos, legales, entre otros (Amador Sotomayor, 2008).

La determinación del alcance de la auditoría integral, para, Franklin (2016) está sujeto a :

- La misión y los objetivos de la institución.

- La naturaleza, magnitud y complejidad de las funciones de las áreas por revisar.
- La existencia, confiabilidad y calidad de sistemas de control interno tanto operativo, como, contable y mecanismos de autocontrol, autocorrección y autoevaluación.
- La importancia relativa y el riesgo de las operaciones (p.605).

### **1.2.9 Auditoría Gubernamental**

En la República de Ecuador, la auditoría gubernamental es ejercida por la CGE en armonía con la constitución, el control y la auditoría en el sector público, al aplicar principios de legalidad, transparencia, eficiencia y eficacia, economía, responsabilidad financiera, junto con los criterios de equidad, ética y las políticas de descentralización y desconcentración operativas (CGE, 2015).

En el Capítulo 3 correspondiente a la descripción del Sistema de Control Externo, Sección 1 de la Ley Orgánica, en Art. 18., se define a la auditoría gubernamental, como, un sistema integrado de asesoría, asistencia y prevención de riesgos que incluye el examen y evaluación crítica de la actuación de los servidores públicos, de conformidad con la ley.

El ejercicio de la auditoría gubernamental, por parte de la CGE, se ejecuta al aplicar la normativa nacional e internacional y mediante el empleo de las técnicas de auditoría, para, las modalidades de examen especial, auditoría financiera, de gestión, aspectos ambientales y de obras públicas o de ingeniería.

En la propia Ley, se describe el objeto que abarca la auditoría gubernamental de gestión:

- el proceso administrativo,
- las actividades de apoyo,
- financieras y operativas;
- la eficiencia, efectividad y economía en el empleo de los recursos (humanos, materiales, financieros, ambientales, tecnológicos y de tiempo);
- el cumplimiento de las atribuciones, objetivos y metas institucionales.

### 1.3 Auditoría de gestión

La auditoría de gestión conceptualmente, se reconoce , como, una herramienta, para, el mejoramiento continuo de las organizaciones, su ejecución evalúa el cumplimiento de las metas y objetivos empresariales a través de la medición de los niveles de eficiencia, eficacia, economía y calidad de los procesos administrativos(Medina Enríquez et al., 2020).

*Cuadro 2. Conceptos de auditoría de gestión*

Autor	Concepto/Definición
(Redondo Durán et al., 1996)	«Una técnica relativamente nueva de asesoramiento que ayuda a analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones a la empresa con el fin de conseguir con éxito una estrategia. Uno de los motivos principales por la cual la empresa puede decidir emprender una auditoría de gestión es el cambio que se hace indispensable para reajustar la gestión o la organización de la misma»
(Benjamin Franklin, 2016)	«...es la acción de la dirección que aplica la razonabilidad de las políticas y objetivos delineados, los medios establecidos para su ejecución y los componente de control que consientan la búsqueda de los resultados alcanzados»
(Amador Sotomayor, 2008)	«La auditoría es la revisión contable de una empresa, sin embargo técnicamente es un proceso sistémico que examina las evidencias y relaciona los hallazgos con variadas actividades para finalizar con un informe de resultados.»
(Arias González, 2018)	«La auditoría de gestión está enfocada a medir niveles de eficiencia, eficacia y economía dentro de una organización, así como a determinar las posibles deficiencias o desviaciones que afectan al desarrollo normal de las actividades empresariales u organizacionales»
(Medina Enríquez et al., 2020)	«La auditoría de gestión y de procesos procura un examen completo y constructivo y evalúa el rendimiento. Se centra en la evaluación de la eficiencia y la eficacia de los procesos como elementos transformadores del producto/servicio y los generadores de valor. En ellos fiscaliza el cumplimiento de las normas y de los estándares de desempeño, por tanto, se convierte en una herramienta para la mejora de los procesos»

Elaborado por: Ángel Alberto Gualli Sela

#### 1.3.1 Auditoría de Gestión en el Sector Público Ecuatoriano.

En el Manual de Auditoría Gubernamental de la CGE (2001), se expone con respecto a la auditoría de gestión:

“...constituye el instrumento metodológico con el cual se práctica el examen objetivo y sistemático, estructurado, consistente, profesional, posterior en determinadas condiciones, continuo y documentado de la gestión de un sector gubernamental, de un organismo, programa, proyecto u operación, considerando los fines establecidos en el marco legal o normativo que lo regule, para determinar el cumplimiento de la visión, misión objetivos y metas y de la eficiencia, eficacia, efectividad, calidad e impacto de su desempeño”(p.7).

Las auditorías de gestión que práctica la CGE poseen un enfoque integral donde, se examina de forma detallada aspectos: operativos, administrativos y financieros que abarcan a toda la entidad o a parte de ella (proyecto, proceso, actividad o grupo de operaciones corrientes ejecutadas o en ejecución) persigue, como, objetivos principales:

- Promover niveles óptimos de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión pública.
- Determinar el nivel de cumplimiento de objetivos y metas.
- Comprobar el manejo eficiente de los recursos.
- Promover el aumento de la productividad, al promover la correcta administración del patrimonio público.
- Satisfacer las necesidades de la población.

### **1.3.2 Características de la Auditoría de Gestión**

Como premisa la auditoría de gestión, es vital en el mejoramiento del desarrollo de las actividades empresariales las características que le otorgan ese aspecto son la continuidad, la sistematicidad, objetividad y confiabilidad. Lo anterior, se traduce en que la auditoría de gestión identifica, sintetiza, comunica y supervisa las no conformidades de forma permanente y cronológica. Las actividades, se organizan de forma minuciosa con el empleo de procedimientos estandarizados. Asegura que los hallazgos, se sustenten en evidencia suficiente, relevante y competente y la realidad de los procesos, se presenta en forma precisa y veraz lo que posibilita la obtención de resultados óptimos , para, la toma de decisiones (Vázquez Giler y Pinagorte Vázquez, 2018).

Cuadro 3. Auditoría financiera vs Auditoría de gestión

ELEMENTOS	AUDITORÍA FINANCIERA	AUDITORÍA DE GESTION
Objetivo	Dictaminar los Estados financieros de un periodo.	Revisa y evalúa la economía y eficiencia con los que se han utilizado los recursos humanos, materiales y financieros, y el resultado de las operaciones en cuanto al logro de las metas y eficacia de los procesos, evalúa la ética y la ecología, y promueve mejoras mediante recomendaciones
Alcance y Enfoque	Examina registros, documentos e informes contables. Los estados financieros un fin.	Evalúa la eficacia, eficiencia, economía, ética y ecología, en las operaciones. Los estados financieros un medio.
	Enfoque de tipo financiero	Enfoque gerencial y de resultados
	Cubre transacciones de un año calendario.	Cubre operaciones corrientes y recién ejecutadas.
Participantes	Sólo auditores profesionales con experiencia y conocimiento contable.	Equipo multidisciplinario conformado por auditores conocedores de la gestión y otros profesionales de las especialidades relacionadas con la actividad que se audite
Forma de Trabajo	Numérica, con orientación al pasado y a través de pruebas selectivas.	No numérica, con orientación al presente y futuro y el trabajo se realiza de forma detallada.
Propósito	Emitir un informe que incluye el dictamen sobre los estados financieros.	Emitir un informe que contenga: comentario, conclusiones y recomendaciones.

Fuente: (CGE, 2001)

Elaborado por: Ángel Alberto Gualli Sela

### 1.3.3 Herramientas de la Auditoría de Gestión.

- Equipo multidisciplinario

Este tipo de auditoría requiere la conformación de un equipo multidisciplinario con auditores profesionales y especialistas en otras disciplinas afines a la naturaleza de la entidad y las áreas a examinar(Cajiao, 2016).

- Control Interno

En las Normas de Control Interno de la Contraloría General del estado, se define al control interno, como, un proceso integral aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable , para, el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos (CGE, 2009).

El control interno es parte integrante del proceso de gestión, por tanto, sus componentes deben analizarse en el contexto de las acciones que la dirección ejecuta , como, parte de la gestión de la actividad institucional (Mendoza Zamora et al., 2018).

Dentro, de la auditoría de gestión, se denomina estructura del control interno al conjunto de planes, métodos y procedimientos , incluye la actitud de dirección de una entidad, para, ofrecer seguridad razonable (CGE, 2001)

Para determinar, dentro, de la auditoría de gestión , si, el sistema de control interno alcanza los estándares de eficacia la alta dirección tiene que tener seguridad razonable de: que se cumplen todas las normativas que competen a la institución, acerca de la confiabilidad y oportunidad de la información relacionada con el cumplimiento de los objetivos, de contar oportunamente con informes confiables e integrales de la gestión operativa (Mendoza Zamora et al., 2018)

Existen factores determinantes que permiten evaluar la eficacia del sistema de control interno en cada uno de sus componentes a través de actividades de gestión que constituyen elementos específicos del proceso administrativo lo que posibilita que , además, de evaluarse la eficacia del sistema de control interno lo convierte en una herramienta , para, medir la gestión (Mendoza Zamora et al., 2018).

### 1.3.4 Técnicas a utilizar en la auditoría de gestión

Las técnicas de auditoría constituyen los medios, que se utilizan tanto para obtener , como, para analizar la información (Amador Sotomayor, 2008). Los procedimientos, que se ejecutan demandan de técnicas de carácter investigativo aplicables a actividades, que se desarrollan en los sistemas de gestión mediante, las cuales, el auditor, de forma objetiva, verifica el cumplimiento de requisitos establecidos , para, obtener evidencia suficiente y competente (Vázquez Giler y Pinagorte Vázquez, 2018) que fundamenten y sustenten sus comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Dentro, de las técnicas de mayor utilidad, se encuentran:

*Cuadro 4. Técnicas de auditoría*

VERIFICACIÓN	TÉCNICAS
Ocular	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comparación</li> <li>✓ Observación</li> <li>✓ Rastreo</li> </ul>
Verbal	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Indagación</li> <li>✓ Entrevista</li> <li>✓ Encuesta</li> </ul>
Escrita	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Análisis</li> <li>✓ Conciliación</li> <li>✓ Confirmación</li> <li>✓ Tabulación</li> </ul>
Documental	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comprobación</li> <li>✓ Cálculo</li> <li>✓ Revisión Selectiva</li> </ul>
Física	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Inspección</li> </ul>

Fuente: (CGE, 2001)

Elaborado por: Ángel Alberto Gualli Sela

### 1.3.5 Papeles de Trabajo

Están integrados por el conjunto de cédulas y documentos propios de la actividad administrativa: programa de trabajo, índice general, notas específicas y demás documentación relevante (Amador Sotomayor, 2008), elaborados u obtenidos por el auditor que constituyen los registros en donde, se describen las técnicas y procedimientos aplicados,

las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones a las, que se llega (Benjamin Franklin, 2016)

### 1.3.6 Indicadores de Gestión

Los indicadores, como, instrumentos de gestión son cualitativos o cuantitativos (Calero Mendoza y Burgos Burgos, 2016), los primeros , como, valores y cifras, que se establecen a partir de las operaciones diarias y los segundos que tienen en cuenta las amenazas oportunidad y el entorno empresarial y evalúan con un enfoque de planificación estratégica la capacidad de gestión de los diferentes niveles de la organización. Es importante, para, aplicar los indicadores de gestión, que se encuentre implementado el control interno, las combinaciones de estos constituyen la herramienta clave , para, el control y evaluación de la organización.(CGE, 2001)

Existen indicadores universales, globales, funcionales y específicos. Estos permiten evaluar la entidad como un todo a través de la medición, evaluación y comparación de las variables asociadas a las metas, el tiempo, el comportamiento etc. Entre los indicadores de utilización general, se encuentran:

- ✓ **Economía:** Permite evaluar la capacidad de la institución, para, generar y movilizar los recursos financieros, administración, manejo de caja, presupuesto preservación del patrimonio, capacidad de generar ingresos.
- ✓ **Eficiencia:** Permite medir los costos unitarios, la productividad de los recursos utilizados en una actividad, proyecto o programa. Miden la relación entre dos magnitudes la producción física y los insumos o recursos empleados por citar un ejemplo.
- ✓ **Eficacia:** Evalúan el grado de cumplimiento, por lo tanto, su medición, se expresa en porcentaje de cumplimiento. Requiere la existencia de un plan, programa o presupuesto donde aparezcan los objetivos establecidos y cuantificados.
- ✓ **Ecología:** Existen dos tipos, los indicadores ambientales de calidad que miden la condición de las características ambientales claves y los indicadores ambientales de ejecución, que miden la influencia de la actividad humana en el medio ambiente.

- ✓ **Ética:** No se realizan mediciones cuantitativas. Mediante la auditoría de gestión, se confronta la conducta ética, reglamento orgánico funcional y restantes normativas, para, establecer una comparación entre lo estipulado y el accionar de los administradores, funcionario y servidores públicos en general.
- ✓ **Calidad:** Miden la satisfacción del cliente con los atributos del servicio mediante la comparación con especificaciones o estándares establecidos
- ✓ **Impacto:** Se mide el impacto, repercusión a mediano o largo plazo en el entorno económico, social o ambiental de los productos o servicios prestados. Los índices de impacto son la medición de los factores que determinan la competitividad que aseguran la permanencia en el mercado, crecimiento y rentabilidad.
- ✓ **Financieros:** Cocientes que permiten analizar el rendimiento.
- ✓ **Presupuestarios:** Miden el índice de efectividad de programas, índices financieros presupuestarios: como, autonomía, dependencia financiera, Solvencia, autofinanciamiento entre otros de ingresos y gastos presupuestarios.

### 1.3.7 Riesgo de Auditoría de Gestión

La auditoría de gestión comparte al, igual que, los restantes tipos de auditoría los fundamentos relacionados con la administración de riesgo. Por lo tanto, en la auditoría de gestión los métodos y técnicas empleados, para, realizar pruebas y validaciones reflejarán la materialidad del riesgo y la probabilidad de ocurrencia del riesgo y los resultados arrojados permitirán conclusiones y recomendaciones que permitan minimizarlos o contrarrestarlos (Santamaría-Quishpe et al., 2016).

Los mapas de riesgo permiten identificar de manera ordenada y flexible un conjunto de factores de riesgo presentes tanto en el entorno interno, como, externo que originarán irregularidades, errores, fraudes y hechos de corrupción. Este instrumento permite describir el riesgo, prever las posibles consecuencias, daño o impacto de la ocurrencia de los mismos, así como, ponderar el peso del riesgo en función de su relevancia o significatividad (Durán Ruiz, 2018).

La gestión de riesgos permite operar de manera más eficiente, provee a la institución de la capacidad de mejorar las decisiones de crecimiento o rentabilidad con respuesta integrada múltiple a los riesgos, minimiza pérdidas o imprevistos operacionales y permite aprovechar oportunidades y racionalizar el capital (Mendoza Zamora et al., 2018).

Tabla 1. Matriz de riesgo

NIVEL DE CONFIANZA (NC)	BAJO	15%-50%	ALTO	NIVEL DE RIESGO (NR)
	MODERADO	51%-75%	MODERADO	
	ALTO	76%-95%	BAJO	

Fuente: (CGE, 2003)

Elaborado por: Ángel Alberto Gualli Sela

### Método de Calculo

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA (NC)} = \frac{\text{Calificación Ponderada}}{\text{Ponderado}} \times 100$$

$$\text{NIVEL DE RIESGO (NR)} = \text{Ponderado} - \text{NC}$$

### Interpretación del Nivel de Riesgo

Cuadro 5. Interpretación del nivel de riesgo

NIVEL DE RIESGO (NR)	SIGNIFICANCIA	INTERPRETACIÓN
BAJO	Poco Significativo	Existen factores de riesgo poco importantes por lo que es poco probable que ocurran errores, de existir errores no poseen un impacto significativo
MODERADO	Significativo	Existen factores de riesgo con probabilidad de ocurrencia y posibilidad de errores significativos o de impacto relevante
ALTO	Muy Significativo	Existen varios factores de riesgo de importancia y mucha significatividad por lo que la probabilidad de ocurrencia de errores de gran impacto y relevancia es muy alta

Elaborado por: Ángel Alberto Gualli Sela

### 1.3.8 Fases del Proceso la Auditoría de Gestión

Según el Manual de Auditoría de Gestión del CGE (2001) el proceso de la auditoría de gestión, se divide en las siguientes fases:

**Fase I Conocimiento Preliminar:** El objetivo de esta fase es obtener conocimiento general del objeto de la entidad enfocados en su actividad principal y recopilar información importante, para, el desarrollo de las restantes fases. El desarrollo de esta fase es vital, permite que las restantes, se ejecuten con un costo de tiempo razonable.

Entre las actividades importantes, que se desarrollan en esta fase, se destacan:

- a) La determinación de indicadores básicos de la gestión, si, la entidad no dispone de ellos, se elaboran, como, parte de esta fase;
- b) La detección de las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas, para, determinar acciones realizadas o posibles, para, obtener ventajas de las primeras y reducir el impacto negativo de las segundas;
- c) La evaluación de la estructura del control interno que permite obtener información del funcionamiento de los controles; y determinar las áreas, actividades, rubros cuentas u otro componente relevante, para, la evaluación del control interno en la fase siguiente.

**Fase II Planificación:** Consiste en orientar la revisión hacia los objetivos establecidos. Se establecen los pasos a seguir, para, la fase de planificación y las que siguen. Se precisa los objetivos específicos, el alcance, parámetros e indicadores de gestión, se elaboran programas detallados por componente, los procedimientos de auditoría, los responsables y la fecha, se determinan los recursos necesarios, resultados esperados, cuantifica en los casos, que sea posible los ahorros y logros esperados con presupuesto de tiempo y costos estimados.

Las tareas o actividades típicas de la fase de planificación son:

- a) Análisis y revisión de la información recopilada en la fase anterior.
- b) Evaluación del Control Interno relacionada con el área o componente objeto del estudio. Se determina la naturaleza y el alcance del examen, se confirman la estimación de los requerimientos de recursos, se preparan los programas específicos

de la siguiente fase y, se fijan los plazos, para, concluir la auditoría y presentar el informe. La evaluación implica la calificación de riesgos. Los resultados permiten planificar la auditoría y elaborar un informe del control interno.

- c) Se elabora el Memorando de Planificación a partir de las actividades desarrolladas
- d) Se elaboran los programas de auditoría detallados por componente de acuerdo a los objetivos trazados y que permitan comprobar los indicadores de Economía, Eficiencia, Eficacia, Ética y Ecología.

**Fase III Ejecución:** En esta fase, se aplican los programas, procedimientos y técnicas de auditoría que permiten la identificación de hallazgos sustentados en la evidencia.

Como, actividades a ejecutar en esta fase, se encuentran:

- a) Aplicación de los programas detallados y específicos a los componentes escogidos, para, el examen y emplea técnicas de auditoría tradicionales.
- b) Preparación de los Papeles de Trabajo.
- c) Elaboración de Hojas Resumen con los hallazgos significativos.
- d) Se define la estructura del informe basado en la información de los Papeles de Trabajo y las Hojas Resumen.

**Fase IV Comunicación de Resultados:** En esta fase, se prepara el Informe Final de Auditoría, síntesis del informe y el memorando de antecedentes. Convocatoria y Acta de la Conferencia Final de la lectura del informe.

- a) Redacción del informe de auditoría. Que a diferencia del informe de la auditoría tradicional no solo revela en los comentarios las deficiencias, sino, que contiene los hallazgos positivos de la gestión y de resultados que determinen el grado de cumplimiento de la 6E, al tener en cuenta los atributos de condición, criterio, efecto y causa ; de igual forma, ocurre con las deficiencias, también, se cuantificarán los perjuicios económicos, los desperdicios y daños; en las conclusiones el auditor da su opinión, sobre, los aspectos positivos de la gestión y sus resultados y del cumplimiento de la 6E, además, de revelar en la parte correspondiente a las conclusiones en forma de resumen el monto del incumplimiento con su efecto económico y las causa y condiciones, para, el cumplimiento de los indicadores de economía, eficiencia y eficacia en la gestión y uso de recursos de la entidad auditada.

Las recomendaciones son constructivas y prácticas con propuestas de mejoras relacionadas con la gestión de la entidad auditada.

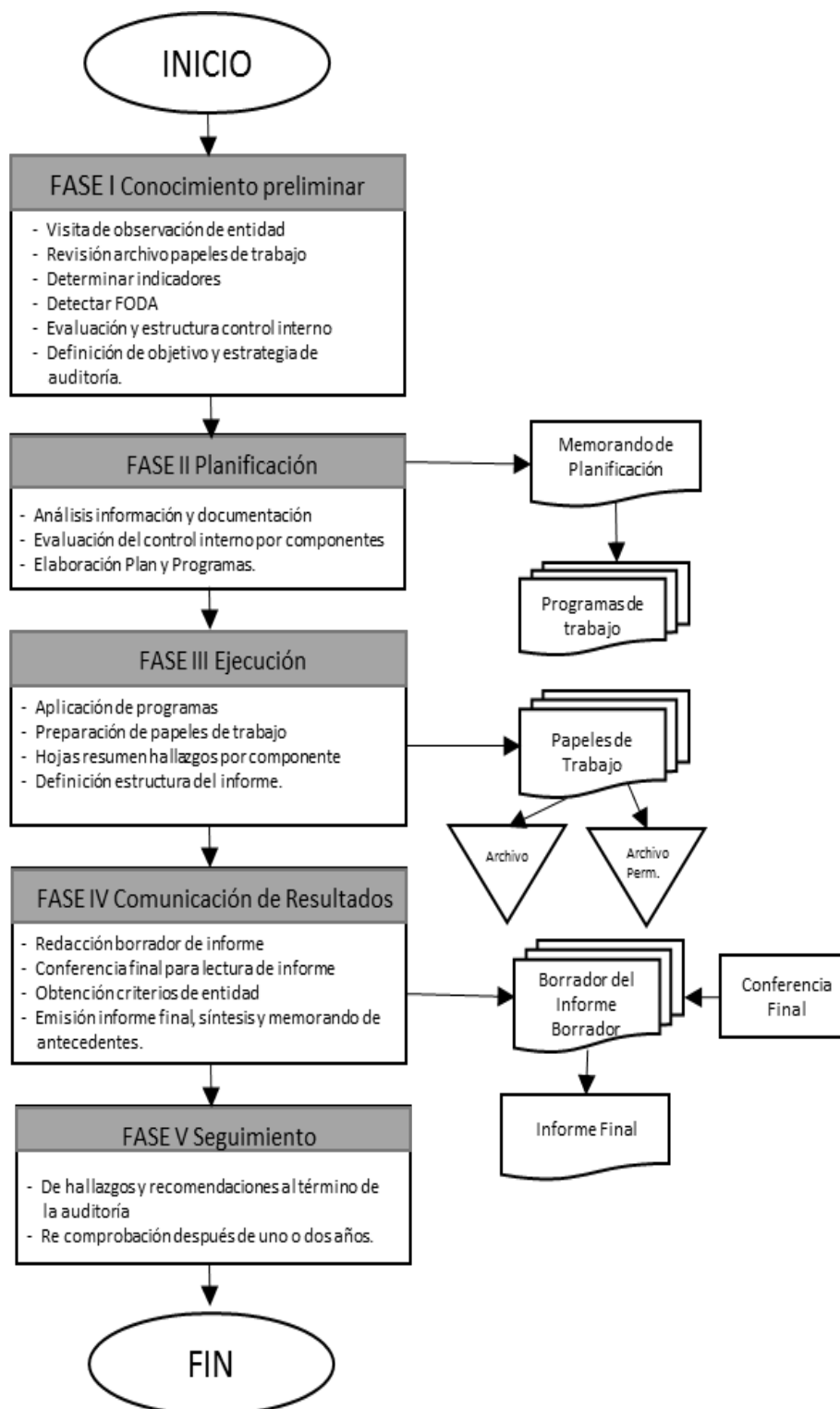
- b) Comunicación de Resultados. En la auditoría de gestión esta fase impulsa o promueve la toma de acciones correctivas. El borrador del informe es discutido con anterioridad, en la Conferencia Final, con los responsables de la gestión y máximos funcionarios de la entidad, para, que expresen sus puntos de vista y ejerzan el derecho de legítima defensa, además, de reforzar y perfeccionar los comentarios conclusiones y recomendaciones.

**Fase V Seguimiento:** En esta Fase, se elaboran los Cronogramas, para, el cumplimiento de las Recomendaciones. Se realizan encuestas, sobre, el servicio de la auditoría, como, forma de retroalimentación. Se deja constancia del seguimiento realizado a través de documentación y papeles de trabajo que respalden las acciones ejecutadas en la fase de seguimiento.

Como, parte de las actividades típicas de esta fase:

- a) Se efectúa el seguimiento de las recomendaciones, para, evaluar cómo reaccionó la administración acerca de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones, y comprueba que acciones correctivas, se han implementado.
- b) Se determinan las responsabilidades derivadas por los daños materiales y perjuicio económicos ocasionados. Comprobación de su resarcimiento, reparación o recuperación de activos.

Figura 4. Flujo del proceso de auditoría de gestión



Fuente:(CGE, 2001)

Elaborado por: Ángel Alberto Gualli Sela

### 1.3.9 Base Legal

- Constitución de la República de Ecuador
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
- Reglamento de la Ley Orgánica de Contraloría General del Estado
- Código Orgánico Organizacional Territorial, COOTAD
- Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado
- Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado
- Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP
- Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, LTAIP
- Plan de Ordenamiento Territorial Pastaza 2025, actualizado 2012
- POA 2020 Integral GADM Pastaza
- POA 2021 GADM Pastaza
- Organigrama Estructural GADM Pastaza
- Cédula Presupuestaria de Gastos 2020
- Informe de Rendición de Cuentas GADM Pastaza 2020
- Documentos complementarios para la elaboración informe de rendición de cuenta

## **CAPÍTULO II. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1. Tipo de Investigación y Enfoque de investigación**

#### **2.1.1. Tipo de Investigación**

Según Hernández (2014), el método cuantitativo o método tradicional, se fundamenta en “la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma metódica”(p.57).

De esta manera a partir de este método, se recabó y analizó datos numéricos en relación a la problemática, que se reflejan en la recolección de la información de la encuesta practicada a los directivos de la institución.

#### **2.1.2. Enfoque de la investigación**

El enfoque cualitativo emplea la recolección de datos sin que intervenga la medición numérica, para, identificar o perfeccionar en el proceso de interpretación las preguntas de investigación (Hernández Sampieri et al., 2006).

En tanto que el método cualitativo o método no tradicional, para, Bernal (2006), se orienta a “profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada” (p.65).

Por tanto, la investigación es mixta secuencial en, la cual, se genera un status dominante cuali-cuantitativo, en el proceso metodológico. En este sentido es una mezcla de información, debido a, que la fase cualitativa determinada en la problemática de no contar con una auditoría de gestión, misma que a través de los resultados de la información cualitativa, se construye la segunda fase cuantitativa y, se integran en la interpretación de los resultados producto de la recolección de la información.

En este mismo contexto metodológico, se utilizan el tipo o nivel descriptivo, que se define según Bernal (2006) , como, “la palabra describir como el acto de representar, reproducir o figurar a personas, animales o cosas y se deben describir aquellos aspectos más

característicos, distintivos y particulares de estas personas, situaciones o cosas, o sea, aquellas propiedades que las hacen reconocibles a los ojos de los demás” (p.97).

En este sentido, se describen las causas porque, no se genera la realización de una auditoría de gestión y, como, limita y afecta su uso eficiente la toma de decisiones en los GAD’s.

### 2.1.3. Tipo de recolección de la información

#### Población

También, llamado universo o colectivo, es el conjunto de todos los elementos que tienen una característica común o que son parte del fenómeno o problemática que va a ser objeto de estudio (Pimienta Prieto y de la Orden Hoz, 2017) en este contexto, para, la investigación, se toma, como, referente a cada área de la municipalidad, cuyas características, se detallan a continuación:

- Personal directivo de área financiera
- Personal directivo de área administrativa

*Cuadro 6. Población de la institución*

No.	Nombres y Apellidos	Cargo
1	SANMARTIN TORRES JHONNY FRANKLIN	COORDINADOR G 2N 2
2	BARROSO BARRIONUEVO EDUARDO LUIS	DIRECTOR ADMINISTRATIVO G 2N 2
3	DAVILA LOPEZ PABLO WILLIAN	DIRECTOR DE AVALUOS Y CATASTROS G 4N 2
4	KAJEKAI JUWA SAANT RENE	DIRECTOR DE DESARROLLO LOCAL SUSTENTABLE G 2N 2
5	GOMEZ RUIZ DIEGO ANDRES	DIRECTOR DE EDUCACION CULTURA Y DEPORTES G 2N 2
6	PILAMALA REVELO TELMO FERNANDO	DIRECTOR DE OBRAS PUBLICAS G 4N 2
7	MUÑOZ CARRANZA CELSO FRANKLIN	DIRECTOR DE PLANIFICACION G 2N 2
8	OLIVO PESANTEZ JUAN JOSE	DIRECTOR DE TURISMO G 4N 2
9	MEJIA QUINTEROS CARLOS FERNANDO	DIRECTOR MEDIO AMBIENTE Y RIESGOS G 2N 2
10	GARCES SUQUILLO JIMMY JAVIER	DIRECTOR SERV. MUNI. SOCIALES G 2N 2
11	LAGOS NINACURI LUCY MARGOTH	DIRECTORA FINANCIERA G 4N 2
12	GORDILLO VELASCO FAUSTO ENRIQUE	PROCURADOR SÍNDICO MUNICIPAL. G 2N 2
13	TAMAYO RIVERA GILBERTO RODRIGO	SECRET. EJECUT. SEG. CIUDAD. G 4N 2
14	PEREZ CALI ANGEL ALBERTO	SECRETARIO GENERAL CONCEJO MUNICIPAL G 4N 2
15	ZUÑIGA CALDERÓN OSWALDO	ALCALDE

Fuente: Registros de Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Pastaza

Elaborado por: Ángel Alberto Gualli Sela

De tal manera que la población de estudio es de 15 personas, 14 de ellas, los directivos a quienes, se direcciona la encuesta (Anexo 1) que persigue el objetivo de recabar información acerca de la necesidad de establecer una auditoría de gestión integral, como, factor determinante, para, la toma de decisiones en los GAD's. Las preguntas de la encuesta aplicada a los directivos son cerradas de opción múltiple por lo que los individuos solo elegirán de la lista de respuestas posibles y escogerán una o más de una opción, como, respuesta.

Por otro lado, se aplica un cuestionario de control interno al Sr Alcalde del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza Ing. Oswaldo Zúñiga Calderón correspondiente a una selección de áreas y normas a evaluar pertenecientes al Plan de Supervisión y Evaluación del Sistema de Control Interno Institucional, con el objetivo, de identificar el nivel de confianza y de riesgo de control asociado a áreas de interés de la auditoría de gestión y , como, parte del objetivo específico trazado en ese sentido en la presente investigación.

### **Muestra**

Por su parte Muñoz (1998), indica que la muestra “es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio” (p.147).

De esta manera en la presente investigación, se utiliza científicamente el muestreo probabilístico de tipo regulado, el que permite establecer que la misma población, se convierte en la muestra, es decir que, en la investigación, se trabajó con las 14 personas quienes manejan la información requerida.

Recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que conduzcan a reunir datos con un propósito específico. Este plan incluye:

- Establecer las fuentes de donde, se obtendrán los datos.
- Localización de las fuentes, que regularmente están en la muestra seleccionada.
- Definir los procedimientos, que se utilizarán en la recolección de los datos confiables, válidos y objetivos.

#### **2.1.4. Procesamiento y análisis de la información, sobre, el diagnóstico realizado**

El procedimiento de recolección de la información, se sustenta en la orientación sistemática de la información y el trabajo de campo, se utiliza, como, técnica la encuesta.

El uso de este instrumento según indica Muñoz (1998), que “es la información que se obtiene a través de cuestionarios y sondeos de opinión masiva, generalmente en anonimato, con el propósito de conocer comportamientos y conocer tendencias de los encuestados sobre el hecho o fenómeno a estudiar”(p.147).

De esta manera, se establece la realización de una encuesta dirigida al personal directivo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Pastaza, sobre, la necesidad de generar en la institución una auditoría de gestión integral, misma que promueva en las autoridades una eficiente toma de decisiones en beneficio de la ciudadanía.

En referencia a este argumento, se diseñó un cuestionario de control interno, que se orienta al Sr Alcalde de la Institución Ing. Oswaldo Zúñiga Calderón y que permitió conocer aspectos cualitativos de la problemática presentada en la institución. Posterior a la recolección de la información, se generó el procesamiento de los datos, el cual, se realizó mediante el uso de herramientas estadísticas que permiten determinar el orden de la información.

La validez y confiabilidad de las técnicas de información están determinadas en referencia a los siguientes parámetros:

- Validez del constructo
- Alcance investigativo

Para generar la validez de los instrumentos de recolección de la información mediante la encuestada efectuada, se tomó en consideración el criterio de 2 expertos, para, la revisión del documento. En este sentido los expertos validadores calificaron los siguientes parámetros:

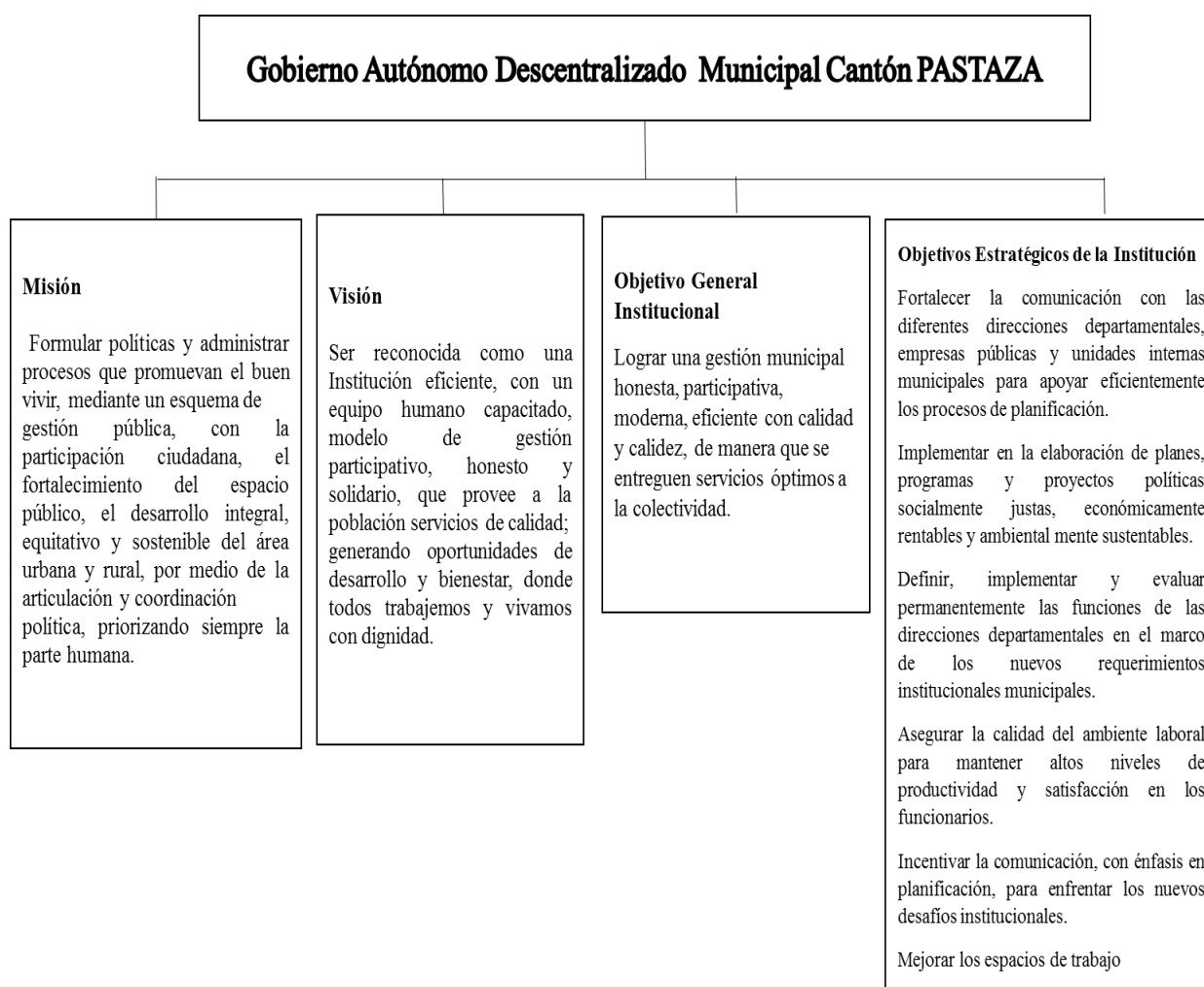
- Tiene una estructura organizada, coherente y sistemática.
- La redacción es clara y exacta.
- Recoge la información necesaria, a fin de, cumplir los objetivos planteados.

- Pertinencia y profundidad de las preguntas
- Alcance de las preguntas, en referencia al problema establecido
- Creatividad e impacto.

### 2.1.5 Caracterización de la empresa o institución

El desarrollo de la presente investigación, se enfoca en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza mediante la Figura 5, se muestran las principales características de la institución.

Figura 5. Información institucional del GAD municipal del Cantón Pastaza



Fuente: Página Web Institucional  
Elaborado por: Ángel Alberto Gualli Sela

## CAPÍTULO III. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

### 3.1 Análisis de Resultados de las técnicas empleadas en la investigación.

Los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta a los directivos y el cuestionario de control interno al Sr. Alcalde, se muestran, como, soporte al desarrollo de la investigación. En el caso de la encuesta, se analizan e interpretan los resultados estadísticamente y en el caso del cuestionario, se valoran los niveles de confianza y de riesgo y, se sacan conclusiones a partir de las respuestas obtenidas.

#### 3.1.1 Encuesta

El análisis de los datos arrojados por la encuesta, se realiza mediante la utilización de Excel, como, herramienta estadística que, además, de posibilitar la tabulación y empleo de funciones estadísticas, posee la capacidad de representación gráfica; lo que permite presentar de forma más eficaz los resultados. La información obtenida a partir de la aplicación de la encuesta es la que sigue:

Tabla 2. Resultados de la encuesta

		Número de Preguntas																			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Número de Individuos	1	1	2	2	3	3	2	1	2	1	2	1	5	1	1	1	3	2		1	1
	2	2	3	2	2	2	1	1	3	1		1	4	3	2	1	1	2	2	2	1
	3	1	1	3	2	2	3	2	1	3	1	2	2	2	1	2	2	2	3	1	1
	4	1	2	1	2	2	2	1	3	1		2	1	1	2	1	1	2	2	1	1
	5	2	1	3	2	2	3	2	2	1	2	1	5	1	2	1	1	2	2	3	1
	6	2	1	3	2	2	3	2	3	1	2	1	5	1	2	1	1	2	2	3	1
	7	2	2	3	3	2	3	2	2	1	2	1	5	1	2	1	1	2	3	3	1
	8	2	2	3	2	2	3	2	3	1	2	1	5	2	2	1	3	2	2	3	1
	9	2	2	2	3	2	3	2	3	1	2	1	5	2	2	1	3	2	3	3	1
	10	2	1	2	2	3	3	2	3	1	2	1	5	2	2	1	3	2	2	3	1
	11	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	1	5	1	2	1	1	2	3	3	1
	12	2	1	3	3	2	3	2	2	1	2	1	5	2	2	1	3	2	2	3	1
	13	2	2	3	3	2	3	2	3	1	2	1	5	1	2	1	3	2	3	3	1
	14	2	1	3	2	2	3	2	2	1	2	1	5	1	2	1	3	2	3	3	1
Σ	26	40	37	37	33	37	24	40	15	24	16	74	28	27	14	33	28	42	35	14	
m	1,72	1,76	2,33	2,31	2,17	2,54	1,64	2,60	1,05	2,00	1,10	3,81	1,45	1,90	1,00	1,71	2,00	2,42	2,30	1,00	
s	0,43	0,74	0,65	0,51	0,41	0,63	0,47	0,49	0,27	0,00	0,36	1,32	0,62	0,27	0,00	0,97	0,00	0,51	0,85	0,00	
s <sup>2</sup>	0,18	0,55	0,42	0,26	0,17	0,40	0,22	0,24	0,07	0,00	0,13	1,75	0,38	0,07	0,00	0,93	0,00	0,26	0,73	0,00	

## Leyenda

$\Sigma$	Sumatoria
m	media
s	desviación estándar
s <sup>2</sup>	varianza

Fuente: Encuesta a directivos

Elaborado por: Ángel Alberto Gualli Sela

El análisis e interpretación de los resultados permite arribar a las siguientes conclusiones:

### 1.- ¿La socialización del plan estratégico y planes anuales depende de elementos cómo?

Tabla 3. Elementos de la socialización

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Coordinación de la administración interna	3	21,43%	21,43%	21,43%
Válidos Complementariedad (instrumentos y convocatorias)	11	78,57%	78,57%	100,00%
	14	100,00%	100,00%	

Fuente: Encuesta a directivos

Elaborado por: Ángel Alberto Gualli Sela

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos al preguntarle a los encuestados acerca de que elementos depende la socialización del plan estratégico y los planes anuales en la institución aportan que: el 78.57% de los directivos asocian la socialización a la complementariedad mediante el empleo de instrumentos y convocatorias; y un 21.43% de los directivos reconocen la coordinación de la administración interna, como, elemento del que depende la socialización de los instrumentos de planificación.

Para interpretar los resultados obtenidos a partir de la pregunta 1, se consultó los objetivos estratégicos y la Rendición de Cuentas del 2020 del GAD Municipal. En los objetivos estratégicos del GAD está recogida la necesidad de fortalecer e incentivar la comunicación con énfasis en los procesos de planificación. En el documento de Rendición de Cuentas 2020, se constató, que se planificaron 60 audiencias públicas y 6 mecanismos del sistema de participación ciudadana, como, parte del objetivo del plan de desarrollo del Cantón, asociado a incrementar los procesos de participación en la gestión municipal. En 2020, se realizaron

57 audiencias públicas y, se implementaron 3 mecanismos de participación ciudadana en cumplimiento del proceso de socialización encaminado a fortalecer el sistema democrático y garantizar el derecho a la participación política, participación ciudadana y control social en el ciclo de las políticas públicas. Lo anterior confirma lo expresado por la mayoría de los encuestados.

## 2.- ¿En la socialización del plan estratégico o planes anuales en la institución se toma, como, eje de comunicación?

Tabla 4. Eje de comunicación

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Articulación de objetivo	6	28,57%	28,57%	28,57%
Marco normativo de la gestión pública	10	47,62%	47,62%	76,19%
Participación de los agentes implicados en las actividades	5	23,81%	23,81%	100,00%
Válidos Ninguna	0	0,00%	0,00%	
	21	100,00%	100,00%	

Fuente: Encuesta a directivos

Elaborado por: Ángel Alberto Gualli Sela

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Del total de los encuestados el 47.62% de los directivos reconoce el marco normativo de la gestión pública, como, el eje de la comunicación; por otro lado, un 28.57% lo asocian a la articulación del objetivo y, finalmente, un 23.81% lo asocia a la participación de los agentes implicados en las actividades.

La comunicación, como, eje estratégico institucional debe gestionarse de forma transversal en la organización. La comunicación constituye una herramienta fundamental que combina estrategias, mecanismos, instrumentos y acciones, para, mejorar la efectividad de las relaciones, el clima laboral, el logro del éxito empresarial y el cumplimiento de los objetivos y metas trazados. La no existencia de consenso entre los directivos acerca de la forma en que ocurre el proceso de socialización en la institución, de los mecanismos de participación de ciudadana existentes y de los medios de verificación, para, la difusión y comunicación de la

gestión institucional revela que este proceso, no se realiza de manera consensuada y coordinada en el GAD.

### 3.- ¿Cómo se encuentra el proceso administrativo para la ejecución de trámites en la institución?

Tabla 5. Proceso administrativo para trámites

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Excelente	1	7,14%	7,14%	7,14%
Muy bueno	6	42,86%	42,86%	50,00%
Regular	7	50,00%	50,00%	100,00%
Válidos Malo	0	0,00%	0,00%	
	14	100,00%	100,00%	

Fuente: Encuesta a directivos

Elaborado por: Ángel Alberto Gualli Sela

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El proceso administrativo, para, la ejecución de trámites en la institución, según, los encuestados revela que: el 50% de los directivos afirman que es regular; sin embargo, un 42.86% de los directivos considera que es muy bueno y un 7.14% que es excelente.

La interpretación de los resultados en esta pregunta parte de la revisión de la ejecución del programa de actividades asociado a la implementación de la metodología, para, la sistematización de trámites institucionales; objetivo propuesto, como, oferta electoral de fomento del desarrollo equitativo y solidario mediante la aplicación de políticas públicas institucionales encaminadas a mejorar los procesos administrativos y de gestión contenido en el plan de trabajo 2020. Según, el documento de rendición de cuentas consultado solo, se concretó un 20% de avance en esta tarea, que incluye el levantamiento de información de trámites administrativos institucionales enfocadas al cumplimiento de la Ley Orgánica de Optimización y Eficiencia de Trámites Administrativos, entre otras. Si, bien es cierto que ningún directivo considera que la ejecución de los trámites en la institución pueda catalogarse de mala, las opiniones están divididas casi a la mitad, lo que indica que no existe acuerdo entre ellos acerca de la calidad, que se ejecuta en el proceso administrativo y la gestión de trámites en el GAD.

#### 4.- ¿De qué manera, se limita el desarrollo administrativo de los servicios en la institución sin un control interno?

Tabla 6. Limitaciones por carencia control interno

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Desarrollo de la información	0	0,00%	0,00%	0,00%
Toma de decisiones	9	60,00%	60,00%	60,00%
Válidos Generación de resultados	6	40,00%	40,00%	100,00%
	14	100,00%	100,00%	

Fuente: Encuesta a directivos

Elaborado por: Ángel Alberto Gualli Sela

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Para conocer la percepción de los encuestados en cómo, se limita el desarrollo administrativo de los servicios en la institución sin un control interno, se formuló la pregunta 4: el 60% de los directivos reconoce que la no existencia o no empleo del control interno, como, herramienta de gestión en la institución afecta la toma de decisiones; en contraposición con el 40%, que manifestó está de acuerdo que la no existencia o no empleo del control interno, como, herramienta de gestión en la institución incide negativamente en la generación de resultados.

Resulta contradictorio el hecho de que la encuesta fue practicada a los directivos del GAD, que reconocen las limitaciones que acarrea la falta de control interno y a su vez son los máximos responsables de la implementación del mismo en la institución. Sin embargo, no reconocen el alcance de la aplicación de un sistema de control interno en la institución, ninguno realizó selección múltiple de las opciones. Ello evidencia que desconocen que un sistema de control interno aporta seguridad razonable de lograr los objetivos y metas institucionales y posibilita la protección de los recursos públicos; lo que incide en la generación de resultados de forma más eficiente, eficaz y transparente en las operaciones y propicia contar con información confiable y oportuna entre otros beneficios.

## 5.- ¿Cómo, se genera la evaluación de resultados en la institución?

Tabla 7. Evaluación de resultados

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Control interno	0	0,00%	0,00%	0,00%
Cumplimiento de objetivos	12	80,00%	80,00%	80,00%
Nivel de desempeño	3	20,00%	20,00%	100,00%
Válidos Ninguno	0	0,00%	0,00%	
	14	100,00%	100,00%	

Fuente: Encuesta a directivos

Elaborado por: Ángel Alberto Gualli Sela

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Con respecto a cómo, se genera la evaluación de los resultados en la institución el 80% de los directivos encuestados identificó el cumplimiento de los objetivos, como, la fuente generadora de la evaluación de los resultados y, por otro lado, un 20% de los directivos lo asocia al nivel de desempeño y el 0% lo asocia al control interno.

Para, la correcta evaluación de los resultados es necesario una política definida donde, se establezcan los principios de la misma y, como, complemento, se tracen estrategias vinculadas al desempeño de la institución, se concreten los resultados y metas esperados y los plazos definidos, para, su cumplimiento; todo articulado con el plan estratégico de la entidad. Como, parte de la investigación, no se pudo constatar la existencia de políticas o estrategias preestablecidas de evaluación de los resultados del desempeño institucional. Los resultados obtenidos revelaron, no se reconoce al control interno, como, un instrumento o herramienta de gestión adecuado que permita evaluar de forma sistemática y periódicamente los métodos y controles que garantizan el cumplimiento de los objetivos con base en indicadores de economía, efectividad y eficiencia.

## 6.- ¿La institución cuenta con una unidad de gestión de la evaluación permanente?

Tabla 8. Unidad de gestión de evaluación permanente

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	1	7,14%	7,14%	7,14%
Casi siempre	3	21,43%	21,43%	28,57%
Válidos Nunca	10	71,43%	71,43%	100,00%
	14	100,00%	100,00%	

Fuente: Encuesta a directivos

Elaborado por: Ángel Alberto Gualli Sela

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Los encuestados en su gran mayoría consideran que la institución nunca ha contado con una unidad de gestión de evaluación permanente, representado por un 71.43% de los encuestados; por otro lado, el 21.43% refiere que casi siempre y el 7.14% asegura que siempre.

Se constató, durante, la investigación, que el GAD Municipal del Cantón Pastaza, no cuenta con una unidad de gestión de evaluación permanente; lo que quedó evidenciado a través de la Estructura organizacional por procesos presentada que está recogida en el Anexo 2. La inexistencia de una unidad de gestión, para, estos fines imposibilita a la máxima dirección de tomar decisiones de forma oportuna que permitan corregir cualquier desviación hacia el cumplimiento de los objetivos.

## 7.- ¿Existe un enfoque de evaluación y metodología para la mejora de la calidad de la gestión?

Tabla 9. Enfoque de evaluación y metodología

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	4	28,57%	28,57%	28,57%
Válidos No	10	71,43%	71,43%	100,00%
	14	100,00%	100,00%	

Fuente: Encuesta a directivos

Elaborado por: Ángel Alberto Gualli Sela

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El 71.43% de los encuestados manifiesta que no existe un enfoque de evaluación y metodología, para, la mejora de la calidad de gestión; por el contrario, un 28.57% considera que, si, existe un enfoque de evaluación y metodología para la mejora de la calidad de la gestión.

No se reconocen los beneficios que significaría para la institución un enfoque de evaluación y metodologías de evaluación, como, mecanismo que ofrece garantía de calidad y exige sean tomadas las decisiones adecuadas y pertinentes a partir de los resultados evaluativos obtenidos.

### 8.- ¿De qué factores depende que exista un proceso evaluativo permanente en la institución?

Tabla 10. Factores que intervienen en el proceso evaluativo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Participación de las organizaciones	0	0,00%	0,00%	0,00%
Procesos internos participativos	5	33,33%	33,33%	33,33%
Válidos Relaciones interdepartamentales	10	66,67%	66,67%	100,00%
	14	100,00%	100,00%	

Fuente: Encuesta a directivos

Elaborado por: Ángel Alberto Gualli Sela

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El 66.67% de los encuestados, 10 directivos, asocian las relaciones interdepartamentales, como, factor del que depende que exista un proceso evaluativo permanente en la institución; por otro lado, el 33.33% lo asocia a procesos internos participativos y el 0.00% a la participación de las organizaciones.

Las leyes ecuatorianas exigen a las instituciones del sector público estructurar un sistema de evaluación permanente y sistemático del desempeño, no obstante, las autonomías de los gobiernos descentralizados municipales otorgan libertades, entre ellas la decisión de establecer sus propias normativas internas, para, sus procesos. En el GAD municipal, se identifican las relaciones interdepartamentales, como, factor del que depende la existencia

de un proceso evaluativo en la institución. Los encuestados afirman que las relaciones interdepartamentales fomentan la comunicación y fortalecen las habilidades y competencias de los empleados, impiden el estancamiento y estimulan la innovación. Factores, que se toman en cuenta, durante, el proceso evaluativo.

### 9.- ¿Existe integración de recursos institucionales para el logro de resultados?

Tabla 11. Integración de recursos institucionales

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	13	92,86%	92,86%	92,86%
Válidos No	1	7,14%	7,14%	100,00%
	14	100,00%	100,00%	

Fuente: Encuesta a directivos

Elaborado por: Ángel Alberto Gualli Sela

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El 92.86% de los directivos del GAD encuestados responden que existe integración de recursos institucionales, para, el logro de los resultados, en comparación con un 7.14% que respondió que no.

Por amplia mayoría, los encuestados afirman que, para, el logro de los resultados planificados a través de los planes programas y proyectos que conforman la planificación estratégica del GAD, se integran todos los recursos institucionales disponibles (humanos, financieros, insumos, materiales, jurídicos, ambientales) y, se ejecutan de acuerdo a las responsabilidades por competencia de las unidades operativas que conforman su estructura organizacional. Se incluyen, además, las competencias asociadas a instituciones nacionales e internacionales que apoyarán con asistencia técnica y cooperación, para, el cumplimiento de los proyectos y, se abren espacios de acuerdo y compromiso interinstitucional, los cuales, quedan asentados a través de convenios. La planificación municipal del GAD municipal, se encuentra articulada con el Plan de Ordenamiento Territorial Provincial y está normado en base a la Constitución, el Código de Planificación y Finanzas Públicas, el COOTAD y demás leyes vigentes. Como parte de la investigación, se pudo constatar que en el Plan Operativo Anual aparecen descritos los proyectos, metas, presupuestos, plazos y unidades operativas

que intervienen en la consecución de los objetivos trazados y su articulación con los objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Provincial.

### 10.- ¿Conoce la técnica de la auditoría administrativa en la institución?

Tabla 11. Conocimiento de la técnica de auditoría administrativa

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	0	0,00%	0,00%	0,00%
Válidos No	12	100,00%	100,00%	100,00%
	14	100,00%	100,00%	

Fuente: Encuesta a directivos

Elaborado por: Ángel Alberto Gualli Sela

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El 100% de los directivos respondieron que no conocen la técnica de auditoría administrativa o de gestión.

La respuesta de los encuestados tiene un impacto relevante en la presente investigación, la misma, se refiere al reconocimiento de la auditoría de gestión, como, una herramienta de apoyo en la toma de decisiones. Resulta de mucho interés la respuesta de los directivos de la entidad, los cuales, son responsables de la observancia a las normativas que en materia del sector público están vigentes en el país y la auditoría de gestión constituye una de las modalidades de auditoría gubernamental definidas por la Controlaría General del Estado. No obstante, la respuesta, se sustenta en la evidencia de que, no se ha practicado esta modalidad de auditoría en el GAD del Cantón municipal de Pastaza.

### 11.- ¿La información, que se coloca en los informes tienen una difusión programada?

Tabla 12. Difusión programada de la información

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	12	85,71%	85,71%	85,71%
Válidos No	2	14,29%	14,29%	100,00%
	14	100,00%	100,00%	

Fuente: Encuesta a directivos

Elaborado por: Ángel Alberto Gualli Sela

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Existe una difusión programada de la información, que se coloca en los informes a juzgar por el 85.71% de los encuestados, que respondió afirmativamente, en contraste con el 14.29% de los encuestados que planteó no existe una difusión programada de la información.

Se pudo verificar a partir de los documentos presentados y la Rendición de Cuentas, que en correspondencia con el artículo 7 de la LOTAIP, se publica en la página WEB los contenidos establecidos, así como, el Informe de Rendición de Cuentas y sus medios de verificación. Se pudo constatar los presupuestos y minutos contratados, para, la difusión y comunicación de la gestión institucional a través de los medios de verificación (radio, prensa, televisión y medios digitales).

### 12.- ¿La sistematización de la información interna contempla aspectos tales como?

Tabla 13. Aspectos de la sistematización

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Solo datos generales	1	5,56%	5,56%	5,56%
Seguimiento y ejecución de la gestión	2	11,11%	11,11%	16,67%
Análisis estratégicos de proyectos	2	11,11%	11,11%	27,78%
Cumplimiento de ciclos de proyectos	2	11,11%	11,11%	38,89%
Todas	11	61,11%	61,11%	100,00%
Válidos Ninguna	0	0,00%	0,00%	
	14	100,00%	100,00%	

Fuente: Encuesta a directivos

Elaborado por: Ángel Alberto Gualli Sela

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El 61% de los directivos respondió que todos los aspectos contenidos en la lista de selección de la encuesta son aspectos que contempla el sistema de información interna, por otro lado, el 38.39% restante mostró opiniones divididas: un 5.56% dijo que solo contempla datos generales, 11.11%, que se limita al seguimiento y ejecución de la gestión, otro 11.11% que incluye el análisis estratégico de proyectos y un 11.11% , que se considera el cumplimiento de ciclos de proyectos.

Las respuestas dadas por los directivos en esta pregunta reflejan carencias en la socialización de los mecanismos y medios adoptados, para, garantizar la transparencia y el acceso a la información de la gestión institucional y su rendición de cuentas. Las respuestas están condicionadas por el tipo de actividad específica que desarrollan los encuestados, dentro, de la institución lo que manifiesta que no todos poseen el mismo enfoque a la hora de evaluar cómo, se desarrolla esta actividad con una visión general.

### 13.- ¿De qué factor depende la ejecución de una auditoría de gestión en la institución?

Tabla 14. Factores de los que depende la ejecución de auditoría de gestión

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Delineamiento de políticas internas	9	50,00%	50,00%	50,00%
Responsabilidad de la autoridad	8	44,44%	44,44%	94,44%
Válidos Análisis institucional	1	5,56%	5,56%	100,00%
	14	100,00%	100,00%	

Fuente: Encuesta a directivos

Elaborado por: Ángel Alberto Gualli Sela

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El 50% de los encuestados, 9 de los 14, manifiestan que la ejecución de una auditoría de gestión depende del delineamiento de políticas internas; 8 de los encuestados restantes, que representan el 44.44%, afirman depende de la responsabilidad de la autoridad; y un único encuestado, el 5.56% del total, alega que depende del análisis institucional.

La CGE, como, entidad fiscalizadora superior de las entidades públicas, mediante lo dispuesto por la Ley Orgánica de CGE (LOCGE), era la encargada de realizar auditorías de gestión, como, parte de las auditorías externas que forman parte del sistema de control administrativo; atribución que estuvo vigente, hasta, finales del 2015, cuando, se retiró mediante Enmienda. Las respuestas obtenidas a esta pregunta no son del todo confiables a partir de los resultados obtenidos anteriormente en la pregunta 10 donde los encuestados manifestaron que no conocen que es la técnica de auditoría administrativa o de gestión. La imposibilidad de realizar auditorías de gestión por la CGE, atenta contra la verificación de la gestión institucional de las entidades del sector público

#### 14.- ¿Existen indicadores de gestión para medir el desempeño interno?

Tabla 15. Indicadores de gestión

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	1	7,14%	7,14%	7,14%
Casi siempre	13	92,86%	92,86%	100,00%
Válidos Nunca	0	0,00%	0,00%	
	14	100,00%	100,00%	

Fuente: Encuesta a directivos

Elaborado por: Ángel Alberto Gualli Sela

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El 92.86% de los encuestados refiere que casi siempre, se utilizan indicadores de gestión, para, medir el desempeño, frente a un 7.14% que refiere siempre, se emplean.

Para interpretar la respuesta de los encuestados, se procedió a verificar la utilización de los indicadores de gestión, para, medir el desempeño institucional empleados en el GAD municipal. Se pudo constatar que, en el Plan Operativo Anual, no se define el indicador mediante, el cual, se va a medir la meta trazada. En el informe de Rendición de Cuentas, se emplean indicadores; sin embargo, en dicho informe aparecen metas que no están identificadas en el POA y viceversa. No se pudo encontrar ningún documento normativo, metodología o matriz de indicadores u otro que describa los indicadores a emplearse el GAD, así como, la fórmula de cálculo a emplear. No existe constancia, que se midan la totalidad de las metas incluidas en el POA del GAD municipal. Es por ello que no existe claridad entre los directivos acerca de cuáles son los indicadores específicos, que se emplean en la medición del desempeño interno y en los momentos, que se utilizan. La no existencia de indicadores de gestión en el POA del GAD inobserva lo dispuesto en la Norma 200-02 Administración estratégica del Control Interno.

### 15.- ¿Existe un sistema adecuado de información para la toma de decisiones interna?

Tabla 16. Existencia de modelo adecuado de información

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	14	100,00%	100,00%	100,00%
Válidos No	0	0,00%	0,00%	
	14	100,00%	100,00%	

Fuente: Encuesta a directivos

Elaborado por: Ángel Alberto Gualli Sela

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El 100% de los encuestados afirma existe un sistema de información adecuado, para, la toma de decisiones internas.

Para interpretar los resultados de la pregunta 15, se revisó el marco legal vigente asociado a los sistemas de información en las entidades de administración pública. En Ecuador, la Contraloría General del Estado, mediante las Normas de Control Interno, dispone que las entidades y organismos que conforman el sistema de administración pública del Estado, se ajusten e involucren, dentro, de su competencia con los procesos asociados a las Tecnología de la Información (TI) y los Sistemas de Información (SI). Los resultados obtenidos mediante la pregunta 4 evidencian que, en el GAD Municipal, no se ha implementado un Sistema de Control Interno. Durante, la investigación, no se pudo constatar la existencia de manuales, procedimientos u otro documento que, describa o defina los Sistemas de Información empleados en el GAD o la existencia de sistemas informáticos que automaticen íntegramente los procesos y provean información actualizada y oportuna, para, la toma de decisiones que, permitan afirmar que existe en el GAD un Sistema de Información adecuado a los procesos administrativos, que se desarrollan y al que accedan todos los funcionarios.

**16.- ¿De qué elemento depende generar el desarrollo de información exacta y oportuna para la toma de decisiones?**

*Tabla 17. Elementos para generar información exacta y oportuna*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Procesos administrativos	8	47,06%	47,06%	47,06%
Procesos operativos	2	11,76%	11,76%	58,82%
Válidos Autorizaciones	7	41,18%	41,18%	
	14	100,00%	100,00%	

Fuente: Encuesta a directivos

Elaborado por: Ángel Alberto Gualli Sela

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

El 47.6% de los directivos refiere que los procesos administrativos son el elemento del que depende generar el desarrollo de información exacta y oportuna, para, la toma de decisiones; por otra parte, el 41.18% de los encuestados manifiesta, se asocia a las autorizaciones y, finalmente, el 11.76% de los directivos lo asoció a los procesos operativos.

La división de criterios permite afirmar que no existe claridad entre los directivos acerca de los elementos que permiten generar información exacta y oportuna, lo que evidencia aún más la no existencia de un sistema de información adecuado, para, la toma de decisiones basado en la automatización de los procesos administrativos y operativos, resultados y riesgos contenidos en los planes estratégicos y operativos de la institución; que posibiliten su definición, seguimiento y actualización y que permitan el manejo de la gestión institucional de forma transparente, la planificación y optimización de los presupuestos y la evaluación del desempeño de los procesos incorporados mediante la utilización de indicadores de gestión que midan la economía, eficiencia, eficacia y ética de los mismos.

**17.- ¿Qué grado de dificultad presenta la recolección de la información cuantitativa en la institución?**

Tabla 18. Grado de dificultad recolección información cuantitativa

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Alta	0	0,00%	0,00%	0,00%
Media	14	100,00%	100,00%	100,00%
Válidos Baja	0	0,00%	0,00%	
	14	100,00%	100,00%	

Fuente: Encuesta a directivos

Elaborado por: Ángel Alberto Gualli Sela

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Con respecto al grado de dificultad que consideran presenta la recolección de la información cuantitativa en la institución, el 100% de los directivos respondió que el grado de dificultad es medio.

A pesar de, la respuesta obtenida de los encuestados, durante, la investigación, no se pudo obtener información cuantitativa asociada a la ejecución de las metas contenidas en el POA de la entidad necesaria, para, el cálculo de los indicadores de gestión.

### 18.- ¿El nivel de liderazgo institucional promueve toma de decisiones en base a?:

Tabla 19. Base para la toma de decisiones

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Control interno	0	0,00%	0,00%	0,00%
Canales de comunicación interna	9	52,94%	52,94%	52,94%
Válidos Distribución de recursos	8	47,06%	47,06%	100,00%
	14	100,00%	100,00%	

Fuente: Encuesta a directivos

Elaborado por: Ángel Alberto Gualli Sela

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Mayoritariamente, pero, por un margen pequeño, el 52.94% de los encuestados asocia los canales de comunicación interna, como, base para promover la toma de decisiones por el nivel de liderazgo; mientras que, el 47.06% de los directivos relaciona la distribución de los recursos, como, base para promover la toma de decisiones por el nivel de liderazgo.

Una vez más, se aprecia la división de criterios entre los directivos con una pequeña diferencia entre los porcentos reflejados y, de igual forma, se evidencia, como, el control interno, no se reconoce, como, un elemento a través del cual la máxima dirección promueve la toma de decisiones en la institución. Los resultados obtenidos permiten afirmar que el modelo de toma de decisiones empleado por el nivel de liderazgo, se ajusta a un modelo de toma de decisiones intuitivo basado en habilidades descriptivas, analíticas, creativas, basadas en la experiencia y el juicio personal.

**19.- ¿Con qué frecuencia, se supervisan los puntos críticos de la gestión administrativa, sobre, la presentación del servicio al usuario?**

*Tabla 20. Frecuencia de supervisión de puntos críticos*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mensualmente	3	21,43%	21,43%	21,43%
Trimestralmente	1	7,14%	7,14%	28,57%
Semestralmente	0	0,00%	0,00%	28,57%
Anualmente	10	71,43%	71,43%	100,00%
Válidos Ninguno	0	0,00%	0,00%	
	14	100,00%	100,00%	

Fuente: Encuesta a directivos

Elaborado por: Ángel Alberto Gualli Sela

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

La supervisión de los puntos críticos de la gestión administrativa, sobre, la presentación del servicio al usuario, se realiza anualmente, según manifiestan el 71.43% de los encuestados; frente a un 21.43% que respondió, que se realiza mensualmente y; finalmente, un 7.14% refiere que trimestralmente.

Como, parte de la investigación, no se aportó ninguna documentación que permita validar la existencia de procedimientos o algún mecanismo, para, la supervisión de los puntos críticos de la gestión administrativa, sobre, la presentación del servicio al usuario. Por lo anterior, se asume que los encuestados respondieron en función de sus competencias específicas, dentro, de la institución.

**20.- ¿Se efectúa un seguimiento a las decisiones tomadas en la institución?**

*Tabla 21. Seguimiento a las decisiones*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	14	100,00%	100,00%	100,00%
Casi siempre	0	0,00%	0,00%	
Válidos Nunca	0	0,00%	0,00%	
	14	100,00%	100,00%	

Fuente: Encuesta a directivos

Elaborado por: Ángel Alberto Gualli Sela

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

El 100% de los encuestados respondieron que siempre, se realiza un seguimiento a las decisiones tomadas en la institución.

Durante, la investigación, no se aportó evidencias que permita constatar, si, se realiza seguimiento de las decisiones tomadas en la institución.

### 3.1.2 Cuestionario

## COMPONENTE DEL CONTROL INTERNO: AMBIENTE DE CONTROL

### Norma Técnica 200-01 Integridad y valores éticos

Tabla 22. Norma Técnica 200-01 Integridad y valores éticos

		Pontificia Universidad Católica del Ecuador		Sede Ambato				
PLAN DE SUPERVISIÓN Y EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO INSTITUCIONAL								
Entidad:		GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA						
Area o rubro evaluado:		AMBIENTE DE CONTROL						
Norma Técnica aplicada:		200-01						
Período:		Al 15 de julio de 2021						
No.	PREGUNTA	SI	NO	N/A	P	C	%	OBSERVACIONES
<b>200-01 Integridad y valores éticos</b>								
1	¿La máxima autoridad y los directivos establecen principios y valores éticos como parte de la cultura institucional?		X		10	0	0%	
2	¿Los valores éticos rigen la conducta del personal de la institución, orientando su integridad y compromiso hacia la consecución de los objetivos institucionales?		X		10	0	0%	
3	¿Existe un código de ética aprobado por la máxima autoridad?		X		10	0	0%	
4	¿Se difunden a los servidores de la entidad el código de ética establecido para contribuir al buen uso de los recursos públicos y combate a la corrupción?		X		10	0	0%	
5	¿Los responsables del control interno han determinado y fomentado la integridad y los valores éticos en el desarrollo de los procesos y actividades institucionales?		X		10	0	0%	
6	¿Se establecen mecanismos que promuevan la incorporación de los valores éticos al personal?		X		10	0	0%	
7	¿Los procesos de reclutamiento y selección de personal se realizan incorporando a los sistemas de evaluación los principios considerados en el código de ética de la institución?		X		10	0	0%	
		0	7	0	70	0	0%	

Fuente: Cuestionario de Control Interno aplicado al alcalde del GAD Municipal

Elaborado por: Ángel Alberto Gualli Sela

### VALORACION:

$$NC = \frac{0}{70} = 0\% \quad \text{BAJO}$$

$$RC = 100\% \quad \text{ALTO}$$

**CONCLUSIONES:**

- El Nivel de Confianza asociado al cumplimiento de la Norma de Integridad y Valores Éticos es **BAJO** y el Riesgo de Control es **ALTO**.
- No se establecen principios y valores éticos, como, parte de la cultura institucional.
- Los valores éticos no rigen la conducta del personal de la institución ni, se orientan hacia la consecución de los objetivos.
- No existe Código Ética aprobado lo que atenta contra el buen uso de los recursos públicos y el combate a la corrupción.
- No se fomenta, desde, el control interno por parte de los responsables la integridad y los valores éticos en el desarrollo de los procesos y actividades institucionales.
- No se promueven mecanismos, para, la incorporación de los valores éticos al personal.

## Norma Técnica 200-02 Administración estratégica


Tabla 23. Norma Técnica 200-02 Administración estratégica


		Pontificia Universidad Católica del Ecuador		Sede Ambato				
PLAN DE SUPERVISIÓN Y EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO INSTITUCIONAL								
Entidad:	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA							
Area o rubro evaluado:	AMBIENTE DE CONTROL							
Norma Técnica aplicada:	200-02							
Periodo:	Al 15 de julio de 2021							
No.	PREGUNTA	SI	NO	N/A	P	C	%	OBSERVACIONES
	<b>200-02 Administración Estratégica</b>							
1	¿Se ha definido la misión y visión de la entidad?	X			10	10	100%	
2	¿Dentro del análisis de la situación y del entorno para el diseño del POA se consideró los resultados logrados y los desvíos a las programaciones precedentes?		X		10	0	0%	
3	¿En el POA, se han identificado las necesidades emergentes para satisfacer las demandas presentes y futuras de los usuarios internos y externos y los recursos disponibles?	X			10	10	100%	
4	¿Los productos de la formulación, cumplimiento, seguimiento y evaluación de los planes institucionales fueron difundidos a todo el personal de la entidad y comunidad en general?		X		10	0	0%	
5	¿El sistema de planificación incluye la formulación, ejecución, control, seguimiento y evaluación del plan plurianual institucional y planes operativos anuales, que consideran como base la función, misión y visión institucionales y guarden consistencia con los planes de gobierno?	X			10	10	100%	
6	¿La entidad posee un plan operativo anual?	X			10	10	100%	
7	¿El plan operativo anual contiene: objetivos, indicadores, metas, programas, proyectos y actividades que se impulsarán en el periodo anual?	X			10	10	100%	
8	¿Los planes operativos con que cuenta la entidad están vinculados con el presupuesto institucional a fin de concretar lo planificado en función de las capacidades y la disponibilidad real de los recursos?	X			10	10	100%	
9	¿El POA se formuló en base a un análisis pormenorizado de la situación interna y del entorno?	X			10	10	100%	
10	¿Se ha establecido un sistema de seguimiento y evaluación que apoye el cumplimiento de los objetivos, metas, programas, proyectos y actividades institucionales?		X		10	0	0%	
11	¿Se realiza un seguimiento y evaluación permanente de los planes institucionales?		X		10	0	0%	
12	¿Se han establecido indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional?		X		10	0	0%	
13	¿Han presentado Las Direcciones de Planificación y Financiera informes semestrales de evaluación de la ejecución de la planificación y presupuesto al Consejo?		X		10	0	0%	
14	¿Conoció el Consejo el plan operativo y presupuesto de las empresas municipales? Art 57 literal k COOTAD	X			10	10	100%	
15	¿Los planes operativos y presupuesto son coherentes y se han elaborado en base a los Planes de desarrollo y ordenamiento territorial? Art 60 literal f y g COOTAD	X			10	10	100%	
16	¿El plan Operativo Anual atiende favorablemente a la Misión y Visión Organizacional?	X			10	10	100%	
17	¿Los planes de desarrollo de la institución contienen los requisitos mínimos establecidos por los artículos 295 del COOTAD	X			10	10	100%	
<b>11</b>			<b>6</b>	<b>0</b>	<b>170</b>	<b>110</b>	<b>65%</b>	

Fuente: Cuestionario de Control Interno aplicado al alcalde del GAD Municipal

Elaborado por: Ángel Alberto Gualli Sela

### VALORACION:

NC =  $\frac{110}{170}$  =  **65% MODERADO**

RC =  **35%** **BAJO**

**CONCLUSIONES:**

- El Nivel de Confianza asociado al cumplimiento de la Norma de Administración estratégica es **MODERADO** y el Riesgo de Control es **BAJO**.
- No se consideró en el diseño del POA los resultados logrados y los desvíos a las programaciones precedentes.
- No fueron difundidos al personal de la entidad y la comunidad en general los productos de la formulación, cumplimiento, seguimiento y evaluación de los planes institucionales.
- No se ha establecido un sistema de seguimiento y evaluación que apoye el cumplimiento de los objetivos, metas, programas, proyectos y actividades institucionales.
- No se realiza seguimiento y evaluación permanente de los planes institucionales.
- No se han establecido indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional.
- Las direcciones de Planificación y Financiera no presentan informes semestrales de evaluación de la ejecución de la planificación y presupuesto al Consejo.

## Norma Técnica 200-03 Políticas y prácticas de talento humano


Tabla 24. Norma Técnica 200-03 Políticas y prácticas de talento humano


		Pontificia Universidad Católica del Ecuador		Sede Ambato					
PLAN DE SUPERVISIÓN Y EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO INSTITUCIONAL									
Entidad:	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA								
Area o rubro evaluado:	AMBIENTE DE CONTROL								
Norma Técnica aplicada:	200-03								
Periodo:	Al 15 de julio de 2021								
No.	PREGUNTA	SI	NO	NA	P	C	%	OBSERVACIONES	
	<b>200-03 Políticas y prácticas de talento humano</b>								
1	¿La máxima autoridad establece por escrito medidas de control para alcanzar un grado razonable de transparencia, justicia y equidad apegado a la normativa vigente con relación a los procesos de planificación, clasificación, reclutamiento y selección del personal, capacitación, evaluación del desempeño y promoción?		X		10	0	0%		
2	¿Se planifica y ejecuta un Plan anual de capacitación institucional acorde a las competencias de cada área y/o servidor?	X			10	10	100%		
3	¿Se efectúa los procesos de clasificación de puestos acorde con la normativa vigente?	X			10	10	100%		
4	¿Se sociabiliza con el personal los procesos de clasificación de puestos acorde con la normativa vigente?		X		10	0	0%		
5	¿Se efectúa el reclutamiento de personal que labora en la entidad acorde con el cumplimiento de los requisitos establecidos?		X		10	0	0%		
6	¿Se establecen mallas curriculares para la detección de las necesidades de capacitación del recurso humano y su respectiva programación?	X			10	10	100%		
7	¿Se realiza la evaluación al rendimiento o desempeño de las responsabilidades de los servidores de la entidad por lo menos dos veces al año?	X			10	10	100%		
8	¿Se aplica los principios de justicia y equidad en todos los procesos de clasificación, reclutamiento y selección del personal, capacitación, evaluación del desempeño y promoción?	X			10	10	100%		
9	¿Cuenta la entidad con un manual de funciones actualizado de acuerdo a la estructura orgánica funcional aprobada por el Ministerio de Relaciones Laborales?	X			10	10	100%		
10	¿Existe una política para la equiparación de experiencia profesional acumulada en la función con el título académico requerido para dicho cargo?	X			10	10	100%		
11	¿Se ha cumplido con la aplicación obligatoria del Sistema Informático Integrado del talento humano y remuneraciones elaborado por el Ministerio de Relaciones Laborales? Art. 52 LOSEP	X			10	10	100%		
12	¿Se han elaborado por parte de la UARHs Manuales e Indicadores de Gestión del Talento Humano? (Art 52 LOSEP Art 134 Reglamento)		X		10	0	0%		
		8	4	0	120	80	67%		

Fuente: Cuestionario de Control Interno aplicado al alcalde del GAD Municipal

Elaborado por: Ángel Alberto Gualli Sela

### VALORACION:

NC	=	$\frac{80}{120}$	=		67%	MODERADO
----	---	------------------	---	---	-----	----------


RC	=		33%	BAJO
----	---	---	-----	------

**CONCLUSIONES:**

- El Nivel de Confianza asociado al cumplimiento de la Norma de Políticas y prácticas de talento humano es **MODERADO** y el Riesgo de Control es **BAJO**.
- La máxima autoridad no ha establecido por escrito medidas de control, para, alcanzar un grado razonable de transparencia justicia y equidad apegado a la normativa vigente con relación a los procesos de planificación, clasificación, reclutamiento y selección del personal, capacitación, evaluación del desempeño y promoción.
- No se sociabiliza con el personal los procesos de clasificación de puestos acorde con la normativa vigente.
- El reclutamiento de personal que labora en la entidad, no se efectúa acorde con el cumplimiento de los requisitos establecidos.
- Se incumple el Art 52 de LOSEP y el Art 134 Reglamento, no se han elaborado por parte de la UARHs Manuales e Indicadores de Gestión del Talento Humano.

## Norma Técnica 200-04 Estructura organizativa

Tabla 25. Norma Técnica 200-04 Estructura organizativa

								
PLAN DE SUPERVISIÓN Y EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO INSTITUCIONAL								
Entidad:	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA							
Area o rubro evaluado:	AMBIENTE DE CONTROL							
Norma Técnica aplicada:	200-04							
Periodo:	Al 15 de julio de 2021							
No.	PREGUNTA	SI	NO	N/A	P	C	%	OBSERVACIONES
	<b>200-04 Estructura organizativa</b>							
1	¿Para el logro de los objetivos institucionales, la entidad cuenta con un estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos actualizado y aprobado por autoridad competente?	X			10	10	100%	
2	¿En el orgánico estructural está descrita la interrelación de las unidades con los productos y servicios que éstas generan permitiendo mejorar la calidad, productividad y competitividad de los servicios públicos?	X			10	10	100%	
3	¿Los directivos poseen la experiencia y los conocimientos requeridos en función de sus cargos?	X			10	10	100%	
4	¿Se difunde a nivel directivo cuáles son sus responsabilidades de control?		X		10	0	0%	
5	¿Posee la institución un Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos?	X			10	10	100%	
6	¿La estructura orgánica apoya efectivamente al logro de los objetivos organizacionales la realización de los procesos labores y la aplicación de controles pertinentes?	X			10	10	100%	
7	¿La estructura orgánica se ha diseñado y está en función del tamaño y de la naturaleza de las actividades que realiza?	X			10	10	100%	
8	¿La estructura orgánica controla adecuadamente las actividades que desarrolla?	X			10	10	100%	
9	¿Se han realizado actividades de evaluación de la estructura orgánica, en cuanto a su contenido?		X		10	0	0%	
10	¿Se han creado dependencias municipales que no constan dentro de la Estructura Orgánica?		X		10	0	0%	
11	¿Los manuales ordenanzas reglamentos que regulan la organización y funcionamiento de la entidad definen en forma clara y precisa los niveles jerárquicos funciones responsabilidades acciones y facultades para cada servidora y servidor de la entidad?	X			10	10	100%	
		8	3	0	110	80	73%	

Fuente: Cuestionario de Control Interno aplicado al alcalde del GAD Municipal

Elaborado por: Ángel Alberto Gualli Sela

**VALORACION:**

$$NC = \frac{80}{110} = \text{●} \quad 73\% \quad \text{MODERADO}$$


$$RC = \text{●} \quad 27\% \quad \text{BAJO}$$

**CONCLUSIONES:**

- El Nivel de Confianza asociado al cumplimiento de la Norma de Estructura organizativa es **MODERADO** y el Riesgo de Control es **BAJO**.
- No se difunde a nivel directivo cuáles son sus responsabilidades de control.
- No se han realizado actividades, para, la evaluación de la estructura orgánica en cuanto a su contenido.

**Norma Técnica 200-05 Delegación de autoridad**

Tabla 26. Norma Técnica 200-05 Delegación de autoridad

								
PLAN DE SUPERVISIÓN Y EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO INSTITUCIONAL								
Entidad:	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA							
Area o rubro evaluado:	AMBIENTE DE CONTROL							
Norma Técnica aplicada:	200-05							
Periodo:	Al 30 de noviembre de 2014							
No.	PREGUNTA	SI	NO	N/A	P	C	%	OBSERVACIONES
	<b>200-05 Delegación de autoridad</b>							
1	¿Existen políticas para la asignación de responsabilidades?		X		10	0	● 0%	
2	¿En los casos en que se delega funciones o tareas, se realiza por escrito, asignándole también autoridad al delegado?	X			10	10	● 100%	
3	¿Las resoluciones administrativas que se adoptan por delegación son consideradas como dictadas por la autoridad delegante?	X			10	10	● 100%	
4	¿Ha delegado la autoridad a uno o varios funcionarios la responsabilidad sobre el cumplimiento y seguimiento de las actividades objetivas y funciones operativas de manera temporal o permanente?		X		10	0	● 0%	
5	¿Una vez que la administración a delegado la autoridad y responsabilidad se ha evaluado su cumplimiento?		X		10	0	● 0%	
6	¿Las delegaciones administrativas de autoridad, facultades y competencias se los ha realizado por escrito, mediante acto motivado expreso? Art. 384 COOTAD.	X			10	10	● 100%	
		3	3	0	60	30	● 50%	

Fuente: Cuestionario de Control Interno aplicado al alcalde del GAD Municipal

Elaborado por: Ángel Alberto Gualli Sela

**VALORACION:**

$$\text{NC} = \frac{30}{60} = \text{● } 50\% \quad \text{BAJO}$$


$$\text{RC} = \text{● } 50\% \quad \text{BAJO}$$

**CONCLUSIONES:**

- El Nivel de Confianza asociado al cumplimiento de la Norma de Delegación de autoridad es **BAJO** y el Riesgo de Control es **BAJO**.
- No existen políticas, para, la asignación de responsabilidades.
- No se han realizado prácticas de delegación de autoridad, por lo tanto, los funcionarios no son evaluados acerca de la responsabilidad, sobre, el cumplimiento y seguimiento de las actividades objetivos y funciones operativas de manera temporal o permanente.

## Norma Técnica 200-06 - Competencia Profesional

Tabla 27. Norma Técnica 200-06 Competencia profesional

								
PLAN DE SUPERVISIÓN Y EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO INSTITUCIONAL								
Entidad:	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA							
Area o rubro evaluado:	AMBIENTE DE CONTROL							
Norma Técnica aplicada:	200-06							
Periodo:	Al 30 de noviembre de 2014							
No.	PREGUNTA	SI	NO	N/A	P	C	%	OBSERVACIONES
	<b>200-06 - Competencia Profesional</b>							
1	¿La entidad cuenta con procesos actualizados y aprobados para evaluar las competencias de conocimiento y habilidades de los servidores y servidoras de la institución?		X		10	0	0%	
2	¿La entidad cuenta con procesos actualizados y aprobados para mejorar las competencias de conocimiento y habilidades de los servidores y servidoras de la institución que permitan alcanzar los objetivos y misión de la entidad?		X		10	0	0%	
3	¿Se realizan programas de capacitación que esten dirigidos a mantener los niveles de competencia requeridos?		X		10	0	0%	
4	¿Los directivos de la entidad previo al reclutamiento de personal comunican a recursos humanos, el nivel de competencias necesario para los distintos puestos y tareas a desarrollarse en las áreas correspondientes?		X		10	0	0%	
5	¿Se han establecido que dentro de las competencias del personal deberán comprender la importancia del desarrollo implantación y mantenimiento de un buen control interno en el desarrollo de las actividades operacionales?		X		10	0	0%	
6	¿Las competencias del personal coayudan a la consecución de las metas y objetivos organizacionales?	X			10	10	100%	
7	¿Se han diseñado los perfiles para cada uno de los cargos, con las competencias necesarias?	X			10	10	100%	
		2	5	0	70	20	29%	

Fuente: Cuestionario de Control Interno aplicado al alcalde del GAD Municipal

Elaborado por: Ángel Alberto Gualli Sela

### VALORACION:

$$NC = \frac{20}{70} = \text{●} \quad 29\% \quad \text{BAJO}$$


$$RC = \text{●} \quad 71\% \quad \text{MODERADO}$$

**CONCLUSIONES:**

- El Nivel de Confianza asociado al cumplimiento de la Norma de Competencia Profesional es **BAJO** y el Riesgo de Control es **MODERADO**.
- No se evalúa la competencia de conocimiento y habilidades de los servidores y servidoras de la institución, no existen procesos actualizados y aprobados, para, evaluar y mejorar las mismas.
- No se realizan programas de capacitación, para, mantener los niveles de competencia requeridos.
- Los directivos de la entidad no comunican a recursos humanos, previo al reclutamiento de personal, el nivel de competencias necesario, para, los distintos puestos y tareas a desarrollarse en las áreas correspondientes.
- No se ha establecido que, dentro, de las competencias del personal comprendan la importancia del desarrollo implantación y mantenimiento de un buen control interno en el desarrollo de las actividades operacionales.

## Norma Técnica 200-07 - Coordinación de acciones organizacionales

Tabla 28. Norma Técnica 200-07 Coordinación de acciones organizacionales

									
UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA									
PLAN DE SUPERVISIÓN Y EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO INSTITUCIONAL									
Entidad:	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA								
Area o rubro evaluado:	AMBIENTE DE CONTROL								
Norma Técnica aplicada:	200-07								
Período:	Al 30 de noviembre de 2014								
No.	PREGUNTA	SI	NO	N/A	P	C	%	OBSERVACIONES	
<b>200-07 - Coordinación de acciones organizacionales</b>									
1	¿La entidad establece medidas propicias para que las servidoras y servidores aceptan su responsabilidad de acuerdo a su competencia a fin de tener un adecuado funcionamiento del control interno?		X		10	0	0%		
2	¿Las servidoras y servidores participan activamente en la aplicación y el mejoramiento del control interno ya implantado, de acuerdo con sus competencias y responsabilidades?		X		10	0	0%		
3	¿Las servidoras y servidores participan en el diseño de controles efectivos para las áreas de la organización donde desempeñan sus labores, de acuerdo con sus competencias y responsabilidades?		X		10	0	0%		
4	¿La máxima autoridad establece y aplica mecanismos para mantener permanente comunicación y mejorar el control interno, entre los directivos y personal de la administración principal y los que se encuentren geográficamente apartadas?		X		10	0	0%		
5	¿El control interno implantado contempla los mecanismos y disposiciones necesarias a fin de que los servidores y servidoras desarrollen sus acciones de manera coordinada y coherente, hacia el logro de los objetivos?		X		10	0	0%		
6	¿Ha establecido la máxima autoridad los controles internos por niveles de responsabilidad o procesos a cargo de los directivos?	X			10	10	100%		
7	¿Conocen de las responsabilidad que tienen tanto la Máxima Autoridad así como los directores en el ámbito de sus competencias de mantener un adecuado sistema de control interno?		X		10	0	0%		
8	¿Ha establecido la máxima autoridad los controles internos por niveles de responsabilidad o procesos a cargo de los directivos?		X		10	0	0%		
9	¿Conocen de las responsabilidad que tienen tanto la Máxima Autoridad así como los directores en el ámbito de sus competencias de mantener un adecuado sistema de control interno?		X		10	0	0%		
		1	8	0	90	10	11%		

Fuente: Cuestionario de Control Interno aplicado al alcalde del GAD Municipal

Elaborado por: Ángel Alberto Gualli Sela

### VALORACION:

$$NC = \frac{10}{90} = \text{●} \quad 11\% \quad \text{BAJO}$$


$$RC = \text{●} \quad 89\% \quad \text{ALTO}$$

## CONCLUSIONES:

- El Nivel de Confianza asociado al cumplimiento de la Norma de Coordinación de acciones organizacionales es **BAJO** y el Riesgo de Control es **ALTO**.
- No se establecen medidas propicias, para, que las servidoras y servidores acepten su responsabilidad de acuerdo a su competencia fin de tener un adecuado funcionamiento del control interno.
- Las servidoras y servidores no participan activamente en la aplicación y el mejoramiento del control interno ya implantado, de acuerdo con sus competencias y responsabilidades. No participan en el diseño de controles efectivos, para, las áreas donde desempeñan sus labores.
- La máxima autoridad, no establece ni aplica mecanismos, para, mantener comunicación permanente y mejorar el control interno entre los directivos y el personal de la administración personal y los, que se encuentran apartados geográficamente.
- No existe un sistema de control interno implantado que contemple los mecanismos y disposiciones necesarios, a fin de, que los servidores y servidoras desarrollen sus acciones de manera coordinada y coherente, hacia el logro de los objetivos.
- La máxima autoridad, así como, los directores en el ámbito de sus competencias desconocen de la responsabilidad que tienen de mantener un adecuado sistema de control interno. Por lo tanto, no se han establecido los controles internos por niveles de responsabilidad o procesos a cargo de los directivos.

## Norma Técnica 200-08 - Adhesión a las Políticas Institucionales

Tabla 29. Norma Técnica 200-08 Adhesión a las políticas institucionales

									
UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA									
PLAN DE SUPERVISIÓN Y EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO INSTITUCIONAL									
Entidad:	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA								
Area o rubro evaluado:	AMBIENTE DE CONTROL								
Norma Técnica aplicada:	200-08								
Período:	Al 30 de noviembre de 2014								
No.	PREGUNTA	SI	NO	V/A	P	C	%	OBSERVACIONES	
<b>200-08 - Adhesión a las Políticas Institucionales</b>									
1	¿La máxima autoridad ha establecido políticas institucionales y específicas aplicables a las áreas de trabajo?	X			10	10	100%		
2	¿En el desarrollo y cumplimiento de sus funciones las servidoras y servidores aplican en su área de trabajo las políticas emitidas por la máxima autoridad y directivos de la entidad?	X			10	10	100%		
3	¿La máxima autoridad y jefes de área se aseguran de la adhesión a las políticas institucionales?	X			10	10	100%		
4	¿Se han instaurado por parte de la Autoridad medidas y mecanismos propicios para fomentar la adhesión a las políticas institucionales?	X			10	10	100%		
5	¿Contribuyen los Directores Departamentales al cumplimiento de las políticas institucionales impartidas por la Administración?	X			10	10	100%		
6	¿Las Políticas Institucionales contribuyen al cumplimiento de la misión y visión organizacional?	X			10	10	100%		
7	¿Se han implementado actividades de evaluación sobre el cumplimiento de las políticas Institucionales?		X		10	0	0%		
8	¿Se han diseñado las estrategias necesarias para el cumplimiento de las políticas institucionales?		X		10	0	0%		
9	¿Se han instaurado por parte de la Autoridad medidas y mecanismos propicios para fomentar la adhesión a las políticas institucionales?		X		10	0	0%		
		<b>6</b>	<b>2</b>		<b>90</b>	<b>60</b>	<b>67%</b>		

Fuente: Cuestionario de Control Interno aplicado al alcalde del GAD Municipal

Elaborado por: Ángel Alberto Gualli Sela

### VALORACION:

$$NC = \frac{60}{90} = \text{●} \quad 67\% \quad \text{MODERADO}$$

$$RC = \text{●} \quad 33\% \quad \text{BAJO}$$


## CONCLUSIONES:

- El Nivel de Confianza asociado al cumplimiento de la Norma de Adhesión a las Políticas Institucionales es **MODERADO** y el Riesgo de Control es **BAJO**.
- No se han implantado actividades de evaluación, sobre, el cumplimiento de las políticas institucionales.
- No se han diseñado estrategias necesarias, para, el cumplimiento de las políticas institucionales.
- No se han instaurado por parte de la máxima autoridad medidas y mecanismos propicios, para, fomentar la adhesión a las políticas institucionales.

## COMPONENTE DEL CONTROL INTERNO: EVALUACIÓN DEL RIESGO

### Norma Técnica 300-01 Identificación de riesgos

Tabla 30. Norma Técnica 300-01 Identificación de riesgos

								
UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA								
PLAN DE SUPERVISIÓN Y EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO INSTITUCIONAL								
Entidad:	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA							
Area o rubro evaluado:	EVALUACIÓN DEL RIESGO							
Norma Técnica aplicada:	300-01							
Período:	Al 30 de noviembre de 2014							
No.	PREGUNTA	SI	NO	N/A	P	C	%	OBSERVACIONES
	<b>300-01 Identificación de riesgos</b>							
1	¿Dispone la institución de un mapa de riesgos?		X		10	0	0%	
2	¿Los directivos de la entidad identifican los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales debido a factores internos y externos?		X		10	0	0%	
3	¿El mapa de riesgos es actualizado periódicamente?		X		10	0	0%	
4	¿Los puntos clave de riesgo se ajustan a la realidad institucional?		X		10	0	0%	
5	¿Existe un proceso definido para monitorear el cambio de condiciones del entorno?		X		10	0	0%	
6	¿Se han identificado los factores internos y externos que afectan el logro de objetivos organizacionales, diseñando un mapa de Riesgos?		X		10	0	0%	
7	¿Los directivos de la entidad emprenden medidas pertinentes para afrontar exitosamente los riesgos en la institución?		X		10	0	0%	
8	¿Las respuestas al riesgo son apropiadamente escogidas y proporcionadas?		X		10	0	0%	
9	¿Los controles para mitigar los riesgos son efectivos en la medida que éstos cambien con el tiempo?		X		10	0	0%	
		0	7	0	90	0	0%	

Fuente: Cuestionario de Control Interno aplicado al alcalde del GAD Municipal

Elaborado por: Ángel Alberto Gualli Sela

**VALORACION:**

$$\text{NC} = \frac{0}{90} = \text{● } 0\% \quad \text{BAJO}$$

$$\text{RC} = \text{● } 100\% \quad \text{ALTO}$$

**CONCLUSIONES:**

- El Nivel de Confianza asociado al cumplimiento de la Norma de Identificación de riesgos es **BAJO** y el Riesgo de Control es **ALTO**.
- No se han identificado los factores internos o externos que afectan el logro de los objetivos, no se dispone de un mapa de riesgos institucionales.
- No se han identificado los riesgos que afectan o afectarían el logro de los objetivos ya sea por factores interno o externos.
- No existen procesos, para, monitorear los cambios de condiciones que pueden convertirse en riesgos.
- Los directivos no emprenden medidas, para, afrontar los riesgos. Por lo tanto, no hay respuesta apropiada y proporcionada con los riesgos.
- No existen controles, para, mitigar los riesgos.

**Norma Técnica 300-02 Plan de mitigación de riesgo**

Tabla 31. Norma Técnica 300-02 Plan de mitigación de riesgo

		Pontificia Universidad Católica del Ecuador		Sede Ambato				
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA								
PLAN DE SUPERVISIÓN Y EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO INSTITUCIONAL								
Entidad:	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA							
Area o rubro evaluado:	EVALUACIÓN DEL RIESGO							
Norma Técnica aplicada:	300-02							
Período:	Al 15 de julio de 2021							
No.	PREGUNTA	SI	NO	N/A	P	C	%	OBSERVACIONES
	<b>300-02 Plan de mitigación de riesgo</b>							
1	¿El plan de mitigación se actualiza con base en el mapa de riesgos?		X		10	0	● 0%	
2	¿Se muestra por parte de la administración una actitud de preocupación hacia riesgos importantes y monitoreo constante de los mismos?		X		10	0	● 0%	
		0	2	0	20	0	● 0%	

Fuente: Cuestionario de Control Interno aplicado al alcalde del GAD Municipal

Elaborado por: Ángel Alberto Gualli Sela

### VALORACION:

$$\text{NC} = \frac{0}{20} = \bullet \text{ 0\% } \text{BAJO}$$


$$\text{RC} = \bullet \text{ 100\% } \text{ALTO}$$

### CONCLUSIONES:

- El Nivel de Confianza asociado al cumplimiento de la Norma de Plan de mitigación de riesgo es **BAJO** y el Riesgo de Control es **ALTO**.
- No existe un plan de mitigación de riesgos, puesto que, no existe mapa de riesgos.
- No existe preocupación por parte de la administración una actitud de preocupación hacia los riesgos importantes y el monitoreo constante de los mismos.

## Norma Técnica 300-03 Valoración de los riesgos

Tabla 32. Norma Técnica 300-03 Valoración de los riesgos

		 Pontificia Universidad Católica del Ecuador		Sede Ambato						
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA										
PLAN DE SUPERVISIÓN Y EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO INSTITUCIONAL										
Entidad:	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA									
Area o rubro evaluado:	EVALUACIÓN DEL RIESGO									
Norma Técnica aplicada:	300-03									
Periodo:	Al 15 de julio de 2021									
No.	PREGUNTA	SI	NO	N/A	P	C	%	OBSERVACIONES		
	<b>300-03 Valoración de los riesgos</b>									
1	¿Se obtiene la suficiente información acerca de las situaciones de riesgos para estimar su probabilidad de su ocurrencia?		X		10	0	0%			
2	¿Se cuenta con un estudio detallado de los temas puntuales sobre riesgos que se hayan decidido evaluar que permita a las servidoras o servidores reflexionar sobre cómo los riesgos pueden afectar el logro de sus objetivos?		X		10	0	0%			
3	¿La administración valora los riesgos a partir de las dos perspectivas: probabilidad e impacto?		X		10	0	0%			
4	¿Los riesgos se determinan considerando técnicas de valoración y datos de eventos pasados observados, los cuales pueden proveer una base objetiva en comparación con los estimados?		X		10	0	0%			
5	¿Son considerados factores de alto riesgo potencial los programas o actividades complejas, el manejo del dinero en efectivo, la alta rotación y crecimiento del personal, el establecimiento de nuevos servicios, sistemas de información rediseñados, crecimientos rápidos, nueva tecnología entre otros?	X			10	10	100%			
6	¿La valoración del riesgo se realiza usando el juicio profesional y la experiencia?		X		10	0	0%			
7	El manejo de dinero en efectivo fue considerado como factor de riesgo importante?	X			10	10	100%			
8	¿Se consideró como riesgo potencial la alta rotación y el crecimiento de personal?	X			10	10	100%			
9	¿La prestación de nuevos servicios el desarrollo de sistemas y las mejoras tecnológicas fueron considerados como factores de riesgo potencial?	X			10	10	100%			
		<b>4</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>90</b>	<b>40</b>	<b>44%</b>			

Fuente: Cuestionario de Control Interno aplicado al alcalde del GAD Municipal

Elaborado por: Ángel Alberto Gualli Sela

### VALORACION:

$$NC = \frac{40}{90} = \text{●} \quad 44\% \quad \text{BAJO}$$


$$RC = \text{●} \quad 56\% \quad \text{MODERADO}$$

## CONCLUSIONES:

- El Nivel de Confianza asociado al cumplimiento de la Norma de Valoración de los riesgos es **BAJO** y el Riesgo de Control es **MODERADO**.
- No se obtiene información, sobre, las situaciones de riesgos, para, estimar su probabilidad de ocurrencia.
- Los servidores y servidoras no cuentan con un estudio detallado de los temas puntuales, sobre, riesgos que les permita reflexionar cómo afectarían el logro de los objetivos.
- No se realiza la valoración de los riesgos, desde, ninguna perspectiva ni por la probabilidad de ocurrencia ni por el impacto que provocarían o provocaron. No se utiliza ninguna técnica de valoración, no se encuentran identificados los riesgos. De igual manera, no se utiliza la experiencia personal ni el juicio profesional, para, la valoración.
- Posee identificados factores de alto riesgo potencial: los programas o actividades complejas, el manejo del dinero en efectivo, la alta rotación y crecimiento del personal, el establecimiento de nuevos servicios, sistemas de información rediseñados, crecimientos rápidos, nuevas tecnologías. Sin embargo, no se valoran ni existen medidas, para, su mitigación.

## Norma Técnica 300-04 Respuesta al riesgo

Tabla 33. Norma Técnica 300-04 Respuesta al riesgo

								
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA								
PLAN DE SUPERVISIÓN Y EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO INSTITUCIONAL								
Entidad:	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA							
Area o rubro evaluado:	EVALUACIÓN DEL RIESGO							
Norma Técnica aplicada:	300-04							
Periodo:	Al 15 de julio de 2021							
No.	PREGUNTA	SI	NO	N/A	P	C	%	OBSERVACIONES
	300-04 Respuesta al riesgo							
1	¿Los Directivos de la entidad identifican las opciones de respuesta de riesgos, considerando la probabilidad y el impacto en relación con la tolerancia al riesgo y su relación costo/beneficio?		X		10	0	0%	
2	¿Son parte integral de la administración de los riesgos, la consideración del manejo del riesgo y la selección e implementación de una respuesta?		X		10	0	0%	
3	¿Se evita el riesgo, previniendo las actividades que lo originan?		X		10	0	0%	
4	¿La reducción de su probabilidad e impacto del riesgo incluye métodos y técnicas específicas para tratar con ellos, identificándolos y proveyendo acciones para la reducción de su probabilidad e impacto?		X		10	0	0%	
5	¿Se comparte el riesgo con terceras personas o entidades?		X		10	0	0%	
6	¿Se identifican los riesgos cuya opción de respuesta es su aceptación?		X		10	0	0%	
7	¿Los Directivos consideran para cada riesgo significativo las respuestas potenciales a base de un rango de respuesta, como parte de la administración de riesgos?		X		10	0	0%	
8	¿A partir de la selección de una respuesta sobre su base residual, se vuelve a medir el riesgo significativo, reconociendo que siempre existirá algún nivel de riesgo residual por causa de la incertidumbre inherente y las limitaciones de cada actividad?		X		10	0	0%	
9	¿Las respuestas aplicadas a los riesgos, dieron los resultados esperados?		X		10	0	0%	
10	¿Los riesgos significativos se redujeron luego de aplicar las medidas seleccionadas?		X		10	0	0%	
		0	7	0	100	0	0%	

Fuente: Cuestionario de Control Interno aplicado al alcalde del GAD Municipal

Elaborado por: Ángel Alberto Gualli Sela

### VALORACION:

$$NC = \frac{0}{100} = \text{●} \quad 0\% \quad \text{BAJO}$$

$$RC = \text{●} \quad 100\% \quad \text{ALTO}$$

## CONCLUSIONES:

- El Nivel de Confianza asociado al cumplimiento de la Norma de Respuesta al riesgo es **BAJO** y el Riesgo de Control es **ALTO**.
- La respuesta al riesgo es deficiente, puesto que, depende de una adecuada identificación de los riesgos, planes de mitigación actualizado, valoración de riesgos efectiva, lo cual es inexistente en la institución.

## COMPONENTE DEL CONTROL INTERNO: ACTIVIDADES DE CONTROL

### Norma Técnica 401-01 Separación de funciones y rotación de labores

Tabla 34. Norma Técnica 401-01 Separación de funciones y rotación de labores

									
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA									
PLAN DE SUPERVISIÓN Y EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO INSTITUCIONAL									
Entidad:	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA								
Area o rubro evaluado:	ACTIVIDADES DE CONTROL								
Norma Técnica aplicada:	401-01								
Período:	Al 15 de julio de 2021								
No.	PREGUNTA	SI	NO	N/A	P	C	%	OBSERVACIONES	
	<b>401-01 Separación de funciones y rotación de labores</b>								
1	¿Existe una descripción de los cargos conforme el Orgánico Funcional?	X			10	10	100%		
2	¿Se han definido las funciones de cada servidor por escrito?	X			10	10	100%		
3	¿Se han rotado las tareas y funciones de los servidores?		X		10	0	0%		
4	¿Se han definido funciones incompatibles?		X		10	0	0%		
5	¿Se han separado funciones incompatibles para reducir el riesgo de errores o acciones irregulares?		X		10	0	0%		
6	¿Se han identificado duplicación de funciones que generan desperdicio de recurso humano?	X			10	10	100%		
7	Se aplican políticas de vacaciones obligatorias para empleados con funciones claves de control Art 29 LOSEP		X		10	0	0%		
		<b>3</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>70</b>	<b>30</b>	<b>43%</b>		

Fuente: Cuestionario de Control Interno aplicado al alcalde del GAD Municipal

Elaborado por: Ángel Alberto Gualli Sela

**VALORACION:**

$$\text{NC} = \frac{30}{70} = \text{●} \quad 43\% \quad \text{BAJO}$$


$$\text{RC} = \text{●} \quad 57\% \quad \text{MODERADO}$$

**CONCLUSIONES:**

- El Nivel de Confianza asociado al cumplimiento de la Norma de Separación de funciones y rotación de labores es **BAJO** y el Riesgo de Control es **MODERADO**.
- No se realiza rotación de tareas y funciones de los servidores.
- No se han definido funciones incompatibles.
- No se ha realizado separación de funciones incompatibles, para, reducir el riesgo de errores o acciones irregulares.
- No se aplican políticas de vacaciones obligatorias, para, empleados con funciones claves de control según el Art 29 LOAEP.

## Norma Técnica 401-02 Autorización previo al compromiso

Tabla 35. Norma Técnica 401-02 Autorización previo al compromiso

				Pontificia Universidad Católica del Ecuador		Sede Ambato			
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA									
PLAN DE SUPERVISIÓN Y EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO INSTITUCIONAL									
Entidad:		GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA							
Area o rubro evaluado:		ACTIVIDADES DE CONTROL							
Norma Técnica aplicada:		401-02							
Período:		Al 15 de julio de 2021							
No.	PREGUNTA	SI	NO	NA	P	C	%	OBSERVACIONES	
<b>401-02 Autorización previo al compromiso</b>									
1	¿Se ha definido por escrito o por medio de sistemas electrónicos los procedimientos de autorización que asegure la ejecución de los procesos y control de las operaciones administrativas y financieras?	X			10	10	100%		
2	¿Se ha comunicado a las servidoras y servidores sobre la responsabilidad que asumen en su tarea?		X		10	0	0%		
3	¿Se ha difundido en el personal sobre las actividades que no les corresponde?		X		10	0	0%		
4	¿Las servidoras y servidores que reciben las autorizaciones, son conscientes de la responsabilidad que asumen en su tarea y no efectúan actividades que no les corresponde?	X			10	10	100%		
5	En los sistemas automatizados de operaciones administrativas y financieras cada funcionario tiene asignado un perfil de acceso de acuerdo a sus funciones?	X			10	10	100%		
6	Existe en la entidad procedimientos que garanticen que las autorizaciones y aprobaciones sean realizadas por el funcionario competente?	X			10	10	100%		
7	¿Las operaciones de la entidad, se autorizan, efectúan y aprueban conforme las disposiciones legales vigentes y a las disposiciones de las autoridades?	X			10	10	100%		
8	Los procedimientos de autorización y aprobación para los procesos, actividades y tareas están claramente definidos en manuales o directivas y son realizados para todos los procesos y actividades?	X			10	10	100%		
9	¿Se han impartido por escrito, las actividades de cada área de trabajo?	X			10	10	100%		
		6	1	0	90	70	78%		

Fuente: Cuestionario de Control Interno aplicado al alcalde del GAD Municipal

Elaborado por: Ángel Alberto Gualli Sela

**VALORACION:**

$$\text{NC} = \frac{70}{90} = \text{● } 78\% \quad \text{MODERADO}$$

$$\text{RC} = \text{● } 22\% \quad \text{BAJO}$$

**CONCLUSIONES:**

- El Nivel de Confianza asociado al cumplimiento de la Norma de Autorización previo al compromiso es **MODERADO** y el Riesgo de Control es **BAJO**.
- No se ha comunicado por escrito a las servidoras y servidores, sobre, la responsabilidad que asumen con su tarea.
- No se ha difundido en el personal las tareas que no son de su correspondencia.

## Norma Técnica 401-03 Supervisión

Tabla 36. Norma Técnica 401-03 Supervisión

								
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA								
PLAN DE SUPERVISIÓN Y EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO INSTITUCIONAL								
Entidad:	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA							
Area o rubro evaluado:	ACTIVIDADES DE CONTROL							
Norma Técnica aplicada:	401-03							
Período:	Al 15 de julio de 2021							
No.	PREGUNTA	SI	NO	N/A	P	C	%	OBSERVACIONES
	<b>401-03 Supervisión</b>							
1	¿Se ha definido procedimientos de supervisión de los procesos y operaciones, que aseguren el cumplimiento de las normas y regulaciones y que permitan medir la eficacia y eficiencia de los objetivos institucionales?		X		10	0	0%	
2	¿Existen procedimientos e índices que permitan medir la eficacia y eficiencia de los objetivos institucionales?		X		10	0	0%	
3	¿ La supervisión permite proponer cambios con la finalidad de obtener mayor eficiencia y eficacia en las operaciones y contribuir a la mejora continua de los procesos de la entidad?		X		10	0	0%	
4	¿La supervisión de los procesos y operaciones se los realiza constantemente?		X		10	0	0%	
5	¿ La supervisión permite determinar oportunamente si las acciones existentes son apropiadas o no ?		X		10	0	0%	
6	¿Se han elaborado proyectos de mejoramiento continuo de procesos?		X		10	0	0%	
		0	6	0	60	0	0%	

Fuente: Cuestionario de Control Interno aplicado al alcalde del GAD Municipal

Elaborado por: Ángel Alberto Gualli Sela

### VALORACION:

$$NC = \frac{0}{60} = \text{● } 0\% \quad \text{BAJO}$$

$$RC = \text{● } 100\% \quad \text{ALTO}$$


**CONCLUSIONES:**

- El Nivel de Confianza asociado al cumplimiento de la Norma de Supervisión es **BAJO** y el Riesgo de Control es **ALTO**.
- No se han definido procedimientos de supervisión de los procesos y operaciones, que aseguran el cumplimiento de las normas y regulaciones y que permitan medir la eficacia y eficiencia de los objetivos institucionales.
- No existen procedimientos e índices que permitan medir la eficacia y eficiencia de los objetivos institucionales.
- La supervisión no constituye una herramienta, para, proponer cambios en los procesos, operaciones y acciones que permitan obtener mayor eficacia y eficiencia, y contribuyan a la mejora continua, puesto que, no se realizan de forma constante, oportuna y permanente.
- No se elaboran proyectos de mejoramiento continuo de los procesos.

## COMPONENTE DEL CONTROL INTERNO: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

### Norma Técnica 500-01 Controles sobre sistema de información

Tabla 37. Norma Técnica 500-01 Controles sobre sistema de información

								
PLAN DE SUPERVISIÓN Y EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO INSTITUCIONAL								
Entidad:	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA							
Area o rubro evaluado:	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN							
Norma Técnica aplicada:	500-01							
Período:	Al 15 de julio de 2021							
No.	PREGUNTA	SI	NO	N/A	P	C	%	OBSERVACIONES
	<b>500-01 Controles sobre sistema de información</b>							
1	Se ha establecido controles adecuados en los sistemas de información para garantizar confiabilidad, seguridad y una clara administración de los niveles de acceso a la información?	X			10	10	100%	
2	Los servidores a cuyo cargo se encuentra la administración de los sistemas de información, han establecido los controles pertinentes con el fin de que garanticen la calidad de la información y de la comunicación?	X			10	10	100%	
3	La entidad difunde la información a través de un portal de información o página web, así como de los medios necesarios a disposición del público, en concordancia con el Art. 7 LTAIP	X			10	10	100%	
4	La información que se publica de conformidad con el art7 LTAIP contiene la información mínima referida	X			10	10	100%	
5	Se comunica a la ciudadanía las resoluciones que adoptaren, mediante la publicación de las actas de las respectivas sesiones de estos cuerpos colegiados	X			10	10	100%	
		5	0	0	50	50	100%	

Fuente: Cuestionario de Control Interno aplicado al alcalde del GAD Municipal

Elaborado por: Ángel Alberto Gualli Sela

### VALORACION:

$$NC = \frac{50}{50} = \text{●} 100\% \quad \text{MODERADO}$$


$$RC = \text{●} 0\% \quad \text{BAJO}$$

## CONCLUSIONES:

- El Nivel de Confianza asociado al cumplimiento de la Norma de Controles, sobre, sistema de información es **MODERADO** y el Riesgo de Control es **BAJO**.
- Existen controles adecuados en los sistemas de información que garantizan la calidad de la información y la comunicación. Se difunde la información mediante el empleo del portal de información Web que garantiza la mínima información referida. Se comunica a la ciudadanía las resoluciones adoptadas mediante la publicación de las actas de las sesiones de los cuerpos colegiados.

### Norma Técnica 500-02 Canales de comunicación abiertos

Tabla 38. Norma Técnica 500-02 Canales de comunicación abiertos

				Pontificia Universidad Católica del Ecuador		Sede Ambato			
<b>PLAN DE SUPERVISIÓN Y EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO INSTITUCIONAL</b>									
Entidad:	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA								
Area o rubro evaluado:	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN								
Norma Técnica aplicada:	500-02								
Período:	Al 15 de julio de 2021								
No.	PREGUNTA	SI	NO	NA	P	C	%	OBSERVACIONES	
	<b>500-02 Canales de comunicación abiertos</b>								
1	Se han establecido canales de comunicación abiertos que permitan trasladar la información de manera segura, correcta y oportuna a los destinatarios, así como permita a los usuarios aportar información sobre el diseño y la calidad de los productos y servicios brindados?	X			10	10	100%		
2	La política de comunicación interna permite las diferentes interacciones entre los servidores y entre las distintas unidades administrativas?	X			10	10	100%		
3	La entidad ha considerado la entrega de un informe anual sobre el cumplimiento del derecho de acceso a la información pública, que contendrá información relacionada al cumplimiento de esta ley Art 12 L O de Transparencia y Acceso a la Inf. Pública	X			10	10	100%		
4	Es restringido el acceso a la sala de computo, procesamiento de datos, a las redes instaladas, así como al respaldo de la información backup	X			10	10	100%		
5	Los sistemas de información cuentan con controles y sistemas que evitan el acceso no autorizado a la información	X			10	10	100%		
6	La información interna y externa que maneja la entidad es útil, oportuna y confiable en el desarrollo de sus actividades	X			10	10	100%		
7	La entidad está integrada a un solo sistema de información y se ajusta a las necesidades de sus actividades	X			10	10	100%		
		7	0	0	70	70	100%		

Fuente: Cuestionario de Control Interno aplicado al alcalde del GAD Municipal

Elaborado por: Ángel Alberto Gualli Sela

**VALORACION:**

$$\text{NC} = \frac{70}{70} = \text{●} \quad 100\% \quad \text{MODERADO}$$

$$\text{RC} = \text{●} \quad 0\% \quad \text{BAJO}$$

**CONCLUSIONES:**

- El Nivel de Confianza asociado al cumplimiento de la Norma de Canales de comunicación abiertos es **MODERADO** y el Riesgo de Control es **BAJO**.
- Existen canales de comunicación abiertos que permiten trasladar la información de manera segura, correcta y oportuna a los destinatarios y permite a los usuarios aportar información, sobre, el diseño y la calidad de los productos y servicios brindados.
- Existe una política de comunicación interna que permite la interacción entre los servidores y entre las unidades administrativas.
- Se realiza informe anual, sobre, el cumplimiento del derecho de acceso a la información pública.
- Existen medidas de seguridad que restringen el acceso a la sala de computo, procesamiento de datos, redes instaladas y al respaldo de información.
- Los sistemas cuentan con controles y sistemas que evitan el acceso no autorizado.
- La información que maneja la entidad ya sea interna y externa es útil, oportuna y confiable. La entidad está integrada a un solo sistema de información y, se ajusta a las necesidades de sus actividades.

## COMPONENTE DEL CONTROL INTERNO: AMBIENTE DE CONTROL

### Norma Técnica 600-01 Seguimiento continuo o en operación

Tabla 39. Norma Técnica 600-01 Seguimiento continuo o en operación

								
PLAN DE SUPERVISIÓN Y EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO INSTITUCIONAL								
Entidad:	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA							
Area o rubro evaluado:	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN							
Norma Técnica aplicada:	600-001							
Período:	Al 15 de julio de 2021							
No.	PREGUNTA	SI	NO	N/A	P	C	%	OBSERVACIONES
	<b>600-01 Seguimiento continuo o en operación</b>							
1	Se ha realizado un seguimiento constante del ambiente interno y externo que le permita conocer y aplicar medidas oportunas sobre condiciones reales o potenciales que afecten el desarrollo de las actividades institucionales?		X		10	0	0%	
2	El seguimiento se lo ha realizado en el transcurso normal de las operaciones, en las actividades habituales de gestión y supervisión, así como en otras acciones que efectúa el personal?		X		10	0	0%	
3	Se realiza un seguimiento permanente para establecer si el control interno sigue funcionando adecuadamente?		X		10	0	0%	
4	Ha evaluado el funcionamiento de los diversos controles, con el fin de determinar la vigencia y la calidad del control interno y emprender las modificaciones que sean pertinentes?		X		10	0	0%	
		0	4	0	40	0	0%	

Fuente: Cuestionario de Control Interno aplicado al alcalde del GAD Municipal

Elaborado por: Ángel Alberto Gualli Sela

### VALORACION:

$$NC = \frac{0}{40} = \text{●} \quad 0\% \quad \text{BAJO}$$

$$RC = \text{●} \quad 100\% \quad \text{ALTO}$$

## CONCLUSIONES:

- El Nivel de Confianza asociado al cumplimiento de la Norma de Seguimiento continuo o en operación es **BAJO** y el Riesgo de Control es **ALTO**.
- No se realizado un seguimiento constante del ambiente interno y externo ni en el transcurso normal de las operaciones, en las actividades habituales de gestión y supervisión, así como, en otras acciones que efectúa el personal que le permita conocer y aplicar medidas oportunas, sobre, condiciones reales o potenciales que afecten el desarrollo de las actividades institucionales.
- No se realiza un seguimiento permanente del control interno, a fin de, establecer su funcionamiento adecuado, no se ha implantado un sistema de control interno, por lo tanto, no puede evaluarse el funcionamiento de los controles, con el fin de, determinar la vigencia y la calidad del control interno y emprender las modificaciones pertinentes.

### Norma Técnica 600-02 Evaluaciones periódicas

Tabla 40. Norma Técnica 600-02 Evaluaciones periódicas

				Pontificia Universidad Católica del Ecuador		Sede Ambato			
<b>PLAN DE SUPERVISIÓN Y EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO INSTITUCIONAL</b>									
Entidad:		GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA							
Area o rubro evaluado:		INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN							
Norma Técnica aplicada:		600-002							
Período:		Al 15 de julio de 2021							
No.	PREGUNTA	SI	NO	NA	P	C	%	OBSERVACIONES	
	<b>600-02 Evaluaciones periódicas</b>								
1	Se han establecido evaluaciones periódicas de la gestión y el control interno con el fin de identificar las fortalezas y debilidades?		X		10	0	0%		
2	Se han tomado las acciones pertinentes, y dentro de los plazos establecidos, para cumplir con las disposiciones, recomendaciones y observaciones emitidas por los órganos de control?	X			10	10	100%		
3	Se han implantado acciones preventivas o correctivas que conduzcan a solucionar los problemas detectados y han formulado recomendaciones de las revisiones y acciones de control realizadas para fortalecer el sistema de control interno, de conformidad con los objetivos y recursos institucionales?	X			10	10	100%		
		<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>30</b>	<b>20</b>	<b>67%</b>		

Fuente: Cuestionario de Control Interno aplicado al alcalde del GAD Municipal

Elaborado por: Ángel Alberto Gualli Sela

**VALORACION:**

$$\text{NC} = \frac{20}{30} = \text{●} \quad 67\% \quad \text{MODERADO}$$

$$\text{RC} = \text{●} \quad 33\% \quad \text{BAJO}$$

**CONCLUSIONES:**

- El Nivel de Confianza asociado al cumplimiento de la Norma de Evaluaciones periódicas es **MODERADO** y el Riesgo de Control es **BAJO**.
- No se han establecido evaluaciones periódicas de la gestión y el control interno con el fin de identificar fortalezas y debilidades. Solo, se realizan las acciones pertinentes , dentro, de los plazos establecidos, para, cumplir con las disposiciones, recomendaciones y observaciones emitidas por los órganos de control y, se implantan acciones preventivas o correctivas que conduzcan a solucionar los problemas detectados a aquellos, que se le han formulado recomendaciones de las revisiones y acciones de control realizadas, para, fortalecer el sistema de control interno, de conformidad con los objetivos y recursos institucionales.

**INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS:**

El cuestionario de control interno aplicado a la máxima autoridad del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza, se conformó mediante la selección de un subgrupo de Normas Técnicas de los componentes: Ambiente de Control, Evaluación del Riesgo , Actividades de Control e Información y Comunicación que a criterio del investigador permiten evaluar la eficacia del sistema del control interno en función de las actividades de gestión que están contenidas en las propias normas y que constituyen factores claves, dentro, de la estructura del control interno a ser empleados , como, herramienta a utilizar en la auditoría de gestión y a su vez permiten medir el nivel de riesgo y de confianza de los procesos administrativos y financieros a través de elementos específicos que conforman las etapas del proceso administrativo: Planeación, Organización Dirección y Control.

Tabla 41. Resumen del nivel de confianza y de riesgo de control calculado

	Normas Técnicas/Actividades de Gestión	NC	RC	P	C
1	200-01 Integridad y valores éticos	BAJO	ALTO	70	0
2	200-02 Administración Estratégica	MODERADO	BAJO	170	110
3	200-03 Políticas y prácticas de talento humano	MODERADO	BAJO	120	80
4	200-04 Estructura organizativa	MODERADO	BAJO	110	80
5	200-05 Delegación de autoridad	BAJO	BAJO	60	30
6	200-06 Competencia Profesional	BAJO	MODERADO	70	20
7	200-07 Coordinación de acciones organizacionales	BAJO	ALTO	90	10
8	200-08 Adhesión a las Políticas Institucionales	MODERADO	BAJO	90	60
9	300-01 Identificación de riesgos	BAJO	ALTO	90	0
10	300-02 Plan de mitigación de riesgo	BAJO	ALTO	20	0
11	300-03 Valoración de los riesgos	BAJO	MODERADO	90	40
12	300-04 Respuesta al riesgo	BAJO	ALTO	100	0
13	401-01 Separación de funciones y rotación de labores	BAJO	MODERADO	70	30
14	401-02 Autorización previo al compromiso	MODERADO	BAJO	90	70
15	401-03 Supervisión	BAJO	ALTO	60	0
16	500-01 Controles sobre sistema de información	MODERADO	BAJO	50	50
17	500-02 Canales de comunicación abiertos	MODERADO	BAJO	70	70
18	600-01 Seguimiento continuo o en operación	BAJO	ALTO	40	0
19	600-02 Evaluaciones periódicas	MODERADO	BAJO	30	20
				1490	670

Elaborado por: Ángel Alberto Gualli Sela

El análisis de la información contenida en la Tabla 42 que resume el nivel de confianza y de riesgo de control obtenido mediante la valoración realizada a cada una de las normas técnicas seleccionadas permite evaluar que el Nivel de Confianza es BAJO de lo, que se interpreta que el sistema de control interno no cumple con los niveles estándar de eficacia y el Riesgo de Control es MODERADO lo que significa que existen factores de riesgo con probabilidad de ocurrencia y posibilidad de errores significativos o de impacto relevante en la institución.

$$NC = \frac{670}{1490} = \text{● } 45\% \quad \text{BAJO}$$

$$RC = \text{● } 55\% \quad \text{MODERADO}$$

### **3.2 Análisis el comportamiento de los indicadores de la auditoría de gestión para la toma de decisiones en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza.**

Para realizar el análisis del comportamiento de los indicadores de la auditoría de gestión, para, la toma de decisiones en el GADM, se partió de la revisión de las respuestas emitidas por los Directivos y la Máxima Autoridad a través de la aplicación de la encuesta y el cuestionario de control interno aplicado en las preguntas asociadas a la utilización de indicadores de gestión en la institución.

Al respecto, la mayoría de los directivos representados por un 92.86% de los mismos respondió que, casi siempre, se emplean indicadores, sin embargo, la máxima autoridad refiere, no se han establecido indicadores de gestión que, permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional.

Para, corroborar lo anterior, se realizó una revisión del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, el Plan Operativo Anual, Cédula Presupuestaria de Gastos, la Rendición de Cuentas y documentos complementarios del período 2020 del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza, a fin de, constatar la evidencia del uso de indicadores de gestión en función de medir la eficiencia, eficacia, efectividad, economía u otros y la revisión reveló que:

- No se emplean indicadores de gestión solo, se realiza el cálculo del porcentaje de cumplimiento de algunas metas, para, evaluar la gestión.
- En el Plan Operativo Anual no aparece reflejado el indicador asociado al objetivo y la meta.
- No existen fichas metodológicas del cálculo de indicadores, ni instructivos, para, la elaboración de los mismo que, permitan evaluar la gestión de los programas, proyectos y metas contenidos en el Plan Operativo.
- Con la información contenida en estos documentos, no se pudo elaborar una matriz del modelo de gestión por componente que permita calcular al menos los indicadores básicos de gestión asociados a las metas operativas que contenga:
  - Objetivo Estratégico del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial
  - Meta del Objetivo Estratégico

- Objetivo Operativo
- Meta Operativa
- Indicador Meta
- Programa
- Proyecto
- Presupuesto Referencial
- Partida
- Tipo de Gasto
- Programación Trimestral en Importe del Presupuesto
- Ejecución Trimestral en Importe del Presupuesto
- Tipo BIEN/SERVICIO
- Tiempo Previsto, para, alcanzar la meta
- Programación Trimestral en % de la meta
- Ejecución Trimestral en % de la meta

## CONCLUSIONES

- La investigación fundamentó teóricamente el estado del arte referente a la gestión administrativa y financiera a partir de la consulta de diversas fuentes bibliográficas nacionales e internacionales, lo que permitió identificar las mejores prácticas, para, evaluar de manera integral la gestión administrativa y financiera en la toma de decisiones en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza.
- Se identificó el nivel de riesgo y de confianza de los procesos administrativos y financieros. La técnica de investigación empleada reveló que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza, no cuenta con un sistema de control interno eficaz que pueda utilizarse , como, herramienta de gestión administrativo - financiera que sirva de apoyo a la toma de decisiones, que promueva la ejecución de la gestión en base a la eficiencia, eficacia y economía, equidad, ética y ecología y que permita la adopción de medidas proactivas y correctivas en caso de deficiencias de su gestión.
- Los instrumentos de planificación estratégica, el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial y Plan Operativo Anual poseen en su concepción errores u omisiones que imposibilitan analizar el comportamiento de los indicadores de la auditoría de gestión. La normativa legal vigente en Ecuador afecta de forma directa la ejecución de esta modalidad de auditoría lo que imposibilita entre otras razones la determinación de indicadores básicos de la gestión que, se elaboran, como, parte de la fase de conocimiento preliminar lo que significa una mejoría, para, la administración, la utilización de los recursos públicos y la toma de decisiones.

## RECOMENDACIONES

- ✓ Implementar de un sistema de control interno que responda a las necesidades de la organización y que cuente con los mecanismos de control, seguimiento y supervisión necesarios.
- ✓ Diseñar el plan estratégico, con proyección y evaluación a largo plazo, que posibilite identificar los factores internos que constituyen debilidades, que con una adecuada gestión serán subsanados y convertidos en fortalezas.
- ✓ Elaborar una matriz de indicadores de gestión por objetivo operativo y estratégico, que permita evaluar la gestión de las 6E.
- ✓ Aplicar de manera generalizada la auditoría de gestión en el sector público y privado de Ecuador, como, instrumento de revisión integral del desempeño organizacional, fuente de mejoramiento organizacional, control y cultura de evaluación y transparencia.

## BIBLIOGRAFIA

- Aguirre-Quezada, J. C., y Flores-Muñoz, M. (2018). El Ecuador contra corriente. La auditoría de gestión en el contexto latinoamericano. *Polo Del Conocimiento (Edición Núm 24)*, 3(No.Esp.1), 3–25. Recuperado de: <https://doi.org/DOI: 10.23857/pc.v3i1 Esp.660>
- Alban, J., y Poma, A. (2018). Problemática del sistema de control interno para erradicar la corrupción en el estado peruano. *Revista Yachaq Edición*, 1(2). Recuperado de: <https://revista.uct.edu.pe/index.php/YACHAQ/article/view/70/47>
- Amador Sotomayor, A. (2008). *Auditoría administrativa : proceso y aplicación*. McGraw Hill.
- Asamblea Nacional Constituyente. (2010). «Código Orgánico Organizacional Territorial (COOTAD)», *Registro Oficial Suplemento 303, Quito*. Sector Público Gubernamental.
- Barragán Quintana, D. E. (2015). *Gestión Administrativa y Financiera para la toma de decisiones en el Gobierno Autónomo descentralizado del Cantón Pangua, (Tesis de Pregrado), Año 2014*.
- Benjamin Franklin, E. (2016). *Auditoría Administrativa*. Pearson. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/325551815\\_Libro\\_de\\_Auditoria\\_Administrativa\\_2\\_edicion\\_-Enrique\\_Benjamin\\_Franklin/link/5b15600eaca272d43b7d47a9/download](https://www.researchgate.net/publication/325551815_Libro_de_Auditoria_Administrativa_2_edicion_-Enrique_Benjamin_Franklin/link/5b15600eaca272d43b7d47a9/download)
- Bernal Torres, C. A. (2006). *Metodología de la investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Pearson Educación.
- Biller Reyes, S. A. (2017). Auditoría. Elementos Esenciales. *Dominio de La Ciencia*, 3(esp), 138–151.
- Cajiao, M. E. (2016). *Auditoría administrativa y de gestión*. Recuperado de: [http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/21006/1/Auditoría administrativa y de gestión.pdf](http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/21006/1/Auditoría%20administrativa%20y%20de%20gestión.pdf)
- Calero Mendoza, J. A., y Burgos Burgos, J. E. (2016). La auditoría de gestión como herramienta de análisis de los objetivos empresariales y del grado de economía, eficiencia y eficacia. *Revista Observatorio de La Economía Latinoamericana*,.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración, 7ma Edición*. McGraw-Hill Interamericana Editores SA México. Recuperado de: <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>

- Chiavenato, I. (2018). *Proceso administrativo*. Scielo.
- Chiavenato, I., y Sapiro, A. (2016). *Planeación Estratégica. fundamentos y Aplicaciones. tercera Edición*. Elseiver Editora Ltda. Recuperado de: <https://www.remax-accion.com.ar/wp-content/uploads/2021/04/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto.pdf>
- Contraloría General del Estado. (2001). *Manual de Auditoría de Gestión. Acuerdo 031-CG-2001*. Recuperado de: <https://www.contraloria.gob.ec/WFDescarga.aspx?id=7&tipo=nor>
- Contraloría General del Estado. (2003). *Manual General de Auditoría Gubernamental. Acuerdo No. 012 CG*.
- Contraloría General del Estado. (2009a). *Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y Reformas 2009*. Recuperado de: <https://www.contraloria.gob.ec/WFDescarga.aspx?id=0&tipo=nor>
- Contraloría General del Estado. (2009b). *Normas del Control Interno de la Contraloría General del Estado*. Recuperado de: <https://www.contraloria.gob.ec/WFDescarga.aspx?id=53&tipo=nor>
- Durán Ruiz, A. M. (2018). El nuevo enfoque de riesgo en el control interno de la administración pública venezolana. *Sapienza Organizacional*, 5(9), 81–104. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5530/553056570005/553056570005.pdf>
- González Rodríguez, S., Viteri Intriago, D. A., Izquierdo Morán, A. M., y Verdezoto Cordova, G. O. (2020). Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del Hotel Barros en la ciudad de Quevedo. *Scielo*, 12(4), 32–37. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-32.pdf>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación. Cuarta edición*. McGraw-Hill Interamericana Editores SA México.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill. Recuperado de: <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Lawrence, H. (2016). *Gestión financiera y económica*. Alfa&Omega.
- León Mendoza, M. (2017). El crecimiento de la información y la toma de decisiones. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 4(4), 16. Recuperado de: <http://ecociencia.ecotec.edu.ec/upload/php/files/agosto17/06.pdf>

- López Jara, A. A., y Cañizares Roig, M. (2018). El control interno en el sector público ecuatoriano. Caso de Estudio: gobiernos autónomos descentralizados cantonales de Morona Santiago. *Scielo*.
- Medina Enríquez, A., Medina Nogueira, Y. E., Medina León, A., y Nogueira Rivera, D. (2020). Fundamentos teórico-conceptuales de la auditoría de procesos. *Retos de La Dirección*, 14(1), 1–19. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/rdir/v14n1/2306-9155-rdir-14-01-1.pdf>
- Mendoza Zamora, W. M., García Ponce, T. Y., Delgado Chávez, M. I., y Barreiro Cedeño, I. M. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Dominio de La Ciencia*, 4(4), 206–240.
- Miaja Fol, M. (2019). *Auditoría y Gestión de los Fondos Públicos: Presente y futuro del Control Interno en las Administraciones Públicas*. 74, 85–98. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7172015>
- Muñoz Razo, C. (1998). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de Tesis*. 1a Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S:A. Recuperado de: <http://www.indesgua.org.gt/w>
- Núñez, T. (2009). *La gestión de las previsiones de tesorería en entornos de incertidumbre*. Harvard Deusto finanzas y contabilidad.
- Pimienta Prieto, J. H., y de la Orden Hoz, A. (2017). *Metodología de la Investigación*. Pearson Educación.
- Ramírez, A., Ramírez, R., y Calderón, V. (2017). La gestión administrativa en el desarrollo empresarial. *Contribuciones a La Economía*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/ce/2017/1/gestion.html>
- Salazar, D., Benalcázar, L., y Acuña, J. (2018). Gestión administrativa en establecimientos de alimentos y bebidas ubicados en el sector de La Ronda del centro histórico de la ciudad de Quito (Ecuador). *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo*.
- Santamaría-Quishpe, G., Marcelo-Cárdenas, M., & Vega Rivera, P. (2016). La Auditoría de Gestión, una Herramienta Necesaria para la Economía. *Ciencia y Tecnología Al Servicio Del Pueblo*, 3(2), 95–103. Recuperado de: <http://investigacion.utc.edu.ec/revistasutc/index.php/utciencia/article/view/46/47>
- Tapia Iturriaga, C. K., Mendoza Nigenda, S., Castillo Prieto, S., y Guevara Rojas, E. D. (2019). *Fundamentos de auditoría. Aplicación práctica de las Normas Internacionales de Auditoría*.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. Recuperado de: [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=4TLfDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=Fundamentos+de+la+auditoría:+definición,+importancia,+objetivos+y+tipos+de+auditoría&ots=He9WGivDY6&sig=iRjHyEhl3PCtQh0hcWKzXMO44J0#v=onepage&q=Fundamentos de la auditoría%3A definic](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=4TLfDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=Fundamentos+de+la+auditoría:+definición,+importancia,+objetivos+y+tipos+de+auditoría&ots=He9WGivDY6&sig=iRjHyEhl3PCtQh0hcWKzXMO44J0#v=onepage&q=Fundamentos+de+la+auditoría%3A+definición)

Teneda Hidalgo, V. E. (2018). *Auditoría de Gestión al Departamento de Talento Humano de la Empresa "CODELITESA S.A."*, (Tesis de Pregrado), Pontificia Universidad Católica de Ecuador, Ambato, Ecuador

Vázquez Giler, M., y Pinagorte Vázquez, N. F. (2018). *Auditoría de Gestión: una herramienta de mejora continua*. Ediciones Uleam.

Villardefrancos Alvarez, M. del C., y Rivera, Z. (2006). La auditoría como proceso de control: concepto y tipología. *Ciencias de La Información*, 37(2-3), 53-59. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/1814/181418190004.pdf>

## ANEXOS

### *Anexo 1. Encuesta*



**Objetivo:** Recabar información acerca de la necesidad de establecer una auditoría de gestión integral, como, factor determinante en la toma de decisiones de los GAD's.

Contenido:

1.- ¿La socialización del plan estratégico y planes anuales depende de elementos cómo?

1. Coordinación de la administración interna ( )

2. Complementariedad (instrumentos y convocatorias) ( )

2.- ¿En la socialización del plan estratégico o planes anuales en la institución, se toma, como, eje de comunicación?

1. Articulación de objetivo ( )

2. Marco normativo de la gestión pública ( )

3. Participación de los agentes implicados en las actividades ( )

4. Ninguna ( )

3.- ¿Cómo, se encuentra el proceso administrativo, para, la ejecución de trámites en la institución?

1. Excelente ( )

2. Muy bueno ( )

3. Regular ( )

4. Malo ( )

4.- ¿De qué manera, se limita el desarrollo administrativo de los servicios en la institución sin un control interno?

1.Desarrollo de la información ( )

2.Toma de decisiones ( )

3.Generación de resultados ( )

5.- ¿Cómo, se genera la evaluación de resultados en la institución?

1.Control interno ( )

2.Cumplimiento de objetivos ( )

3.Nivel de desempeño ( )

4.Ninguno ( )

6.- ¿La institución cuenta con una unidad de gestión de la evaluación permanente?

1.Siempre ( )

2.Casi siempre ( )

3.Nunca ( )

7 - ¿Existe un enfoque de evaluación y metodología, para, la mejora de la calidad de la gestión?

1.Si ( )

2.No ( )

8.- ¿De qué factores depende que exista un proceso evaluativo permanente en la institución?

1.Participación de las organizaciones ( )

2.Procesos internos participativos ( )

3.Relaciones interdepartamentales ( )

9.- ¿Existe integración de recursos institucionales, para, el logro de resultados?

1.Si ( )

2.No ( )

10.- ¿Conoce la técnica de la auditoría administrativa en la institución?

1.Si ( )

2.No ( )

11.- ¿La información, que se coloca en los informes tienen una difusión programada?

1.Si ( )

2.No ( )

12.- ¿La sistematización de la información interna contempla aspectos tales, cómo?

1.Solo datos generales ( )

2.Seguimiento y ejecución de la gestión ( )

3.Análisis estratégicos de proyectos ( )

4.Cumplimiento de ciclos de proyectos ( )

5.Todas ( )

6.Ninguna ( )

13.- ¿De qué factor depende la ejecución de una auditoría de gestión en la institución?

1.Delineamiento de políticas internas ( )

2.Responsabilidad de la autoridad ( )

3.Análisis institucional ( )

14.- ¿Existe indicadores de gestión, para, medir el desempeño interno?

1.Siempre ( )

2.Casi siempre ( )

3.Nunca ( )

15.- ¿Existe un sistema adecuado de información, para, la toma de decisiones interna?

1.Si ( )

2.No ( )

16.- ¿De qué elemento depende generar el desarrollo de información exacta y oportuna, para, la toma de decisiones?

1.Procesos administrativos ( )

2.Procesos operativos ( )

3.Autorizaciones ( )

17.- ¿Qué grado de dificultad presenta la recolección de la información cuantitativa en la institución?

1.Alta ( )

2.Media ( )

3.Baja ( )

18.- ¿El nivel de liderazgo institucional promueve toma de decisiones en base a?:

1.Control interno ( )

2.Canales de comunicación interna ( )

3.Distribución de recursos ( )

19.- ¿Con qué frecuencia, se supervisan los puntos críticos de la gestión administrativa, sobre, la presentación del servicio al usuario?

1.Mensualmente ( )

2.Trimestralmente ( )

3.Semestralmente ( )

4.Anualmente ( )

5.Ninguno ( )

20.- ¿Se efectúa un seguimiento a las decisiones tomadas en la institución?

1.Siempre ( )

2.Casi siempre ( )

3.Nunca ( )

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

Anexo 2. Estructura organizacional por procesos del GAD Municipal de Canton Pastaza

