



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERO EN FINANZAS Y AUDITORIA,
CONTADOR PÚBLICO**

**TEMA: “DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO
BASADO EN EL COSO ERM PARA EL DEPARTAMENTO
FINANCIERO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL SAN MIGUEL DE LOS
BANCOS A FIN DE MEJORAR LOS NIVELES DE EFICIENCIA,
EFICACIA Y ECONOMÍA”**

AUTOR: JARAMILLO BENAVIDEZ, JORGE LUIS

DIRECTOR: DR. BERRONES PAGUAY, AMARO VLADIMIR

SANGOLQUÍ

2016



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
DEL COMERCIO**

CARRERA DE FINANZAS Y AUDITORIA, CPA

Certifico que el trabajo de titulación, “DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL COSO ERM PARA EL DEPARTAMENTO FINANCIERO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL SAN MIGUEL DE LOS BANCOS A FIN DE MEJORAR LOS NIVELES DE EFICIENCIA, EFICACIA Y ECONOMÍA”, ha sido revisado en su totalidad y analizado por el software anti-plagio, el mismo cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos y legales establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE, por lo tanto me permito acreditarlo y autorizar al señor Jorge Luis Jaramillo Benavidez para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 07 de Diciembre 2015



Dr. Amaro Berrones
DIRECTOR



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
DEL COMERCIO**

CARRERA DE FINANZAS Y AUDITORIA, CPA

AUTORIA DE RESPONSABILIDAD

Yo, Jorge Luis Jaramillo Benavidez, con cedula de identidad N° 171706662-3, declaro que este trabajo de titulación “DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL COSO ERM PARA EL DEPARTAMENTO FINANCIERO DEL GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL SAN MIGUEL DE LOS BANCOS A FIN DE MEJORAR LOS NIVELES DE EFICIENCIA, EFICACIA Y ECONOMÍA”, ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también se ha respetado los derechos intelectuales de terceros considerándose en las citas bibliográficas.

Consecuentemente declaro que este trabajo es de mi autoría, en virtud de ello me declaro responsable del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada.

Sangolquí, 07 de Diciembre 2015



Jorge Luis Jaramillo Benavidez



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
DEL COMERCIO**

CARRERA DE FINANZAS Y AUDITORIA, CPA

AUTORIZACION

Yo, Jorge Luis Jaramillo Benavidez, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE publicar en la biblioteca Virtual de la Institución el presente trabajo de mi titulación **“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL COSO ERM PARA EL DEPARTAMENTO FINANCIERO DEL GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL SAN MIGUEL DE LOS BANCOS A FIN DE MEJORAR LOS NIVELES DE EFICIENCIA, EFICACIA Y ECONOMÍA”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi autoría y responsabilidad

Sangolquí, 07 de Diciembre 2015



Jorge Luis Jaramillo Benavidez

DEDICATORIA

Dedico principalmente a mis padres este trabajo por su apoyo incondicional y la confianza que me otorgaron.

A mi hermana por su apoyo y sus pequeños consejos.

A mis amigos por los momentos vividos en el tiempo de estudio universitario.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por su compañía y guía espiritual a lo largo de
mi carrera.

A mi familia por la fuerza y los consejos que me otorgaron a lo
largo de mi carrera universitaria en los momentos difíciles.

Al Doctor Amaro Berrones por la guía profesional y la amistad
sincera.

A la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE y a su personal
docente por los conocimientos compartidos.

A todas aquellas personas que se encuentran inmersas en mi vida,
por todo su apoyo y experiencias compartidas

Al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Miguel de
los Bancos especialmente a la ingeniera Sulema Pizarro Alcaldesa
y a la ingeniera Carmela Asipuela por su colaboración permanente
y suficiente.

INDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	i
ABSTRACT	ii
CAPITULO I	1
1. ASPECTOS GENERALES	1
1.1. Introducción	1
1.2. Planteamiento del problema.....	2
1.3. Justificación	3
1.4. Objetivo General.....	4
1.5. Metodología de la Investigación.....	4
1.6. Fuentes de Recopilación de la Información.....	5
1.7. Antecedentes de la Institución	6
1.8. Filosofía Empresarial.....	9
CAPITULO II	14
2. ANALISIS SITUACIONAL	14
2.1. EVALUACIÓN EXTERNA.....	14
2.2. EVALUACIÓN INTERNA.....	31
2.3. ANALISIS FODA	36
CAPITULO III	40
3. MARCO TEORICO	40
3.1. TEORIA DE RIESGOS.....	40
3.2. CLASIFICACION DE RIESGOS FINANCIEROS	40
3.3. COSO ERM	42
3.4. MAPA DE PROCESOS	49
3.5. CONTROL INTERNO	50
3.6. MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DE CONTROL INTERNO	52
3.7. Semaforización	54

3.8. OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y METAS.....	54
3.9. Propuesta para el diseño de un sistema de Control Interno basado en COSO ERM para el departamento financiero del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Miguel de los Bancos a fin de mejorar los niveles de eficiencia, eficacia y economía.....	55
CAPITULO IV	57
4. PROPUESTA PARA EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN COSO ERM PARA EL DEPARTAMENTO FINANCIERO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL SAN MIGUEL DE LOS BANCOS A FIN DE MEJORAR LOS NIVELES DE EFICIENCIA, EFICACIA Y ECONOMÍA	57
4.1. Evaluación de la situación actual de los controles y riesgos del departamento por áreas, a través de COSO ERM.....	57
4.2. Interpretación de resultados	87
4.3. Aplicación.....	88
4.4. Modelo de sistema de Control Interno basado en el COSO ERM para el departamento financiero de la institución.....	90
CAPITULO V	171
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	171
5.1. Conclusiones.....	171
5.2. Recomendaciones	172
BIBLIOGRAFÍA.....	173

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	13
FIGURA 2 PRODUCTO INTERNO BRUTO (MILLONES DE DÓLARES)	15
FIGURA 3 PRODUCTO INTERNO BRUTO (VARIACIÓN).....	16
FIGURA 4 PRODUCTO INTERNO BRUTO (PROMEDIO)	17
FIGURA 5 INFLACIÓN (PORCENTAJE MENSUAL)	18
FIGURA 6 INFLACIÓN (PORCENTAJE ANUAL).....	19
FIGURA 7 TASA DE DESEMPLEO (ANUAL)	20
FIGURA 8 TASA DE LA POBREZA Y POBREZA EXTREMA (ANUAL)	21
FIGURA 9 TASA DE POBREZA (ANUAL).....	22
FIGURA 10 TASA DE MIGRACIÓN	23
FIGURA 11 TASA DE EDUCACIÓN PROMEDIO.....	24
FIGURA 12 TASA DE EDUCACIÓN PROMEDIO (ETNIA)	24
FIGURA 13 TASA DE ADQUISICIÓN DE COMPUTADORAS (ANUAL).....	29
FIGURA 14 TASA DE ADQUISICIÓN DE TELEFONÍA (ANUAL)	30
FIGURA 15 TASA DE ADQUISICIÓN DE INTERNET (ANUAL)	30
FIGURA 16 TIPOS DE ESTRATEGIAS	39
FIGURA 17 COSO ERM Y SUS COMPONENTES	45
FIGURA 18 RELACIÓN DE MISIÓN, OBJETIVOS, ESTRATEGIA, RIESGO Y TOLERANCIA	146
FIGURA 19 RELACIÓN DE MISIÓN, OBJETIVOS, ESTRATEGIA, RIESGO Y TOLERANCIA	147
FIGURA 20 MATRIZ DE SEVERIDAD	150

INDICE DE TABLAS

TABLA 1 MATRIZ FODA	37
TABLA 2 MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA	38
TABLA 3 ESCALA DE SEMAFORIZACIÓN, NIVELES DE CONFIANZA Y NIVELES DE RIESGO...88	
TABLA 4 ANÁLISIS DEL NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE CONFIANZA POR COMPONENTE DE COSOERM.....	89
TABLA 5 CALIFICACIÓN DE GRADO DE IMPORTANCIA	92
TABLA 6 INFORMACIÓN BÁSICA (DIRECTOR FINANCIERO).....	121
TABLA 7 REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL CARGO (DIRECTOR FINANCIERO)	122
TABLA 8 INFORMACIÓN BÁSICA (ASISTENTE DE DIRECCIÓN FINANCIERA)	123
TABLA 9 REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL CARGO (ASISTENTE DE DIRECCIÓN FINANCIERA)	124
TABLA 10 INFORMACIÓN BÁSICA (JEFATURA DE CONTABILIDAD)	125
TABLA 11 REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL CARGO (JEFATURA DE CONTABILIDAD).....	126
TABLA 12 INFORMACIÓN BÁSICA (CONTADOR GENERAL)	128
TABLA 13 REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL CARGO (CONTADOR GENERAL).....	128
TABLA 14 INFORMACIÓN BÁSICA (ASISTENTE DE CONTABILIDAD).....	129
TABLA 15 REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL CARGO (ASISTENTE DE CONTABILIDAD)	130
TABLA 16 INFORMACIÓN BÁSICA (JEFATURA DE AVALÚOS Y CATASTROS).....	131
TABLA 17 REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL CARGO (JEFATURA DE AVALÚOS Y CATASTROS).....	132
TABLA 18 INFORMACIÓN BÁSICA (ASISTENTE DE AVALÚOS Y CATASTROS #1).....	134
TABLA 19 REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL CARGO (ASISTENTE DE AVALÚOS Y CATASTROS #1)	134
TABLA 20 INFORMACIÓN BÁSICA (ASISTENTE DE AVALÚOS Y CATASTROS #2).....	135
TABLA 21 REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL CARGO (ASISTENTE DE AVALÚOS Y CATASTROS #1)	136
TABLA 22 INFORMACIÓN BÁSICA (TESORERO).....	137
TABLA 23 REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL CARGO (TESORERO)	137
TABLA 24 INFORMACIÓN BÁSICA (RECAUDADOR)	140
TABLA 25 REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL CARGO (RECAUDADOR).....	140
TABLA 26 INFORMACIÓN BÁSICA (ASISTENTE DE TESORERÍA)	141
TABLA 27 REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL CARGO (ASISTENTE DE TESORERÍA)	142
TABLA 28 INFORMACIÓN BÁSICA (AUXILIAR DE TESORERÍA).....	143
TABLA 29 REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL CARGO (AUXILIAR DE TESORERÍA)	144
TABLA 30 MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS	149

TABLA 31 ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE RIESGOS.....	152
TABLA 32 CUADRO DE DETALLE DEL PROCESO DE ACTIVIDADES.....	158
TABLA 33 CUADRO DE DETALLE DEL PROCESO DE ACTIVIDADES.....	159
TABLA 34 CUADRO DE DETALLE DEL PROCESO DE ACTIVIDADES.....	160
TABLA 35 CUADRO DE DETALLE DEL PROCESO DE ACTIVIDADES.....	161
TABLA 36 CUADRO DE DETALLE DEL PROCESO DE ACTIVIDADES.....	162
TABLA 37 CUADRO DE DETALLE DEL PROCESO DE ACTIVIDADES.....	163

RESUMEN

El presente trabajo de grado tuvo como principal objetivo diseñar un modelo de sistema de control interno enfocado a la gestión de riesgo dirigido al departamento financiero del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Miguel de los Bancos, que permitirá enfocarse y mantener la seguridad razonable y así poder llegar al cumplimiento de los objetivos de la entidad. Para la realización del trabajo se establecieron cuatro capítulos que fueron a guía para el desarrollo, en los que se describe y ejecuta los principales aspectos del departamento financiero debido a la relevancia que este ocupa en la institución. En primera instancia se determinó un análisis situacional de la institución en el mercado en el que realiza sus actividades estableciendo con este estudio las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, además se implementó una herramienta para establecer las principales falencias dentro del departamento financiero obteniendo un panorama claro para evaluar el control interno utilizando el modelo COSO ERM en sus ocho componentes, cuyo resultado dio como resultado la necesidad de adoptar un sistema de control interno enfocado a la gestión de riesgos financieros. Sistema que se espera implementar en la institución a través de un modelo cuyo contenido propone la conformación de una estructura enfocada a la identificación, evaluación y mitigación de riesgos a través del cumplimiento de políticas, leyes, normas y reglamentos, utilización de documentos y aplicación de indicadores.

PALABRAS CLAVES:

- **GESTIÓN DE RIESGOS**
- **COSO ERM**
- **CONTROL INTERNO**
- **RIESGOS FINANCIEROS**
- **MODELO, SISTEMA**

ABSTRACT

The present work main objective was to design a model of the internal control system focused on risk management aimed at the financial department of the Autonomous Decentralized Municipal Government San Miguel de los Bancos, which will focus and maintain reasonable security so we can get the fulfillment of the objectives of the entity. To carry out the work four chapters that were to guide the development, which describes and executes the main aspect of the finance department because of the relevance of this institution occupies in the set. In the first instance a situational analysis of the institution in the market in which conducts its setting to study the strengths, weaknesses, opportunities and activities will wake determined, also a tool was implemented to identify the main weaknesses in the financial department to obtain a panorama clear to assess internal control using the COSO ERM model in its eight components, the outcome resulted in the need to adopt an internal control system focused on financial risk management. System is expected to implement in the institution through a model whose contents propose the creation of a focused on the identification, assessment and mitigation of risks through compliance with policies, laws, rules and regulations, document use and application of structure indicators.

KEYWORDS:

- **RISK MANAGEMENT**
- **COSO ERM**
- **INTERNAL CONTROL**
- **FINANCIAL RISKS**
- **PILOT SYSTEM**

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1. Introducción

El proyecto de investigación a realizarse previo a la obtención del título de ingeniero en finanzas, contador público – auditor, acopia aspectos que tienen relación con la gestión de Control Interno para las organizaciones, haciendo especial énfasis a empresas del sector público reguladas por la Contraloría General del Estado del Ecuador, en el que la norma 100-01 de las Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de las Personas Jurídicas de Derecho Privado que Dispongan de Recursos Públicos, dice “El Control Interno será responsabilidad de cada institución del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos y tendrá como finalidad crear las condiciones para el ejercicio del control.”

“El Control Interno es 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. Constituyen componentes del Control Interno el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y el seguimiento.”

El Control Interno es una herramienta para las organizaciones que ayuda a obtener una dirección de seguridad razonable para obtener resultados en el cumplimiento de los objetivos institucionales, de igual forma una vez establecido un Control Interno institucional brinda información sobre su gestión a personas y/o organizaciones interesadas en la institución.

La norma 300 de las Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de las Personas Jurídicas de Derecho Privado que Dispongan de Recursos Públicos, menciona que “El riesgo es la probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado que podría perjudicar o afectar adversamente a la entidad o su

entorno...”, debido a esto el diseño de un sistema de Control Interno basado en COSO ERM para el departamento financiero del GAD Municipal San Miguel de los Bancos es una prioridad para que la institución en gran parte logre un factor crítico de éxito en la misma.

Con lo mencionado en párrafos anteriores contar un con diseño de sistema basado en COSO ERM en la actualidad resulta indispensable en cualquier organización, ya que con esto la institución se está enfocando en los riesgos que puede adquirir la misma y los puede fácilmente identificarlos, evaluarlos y controlarlos y así obtener mayores resultados a futuro.

Por este motivo en la institución se evaluarán los controles de riesgos del departamento financiero porque el mencionado departamento tiene como concepto administrar los recursos económicos de la institución, por este motivo luego de la respectiva evaluación se diseñará un sistema de Control Interno basado en COSO ERM con su respectivo manual.

1.2. Planteamiento del problema

En la actualidad como se había mencionado anteriormente las organizaciones en su gran mayoría tienen el afán de reducir los riesgos que se pueden suscitar en el futuro los cuales pueden llegar a generar pérdidas significativas para la entidad, es por ello que la implementación de un sistema de control de interno está tomando importancia para las organizaciones públicas o privadas.

La Contraloría General del Estado del Ecuador regula todas las organizaciones públicas según lo dice el artículo 47 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas: “CONTROL Y AUDITORIA.- Las empresas públicas estarán sujetas a los siguientes controles: 1. A la Contraloría General del Estado de conformidad con el artículo 211 de la Constitución, y esta Ley;..”

“El Control Interno será responsabilidad de cada institución del estado y tendrá como finalidad primordial crear las condiciones para el ejercicio del control externo a cargo de

la Contraloría General del Estado” (Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, 2002), es por este motivo que el departamento financiero del GAD Municipal San Miguel de los Bancos debe establecer con un sistema de Control Interno basado en riesgos.

1.3. Justificación

“Las entidades operan en ambientes donde factores como la globalización, la tecnología, las regulaciones de los organismos de contralor, los mercados cambiantes y la competencia, crean incertidumbre. La mencionada incertidumbre está representada por eventos, que a su vez implican riesgos pero que también generan oportunidades para la entidad...” (“Enterprise Risk Management Framework” Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004)

Las organizaciones en la actualidad deben considerar el diseño de un sistema de Control Interno basado en COSO ERM como un punto esencial en la misma debido a este modelo con sus ocho componentes logra una gestión de riesgos adecuada y Control Interno muy elevado.

Es por ello que el departamento financiero del GAD Municipal San Miguel de los Bancos debe contar con un diseño de sistema de Control Interno basado en el modelo COSO ERM para que el logro de sus objetivos se cumplan en tiempos determinados y de igual forma se cumple con los requisitos establecidos por la Contraloría General del Estado en su Ley (2002) y Normas de Control Interno (2009).

1.4. Objetivo General

Diseñar un sistema de Control Interno basado en el COSO ERM para el Departamento Financiero del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Miguel de los Bancos.

1.4.1. Objetivos Específicos

- Analizar los lineamientos estratégicos de la institución y del departamento financiero como: visión, misión, objetivos, estrategias, procesos e información.
- Analizar la situación interna y externa de la institución mediante la aplicación de matrices FODA, Aprovechabilidad y Vulnerabilidad fin de conocer la situación actual de la institución.
- Revisar y evaluar procedimientos descriptivos y gráficos del Departamento Financiero de la institución que permita la evaluación del control de la misma para el conocimiento de los riesgos que pueden afectar a los objetivos, basándose en los componentes de riesgos del modelo COSO ERM.
- Diseñar la propuesta del manual de Control Interno orientado a riesgos basado en COSO ERM.

1.5. Metodología de la Investigación

"La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno". (H. Sampieri, Metodología de la Investigación, 2010, p.4)

1.6. Fuentes de Recopilación de la Información

Para el enfoque cualitativo, al igual que para el cuantitativo, la recolección de datos resulta fundamental, solamente que su propósito no es medir variables para llevar a cabo inferencias y análisis estadístico. (H. Sampieri, Collago & Lucio, Metodología de la Investigación, 2010, p.408).

La recolección de datos ocurre en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de análisis. (H. Sampieri, Collago & Lucio, Metodología de la Investigación, 2010, p.409).

1.6.1. Observación

En la investigación cualitativa necesitamos estar entrenados para observar y es diferente de simplemente ver (lo cual hacemos cotidianamente). Es una cuestión de grado. Y la “observación investigativa” no se limita al sentido de la vista, implica todos los sentidos. (H. Sampieri, Collago & Lucio, Metodología de la Investigación, 2010, p.411).

1.6.2. Entrevistas

Al hablar sobre los contextos en los cuales se aplica un cuestionario (instrumentos cuantitativos) se comentaron algunos aspectos de las entrevistas. No obstante, “la entrevista cualitativa es más íntima, flexible y abierta” (King y Horrocks, 2009). Ésta se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). (H. Sampieri, Collago & Lucio, Metodología de la Investigación, 2010, p.418).

1.6.3. Procedimientos Analíticos

Los procedimientos analíticos consisten en el análisis de indicios y tendencias significativas incluyendo la investigación resultante de fluctuaciones y relaciones que

son inconsistentes con otra información relevante o que se desvían de los montos pronosticados. (H. Sampieri, Metodología de la Investigación, 2003, p. 469)

1.7. Antecedentes de la Institución

1.7.1. Base Legal

Un Gobierno Autónomo Descentralizado está constituido como lo dice el artículo 338 del Código Orgánico Organización Territorial Autonomía Descentralización, donde menciona que: “Cada gobierno regional, provincial, metropolitano y municipal tendrá la estructura administrativa que requiera para el cumplimiento de sus fines y el ejercicio de sus competencias y funcionará de manera desconcentrada. La estructura administrativa será la mínima indispensable para la gestión eficiente, eficaz y económica de las competencias de cada nivel de gobierno, se evitará la burocratización y se sancionará el uso de cargos públicos para el pago de compromisos electorales.”

“Todas las entidades que integran los gobiernos autónomos descentralizados, así como las personas jurídicas creadas por acto normativo de estos gobiernos para la prestación de servicios públicos, son parte del sector público, de acuerdo con lo previsto en la Constitución.”

Con lo mencionado anteriormente, los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales tienen que regirse de igual manera a la Ley Orgánica de Empresas Públicas que en su artículo 4, señala:

“Las empresas públicas son entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República, personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión. Estarán destinadas a la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado.”

Y su artículo 47, establece que:

Las empresas públicas estarán sujetas a los siguientes controles:

1. A la Contraloría General del Estado de conformidad con el artículo 211 de la Constitución, y esta Ley;
2. A la Unidad de Auditoría Interna de la empresa pública, que ejecutará auditorías y exámenes especiales, de conformidad con lo establecido en esta Ley; y,
3. Al Consejo de Participación Ciudadana, en los términos en que su Ley Orgánica lo señale.

Por tal motivo el GAD Municipal San Miguel de los Bancos se encuentra regulado por la Contraloría General del Estado por ser parte de las empresas públicas del Ecuador, al referirnos regulado se hace mención a que la Contraloría General del Estado está encargado de su control externo y su unidad de auditoría interna para el debido Control Interno.

1.7.2. Reseña Histórica

El progreso de este sector se ha dado gracias a un esfuerzo oneroso y conjunto de todos sus habitantes. Ya en el año de 1971, el 17 de julio nace la Parroquia de San Miguel de los Bancos, creada mediante Acuerdo Ministerial de 2 de abril de 1971, siendo Ministro de gobierno el licenciado Galo Martínez Merchán y Presidente de la República el doctor José María Velasco Ibarra, juntamente con la ya existente Parroquia de Mindo, para aquel tiempo la recién establecida Parroquia de San Miguel de los Bancos ya contaba en su conformación con una escuela llamada en aquel entonces Sin Nombre la que hoy es la Escuela Nueva Delhi, El colegio Nacional Mixto San Miguel de los Bancos, Registro Civil, Correo, Tenencia Política, y aún más con uno de los personeros más importantes dentro de la historia de esta zona, como fue el Reverendo Padre Bernabé de Larraùl, un misionero venido desde España para dedicar su vida y tiempo completamente a la misión de predicar la palabra de Dios y tratar de conllevar con el Pueblo de San Miguel de los Bancos y otros de la zona la verdadera disciplina de la caridad.

Dentro de la historia de San Miguel de los Bancos, se puede también conjugar como proceder historiador al famoso personaje y científico Pedro Vicente Maldonado, quien en sus famosas travesías por nuestra antes pequeña comunidad, hacía uso de los pequeños bancos o patas como vulgarmente les solían decir nuestros anteriores, al excedente del corte de los grandes árboles, quien los elegía para descansar junto a sus compañeros de expedición y luego continuar hacia la Provincia de Esmeraldas.

Los tiempos han transcurrido y muchos logros se han conquistado y, así en el año de 1991 el 14 de febrero específicamente se crea un nuevo Cantón dentro de la provincia de Pichincha, que sería el de San Miguel de los Bancos.

Se encuentra ubicado en el sector Noroccidental de la Provincia de Pichincha, cercano a la Provincia de Esmeraldas y al mar, con una extensión territorial de 1.001,70 Km² de los cuales el 60% es de topografía plana ondulada, con pendientes del 5% al 20%. Limita al norte con Pedro Vicente Maldonado, Puerto Quito y el Distrito Metropolitano de Quito, al Sur con Santo Domingo de los Colorados, al Este con Distrito Metropolitano y al Oeste con el cantón Santo Domingo; cuenta con una Parroquia Urbana (San Miguel de Los Bancos) y una Parroquia Rural (Mindo), con 54 Cooperativas y Recintos distribuidos en todo el perímetro cantonal, con una altitud de 300 a 1.800 metros S.N.M; se extiende desde las estribaciones de los Andes, en la cuenca Hidrográfica del Río Blanco y del Guallabamba, y de la Cuenca Hidrográfica mayor del río Esmeraldas.

Esta zona noroccidental pertenece al ecosistema de bosques nublados, bosques húmedos subtropicales y bosques húmedos Tropicales.

San Miguel de Los Bancos goza de un sistema climatológico variable, que permite aprovecharlo al máximo para los cultivos agrícolas y especialmente, buenos pastizales para la ganadería bovina de carne y leche que es un potencial dentro del noroccidente de Pichincha.

La Cantonización de San Miguel de los Bancos se lleva a cabo mediante Decreto N^o.115 del 14 de Febrero de 1991, siendo Presidente de la República el Dr. Rodrigo Borja y Presidente de la Junta Parroquial de San Miguel de los Bancos el Señor Miguel

Pesántez, quien también fue el primer Alcalde de la administración municipal, la cual solo duraría once meses en sus funciones. Para ese entonces, el nuevo Cantón dentro de su circunscripción abarcaba dos parroquias más, que serían tres, la ya antes conocida Parroquia de Mindo, la parroquia de Pedro Vicente Maldonado y la Parroquia de Puerto Quito, convirtiéndose en el Cantón de mayor superficie de la Provincia. Ya en la actualidad San Miguel de los Bancos, está localizado en una zona de producción múltiple, donde el ecoturismo atrae tanto a nacionales como extranjeros (Parque ecológico Mindo), y ha ido progresando de una manera vertiginosa y es y será un Cantón con grandes perspectivas a futuro, para lo cual hará falta buenas intenciones como también buenos líderes en los gobiernos seccionales para que las ejecuten y seguir siendo el Cantón del Amor, con gente cálida y amable que forjan cada día el progreso con trabajo arduo y abnegado.

1.8. Filosofía Empresarial

1.8.1. Misión

“Impulsar el desarrollo local sostenible sustentable y socialmente responsable, sobre la base del servicio comprometido que permite planificar, ordenar y regular el territorio del Cantón San Miguel de los Bancos para lograr el mejoramiento de la calidad de vida de su población.”

1.8.2. Visión

“Ser una administración transparente, eficiente y eficaz, que institucionalice la cultura de participación, mediante una estructura organizacional adecuada, políticas públicas consistentes y liderazgos locales fuertes con responsabilidad compartida y reconocida por su gestión municipal.”

1.8.3. Valores Institucionales

- a) Compromiso.- Con los sagrados intereses de nuestro pueblo, la vida y la naturaleza.
- b) Lealtad.- Hacia la Institución, autoridades y las ciudadanas y ciudadanos del Cantón.
- c) Honradez.- En el manejo de los recursos económicos del Estado.
- d) Respeto.- A las personas, su cultura, religión, tradiciones, vivencias.
- e) Solidaridad.- Con los más necesitados del Cantón.
- f) Equidad.- Procurar la distribución equilibrada de los recursos públicos.
- g) Honestidad.- Manejo transparente de los recursos e información permanente a la ciudadanía.
- h) Agilidad.- En el cumplimiento de la misión para satisfacer las necesidades del pueblo.
- i) Puntualidad.- En todas las actividades programadas, para el logro de los objetivos.
- j) Responsabilidad.- Para lograr la eficiencia, eficacia y efectividad, en el cumplimiento de la Misión Institucional.

1.8.4. Políticas Institucionales

Se deberán cumplir las siguientes políticas en la gestión de cada nivel:

- a) Promover la participación ciudadana de manera concertada con todos los actores sociales del Cantón, a efectos de generar un desarrollo social equitativo y solidario.
- b) Funcionamiento organizado y sistemático para dotar a la Municipalidad de infraestructura administrativa, material y humana que permita receptor y procesar adecuadamente los efectos de la descentralización.

- c) Fortalecimiento y desarrollo municipal, basado en el óptimo aprovechamiento de los recursos para mejorar e incrementar los ingresos de recaudación propia: impuestos, tasas, contribuciones especiales de mejoras y rentas patrimoniales que permitan el autofinanciamiento de los gastos operativos, por gestión del proceso municipal.
- d) Voluntad política, trabajo en equipo y liderazgo, para la búsqueda constante de altos niveles de rendimiento, enfocados a satisfacer con oportunidad las expectativas ciudadanas, a base de concertación de fuerzas y de compromisos de los diferentes procesos.
- e) Dinamismo, aprovechamiento y promoción de la creatividad de las autoridades y servidores municipales para lograr una participación sostenida y eficiente.
- f) Identificación de los problemas prioritarios de la comunidad y búsqueda oportuna de las soluciones más adecuadas, al menor costo y con el mayor beneficio.
- g) Incluir actividades en las que se establezcan procedimientos administrativos para la buena marcha de la institución y desarrollo del cantón, su aplicación, control, seguimiento y evaluación a fin de articular las acciones municipales con las regionales y nacionales.

1.8.5. Objetivos Institucionales

Se establecen los siguientes objetivos institucionales:

- a) Procurar el bienestar sustentable de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales.
- b) Planificar e impulsar el desarrollo sostenible y sustentable de las áreas urbanas y rurales.
- c) Acrecentar el espíritu de integración de todos los actores sociales y económicos, el civismo y la confraternidad de la población para lograr el creciente progreso del cantón.
- d) Coordinar en forma permanente con otras entidades el desarrollo del cantón.

- e) Investigar, analizar y recomendar las soluciones más adecuadas a los problemas que enfrenta el cantón, con arreglo a las condiciones territoriales en lo ambiental, social, económico y político.
- f) Promover la adopción de técnicas de gestión con procedimientos de trabajo tendientes a lograr la eficacia y eficiencia del gobierno municipal.
- g) Auspiciar y promover la realización de reuniones permanentes para discutir los problemas municipales, mediante el uso de mesas redondas, seminarios, talleres, conferencias, simposios, cursos y otras actividades de integración y trabajo.
- h) Capacitar al recurso humano con enfoque a la profesionalización de la gestión municipal.
- i) Mejorar y ampliar la cobertura de servicios de manera paralela al mejoramiento de la administración con el aporte de la comunidad.
- j) Atender las demandas puntuales de los diversos sectores, mediante la elaboración de presupuesto participativo, atendiendo las prioridades y promoviendo reuniones de trabajo con cada uno de ellos.
- k) Delinear las áreas estratégicas de atención del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal dentro de lo cual se destacan: obra pública planificada, agua potable, seguridad, vialidad, procesamiento de desechos sólidos, educación, movilidad y transporte, seguridad, alcantarillado, salud, trabajo y capacitación, deporte y recreación, desarrollo urbanístico, vivienda, identidad y cultura, ecoturismo, ambiente, producción, mejoramiento institucional, desarrollo social, gestión de riesgos, nuevas tecnologías, sectores vulnerables, transparencia pública, desarrollo comunitario, entre otros.
- l) Transparentar el accionar de la administración mediante la rendición de cuentas e información oportuna a la ciudadanía.
- m) Fortalecer al cantón San Miguel de Los Bancos en sus aspectos: territorial, interinstitucional, productivo, social, comercial, servicios públicos, fiscal, legal, administrativo y financiero; determinando la potencialidad estratégica de cada uno de ellos, de manera que se constituyan en ejes y herramientas de desarrollo, aplicados con honestidad y transparencia; garantizando que los recursos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal sean bien invertidos.

1.8.6. Organigrama Institucional

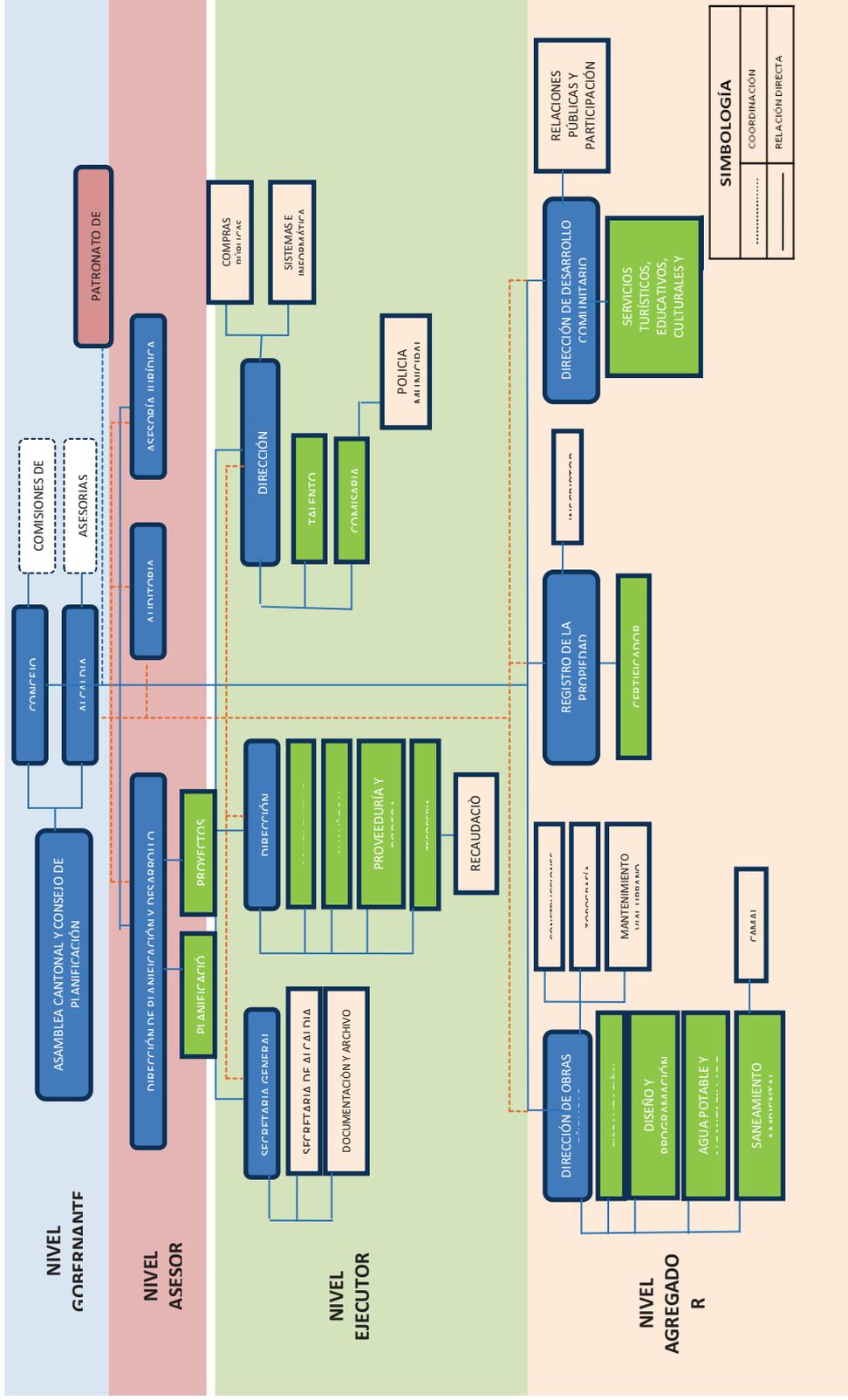


Figura 1 Organigrama Estructural
Fuente: Gaceta Municipal

CAPITULO II

ANALISIS SITUACIONAL

2.1. EVALUACIÓN EXTERNA

“Las fuerzas externas se dividen en cinco categorías principales: 1) fuerzas económicas; 2) fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; 3) fuerzas políticas, gubernamentales y legales; 4) fuerzas tecnológicas; y 5) fuerzas competitivas.” (F. David, Administración Estratégica, 2003, p.80)

Con lo mencionado anteriormente las cinco fuerzas externas serán tomadas en cuenta para la evaluación externa de la institución en el ámbito global nacional en el que se encuentra hasta la actualidad.

2.1.1. Fuerzas Económicas

“Los factores económicos ejercen un impacto directo en el atractivo potencial de diversas estrategias....) (F. David, Administración Estratégica, 2003, p.82)

De todos los factores económicos que existen a nivel de país los de mayor impacto nacional y con un gran porcentaje de que afecte directamente a las instituciones son:

- PIB
- Inflación
- Desempleo

Es por ello que solo se tomará en cuenta los tres factores antes mencionados.

2.1.1.1. PIB

“El PIB es el valor total de la producción corriente de bienes y servicios finales dentro del territorio nacional, durante un periodo dado, normalmente un trimestre o un año.” (Larrain y Sach, Macroeconomía, 2002, p. 24)

“El PIB es una medida de la producción total de un país. Sin embargo, no es necesariamente el ingreso de ese país. La primera aproximación para llegar al ingreso nacional es darse cuenta de que no todos los factores son de propiedad de nacionales.” (José de Gregorio, Macroeconomía, Teoría y Políticas, 2007, p. 34)

“Tanto el nivel del PIB como el desempleo son indicadores importantes para medir el desempeño de una economía en términos de actividad. En muchos países, el público en general está más preocupado por las cifras de desempleo - pues le son más entendibles - que por las cifras de expansión del PIB.” (José de Gregorio, Macroeconomía Teoría y Políticas, 2007, p. 24)

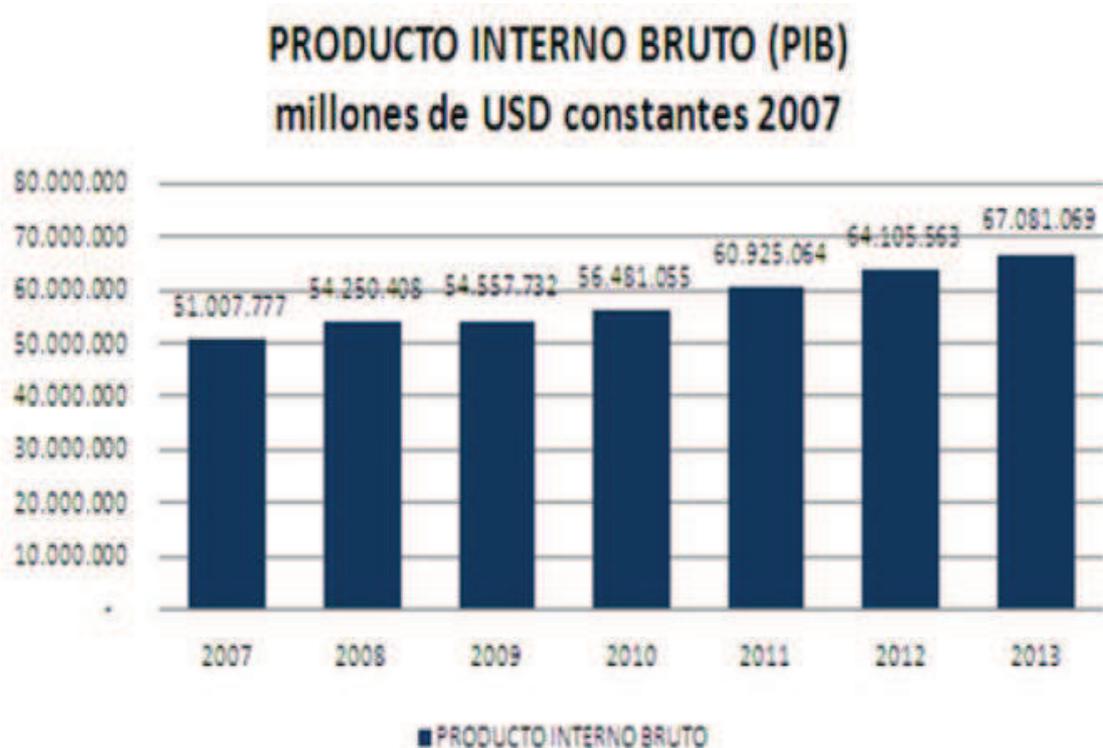


Figura 2 Producto Interno Bruto (Millones de dólares)

Fuente: Banco Central del Ecuador

Durante el periodo expresado en el grafico el cual corresponde del año 2007 al año 2013 el PIB tiene una variación significativa ya que en el año 2007 tiene un total del PIB de 51'007.777 millones de dólares en comparación al 2013 que tiene un total de 67'081.069 millones de dólares.

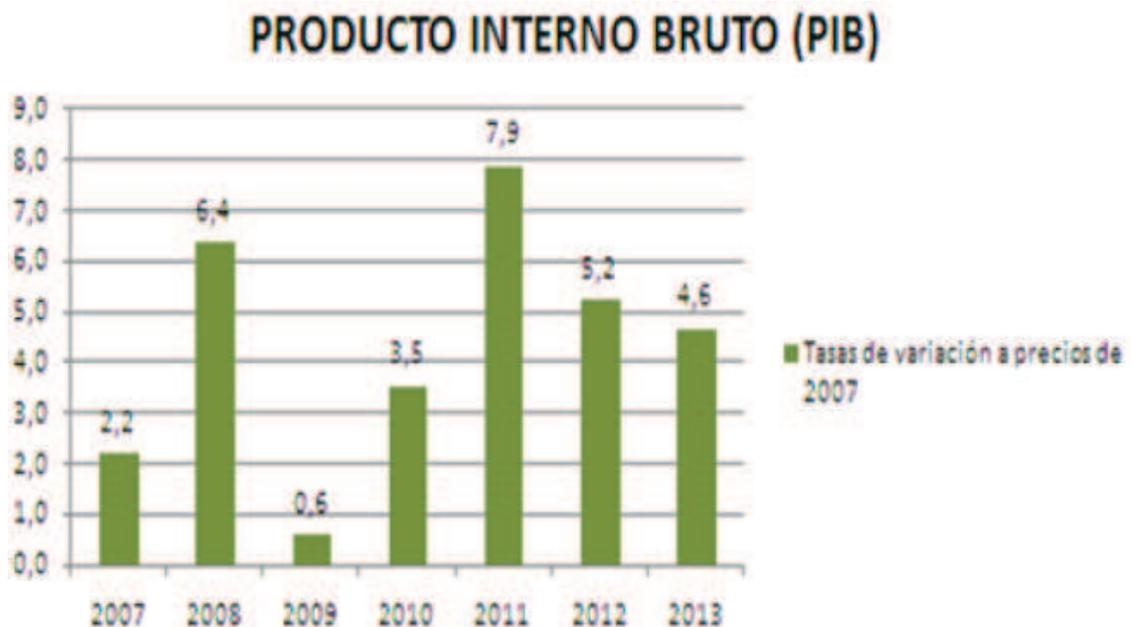


Figura 3 Producto Interno Bruto (Variación)

Fuente: Banco Central del Ecuador

En el mismo periodo de tiempo la tasa porcentual varia ya que en el año 2013 tenemos un porcentaje de 4,6% anual y como una base el 2007 solo se tenía 2,2%.

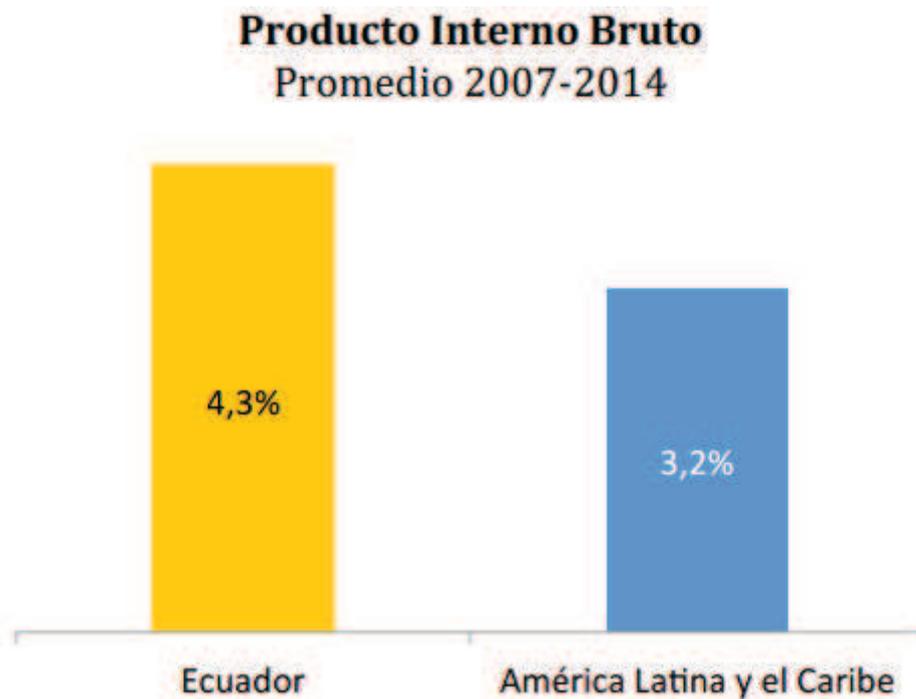


Figura 4 Producto Interno Bruto (Promedio)

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

El promedio de la tasa de variación del PIB del Ecuador entre 2007 y 2014 es de 4,3%, a diferencia del crecimiento de América Latina y el Caribe que solo es del 3,2%.

Incidencia.

Con el análisis realizado sobre la fuerza económica del país en relación al PIB se puede concluir que es una oportunidad para la institución, ya que en el análisis se puede evidenciar el crecimiento sostenido de la economía nacional.

2.1.1.2. Inflación

“... mide el cambio porcentual del nivel general de precios de la economía.” (Larrain y Sach, Macroeconomía, 2002, p. 9).

“... la inflación deprecia el valor del dinero.” (Jose de Gregorio, Macroeconomía Teoría y Políticas, 2007, p. 429).



Figura 5 Inflación (Porcentaje Mensual)

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

En el gráfico se puede evidenciar que la inflación anual en mes de enero del 2015 fue de 3.53%, mientras que a finales del año 2014 se puede estimar que fue del 3.67%, mientras que a principios del año 2014 la tasa de inflación fue de 2.92%.

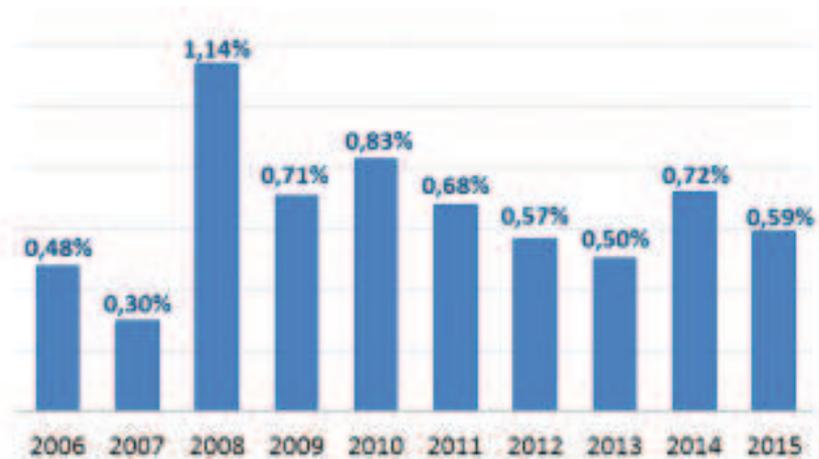


Figura 6 Inflación (Porcentaje Anual)

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

En el este grafico la inflación acumulada a inicios del año 2015 se ubicó en el 0.59% mientras que un año atrás la inflación acumulada fue de 0.72%.

Incidencia.

Con el análisis realizado sobre la inflación se puede concluir que la inflación en el país se encuentra dentro de los límites aceptables y así se convierte en una oportunidad para la institución.

2.1.1.3. Desempleo

“La tasa de desempleo mide el número de personas que buscan activamente un trabajo sin contarlos, como porcentaje o fracción de la fuerza laboral total.” (Larrain y Sach, Macroeconomía, 2002, p. 8).

“El desempleo es aquella fracción de los que quieren trabajar, pero no consiguen hacerlo.” (José de Gregorio, Macroeconomía Teoría y Políticas, 2007, p. 24).

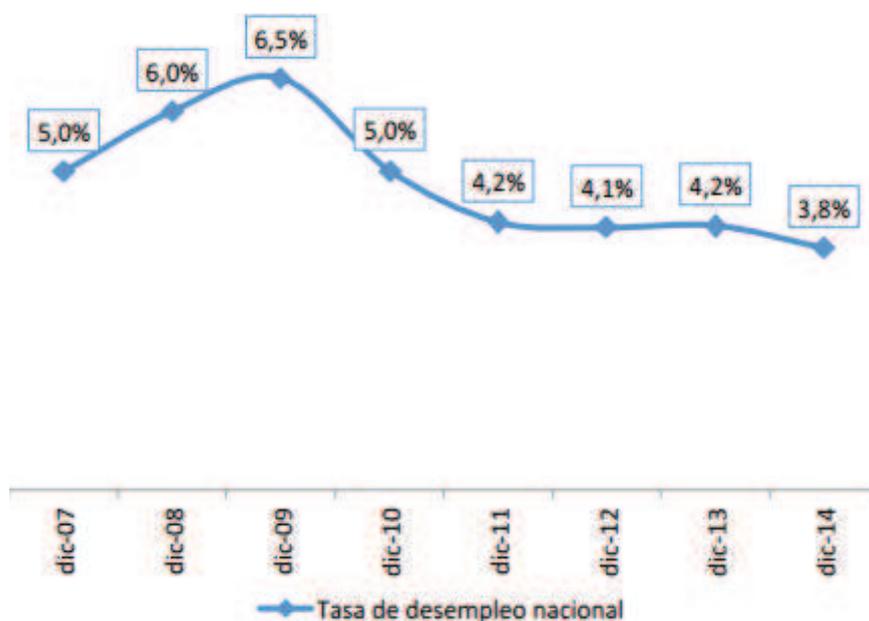


Figura 7 Tasa de Desempleo (Anual)

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

La tasa de desempleo a diciembre del 2014 a nivel nacional fue del 3.8% en comparación al año base del 2007 q se encontraba en el 5.0%.

Incidencia.

Aunque en el análisis muestra como el desempleo se ha disminuido para las empresas públicas es una amenaza ya que no de los principales objetivos es la disminución del desempleo en el país.

2.1.2. Fuerzas sociales, culturales y demográficas

“Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales ejercen un impacto importante en casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales impresionan y desafían a empresas grandes,

pequeñas, lucrativas y no lucrativas de todas las industrias.” (F. David, Administración Estratégica, 2003, p.82).

Las principales variables de análisis para determinar las fuerzas sociales, culturales y demográficas y que generan un gran impacto en el sector son:

- Pobreza
- Migración
- Educación

2.1.2.1. Pobreza

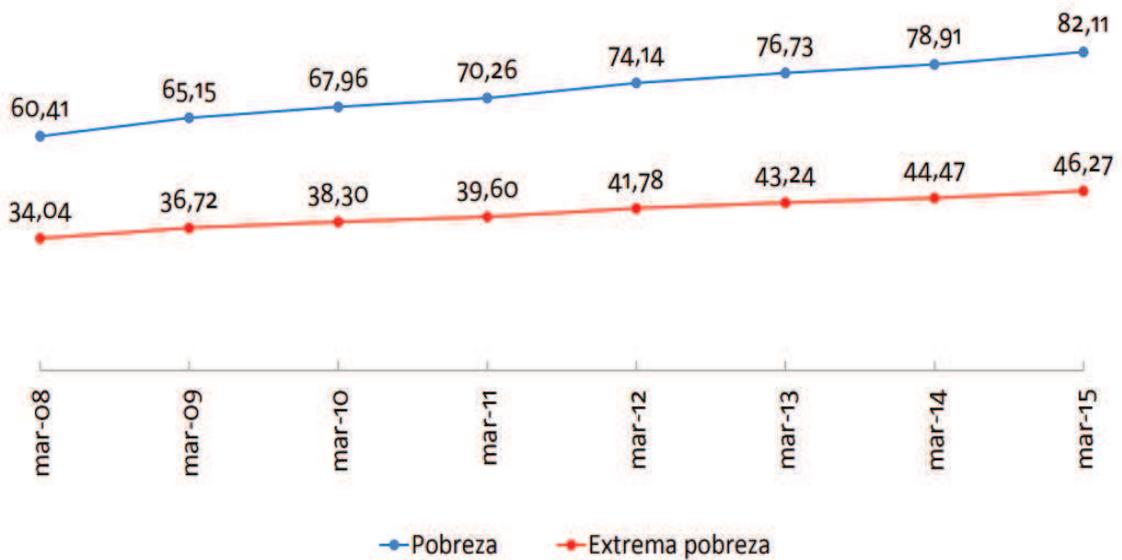


Figura 8Tasa de la Pobreza y Pobreza Extrema (Anual)

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

En el año 2015 en el mes de marzo la pobreza en el cuadro se establece en un ingreso familiar per cápita menos a \$82.11 mensuales y en extrema pobreza el ingreso familiar per cápita mensual es de \$46.27.

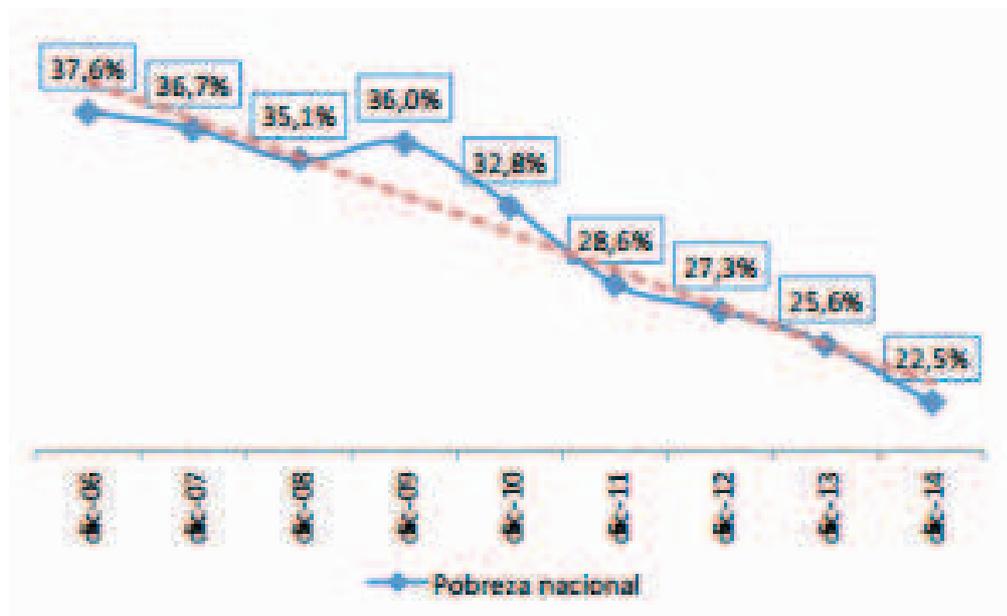


Figura 9 Tasa de Pobreza (Anual)

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

En el gráfico se puede evidenciar la disminución relativa de la pobreza en el país en más de 15 puntos según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos ya que en el 2006 había un porcentaje de fue de 37.6% y a finales del año 2014 se obtuvo un porcentaje del 22.5%.

Incidencia.

En el análisis muestra que es una oportunidad ya que los porcentajes de pobreza y extrema pobreza han disminuido en los últimos años por el mismo hecho que el ingreso per cápita aumente.

2.1.2.2. Migración



Figura 10 Tasa de Migración

Fuente: Ministerio del Interior

Dentro del primer trimestre del año en curso se emitieron un total de 45.487 certificados de movimientos migratorios, mientras que en el año en el mismo lapso de tiempo se emitieron un total de 33.244 certificados migratorios.

Incidencia.

Con en análisis se puede definir que existe mayor número de migración en el año 2015 lo que representa un oportunidad al país debido a que abra mayores ingresos a al país por las remesas que se emitirán en el transcurso del año

2.1.2.3. Educación

Con respecto a la educación se tomara como referencia es estado en el que se encuentra el Analfabetismo en el país con datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos:

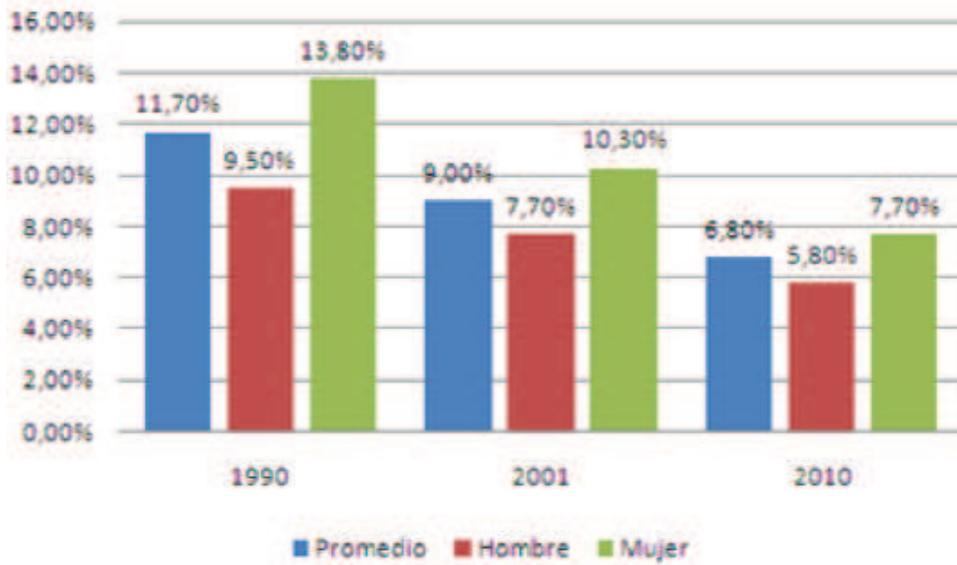


Figura 11 Tasa de Educación Promedio

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos



Figura 12 Tasa de Educación Promedio (Etnia)

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos

Se considera analfabetas a la población que no sabe ni leer ni escribir según censo establecido para el año 2010, en dicho año se obtuvo un resultado del 6.8% de la población es analfabeta y que de este resultado el 6% corresponde a hombre y el 8% a mujeres.

Incidencia.

En relación a otros países, Ecuador tiene un índice de analfabetismo alto lo que representa una amenaza, pero según el análisis tiende a menorar en los últimos años esperando que este problema se resuelva mediante aplicación de estrategias de gobierno, políticas e implementación de más institución educativas para sanear dicho problema.

2.1.3. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

“Los gobiernos federales, locales y extranjeros son los principales reguladores, liberalizadores, subsidiarios, patrones y clientes de las empresas; por lo tanto, los factores políticos, gubernamentales y legales representan oportunidades o amenazas clave para las empresas tanto grandes como pequeñas.” (F. David, Administración Estratégica, 2003, p.87).

Para el análisis de esta fuerza se tomara en cuenta:

- Gobernabilidad
- Legislación

2.1.3.1. Gobernabilidad

“Por gobernabilidad puede entenderse la situación en la que concurren un conjunto de condiciones favorables para la acción de gobierno que se sitúan en su entorno o que son intrínsecas a éste. De esta forma, este concepto se enmarca en el ámbito de la “capacidad de gobierno”.” (M. Alcántara Sáez, Gobernabilidad, crisis y cambio, 1995 p. 11).

En los últimos años de gobernabilidad del Presidente de la República el Econ. Rafael Correa Delgado ha tenido una gran aceptación en el país y en su partido político ya que es el fundador y principal representante del partido político Alianza País, la misma que maneja un partido político de izquierda, una ideología socialista en el siglo XXI, con ya 9 años en el gobierno el actual presidente cursa por su tercer periodo.

Dentro de su primer periodo el mandatario creo la asamblea constituyente en el 2008 lo que estableció para el 2009 la nueva constitución lo que lo llevo a elección en ese año pero gano en una sola vuelta en su nuevo periodo del 2009 al 2013, en este periodo el actual mandatario tuvo un conveniente el 30 de septiembre del 2010 en dicha fecha hubo cabida para un presunto golpe de estado efectuado por la Policía Nacional, y finalmente en su actual periodo el tercer periodo de gobierno sigue bien pero en las últimas semanas su popularidad se ha visto afectada por marchas en contra de él y de su gobierno.

Incidencia.

Con el análisis establecido sobre la gobernabilidad se puede concluir que en la actualidad y hasta la fecha el gobierno nos representa una amenaza ya que se tiene una estabilidad histórica pero a la actualidad el gobierno se ha visto amenazado por marchas locales eh incluso con un futuro para nacional y eso a las instituciones públicas como al GAD Municipal San Miguel de los Bancos les perjudicaría por cambios económicos, políticos, sociales, etc.

2.1.3.2. Legislación

En la Constitución de la República establecida en el año 2008 en uno artículo nos da a conocer lo siguiente:

Artículo 211.- La Contraloría General del Estado es un organismo técnico encargado del control de la utilización de los recursos estatales, y la consecución de los objetivos de las instituciones del Estado.

La Ley Orgánica de Empresas Públicas en sus artículos nos menciona:

Artículo 4.- Definiciones: Las empresas públicas son entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República, personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión. Estarán destinadas a la gestión de sectores estratégicos, la prestación deservicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado.

Artículo 47.- CONTROL Y AUDITORIA.- Las empresas públicas estarán sujetas a los siguientes controles:

1. A la Contraloría General del Estado de conformidad con el artículo 211 de la Constitución, y esta Ley;
2. A la Unidad de Auditoría Interna de la empresa pública, que ejecutará auditorías y exámenes especiales, de conformidad con lo establecido en esta Ley; y,
3. Al Consejo de Participación Ciudadana, en los términos en que su Ley Orgánica lo señala.

La Contraloría General del Estado dirigirá el sistema de Control Administrativo en las empresas públicas, que se compone de los Sistemas de Control Externo e Interno establecidos en esta Ley.

La Contraloría General realizará el Control Externo mediante auditoría financiera a través de empresas especializadas en cada industria o sector, calificadas para el efecto. La Contraloría determinará el proceso de selección de las firmas especializadas.

La Auditoría Financiera informará respecto a un período determinado, sobre la razonabilidad de las cifras presentadas en los estados financieros de una empresa pública y el cumplimiento de las normas legales y reglamentarias aplicables; concluirá

con la elaboración de un informe profesional de auditoría, en el que se incluirán las opiniones correspondientes.

La empresa pública contará con una unidad de Auditoría interna de conformidad con la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, encargada de realizar el control previo y concurrente.

La Auditoría externa o interna, no podrá modificar las resoluciones adoptadas por los funcionarios públicos en el ejercicio de sus atribuciones, facultades o competencias.

El Código Tributario vigente desde el año 2009 en su artículo 35 nos dice que:

Dentro de los límites que establezca la ley y sin perjuicio de lo que se disponga en leyes orgánicas o especiales, en general están exentos exclusivamente el pago de impuestos, pero no de tasas ni de contribuciones especiales: las instituciones del estado, las municipalidades u otras entidades del gobierno seccional o local, constituidos con independencia administrativa y económica como entidades de derecho público o privado para la presentación de servicios públicos.

Incidencia

En la actualidad la legislación del país representa una oportunidad para las instituciones públicas ya que cuentan con ciertos privilegios debido a que existen en las leyes, códigos, normas etc.

2.1.4. Fuerzas Tecnológicas

“Los cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios producen un fuerte impacto en las empresas”. (F. David, Administración Estratégica, 2003, p.92).

Para el análisis de esta fuerza existe solo una variable significativa para ser evaluada y esto da cabida a las TIC's.

2.1.4.1. TIC's

“En líneas generales podríamos decir que las nuevas tecnologías de la información y comunicación son las que giran en torno a tres medios básicos: la informática, la microelectrónica y las telecomunicaciones; pero giran, no sólo de forma aislada, sino lo que es más significativo de manera interactiva e interconexionadas, lo que permite conseguir nuevas realidades comunicativas”. (Cabero, Impacto de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en las organizaciones educativas, 1998 p.198)

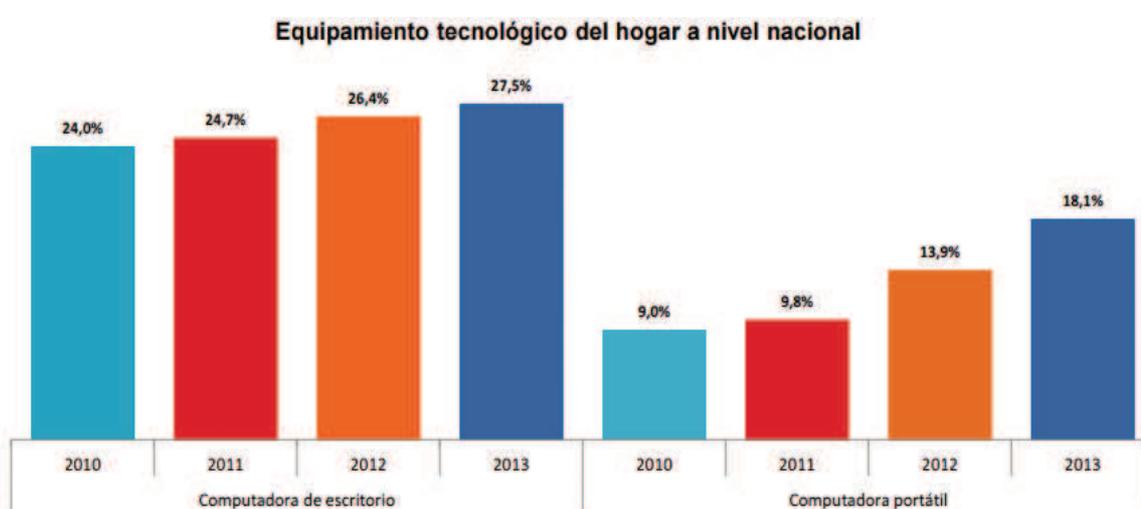


Figura 13 Tasa de adquisición de computadoras (Anual)

Fuente: Encuesta Nacional de Empleo Desempleo y Subempleo (2010-2013)

El 18.1% de los hogares en el país poseen al menos una computadora portátil, mientras que un 27.5% de los hogares tienen al menos una computadora de escritorio, en un comportamiento equilibrado la tecnología sigue avanzando en el país.

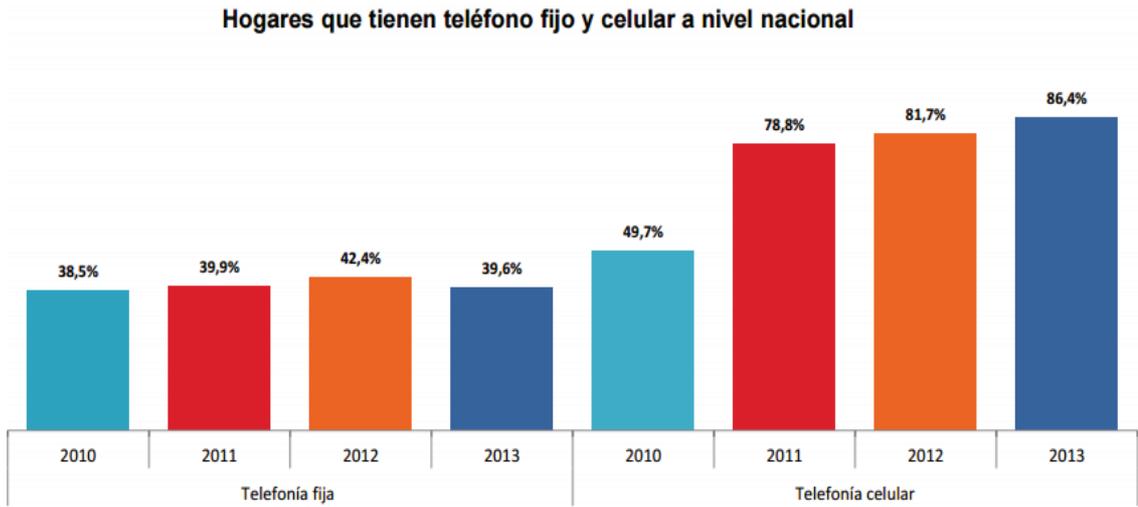


Figura 14 Tasa de adquisición de telefonía (Anual)

Fuente: Encuesta Nacional de Empleo Desempleo y Subempleo (2010-2013)

El 86.4% de los hogares en el país tienen al menos un teléfono celular, por lo que se puede evidenciar es q su tendencia de crecimiento sigue subiendo mientras que solo el 39.6% de los hogares poseen telefonía fija lo cual en comparación al año 2012 disminuyo en un 2.8 puntos.

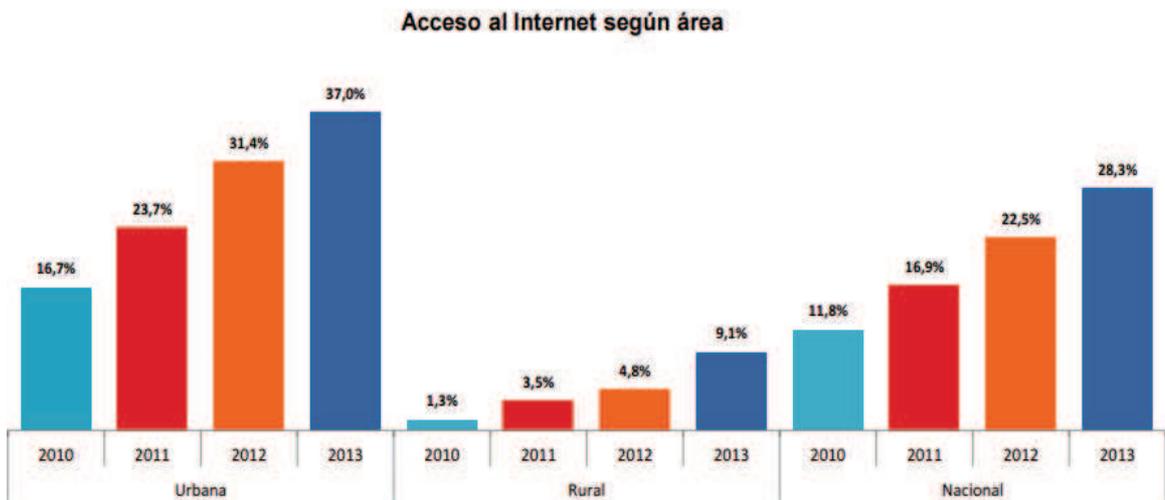


Figura 15 Tasa de adquisición de internet (Anual)

Fuente: Encuesta Nacional de Empleo Desempleo y Subempleo (2010-2013)

Dentro de los datos estadísticos el 28.3% de los hogares a nivel nacional tienen acceso a internet lo cual sigue una tendencia en crecimiento por lo que muestra un crecimiento promedio del 5.5% aproximadamente cada año.

Incidencia.

El ámbito tecnológico tiene un crecimiento constate y significativo en el país lo que indica que es una oportunidad y el Ministerio de Telecomunicaciones que abarca a todas las instituciones del sector público establece dentro de sus políticas incrementar el uso de las TIC's.

2.1.5. Fuerzas Competitivas

La recolección y evaluación de información sobre los competidores es básica para la formulación de la estrategia con éxito. (F. David, Administración Estratégica, 2003, p.94).

Este factor será analizado a fondo como la evaluación interna de la empresa ya que en este punto entra el análisis de las cinco fuerzas de Porter.

2.2. EVALUACIÓN INTERNA

En este punto se analiza lo que son las cinco fuerzas de competencia denominadas las cinco fuerzas de Porter. David nos menciona en su libro lo siguiente:

“El modelo de las cinco fuerzas de competencia es un método de análisis muy utilizado para formular estrategias en muchas industrias. La intensidad de la competencia entre las empresas varía en gran medida en función de las industrias.... Según Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria determinada es vista como el conjunto de cinco fuerzas:

1. Rivalidad entre empresas competidoras.
2. Entrada potencial de nuevos competidores.
3. Desarrollo potencial de productos sustitutos.
4. Poder de negociación de los proveedores
5. Poder de negociación de los consumidores.

(F. David, Administración Estratégica, 2003, p.98).

2.2.1. Rivalidad entre empresas competidoras

“La rivalidad entre empresas competidoras es por lo general la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias que sigue una empresa tienen éxito sólo en la medida que proporcione una ventaja competitiva sobre las estrategias que aplican las empresas rivales. Los cambios en la estrategia de una empresa se enfrentan por medio de acciones contrarias, como la reducción de precios, el mejoramiento de la calidad, la adición de características, la entrega de servicios, la prolongación de las garantías y el aumento de la publicidad.” (F. David, Administración Estratégica, 2003, p.100).

Al tratarse de que la institución evaluada es un Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal no tiene competencia debido a que es un institución pública encargada del desarrollo de un cantón no tiene empresas rivales que lo hagan de la misma forma y no obtener lucro o ganancia.

Incidencia.

Este factor representa una fortaleza para la institución ya que no va a existir una empresa rival y de haberla no sería una rivalidad sino más bien una ayuda ya que el objetivo común de las empresas públicas es para beneficio de la sociedad.

2.2.2. Entrada potencial de nuevos competidores

“Siempre que empresas nuevas ingresan con facilidad a una industria en particular, la intensidad de la competencia entre las empresas aumenta; sin embargo, entre las barreras de ingreso están la necesidad de lograr economías de escala con rapidez, la necesidad de obtener conocimiento especializado y tecnología, la falta de experiencia, la lealtad firme de los clientes, las fuertes preferencias de marca, el requerimiento de un gran capital, la falta de canales de distribución adecuados, las políticas reguladoras gubernamentales, los aranceles, la falta de acceso a materias primas, la posesión de patentes, las ubicaciones poco atractivas, los ataques de empresas arraigadas y la saturación potencial del mercado.” (F. David, Administración Estratégica, 2003, p.101).

Como en el anterior factor cabe recalcar que el análisis se lo ejecuta a una institución pública que se encarga del bienestar de un cantón y solo se puede establecer un tipo de esta institución por cantón es por eso que no existe entrada de nuevos competidores.

Incidencia.

Este análisis constituye una fortaleza más para la institución debido a no existe la amenaza del ingreso de nuevos competidores en este ámbito laboral.

2.2.3. Desarrollo potencial de productos sustitutos

“En muchas industrias, las empresas compiten de cerca con los fabricantes de productos sustitutos de otras industrias. Como ejemplos están los fabricantes de contenedores de plástico que compiten con aquellos que fabrican recipientes de vidrio, cartón y aluminio; así como los productores de acetaminofén que compiten con otros productores de medicamentos contra el dolor de cabeza y los dolores en general. La presencia de productos sustitutos coloca un tope en el precio que se cobra antes de que los consumidores cambien a un producto sustituto.

Las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de estos productos declina y conforme el costo por el cambio de clientes se reduce.

La fortaleza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor por los avances que esto sostienen en la participación en el mercado, así como por los planes que tienen las empresas para aumentar su capacidad y penetración en el mercado.” (F. David, Administración Estratégica, 2003, p.101).

Al ser una institución que brinda servicios para el bienestar de un pueblo no existen productos sustitutos reales ni potenciales que pueda dar cabida a este factor.

Incidencia

Según el análisis esta es otra fortaleza ya que no existe un producto sustituto para los servicios que brinda el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal.

2.2.4. Poder de negociación de los proveedores

“El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existen muchos proveedores, cuando sólo hay algunas materias primas sustitutas adecuadas o cuando el costo de cambiar las materias primas es demasiado alto. Tanto los proveedores como los productores deben ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de nuevos servicios, entregas a tiempo y costos de inventario reducidos para mejorarla rentabilidad a largo plazo en beneficios de todos.

Las empresas deben seguir una estrategia de integración hacia atrás para obtener el control o la propiedad de los proveedores. Esta estrategia es eficaz sobre todo cuando los proveedores son poco confiables, demasiado costosos o incapaces de satisfacer las necesidades de una empresa en forma consistente. Las empresas negocian, por lo general, términos más favorables con los proveedores cuando la integración hacia atrás

es una estrategia utilizada comúnmente entre empresas rivales en una industria.” (F. David, Administración Estratégica, 2003, p.101).

En lo que respecta a los proveedores del Gobierno Autónomo Descentraliza Municipal San Miguel de los Bancos en cuanto se refiere a compras pequeñas son proveedores locales del cantón o sector pero en compras grandes la institución maneja el portal de compras públicas para la adquisición de ese tamaño de compras es por eso que los proveedores son variables pero estables para las empresas públicas.

Incidencia

Esto representa otra fortaleza para el GADM San Miguel de los Bancos ya que en portal se encuentran los mayores proveedores del país y esto representa una mayor calidad a un menor precio.

2.2.5. Poder de negociación de los consumidores

“Cuando los clientes están concentrados en un lugar, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Las empresas rivales ofrecen garantías prolongadas o servicios especiales para ganar la lealtad de los clientes, siempre y cuando el poder de negociación de los consumidores sea significativo.

El poder de negociación de los consumidores es también mayor cuando los productos que se adquieren son estándar o poco diferenciados. Cuando esto ocurre, los consumidores negocian precio de venta, cobertura de la garantía y paquetes adicionales en mayor grado.” (F. David, Administración Estratégica, 2003, p.101).

Los clientes del GADM San Miguel de los Bancos tiene como clientes se podría decir a los pobladores del cantón, ya que estos son los mayores beneficiarios de todos los servicios que brinda esta institución pública.

Incidencia

Debido a que los clientes son los pobladores del cantón San Miguel de los Bancos para la institución representa una fortaleza ya que el cantón siempre va a contar con pobladores y a su medida va a seguir creciendo y a esa medida la institución tendrá que seguir prestando sus servicios para beneficio de la comunidad.

2.3. ANALISIS FODA

2.3.1. Matriz FODA

Dentro del análisis del FODA la principal herramienta es la Matriz FODA para ello F. David señala lo siguiente, “La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA) es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA).³ El ajuste de los factores externos e internos es la parte más difícil de desarrollar en una matriz FODA y requiere un criterio acertado(además de que no existe uno mejor)....” (F. David, Administración Estratégica, 2003, p.200).

Tabla 1
Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1. Estructura en el organigrama institucional actualizada.	O1. Nuevas competencias adquiridas por la institución según la Constitución de la República del Ecuador
F2. Niveles jerárquicos de la institución bien definidos.	O2. La población tiene una cultura bien definida sobre el pago de impuestos.
F3. Direccionamiento estratégico actualizado	O3. Creación de nuevas empresas de turismo en el cantón.
F4. Objetivos tanto general como específicos bien definidos y con relación a la misión y visión de la institución.	
F5. Sistema informático de última generación.	
DEBILIDADES	AMENAZAS
D1. Personal con conocimientos básicos, sin la capacitación necesaria para el puesto.	A1. Que el gobierno no envíe a tiempo las asignaciones de acuerdo al Presupuesto General del Estado.
D2. No existe seguridad en el manejo deefectivo y equivalente fuera de la institución.	A2. Crisis económicas, sociales y políticas general en el cantón por problemas a nivel país.
D3. Procedimientos desactualizados y con deficiencia en tiempo y recursos.	A3. Mayor índice de delincuencia en el cantón por crecimiento poblacional.
D4. Información financiera atrasada por deficiencia de los diferentes departamentos.	
D5. Atención al público en general deficitaria.	
D6. Falta de comunicación a la comunidad en general.	

De igual forma F. David dice lo siguiente sobre las estrategias del FODA:

Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas.

Las estrategias DO tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas.

Las estrategias FA usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.

Las estrategias DA son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

(F. David, Administración Estratégica, 2003, p.200).

Tabla 2
Matriz de Estrategias FODA

<p style="text-align: center;">INTERNO</p> <p style="text-align: center;">EXTERNO</p>	<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <p>F1. Estructura en el organigrama institucional actualizada. F2. Niveles jerárquicos de la institución bien definidos. F3. Direccionamiento Estratégico actualizado. F4. Objetivos tanto general como específicos bien definidos. F5. Sistema informático de última generación.</p>	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <p>D1. Personal con conocimientos básicos sin la capacitación necesaria. D2. No existe seguridad en el manejo de efectivo y equivalente fuera de la institución. D3. Procedimientos desactualizados y con deficiencia en tiempo y recurso. D4. Información financiera atrasada por deficiencia de los departamentos. D5. Atención al público en general deficitaria D6. Falta de comunicación a la comunidad en general.</p>
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <p>O1. Nuevas competencias adquiridas por la institución según la Constitución de la República del Ecuador. O2. La población tiene una cultura bien definida sobre el pago de impuestos. O3. Creación de nuevas empresas de turismo en el cantón.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias FO</p> <p><u>Estrategia de Integración</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Integración hacia adelante <p><u>Estrategia Intensiva</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Penetración en el mercado <p><u>Estrategia de Diversificación</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Diversificación Horizontal 	<p style="text-align: center;">Estrategias DO</p> <p><u>Estrategia Intensiva</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de servicios
<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <p>A1. Que el gobierno no envíe a tiempo las asignaciones de acuerdo al Presupuesto General del Estado A2. Crisis económicas, sociales y políticas en general en el cantón por problemas a nivel país. A3. Mayor índice de delincuencia en el cantón por crecimiento poblacional</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias FA</p> <p><u>Estrategia de Integración</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Integración hacia atrás y horizontal <p><u>Estrategia Intensiva</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de servicios 	<p style="text-align: center;">Estrategias DA</p> <p><u>Estrategia Intensiva</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de servicios

Las estrategias establecidas en la matriz de estrategias del FODA se basan en la tabla del libro de Administración Estratégica de Fred David (2003):

ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	EJEMPLO
Integración hacia delante	Obtención de la propiedad o aumento del control sobre distribuidores o vendedores a minoristas	Gateway Computer Company, abre su propia cadena de tiendas de cómputo de venta a minoristas.
Integración hacia atrás	Búsqueda de la propiedad o del aumento del control sobre los proveedores de una empresa	Empresas financieras como J.P. Morgan subrogan sus operaciones de tecnología a empresas como EDS e IBM.
Integración horizontal	Búsqueda de la propiedad o del aumento del control sobre los competidores	Reader's Digest Association adquiere Reinman Publications LLC.
Penetración en el mercado	Búsqueda del aumento de la participación en el mercado de los productos o servicios actuales a través de importantes esfuerzos de mercadotecnia	American Express lanzó una campaña publicitaria de 100 millones de dólares en el 2002 para impulsar su tarjeta líder por arriba de Citigroup en la industria de las tarjetas de crédito.
Desarrollo del mercado	Introducción de los productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas	South African Breweries PLC intenta adquirir Miller Brewing Company en cinco mil millones de dólares.
Desarrollo de productos	Búsqueda del incremento de las ventas por medio del mejoramiento de los productos o servicios actuales, o del desarrollo de nuevos productos	Miller Brewing desarrolló la nueva bebida de malta "con sabor a vodka" y cítricos Skyy Blue.
Diversificación concéntrica	Adición de productos o servicios nuevos, pero relacionados	Hilton Hotels vende ahora tiempos compartidos para ocupar habitaciones. El Hilton de la ciudad de Nueva York vende las habitaciones de los dos pisos más altos.
Diversificación horizontal	Adición de productos o servicios nuevos pero no relacionados para los clientes actuales	El equipo de béisbol de los Yankees de Nueva York fusiona sus operaciones de negocios con el equipo de básquetbol de los Nets de New Jersey.
Recorte de gastos	Reagrupación por medio de la reducción de costos y activos para revertir la disminución de las ventas y utilidades	En el 2002, Net2Phone eliminó 110 trabajos, esto es, 28% de su fuerza laboral, como parte de su plan de reestructuración.
Enajenación	Venta de una división o parte de una empresa	Tyco International vende su división de plásticos que representa contablemente alrededor del 4% de las ventas totales de empresa.
Liquidación	Venta de los activos de una empresa, en partes, por su valor tangible	Service Merchandise liquidó en el 2002 y cerró la totalidad de sus 216 tiendas en 32 estados. La empresa opera desde hace tres años en bancarrota.

Figura 16Tipos de Estrategias

Fuente: Administración Estratégica (David 2003)

CAPITULO III

MARCO TEORICO

3.1. TEORIA DE RIESGOS

3.1.2. RIESGO

“La premisa subyacente en la gestión de riesgos corporativos es que las entidades existen con el fin último de generar valor para su grupo de interés. Todas se enfrentan a la ausencia de certeza y el reto para su dirección es determinar cuanta incertidumbre se puede aceptar mientras se incrementa el valor para sus grupos de interés”. (COSO, 2004 p. 1).

3.2. CLASIFICACION DE RIESGOS FINANCIEROS

“De forma general, cualquier, empresa, financiera o no, suele clasificar los riesgos financieros en dos grandes grupos. Riesgos cuantificables y no cuantificables.” (Gómez y López, Riesgos financieros y operaciones internacionales, 2002 p. 27)

3.2.2. Riesgos Cuantificables

“Aquellos que se calculan basándose en criterios y pueden expresarse fácilmente en términos monetarios. En este grupo se integran los riesgos de mercado y de crédito.” (Gómez y López, Riesgos financieros y operaciones internacionales, 2002 p. 27)

3.2.3. Riesgos no cuantificables

“Cuya valoración es tanto más relativa y dependerá de los criterios aplicados por cada entidad. Se incluyen riesgos de liquidez, legal y operativo” (Gómez y López, Riesgos financieros y operaciones internacionales, 2002 p. 27)

3.2.4. Riesgo de Mercado

“Es el riesgo de pérdidas potenciales derivados de un movimiento adverso en el nivel o volatilidad del precio del mercado de los instrumentos financieros asociados a una posición, cartera o entidad.” (Gómez y López, Riesgos financieros y operaciones internacionales, 2002 p. 28).

3.2.5. Riesgo de Liquidez

“Es el riesgo de no poder deshacer una posición en el mercado sin afectar el precio del producto correspondiente, haciendo difícil u onerosa su cobertura. Incluye también la imposibilidad de financiarse en el intercambio en la cuantía necesaria,” (Gómez y López, Riesgos financieros y operaciones internacionales, 2002 p. 28)

3.2.6. Riesgo de Operación

“Es el riesgo de pérdidas financieras derivadas de un mal funcionamiento de los sistemas de información y Control Interno, fallos humanos en el tratamiento de las operaciones y sucesos inesperados, relacionados con el soporte interno, extremo e infraestructura operacional” (Gómez y López, Riesgos financieros y operaciones internacionales, 2002 p. 28)

3.2.7. Riesgo de Crédito

“Es el riesgo de pérdidas motivado por la posibilidad de incumplimiento de la contrapartida de sus obligaciones contractuales. Se incluyen en el los riesgos de insolvencia (contraparte y emisor), riesgos país, riesgo de Settlement (liquidación) y el riesgo de entrega” (Gómez y López, Riesgos financieros y operaciones internacionales, 2002 p. 28)

3.2.8. Riesgo Legal

“Es el riesgo de pérdida debido a que un contrato no pueda ser ejecutado por que las operaciones no se encuentran dentro del marco legal, establecido por la autoridad competente o bien por condicionamientos de tipo fiscal no contemplados inicialmente en la negociación de los instrumentos financieros.” (Gómez y López, Riesgos financieros y operaciones internacionales, 2002 p. 28).

3.3. COSO ERM

“La premisa subyacente de ERM es que toda entidad, tenga o no fines de lucro o sea una entidad gubernamental, existe para proveer valor a sus “grupos de interés” (stakeholders). Toda entidad enfrenta la incertidumbre y el desafío para la gerencia es determinar cuanta incertidumbre la entidad está dispuesta a aceptar en su esfuerzo por aumentar el valor para sus “grupos de interés”. La incertidumbre presenta tanto riesgos como oportunidades, y puede generar tanto deterioro como crecimiento del valor. ERM provee un marco para que la gerencia pueda manejar eficazmente la incertidumbre y los riesgos y oportunidades asociados y así aumentar su capacidad de generar valor”. (COSO, 2005 p 1)

Dentro de un resumen ejecutivo establecido por COSO ERM del año 2005, dice que la aplicación de esta herramienta ayuda a establecer un aumento en la capacidad de las siguientes variables:

- *Alinear el nivel de riesgo aceptado con la estrategia* – El nivel de riesgo aceptado es la cantidad de riesgo, en un sentido amplio, que una compañía u otra entidad está dispuesta a aceptar en procura de lograr sus metas. La gerencia considera el nivel de riesgo aceptado en primer término al evaluar las alternativas estratégicas, luego al establecer los objetivos alineados con la estrategia elegida y al desarrollar mecanismos para administrar los riesgos relacionados.
- *Unir crecimiento, riesgo y rendimiento* – Las entidades aceptan el riesgo como parte de la creación y preservación del valor y esperan un rendimiento acorde con el riesgo.
ERM aumenta la capacidad para identificar y apreciar riesgos y para establecer niveles aceptables de riesgo compatibles con los objetivos de crecimiento y rendimiento.
- *Mejorar las decisiones de respuesta al riesgo* – ERM provee rigurosidad para identificar y elegir entre las posibles alternativas de respuestas al riesgo– eludir, reducir, compartir y aceptar. ERM provee métodos y técnicas para tomar estas decisiones.
- *Minimizar sorpresas y pérdidas operativas* – En la medida que las entidades mejoran su capacidad para identificar acontecimientos eventuales, apreciar riesgos y establecer respuestas, reducen la ocurrencia de sorpresas y sus correspondientes costos o pérdidas.
- *Identificar y administrar riesgos a nivel de la entidad* – Cada entidad enfrenta una gran cantidad de riesgos que afectan las diferentes partes de la organización. La gerencia necesita no solamente manejar los riesgos individuales sino también comprender los impactos interrelacionados.
- *Proveer respuestas integradas a riesgos múltiples* – Los procesos de negocios presentan muchos riesgos que les son inherentes. ERM provee soluciones integradas para la administración de los riesgos.
- *Aprovechar oportunidades* – La gerencia no sólo considera exclusivamente los riesgos sino también los acontecimientos eventuales y al considerar un amplio

espectro de acontecimientos, puede entender cómo ciertos acontecimientos representan oportunidades.

- *Racionalizar el uso de recursos* – Cuanto más robusta sea la información con respecto a los riesgos totales de la entidad, más eficazmente podrá la gerencia apreciar las necesidades generales de capital y mejorar su distribución.

De la misma forma COSO ERM presenta una ayuda de suma importancia como lo dice el resumen ejecutivo del año 2005:

“ERM ayuda a una entidad a lograr sus objetivos de desempeño y rentabilidad y aprehender la pérdida de recursos. También ayuda a asegurar la eficacia del proceso de elaboración de información. Finalmente, ayuda a asegurar que la entidad cumpla con leyes y regulaciones, evitando que su reputación se vea perjudicada y otras consecuencias. En resumen, ERM ayuda a una entidad a alcanzar lo que busca y a evitar errores y sorpresas durante el camino.”

3.3.2. Definición de ERM

“ERM es un conjunto de acciones (proceso) llevadas a cabo por el directorio, la gerencia y el resto del personal de una entidad, aplicado en la definición de la estrategia y que abarca a toda la empresa, destinado a identificar acontecimientos eventuales que puedan afectar a la entidad y a procurar que los riesgos estén dentro del nivel de riesgo aceptado para proveer una seguridad razonable con respecto al logro de los objetivos de la entidad”. (COSO ERM, 2005 p. 4)

3.3.3. Componentes de la ERM

La ERM comprende ocho componentes interrelacionados. Estos derivan de la forma como la gerencia conduce los negocios y están integrados con el proceso gerencial. Los componentes son:

- Ámbito Interno
- Fijación de Objetivos
- Identificación de Acontecimientos
- Apreciación de Riesgos
- Respuesta al Riesgo
- Actividad de Control
- Información y Comunicación
- Monitoreo

(COSO ERM, 2005 p. 7)



Figura 17 COSO ERM y sus componentes

Fuente: COSO ERM 2005

2.3.1.1. Ámbito Interno

El ámbito interno de la entidad, al proveer disciplina y estructura, es el fundamento para todos los demás componentes de la ERM. El ámbito interno influye en la forma como se establecen la estrategia y los objetivos, como se estructuran las actividades de negocios y como se identifican, aprecian y tratan los riesgos. También influye en el diseño y funcionamiento de las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y en las actividades de monitoreo. El ámbito interno comprende muchos elementos, incluyendo valores éticos de la entidad, competencia y desarrollo del personal, estilo operativo de la gerencia y en la forma como ésta asigna responsabilidad y autoridad. (COSO ERM, 2005 p.7)

2.3.1.2. Fijación de Objetivos

En el contexto de la misión o visión establecidas, la gerencia establece los objetivos estratégicos, selecciona la estrategia y establece los objetivos relacionados fluyendo a través de la empresa y alineados con y ligados a la estrategia. Los objetivos deben existir antes de que la gerencia pueda identificar acontecimientos que eventualmente puedan afectar el logro de los mismos. ERM asegura que los administradores tengan instalado un proceso para definir objetivos y alinearlos con la misión y la visión de la entidad y para que sean compatibles con el nivel de riesgo aceptado.

Los objetivos de la entidad pueden ser vistos en el contexto de cuatro categorías:

- Estratégicos – relacionados con las metas de alto nivel, alineados con y siendo soporte de la misión/visión de la entidad.
- Referidos a las operaciones – relacionados con la eficacia y eficiencia en las operaciones de la entidad incluyendo metas de desempeño y rentabilidad. Ellos varían en función de las elecciones de la gerencia en relación con la estructura y desempeño.
- Referidos a la elaboración de información – relacionados con la eficacia del proceso de elaboración de información. Incluyen elaboración de información interna y externa y pueden involucrar información financiera o no financiera.

- Referidos al cumplimiento – relacionados con el cumplimiento de la entidad con las leyes y regulaciones que le sean aplicables.

(COSO ERM, 2005 p.9)

2.3.1.3. Identificación de Acontecimientos

Los administradores reconocen que existen incertidumbres – que no se puede conocer con certeza si un acontecimiento ocurrirá y cuándo y cuáles serán sus resultados en caso de ocurrir. Como parte de la identificación de acontecimientos, los administradores consideran factores internos y externos que afectan la ocurrencia de un acontecimiento.

Los factores externos incluyen factores económicos, empresariales, ambientales, políticos, sociales y tecnológicos. Los factores internos reflejan las opciones tomadas por la gerencia e incluyen asuntos tales como infraestructura, personal, procesos y tecnología.

La metodología de identificación de acontecimientos de una entidad puede comprender una combinación de técnicas y herramientas de respaldo. Las técnicas de identificación de acontecimientos están pendientes tanto del pasado como del futuro. Las técnicas que se centran en acontecimientos y tendencias pasados consideran asuntos tales como historias de cesación de pagos, cambios en los precios de los productos comercializables (commodities) y pérdidas de tiempo provocadas por accidentes. Las técnicas que se centran en futuros posibles escenarios consideran asuntos tales como cambios demográficos, nuevos mercados y acciones de los competidores.

Puede ser útil agrupar los eventuales acontecimientos en categorías. Agrupando los acontecimientos horizontalmente a través de una entidad y verticalmente entre unidades operativas, la gerencia puede comprender las interrelaciones entre los acontecimientos, obteniendo mayor y mejor información como base para la apreciación de riesgos.

Los acontecimientos pueden tener eventualmente un impacto positivo, uno negativo o ambos. Los acontecimientos que tienen un impacto eventualmente negativo representan riesgos que requieren apreciación y respuesta de la gerencia. En función de ello, riesgo

es definido como la posibilidad de que ocurra un acontecimiento y que afecte adversamente el logro de objetivos.

(COSO ERM, 2005 p.9)

2.3.1.4. Apreciación de Riesgos

La apreciación de riesgos permite a una entidad considerar cómo los acontecimientos eventuales podrían afectar el logro de los objetivos. La gerencia aprecia los acontecimientos desde dos perspectivas: probabilidad e impacto. (COSO ERM, 2005 p. 10)

2.3.1.5. Respuesta al Riesgo

La gerencia identifica opciones de respuesta al riesgo y considera su efecto sobre la probabilidad y el impacto del acontecimiento, con relación a las tolerancias al riesgo y a la relación costo-beneficio y diseña e implanta opciones de respuesta. La consideración de respuestas al riesgo y la selección e implantación de una respuesta al riesgo integran la ERM. Una ERM eficaz requiere que la gerencia seleccione una respuesta de la que pueda esperarse que coloque a la probabilidad del riesgo y a su impacto dentro de la tolerancia al riesgo de la entidad. (COSO ERM, 2005 p. 11)

2.3.1.6. Actividades de Control

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las respuestas al riesgo sean ejecutadas adecuadamente. Las actividades de control tienen lugar en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Las actividades de control son parte del proceso a través del cual una empresa procura lograr sus objetivos de negocios. Generalmente involucran dos elementos: una política estableciendo qué debe hacerse y los procedimientos para ejecutar la política. (COSO ERM, 2005 p.12)

2.3.1.7. Información y Comunicación

La información apropiada – de procedencia externa e interna – debe ser identificada, capturada y comunicada de un modo y en un marco temporal que le permita al personal cumplir con sus cometidos. La comunicación eficaz también se realiza en un amplio sentido, fluyendo hacia abajo, hacia arriba y hacia los costados en la entidad. También existe comunicación eficaz e intercambio de información importante con terceros, tales como consumidores, proveedores, reguladores y “grupos de interés”. (COSO ERM, 2005 p. 13)

2.3.1.8. Monitoreo

La ERM es monitoreada – un proceso que aprecia tanto la presencia como el funcionamiento de sus componentes y la calidad de su desempeño a lo largo del tiempo.

El monitoreo puede ser realizado de dos formas: a través de actividades continuas o de evaluaciones independientes. El monitoreo continuo y el independiente asegura que la ERM continúe siendo aplicada a todos los niveles y a través de toda la entidad.

El monitoreo continuo se construye sobre la base de las actividades operativas normales y recurrentes de una entidad. El monitoreo continuo es ejecutado sobre la base de tiempo real, reacciona dinámicamente a los cambios en las condiciones y está arraigado en la entidad. Consecuentemente, es más eficaz que las evaluaciones independientes. (COSO ERM, 2005 p.14)

2.4. MAPA DE PROCESOS

“El mapa de procesos provee una visión de conjunto, holística o de helicóptero de todos los procesos de la organización” (Bravo, Gestión de Procesos, 2011 p. 14)

2.4.1. Clasificación de Procesos

En el libro de Gestión de Procesos de Bravo (2011) clasifica los procesos de la siguiente forma:

- **Procesos de dirección estratégica.-** Va arriba y su objetivo es planear toda la organización, realizar el plan, controla y retroalimentar.
- **Procesos del negocio.-** Van al centro y derivan directamente de la misión. Se les llama a veces procesos de misión o misionarios
- **Procesos de apoyo.-** Van abajo y dan soporte a toda la organización en los aspectos que no son directamente del negocio.

(Bravo, Gestión de Procesos, 2011 p. 22)

2.5. CONTROL INTERNO

“Un proceso efectuado por el Consejo de Administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseño para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos, dentro de riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de objetivos” (Ambrosone, La Administración del Riesgo Empresarial: Una Responsabilidad de Todos, 2007 p. 6)

Una definición más específica con respecto a Control Interno las NIA señala:

“El proceso diseñado, implantado y mantenido por los encargados del mando corporativo, la administración u otro personal para proporcionar seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de una entidad respecto a la confiabilidad de la información financiera, efectividad y eficiencia de las operaciones y cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables. El término “controles” se refiere a cualesquier aspecto de una o más de los componentes del Control Interno. (Normas Internacionales de Auditoría 315, 2011).

2.5.1. Objetivos de Control Interno

La Ambrosone en su libro de Administración del Riesgo Empresarial (2007), dice que:

“La idea principal del Control Interno es obtener seguridad razonable para el cumplimiento de objetivos de la organización. Y se clasifican en:

- **Estrategia:** Objetivos de alto nivel, alineados con la misión de la entidad.
- **Operaciones:** Objetivos vinculados al uso eficaz y eficiente de recursos.
- **Información:** Objetivos de fiabilidad de la información suministrada.
- **Cumplimiento:** Objetivos relativos al cumplimiento de leyes y normas aplicables.

2.5.2. Tipos de Control Interno

Por la jurisdicción del Control Interno, este tiene contable y administración.

2.5.2.1. Controles contables

El control contable comprende el plan de organización y los procedimientos y registros que se relacionen con la protección de los activos y la confiabilidad de los registros financieros y por consiguiente se diseñan para prestar seguridad razonable de que:

- Las operaciones se ejecutan de acuerdo con la autorización general o específica de la administración.
- Se registren las operaciones como sean necesarias para:
 - Permitir la preparación de estados financieros de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados o con cualquier otro criterio aplicable a dichos estados.
 - Mantener la contabilidad de los activos.
- El acceso a los activos se permite solo de acuerdo con la autorización de la administración

- Los activos registrados en la contabilidad se comparan a intervalos razonables con los activos existentes y se toma la acción adecuada respecto a cualquier diferencia.

(Standards, n. d.)

2.5.2.2. Controles Administrativos

“El control administrativo incluye, pero no se limita al plan de organización, procedimientos y registros que se relacionan con los procesos de decisión que conducen a la autorización de operaciones por la administración. Esta autorización es una función de la administración asociada directamente con la responsabilidad de lograr los objetivos de la organización y es el punto de partida para establecer el control contable de las operaciones (SAS, 1)

2.5.3. Responsables de Control Interno

“El diseño, establecido, mantenimiento, funcionamiento, perfeccionamiento, y evaluación del Control Interno es responsabilidad de la máxima autoridad, de los directivos y demás servidoras y servidores de la entidad, de acuerdo con sus competencias. Los directivos, en el cumplimiento de su responsabilidad, podrán especial cuidado en áreas de mayor importancia por su materialidad y por el riesgo e impacto en la consecuencia de los fines institucionales. (Normas de Control Interno, 2009).

2.6. MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DE CONTROL INTERNO

2.6.1. Narrativas o Descriptivas

“En esta técnica de evaluación de sistema de Control Interno, las personas seleccionadas por el auditor deben describir detalladamente los procedimientos que utilizan para desarrollar sus funciones.” (Pinilla, Auditoria Operacional, 1996 p. 99).

2.6.2. Cuestionarios

“Se trata de un instrumento de evaluación del sistema de Control Interno muy utilizado en las auditorías financieras. Con él, el auditor puede, de acuerdo con su criterio diseñar un conjunto de preguntas orientadas a medir el nivel de calidad del sistema de Control Interno vigente en la organización auditada.” (Pinilla, Auditoría Operacional, 1996 p. 97).

“Tal vez el instrumento más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis (Brace, 2008)” (Sampieri, Metodología de la investigación, 2010 p. 217)

2.6.3. Flujograma o Diagrama de flujos detallados

“La técnica presenta en forma dinámica la secuencia del trabajo, permite además conocer y comprender el proceso a través de los pasos, las unidades administrativas y los cargos que intervienen en él.” (Pinilla, Auditoría Operacional, 1996 p. 99).

2.6.4. Entrevistas

“La filosofía de este método de evaluación del sistema de Control Interno en las organizaciones es parecida a la del método del cuestionario; en lo único que se diferencian es que los cuestionarios pueden ser enviados a las personas elegidas para que los diligencien y los devuelvan en un determinado tiempo, en cambio con las entrevistas es imprescindible hacer visitas personales para conocer las impresiones de quienes fueron elegidos en relación con el grado de validez del sistema de Control Interno que está operando en la entidad auditada” (Pinilla, Auditoría Operacional, 1996 p. 98).

2.7. SemafORIZACIÓN

Para Franklin (2007) en su libro Auditoria Administrativa señala que para dar un seguimiento se realiza la evaluación adecuada y contar con elementos para establecer los parámetros de semaforización que identifiquen si el cumplimiento de indicador fue el adecuado o el esperado. Además menciona que, los parámetros de semaforización se establecen de acuerdo al sentido del indicador.

Con los parámetros de semaforización se indica cuando el comportamiento del indicador es:

- Aceptable (verde).- El valor alcanzado del indicador se encuentra en un rango por encima y por debajo de la meta programada, pero se mantiene dentro de los límites establecidos como aceptables
- Con riesgo (amarillo).- el valor alcanzado es mayor a la meta alcanzada, pero se mantiene dentro del rango establecido.
- Critico (rojo).- el valor alcanzado del indicadores mucho más alto que la meta programada o es tanto menor a la meta programada y se podría considerar como una falta de planeación (la meta no fue bien establecida), de conformidad con los rangos establecidos.

2.8. OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y METAS

2.8.1. Objetivos

Cerrud entrega una definición amplia donde “los objetivos son los ideales y los sueños viables [...]. De ahí la importancia de fijar un objetivo primario o global de la institución y formular objetivos básicos por las distintas actividades o funciones. (Aramayo y Candi, Manual de Planificación Estratégica, 2005 p.7)

2.8.2. Estrategia

Estrategia es una palabra que constantemente se está usando en el lenguaje cotidiano, generalmente, para referirse a como se logrará un determinado objetivo o bien a cuál será el camino que se seguirá para conseguirlo. También es un concepto que, en el ámbito militar, se ha asociado al desarrollo de la guerra, a partir de la definición de los pasos necesarios para el logro de la victoria en la misma. (Aramayo y Candi, Manual de Planificación Estratégica, 2005 p.7)

2.8.3. Metas

Meta es un pequeño objetivo que lleva a conseguir el objetivo como tal. La meta se puede entender como la expresión de un objetivo en términos cuantitativos y cualitativos.

Las metas son como los procesos que se deben seguir y terminar para poder llegar al objetivo. Todo objetivo está compuesto por una serie de metas, que unidas y alcanzadas conforman el objetivo. (Chacon, <http://www.tipsplan.com/que-es-una-meta> conseguido el 2 de agosto del 2015)

Es necesario establecer de una manera concreta y precisa, cuanto se quiere hacer o alcanzar de los objetivos, en que tiempo y en que lugar. Esta traducción y precisión cuantitativa de los objetivos, referida a un espacio-tiempo determinado es lo que se llama meta. (Ezequiel Anger Egg, Técnicas de Investigación, 1995 p. 103)

2.9. Propuesta para el diseño de un sistema de Control Interno basado en COSO ERM para el departamento financiero del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Miguel de los Bancos a fin de mejorar los niveles de eficiencia, eficacia y economía.

- Evaluación de la situación actual de los controles para cada una de los procesos en áreas del departamento financiero: presupuesto, contabilidad, y tesorería. La evaluación de controles para los procedimientos de las áreas del departamento financiero se considera los componentes de COSO ERM los cuales son: Ambiente de Control, Establecimiento de objetivos, Identificación de eventos, Evaluación de riesgos, Respuesta al riesgo, Actividades de control, Información y comunicación y Monitoreo.
- Interpretación de resultados para lo que será necesario la determinación de niveles de confianza y niveles de riesgo.
- Elaboración de matriz de riesgos que resuma los hallazgos encontrados en la aplicación de los cuestionarios a cada área y así poder establecer en forma general:
 - a) Niveles de riesgo: bajo, medio y alto
 - b) Probabilidad: raro, poco probable, posible, muy posible y casi seguro
 - c) Impacto: significativo, leve, moderado, grave y catastrófico.
- Planteamiento de políticas, indicadores y documentos que faciliten la gestión de riesgos financieros y para el control de incertidumbre.
- Modelo de Gestión de Riesgos Financieros basado en COSO ERM que contemple objetivos, alcance, políticas del sistema de gestión de riesgos, responsables e indicadores de su aplicación.

CAPITULO IV

PROPUESTA PARA EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN COSO ERM PARA EL DEPARTAMENTO FINANCIERO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL SAN MIGUEL DE LOS BANCOS A FIN DE MEJORAR LOS NIVELES DE EFICIENCIA, EFICACIA Y ECONOMÍA

2.10. Evaluación de la situación actual de los controles y riesgos del departamento por áreas, a través de COSO ERM

Para obtener una buena evaluación de Control Interno que tiene la entidad sobre el nivel de riesgo y nivel de confianza se aplicara la herramienta denominada Cuestionarios, misma que es de utilización general y confiable.

		GADM SAN MIGUEL DE LOS BANCOS CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEPARTAMENTO FINANCIERO PERIODO: ENERO-SEPTIEMBRE 2015				CI – DF 1/30
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	PT	PO	
	AMBIENTE INTERNO			101	86	
1	¿La máxima autoridad y los directivos establecen principios y valores éticos como parte de la cultura institucional?	X		8	8	
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		8	8	
3	¿Existe un código de ética aprobado por la máxima autoridad?	X		10	10	
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		8	8	
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	10	
6	¿Se establecen mecanismos que promuevan la incorporación de los valores éticos al personal?		X	10	10	
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	8	3	En algunos cargos se establecen muchas veces por necesidad y se evitan los procesos

		GADM SAN MIGUEL DE LOS BANCOS CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEPARTAMENTO FINANCIERO PERIODO: ENERO-SEPTIEMBRE 2015				CI – DF 2/30
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	PT	CT	
8	¿Se efectúa los procesos de clasificación de puestos acorde con la normativa vigente?	X		8	8	
9	¿Se sociabiliza con el personal los procesos de clasificación de puestos acorde con la normativa vigente?		X	8	5	Normativa no conocida por el personal
10	¿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		8	8	
11	¿Los directivos poseen la experiencia y los conocimientos requeridos en función de sus cargos?		X	10	3	Los directivos se cambian en cada administración y muchos no tienen experiencia suficiente
12	¿Se difunde a nivel directivo cuáles son sus responsabilidades de control?	X		5	5	
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS				84	73	
1	¿Se ha definido la misión y visión de la entidad?	X		10	10	
2	¿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	8	5	Última evaluación hace 4 años
3	¿La entidad posee un plan operativo anual?	X		10	10	

		GADM SAN MIGUEL DE LOS BANCOS CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEPARTAMENTO FINANCIERO PERIODO: ENERO-SEPTIEMBRE 2015				CI – DF 3/30
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	PT	CT	
4	¿Para el logro de los objetivos institucionales, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes, la entidad cuenta con un estatuto orgánico de gestión organizacional actualizado y aprobado por autoridad competente?	X		10	10	
5	¿El plan operativo anual contiene: objetivos, indicadores, metas, programas, proyectos y actividades que se impulsarán en el período anual?	X		10	10	
6	¿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	
7	¿Se planifica y ejecuta un Plan anual de capacitación institucional acorde a las competencias de cada área y/o servidor?	X		10	10	
8	¿La entidad cuenta con procesos actualizados y aprobados para evaluar las competencias de conocimiento y habilidades de los servidores de la institución?	X		8	8	
9	¿Se realizan programas de capacitación que estén dirigidos a mantener los niveles de competencia requeridos para el cumplimiento de objetivos?		X	8	0	Sin programas de capacitación solo se envían a las capacitaciones a última hora

		GADM SAN MIGUEL DE LOS BANCOS CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEPARTAMENTO FINANCIERO PERIODO: ENERO-SEPTIEMBRE 2015				CI – DF 4/30
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	PT	CT	
	IDENTIFICACION DE EVENTOS			94	68	
1	¿La máxima autoridad identifica los eventos que afectan el logro de los objetivos considerando los factores internos o externos?	X		10	10	
2	¿Los directivos de la entidad emprenden medidas pertinentes para afrontar exitosamente los riesgos en la institución?	X		10	10	
3	¿La identificación de los riesgos está integrada a la planificación de la entidad?		X	8	5	No se identifican nuevos riesgos solo se prevee riesgos anteriores
4	¿La entidad cuenta con un mapa de riesgos producto del análisis de los factores internos y externos, con la especificación de puntos clave de la institución, interacciones con terceros, identificación de objetivos generales y particulares, y sus amenazas?		X	8	0	No se cuenta con un mapa de riesgo
5	¿Los perfiles de riesgos y controles relacionados serán continuamente revisados para asegurar que el mapa del riesgo siga siendo válido?		X	10	0	No se cuenta con un mapa de riesgo
6	¿Existe un proceso permanente para evaluar el riesgo e identificar el cambio de condiciones gubernamentales, económicas, industriales, regulatorias y operativas, para tomar las acciones que son necesarias?	X		10	10	

		GADM SAN MIGUEL DE LOS BANCOS CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEPARTAMENTO FINANCIERO PERIODO: ENERO-SEPTIEMBRE 2015				CI – DF 5/30
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	PT	CT	
7	¿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		8	8	
8	¿Se obtiene la suficiente información acerca de las situaciones de riesgos para estimar su probabilidad de su ocurrencia?	X		10	10	
9	¿La administración valora los riesgos a partir de las dos perspectivas: probabilidad e impacto?		X	10	5	Se establece la perspectiva solo de impacto
10	¿Se identifican los riesgos cuya opción de respuesta es su aceptación?	X		10	10	
EVALUACIÓN DE RIESGO				48	38	
1	¿Los controles para mitigar los riesgos son efectivos en la medida que éstos cambien con el tiempo?	X		10	10	
2	¿Existe un Plan de Mitigación de Riesgos desarrollado y documentado con una estrategia clara, organizada e interactiva para identificar y valorar los riesgos que puedan impactar en la entidad impidiendo el logro de sus objetivos?		X	10	5	El plan de mitigación esta desactualizado desde hace 4 años
3	¿En el plan de mitigación de riesgos se desarrolló una estrategia de gestión que incluye su proceso e implementación?		X	10	5	El plan de mitigación esta desactualizado desde hace 4 años

		GADM SAN MIGUEL DE LOS BANCOS CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEPARTAMENTO FINANCIERO PERIODO: ENERO-SEPTIEMBRE 2015				CI – DF 6/30
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	PT	CT	
4	¿Existe una adecuada planeación de la administración de los riesgos, que reduzca la eventualidad de la ocurrencia y del efecto negativo para alertar a la entidad respecto de su adaptación frente a los cambios?	X		10	10	
5	¿La valoración del riesgo se realiza usando el juicio profesional y la experiencia?	X		8	8	
	RESPUESTA AL RIESGO			80	80	
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	10	
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	10	
3	¿Se evita el riesgo, previniendo las actividades que lo originan?	X		10	10	
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	10	

		GADM SAN MIGUEL DE LOS BANCOS CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEPARTAMENTO FINANCIERO PERIODO: ENERO-SEPTIEMBRE 2015				CI-DF 7/30
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	PT	CT	
5	¿Se comparte el riesgo con terceras personas o entidades?	X		10	10	
6	¿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	10	
7	¿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	10	
8	¿Se identifican los riesgos cuya opción de respuesta es su aceptación?	X		10	10	
ACTIVIDADES DE CONTROL				1545	1336	
1	¿Existe una descripción de los cargos conforme el Orgánico Estructural?	X		10	10	
2	¿Se definió las funciones o responsabilidades de cada servidor por escrito?	X		10	10	
3	¿Se rotaron las tareas, funciones o responsabilidades de los servidores?	X		8	8	

		GADM SAN MIGUEL DE LOS BANCOS CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEPARTAMENTO FINANCIERO PERIODO: ENERO-SEPTIEMBRE 2015				CI-DF 8/30
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	PT	CT	
4	¿Se definió funciones o responsabilidades incompatibles?	X		8	8	
5	¿Se separaron funciones o responsabilidades incompatibles para reducir el riesgo de errores o acciones irregulares?	X		8	8	
6	¿Se identificó que no exista duplicidad de funciones o responsabilidades que generan desperdicio de recurso humano?		X	5	0	No se identificó si existe o no duplicidad pero las funciones están bien dirigidas
7	¿Se ha comunicado a las servidoras y servidores sobre la responsabilidad que asumen en su tarea?	X		8	8	
8	¿Existen procedimientos e índices que permitan medir la eficacia y eficiencia de los objetivos institucionales?		X	10	0	No existen procedimientos, ni índices de medida
9	¿La supervisión de los procesos y operaciones se los realiza constantemente?	X		8	8	
	<u>PRESUPUESTO</u>					
10	¿Se han delineado procedimientos de Control Interno presupuestario para la programación, formulación, aprobación, ejecución, evaluación, clausura y liquidación presupuestaria?	X		10	10	
11	¿La entidad ha remitido el presupuesto aprobado a la Asamblea Nacional?	X		10	10	
12	¿Si es Entidad Autónoma Descentralizada ha presentado informes semestrales sobre la ejecución presupuestaria a sus respectivos órganos legislativos?	X		10	10	

		GADM SAN MIGUEL DE LOS BANCOS CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEPARTAMENTO FINANCIERO PERIODO: ENERO-SEPTIEMBRE 2015				CI – DF 9/30
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	PT	CT	
13	¿Se han fijado objetivos generales y específicos en la programación de ingresos y gastos con el fin de asegurar la disponibilidad de fondos de las asignaciones aprobadas?		X	10	5	Los objetivos se encuentran desactualizados por más de 4 años
14	¿En la formulación presupuestaria de la entidad se incluyeron todos los ingresos y egresos necesarios para su gestión?	X		10	10	
15	¿Para la formulación del presupuesto se ha observado los principios presupuestarios de: universalidad, unidad, programación, equilibrio, estabilidad, plurianualidad, eficiencia, eficacia, transparencia, flexibilidad y especificación?	X		10	10	
16	¿En la programación de la ejecución presupuestaria del gasto, se selecciona y ordena las asignaciones de fondos para cada uno de los programas, proyectos y actividades que serán ejecutados en el período?	X		10	10	
17	¿Se han implantado procedimientos de Control Interno que generen adecuados registros que sirvan como mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de los componentes del sistema de Administración Financiera: Presupuesto, Contabilidad Gubernamental, Tesorería, Recaudación, Nómina, Control Físico de Bienes, Deuda Pública y Convenios?	X		10	10	

		GADM SAN MIGUEL DE LOS BANCOS CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEPARTAMENTO FINANCIERO PERIODO: ENERO-SEPTIEMBRE 2015				CI – DF 10/30
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	PT	CT	
18	¿La máxima autoridad de la entidad cuyo presupuesto conforma el Presupuesto General del Estado, remitió al SINFIP las proformas institucionales en el plazo en que el rector de las finanzas públicas establece?	X		10	10	
19	¿En la formulación presupuestaria de la entidad se ha incluido programas y proyectos de inversión que se encuentran considerados en el PAI o que hubieren obtenido la prioridad en la secretaría técnica del sistema nacional descentralizado de Planificación Participativa durante la ejecución presupuestaria?	X		10	10	
20	¿Las proformas presupuestarias de la entidad que no se encuentran incluidas en el Presupuesto General del Estado son aprobadas conforme a su legislación aplicable?	X		10	10	
21	¿Se han adoptado procedimientos y acciones antes de tomar decisiones?	X		10	10	
22	Si es entidad perteneciente a los sectores de los gobiernos autónomos descentralizados, empresas públicas nacionales, banca pública y seguridad social, su presupuesto ha sido enviado para fines informativos al ente rector de las finanzas públicas en el plazo de 30 días posterior a su aprobación?	X		10	10	
23	¿Previo a la autorización para la ejecución del gasto se verificó que la operación financiera esté relacionada con la misión de la entidad?		X	10	8	La institución trabaja para todos los medios.

		GADM SAN MIGUEL DE LOS BANCOS CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEPARTAMENTO FINANCIERO PERIODO: ENERO-SEPTIEMBRE 2015				CI – DF 11/30
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	PT	CT	
24	¿Se verificó que las operaciones financieras reúnan los requisitos legales pertinentes?	X		10	10	
25	¿Se verificó que exista la partida presupuestaria con la disponibilidad suficiente de fondos?	X		10	10	
26	¿Se verifica que la obligación o deuda sea veraz y para su registro se haya cumplido los procesos de control previo y contable?	X		10	10	
27	¿Se verifica que los bienes o servicios recibidos guardan conformidad plena con la calidad y cantidad detalladas en la factura o en el contrato?	X		10	10	
28	¿En el ingreso a bodega, en las actas de entrega recepción o informes técnicos legalizados evidencia la obligación o deuda correspondiente?		X	10	0	Simplemente se entrega a recepción a bodega
29	¿Se verifica que la transacción guarda relación con la afectación presupuestada?	X		10	10	
30	¿Se verificó la planificación y programación de presupuestos de ingresos?	X		10	10	
31	¿Se verificó la existencia de documentos debidamente clasificada y archivada que respalde el ingreso?	X		10	10	
32	¿Se ha determinado el grado de cumplimiento de los techos establecidos en la programación presupuestaria?		X	10	0	No se tiene establecidos los techos de la programación presupuestaria
33	¿Se ha identificado y precisado las variaciones en el presupuesto?	X		10	10	

		GADM SAN MIGUEL DE LOS BANCOS CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEPARTAMENTO FINANCIERO PERIODO: ENERO-SEPTIEMBRE 2015				CI – DF 12/30
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	PT	CT	
34	¿Los responsables de la ejecución presupuestaria efectúan el seguimiento y evaluación del cumplimiento y logro de los objetivos, frente a los niveles de recaudación óptima de los ingresos y ejecución efectiva de los gastos?		X	10	3	Los directores o jefes departamentales son los encargados de efectuar el seguimiento y cumplimiento por beneficio propio.
35	¿Comprueba que el avance de las obras ejecutadas concuerde con los totales de los gastos efectivos, con las etapas de avance, nivel de gastos y dentro de los plazos convenidos contractualmente?		X	10	5	Solo se da el presupuesto para la obra y se espera que llegue la documentación para el registro contable
36	¿Se mantiene procedimientos de control sobre la programación vinculada al Plan Operativo Institucional?	X		10	10	
37	¿Se mantiene controles de la ejecución en cuanto a ingresos y gastos efectivos?	X		10	10	
38	¿El presupuesto de la entidad se clausura el 31 de diciembre de cada año?		X	10	0	Nunca se clausura para esa fecha debido a cuentas pendientes
39	¿Se procede al cierre contable y liquidación presupuestaria de conformidad con las normas técnicas dictadas por el ente rector de las finanzas públicas una vez clausurado el presupuesto?	X		10	10	
40	¿Se mantiene controles a las reformas presupuestarias, al compromiso y a la obligación o devengado?	X		10	10	
41	¿La liquidación del presupuesto se lo ha realizado hasta el 31 de marzo del siguiente año?	X		10	10	
42	¿Se ha determinado las causas de las variaciones registradas en la programación financiera?	X		10	10	

		GADM SAN MIGUEL DE LOS BANCOS CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEPARTAMENTO FINANCIERO PERIODO: ENERO-SEPTIEMBRE 2015				CI – DF 13/30
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	PT	CT	
43	¿Se realiza el análisis de las variaciones del presupuesto aprobado y ejecutado determinando sus causas y recomendando medidas correctivas?	X		10	10	
44	¿Se verificó la legalidad en los aspectos formales y metodología de ingreso?	X		10	10	
	<u>TESORERIA</u>					
45	¿Los ingresos obtenidos a través de las cajas recaudadoras son revisados, depositados en forma completa e intacta?	X		10	10	
46	¿Existen mecanismos fáciles y seguros para canalizar las recaudaciones de los recursos públicos manejados por la institución?	X		10	10	
47	¿La calificación de los subsidios y los descuentos por tercera edad se los realiza conforme a la ley?	X		10	10	
48	¿Se verifica que los catastros incluyan una adecuada identificación de los propietarios de los inmuebles?	X		10	10	
49	¿Los nombres de los propietarios de los inmuebles son coincidentes con los mantenidos en el registro?		X	10	5	No se ha actualizado la base de datos desde el año 2012
50	¿Se verifica periódicamente si los beneficiarios del descuento son sujetos vivos?		X	10	5	No se tiene una base de datos del registro civil actualizada
51	¿Se verifica periódicamente que los números de cédula o RUCS son los que efectivamente corresponden a los sujetos activos del impuesto predial?		X	10	5	No se verifica periódicamente lo mencionado

		GADM SAN MIGUEL DE LOS BANCOS CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEPARTAMENTO FINANCIERO PERIODO: ENERO-SEPTIEMBRE 2015				CI – DF 14/30
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	PT	CT	
52	¿Se cruza la información con el registro civil respecto a ciudadanos fallecidos?		X	10	0	No existe un enlace o vinculación con el registro civil sobre los ciudadanos fallecidos.
53	¿Se cruza la información con otros municipios o Empresas de servicios para que el descuento por tercera edad sea únicamente por una sola vivienda, tanto en Impuesto predial, servicio eléctrico, agua potable, telecomunicaciones?	X		10	10	
54	¿Se verifica que la tasa establecida en la ordenanza de recolección de basura esta acorde con la situación actual de la Institución?	X		10	10	
55	¿Se verifica que la tasa que se cobra a los usuarios del servicio de recolección de basura cubren los costos del servicio?	X		10	10	
56	¿Los ingresos que recibe la institución permiten brindar un adecuado servicio?	X		10	10	
57	¿Los ingresos que recibe la institución son suficientes para renovar la flota y proporcionarles un adecuado mantenimiento?	X		10	10	
58	¿Se entrega al usuario el original del comprobante de ingreso preimpreso y prenumerado o una especie valorada?	X		10	10	
59	¿Se puede obtener registros actualizados sobre los comprobantes generados por las recaudaciones efectuadas?		X	10	5	Se tiene retraso de una semana del registro contable de los ingresos

		GADM SAN MIGUEL DE LOS BANCOS CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEPARTAMENTO FINANCIERO PERIODO: ENERO-SEPTIEMBRE 2015				CI – DF 15/30
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	PT	CT	
60	¿Los ingresos generados por la venta de las especies valoradas, constan en el presupuesto institucional?	X		10	10	
61	¿Existe un procedimiento definido para el manejo de las especies valoradas?	X		10	10	
62	¿La institución dispone de convenios con bancos?		X	10	0	No existen muchos bancos públicos en el sector
63	¿Se concilia diariamente las operaciones de depósito respecto de las recaudaciones realizadas por débitos bancarios, por bancos corresponsales?	X		10	10	
64	¿La persona que realiza la verificación es diferente a las que efectúan la recaudación y registro contable?	X		10	10	
65	¿Se cuenta con empresas para custodia y transporte de las recaudaciones?		X	10	0	No se cuenta con custodia de transporte para las recaudaciones
66	¿El personal que maneja recursos se encuentra caucionado?	X		10	10	
67	¿Las áreas de recaudación cuentan con suficientes medidas de seguridad física en sus instalaciones?	X		10	10	
68	¿Se han tomado las medidas de protección necesarias tendientes a un mejor control del efectivo?	X		10	10	
69	¿Existe cuentas solo en bancos autorizados por la Ley de los fondos públicos?	X		10	10	
70	¿Para la administración de fondos rotativos, se realizó la apertura de cuentas corrientes bancarias en el sistema financiero nacional autorizadas?	X		10	10	

		GADM SAN MIGUEL DE LOS BANCOS CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEPARTAMENTO FINANCIERO PERIODO: ENERO-SEPTIEMBRE 2015				CI – DF 16/30
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	PT	CT	
71	¿Las cuentas corrientes bancarias se han aperturado bajo la denominación de la entidad?	X		10	10	
72	¿Al aperturar las cuentas bancarias, se registraron las firmas de las servidoras y servidores autorizados?	X		10	10	
73	¿Las conciliaciones bancarias se realizan comparando los movimientos del libro bancos de la entidad, con los registros y saldos de los estados bancarios a una fecha determinada?	X		10	10	
74	¿La conciliación bancaria se realiza en forma regular y periódicamente por lo menos una vez al mes?	X		10	10	
75	¿Las operaciones efectuadas por la unidad administrativa de tesorería han sido oportunas y adecuadamente registradas en la contabilidad?	X		10	10	
76	¿El procedimiento de conciliación es efectuado por uno o varios servidoras o servidores no vinculados con la recepción, depósito o transferencia de fondos y/o registro contable de las operaciones relacionadas?		X	10	0	El asistente de contabilidad quien es el realiza los registros contables es el encargado de realizar la conciliación
77	¿Las conciliaciones bancarias se efectúen soportadas en sistemas computarizados y en tiempo real?	X		10	10	
78	¿Se asegura que los saldos en los registros, son los correctos, mediante conciliaciones bancarias?	X		10	10	

		GADM SAN MIGUEL DE LOS BANCOS CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEPARTAMENTO FINANCIERO PERIODO: ENERO-SEPTIEMBRE 2015				CI – DF 17/30
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	PT	CT	
79	¿Se observa que los pagos están debidamente justificados y comprobados con los documentos auténticos respectivos?	X		10	10	
80	¿Se verifica que la transacción no haya variado respecto a la propiedad, legalidad y conformidad con el presupuesto?	X		10	10	
81	¿Los pagos realizados se originan en el devengamiento y solicitud de pago realizado?	X		10	10	
82	¿Los servidores asignados a los controles previos al pago, cuentan con los suficientes soportes documentales?	X		10	10	
83	¿El pago de las obligaciones a los beneficiarios, es ordenado por la unidad responsable del Tesoro Nacional al depositario oficial de los fondos públicos?	X		10	10	
84	¿Para realizar los pagos la unidad responsable del Tesoro Nacional debita de la cuenta correspondiente y acredita en las cuentas de los beneficiarios finales los valores pertinentes?	X		10	10	
85	¿Las remuneraciones y otras obligaciones legalmente exigibles, son pagadas mediante transferencias a las cuentas corrientes o de ahorros individuales de los beneficiarios?	X		10	10	
86	¿Las obligaciones contraídas por la entidad son autorizadas, de conformidad a las políticas establecidas para el efecto?	X		10	10	

		GADM SAN MIGUEL DE LOS BANCOS CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEPARTAMENTO FINANCIERO PERIODO: ENERO-SEPTIEMBRE 2015				CI – DF 18/30
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	PT	CT	
87	¿Los pagos a beneficiarios se realizan utilizando los mecanismos y procedimientos establecidos por el tesoro nacional, mediante las transferencias a las cuentas de los beneficiarios?	X		10	10	
88	¿Las obligaciones son canceladas en la fecha convenida en el compromiso?		X	10	5	No se cancelan en fechas previstas por los diferentes filtros que existen de control
89	¿Se realiza un control mediante conciliaciones o registros de las obligaciones canceladas?	X		10	10	
90	¿Los intereses o multas originados por mora injustificada en el pago de las obligaciones con retraso, se registran como responsabilidad personal y pecuniaria de quien o quienes los ocasionaron?		X	10	0	No se genera ni se registra responsabilidades personales o pecuniarias
91	¿Las transferencias de fondos que se realizan por medios electrónicos, se encuentran sustentadas en documentos que aseguren su validez y confiabilidad?	X		10	10	
92	¿En los contratos que se celebran se exige a los oferentes o contratistas la presentación de las garantías en las condiciones y montos señalados en la ley?	X		10	10	
93	¿Se verifica que dentro de las cláusulas contractuales se contemple que previo al pago de anticipos, se entregue una garantía en las condiciones y montos señalados por la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública?	X		10	10	

		GADM SAN MIGUEL DE LOS BANCOS CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEPARTAMENTO FINANCIERO PERIODO: ENERO-SEPTIEMBRE 2015				CI – DF 19/30
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	PT	CT	
94	¿En las transacciones por prestación de servicios o compra de bienes sujetos a entrega posterior, Tesorería no efectúa ningún pago sin el previo cumplimiento de la entrega de las garantías?	X		10	10	
95	¿Tesorería mantiene un control adecuado y permanente de las garantías?	X		10	10	
96	¿Tesorería controla el vencimiento de las garantías recibidas?	X		10	10	
97	¿Tesorería informa oportunamente sobre los vencimientos de las garantías, a fin de requerir la renovación o ejecución, según sea el caso?	X		10	10	
98	¿Existe información oportuna que demuestre el control y custodia de garantías?	X		10	10	
99	¿Existen contratos declarados incumplidos o terminados en forma unilateral, que no se hayan ejecutado garantías?	X		10	10	
100	¿Se enfatizó en los mecanismos de seguridad, en el uso de claves, en los accesos y que estas solamente sean asignadas a personas autorizadas?	X		10	10	
101	¿Se mantiene archivos electrónicos y/o físicos de la información?	X		10	10	
102	¿La unidad de auditoría interna o una comisión nombrada para el efecto realiza las constataciones físicas, al menos semestralmente?		X	10	5	Se realiza una vez al año

		GADM SAN MIGUEL DE LOS BANCOS CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEPARTAMENTO FINANCIERO PERIODO: ENERO-SEPTIEMBRE 2015				CI – DF 20/30
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	PT	CT	
	<u>CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL</u>					
103	¿Se aplican principios y normas emitidas por el ente regulador de la materia para el registro de las operaciones y presentación de la información financiera?	X		10	10	
104	¿La contabilidad gubernamental registra todos los hechos económicos que representen derechos a percibir recursos monetarios o que constituyan obligaciones a entregar recursos monetarios?	X		10	10	
105	¿La contabilidad gubernamental produce información financiera sistematizada y confiable mediante estados financieros verificables, reales, oportunos y razonables?	X		10	10	
106	¿Se mantiene el control de los bienes de larga duración y de aquellos sujetos a control administrativo para su correspondiente registro y salvaguarda?	X		10	10	
107	¿El sistema contable se encuentra diseñado dentro de lo señalado por las disposiciones legales pertinentes a fin de que la información financiera sea entregada en forma oportuna para la toma de decisiones sustentadas en el conocimiento real de las operaciones?	X		10	10	
108	¿Las operaciones se efectúan de acuerdo con la organización establecida en la entidad?	X		10	10	

		GADM SAN MIGUEL DE LOS BANCOS CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEPARTAMENTO FINANCIERO PERIODO: ENERO-SEPTIEMBRE 2015				CI – DF 21/30
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	PT	CT	
109	¿Las operaciones se contabilizan por el importe correcto en las cuentas apropiadas y en el período correspondiente?	X		10	10	
110	¿Se conserva en forma actualizada el inventario de existencias?		X	10	5	La jefatura de bodega e inventario es diferente.
111	¿La información financiera se prepara de acuerdo con las políticas y prácticas contables determinadas?	X		10	10	
112	¿La información financiera se prepara de acuerdo con las políticas y prácticas contables determinadas por los entes de control?	X		10	10	
113	¿Se producen los reportes y estados financieros requeridos por las regulaciones legales?	X		10	10	
114	¿La contabilidad constituye una base de datos financieros actualizada y confiable para múltiples usuarios?	X		10	10	
115	¿La contabilidad proporciona información financiera válida, confiable y oportuna, para la toma de decisiones de las servidoras y servidores que administran fondos públicos?	X		10	10	
116	¿La contabilidad clasifica, sistematiza y ordena, conforme a los principios y normas técnicas que posibilitan el registro y control de los recursos públicos?	X		10	10	
117	¿La documentación que sustenta los contratos suscritos con la Entidad, es recopilada en forma íntegra, confiable y exacta que permita la verificación antes, durante y después de su realización?	X		10	10	

		GADM SAN MIGUEL DE LOS BANCOS CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEPARTAMENTO FINANCIERO PERIODO: ENERO-SEPTIEMBRE 2015				CI – DF 22/30
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	PT	CT	
118	¿En la Unidad de Contabilidad se refleja la integración contable y presupuestaria de sus operaciones respecto del movimiento de fondos, bienes y otros?	X		10	10	
119	¿La documentación que respalda las transacciones financieras se encuentra disponible para los procedimientos de verificación de Auditoría Interna, y usuarios autorizados?	X		10	10	
120	¿Las operaciones financieras están sustentadas con la documentación suficiente que sustente su propiedad, legalidad y veracidad?	X		10	10	
121	¿Existe un archivo en orden cronológico y secuencial que permita la conservación y custodia de la documentación financiera por el tiempo fijado por las disposiciones legales vigentes?	X		10	10	
122	¿Los documentos de carácter administrativo están organizados de conformidad al sistema de archivo adoptado por la entidad?	X		10	10	
123	¿Se ha reglamentado la clasificación y conservación de los documentos de uso permanente y eventual, los calificados como históricos y los que han perdido su valor por haber dejado de tener incidencia legal, técnica, financiera, estadística o de otra índole?	X		10	10	
124	¿La evaluación de toda la documentación y la destrucción de aquella que no se la utiliza se la realizan de conformidad a las disposiciones legales?	X		10	10	

		GADM SAN MIGUEL DE LOS BANCOS CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEPARTAMENTO FINANCIERO PERIODO: ENERO-SEPTIEMBRE 2015				CI – DF 23/30
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	PT	CT	
125	¿La evaluación de toda la documentación se lo realiza con la intervención de una comisión que se encarga de analizar, calificar y evaluar toda la información existente y determinar los procedimientos a seguir, los períodos de conservación de la documentación, los datos relacionados con el contenido, período, número de carpetas o de hojas y notas explicativas del documento?	X		10	10	
126	¿La Entidad forma y mantiene un expediente por cada contratación en el que constan los documentos referentes a los hechos y aspectos más relevantes de sus etapas de preparación, selección, contratación, ejecución, así como en la fase precontractual?	X		10	10	
127	¿Las transacciones y operaciones económicas son registradas con la debida oportunidad y dentro del catálogo general?	X		10	10	
128	¿Las operaciones financieras se encuentran debidamente clasificadas de tal forma que permita disponer de la información procesada en forma ordenada y confiable?	X		10	10	
129	¿La información financiera es presentada de conformidad a las disposiciones establecidas en la normatividad a los diferentes niveles de autoridad con la debida oportunidad?	X		10	10	

		GADM SAN MIGUEL DE LOS BANCOS CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEPARTAMENTO FINANCIERO PERIODO: ENERO-SEPTIEMBRE 2015				CI-DF 24/30
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	PT	CT	
130	¿Los servidores que realizan las conciliaciones, son personal independiente del registro, autorización y custodia de los recursos financieros?		X	10	0	No existe suficiente personal capacitado para realizar una conciliación
131	¿Los responsables dejan constancia por escrito de los resultados de las conciliaciones realizadas y en los casos de existir diferencias éstas son notificadas por escrito a la máxima autoridad para tomar las acciones correctivas?		X	10	0	Simplemente se determina el error y se soluciona al ser remediable
132	¿Los ajustes de los saldos de las cuentas de activo, pasivo y patrimonio, son de responsabilidad de las unidades ejecutoras en aplicación a las normas emitidas para el efecto?	X		10	10	
133	¿Se ha asignado un servidor que realice la revisión periódica de la secuencia numérica, el uso correcto de los formularios numerados y la investigación de los documentos faltantes?		X	10	5	Solo existe secuencia numérica en una parte de los formularios no en todos
134	¿Los formularios que se utilizan para el manejo de recursos materiales y financieros son preimpresos y prenumerados?	X		10	10	
135	¿Los documentos prenumerados son enumerados en orden correlativo y cronológico que posibilite un adecuado control?	X		10	10	
136	¿Los Anticipos de Viáticos entregados a los servidores de la Entidad se encuentran debidamente contabilizados en la Cuenta de Anticipo de Viáticos y Subsistencias?	X		10	10	

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	PT	CT	
137	¿Los descargos de los anticipos de viáticos son registrados con la liquidación definitiva acompañado de los comprobantes emitidos por las empresas de transporte aérea o terrestre e informe de la comisión?	X		10	10	
138	¿Los anticipos de hasta una remuneración mensual unificada se descuentan hasta en un plazo de 60 días?	X		10	10	
139	¿Los anticipos a servidores públicos son descontados de los haberes de los servidores dentro de un plazo de 12 meses contados desde su otorgamiento y el descuento en el mes de diciembre es de por lo menos el 70% de la RMU del servidor?	X		10	10	
140	¿Se mantiene vigente al mismo tiempo solamente un anticipos de remuneraciones?	X		10	10	
141	¿En el plazo del anticipo para personas con contrato de servicios ocasionales se considera el límite del plazo del contrato para la recuperación del anticipo?	X		10	10	
142	¿En caso de cesación de funciones de un servidor, el valor que restare por pagos del anticipo se cubre con lo que corresponde por liquidación de haberes, indemnizaciones, compensaciones e incentivos económicos o mediante la ejecución de garantías personales otorgadas en concesión?	X		10	10	



GADM SAN MIGUEL DE LOS BANCOS
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
DEPARTAMENTO FINANCIERO
PERIODO: ENERO-SEPTIEMBRE 2015

CI – DF
25/30

		GADM SAN MIGUEL DE LOS BANCOS CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEPARTAMENTO FINANCIERO PERIODO: ENERO-SEPTIEMBRE 2015				CI – DF 26/30
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	PT	CT	
143	¿El Departamento de Contabilidad ha implementado procedimientos de control e información que permita conocer la situación, la antigüedad y montos de los saldos sujetos a rendición de cuentas o devolución de fondos?		X	10	0	No se evalúa este punto
144	¿Previo a la entrega del anticipo se requiere la autorización del servidor o servidora para el débito periódico o su descuento íntegro, de la liquidación de haberes en caso de cesación de funciones o terminación de contrato?		X	10	0	No se evalúa este punto
145	¿Los anticipos a servidores de la Entidad son entregados hasta tres remuneraciones mensuales unificadas del servidor considerando su capacidad de pago?		X	10	0	No se evalúa este punto
146	¿Estos anticipos son descontados de los haberes de los servidores dentro de un plazo de 12 meses contados desde su otorgamiento?	X		10	10	
147	¿Los anticipos contractuales están debidamente registrados en el sistema informático del Departamento de Contabilidad?	X		10	10	
148	¿Los pagos con fondos de caja chica y fondos a rendir cuentas, son entregados en efectivo y están sustentados en comprobantes prenumerados debidamente preparados y autorizados?		X	10	5	No existen comprobantes prenumerados

		GADM SAN MIGUEL DE LOS BANCOS CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEPARTAMENTO FINANCIERO PERIODO: ENERO-SEPTIEMBRE 2015				CI – DF 27/30
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	PT	CT	
149	¿Se efectúan arquezos sorpresivos periódicos de los valores que la entidad mantiene en efectivo?	X		10	10	
150	¿Los valores en efectivo son contados en presencia del servidor responsable de su custodia?	X		10	10	
151	¿Los arquezos son realizados por personal delegado del área financiera independiente de las funciones de registro, autorización y custodia de fondos?	X		10	10	
152	¿Cuándo se detectan irregularidades estas son comunicadas a las autoridades competentes y a la Unidad de Auditoría Interna?	X		10	10	
153	¿Se obtiene la firma del responsable del fondo como prueba de que el arqueo se realizó en su presencia y que el efectivo y valores le fueron devueltos en su totalidad?	X		10	10	
154	¿Se deja constancia escrita y firmada de las personas que intervinieron en el arqueo?	X		10	10	
155	¿Existen procedimientos que aseguren que cuando se encuentren irregularidades, éstas son comunicadas a las autoridades competentes y a la Unidad de Auditoría Interna?	X		10	10	

		GADM SAN MIGUEL DE LOS BANCOS CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEPARTAMENTO FINANCIERO PERIODO: ENERO-SEPTIEMBRE 2015				CI – DF 28/30
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	PT	CT	
156	¿Los valores pendientes de cobro son analizados mensualmente y al cierre de cada ejercicio fiscal para determinar la morosidad, las gestiones de cobro realizadas, los derechos y la antigüedad de los saldos de las cuentas?	X		10	10	
	INFORMACION Y COMUNICACIÓN			40	35	
1	¿Se estableció 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	
2	¿Los servidores a cuyo cargo se encuentra la administración de los sistemas de información, establecieron los controles pertinentes con el fin de que garanticen la calidad de la información y de la comunicación del departamento financiero?	X		10	10	
3	¿Se establecieron 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 del departamento financiero?		X	10	5	Existe un canal de información para toda la institución muy difícil de manejar y un poco obsoleta
4	¿La política de comunicación interna permite las diferentes interacciones entre los servidores y entre las distintas unidades administrativas?	X		10	10	

		GADM SAN MIGUEL DE LOS BANCOS CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEPARTAMENTO FINANCIERO PERIODO: ENERO-SEPTIEMBRE 2015				CI-DF 29/30
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	PT	CT	
	MONITOREO			70	60	
1	¿Se realizó 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		
2	¿El seguimiento se lo realizó 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	5	Se carece de actividades de seguimiento en la institución
3	¿Se realiza un seguimiento permanente para establecer si el Control Interno sigue funcionando adecuadamente?		X	10	5	Se carece de actividades de seguimiento en la institución
4	¿Se estableció evaluaciones periódicas de la gestión y el Control Interno con el fin de identificar las fortalezas y debilidades?	X		10	10	
5	¿Se evaluó 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	10	
6	¿Se tomaron 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	

		GADM SAN MIGUEL DE LOS BANCOS CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEPARTAMENTO FINANCIERO PERIODO: ENERO-SEPTIEMBRE 2015				CI-DF 30/30
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	PT	CT	
7	¿Se implantaron 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	
	TOTAL			2062	1776	
ENTREVISTADA: Ing. Carmela Asipuela						
FECHA DE APLICACIÓN: 15 de septiembre de 2015						
ELABORADO POR: Jorge Jaramillo						

2.11. Interpretación de resultados

Para interpretar los resultados de la aplicación del cuestionario se aplicara la formula obtenida del libro de Mantilla & Yolima, 2005.

$$NC = \frac{CT * 100}{PT}$$

$$NR = 100 - NC$$

Dónde:

NC: Nivel de Confianza

NR: Nivel de Riesgo

CT: Calificación Total

PT: Ponderación Total

Tabla 3**Escala de semaforización, niveles de confianza y niveles de riesgo**

CONFIANZA	BAJA	MEDIA	ALTA
	0% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
RIESGO	ALTA	MEDIA	BAJA
	100% - 50%	49% - 25%	24% - 5%

Fuente: COSO ERM**2.12. Aplicación****2.12.1. Nivel de Confianza**

$$NC = \frac{CT * 100}{PT}$$

$$NC = \frac{1776 * 100}{2062}$$

$$NC = \frac{177600}{2062}$$

$$NC = 86.13\%$$

2.12.2. Nivel de Riesgo

$$NR = 100 - NC$$

$$NR = 100 - 86.13$$

$$NR = 13.87\%$$

Tabla 4:**Análisis del nivel de confianza y nivel de confianza por cada componente de COSO ERM**

Componentes	Ponderación Total	Calificación Total	Nivel de Confianza	NR	Nivel de Riesgo
<u>Ambiente de Control</u>	101	86	85.15%	14.85%	Bajo
<u>Establecimiento de Objetivos</u>	84	73	86.90%	13.10%	Bajo
<u>Identificación de Eventos</u>	94	66	70.21%	29.79%	Medio
<u>Evaluación de Riesgos</u>	48	38	79.17%	20.83%	Bajo
<u>Respuesta al Riesgo</u>	80	80	100%	0%	Bajo
<u>Actividades de Control</u>	1545	1336	86.47%	13.53%	Bajo
<u>Información y Comunicación</u>	40	35	87.50%	12.50%	Bajo
<u>Monitoreo</u>	70	60	85.71%	14.29%	Bajo
TOTAL	2062	1776	86.13%	13.87%	Bajo

Conclusión

En la aplicación del cuestionario se pudo determinar un riesgo bajo de 13.87%, esto debido a que el departamento carece en su mayoría el componente de identificación de eventos así como también los riesgos no son evaluados de forma constante, en este caso la institución asume un riesgo bajo y su nivel de confianza es alto.

- 2.13. Modelo de sistema de Control Interno basado en el COSO ERM para el departamento financiero de la institución.



**Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal
SAN MIGUEL DE LOS BANCOS**

MODELO DE SISTEMA DE CONTROL INTERNO
BASADO EN EL COSO ERM PARA EL DEPARTAMENTO
FINANCIERO DEL GOBIERNO AUTONOMO
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL SAN MIGUEL DE
LOS BANCOS A FIN DE MEJORAR LOS NIVELES DE
EFICIENCIA, EFICACIA Y ECONOMÍA

2015

2.13.1. GENERALIDADES

La implementación del Control Interno que se pretende aplicar en el GAD Municipal San Miguel de los Bancos se encuentra direccionada al Departamento Financiero, el cual dispone con un modelo en función al COSO I, mismo que se busca actualizarlo al informe COSO ERM orientado a los riesgos que puede presentar la institución.

El modelo se basa a la importancia de determinar las falencias que existen o pueden existir en el área, dichas falencias se pueden denominar como riesgo, el cual interviene en el cumplimiento de objetivos y generar más riesgos o diferentes tipos de riesgos, debido a la naturaleza de la institución.

Se consideró la realidad y organización de la institución estructurando un análisis de Control Interno mediante la elaboración de cuestionario que permita recopilar y evaluar el Nivel de Confianza y el Riesgo de Control considerando cada uno de los componentes de COSO ERM y los factores que lo integran.

2.13.2. MISIÓN DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO

Formular e implementar esquemas de gestión y control financiero, sujetas a las normas técnicas de control interno emitidas por la Contraloría General del Estado y el Ministerio de Economía y Finanzas y a las normas y reglamentos internos del gobierno municipal autónomo descentralizado y prestar asesoramiento en materia financiera a las autoridades y funcionarios de la Institución.

2.13.3. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO COSO ERM

La evaluación de Control Interno corresponde al análisis del Departamento Financiero de la institución con la finalidad de verificar que los procesos y actividades

desarrollas en dicho departamento se estén cumpliendo mediante los métodos, políticas y procedimientos previamente establecidos por alguna norma, ley, política, u otras.

Para medir la ponderación total de cada pregunta establecida en el cuestionario será de 10 puntos ya que todas las preguntas son esenciales para la determinación de algún evento negativo que puede dar lugar al riesgo dentro del departamento y al calificar la respuesta de la pregunta según el nivel de impacto e importancia.

Tabla 5
Calificación de grado de importancia

PUNTAJE	GRADO DE IMPORTANCIA
10	Fundamental
9	Demasiado importante
8	Muy importante
7	Importante
6	Representativo
5	Medianamente importante
4	Significativo
3	Poco importante
2	Sin importancia
1	Insignificante

2.13.4. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

De los resultados que se obtuvo de la aplicación del cuestionario para el análisis del Control Interno mediante el modelo de COSO ERM se evidencio que en nivel de riesgo en la institución es BAJO, por ende el nivel de confianza de la misma es ALTO. Se presenta la siguiente información de cada componente del modelo COSO ERM.

2.13.4.1. Ambiente de Control

Luego de aplicado el cuestionario de Control Interno en el componente ambiente de control se pudo determinar que existe un nivel de confianza del 80%, mientras que su nivel de riesgo de 20% Bajo, generando las siguientes observaciones.

- Mecanismos que promuevan los valores éticos en la institución no establecidos dentro de código de ética interno.
- Salto de proceso de reclutamiento y selección de personal para algunos cargos específicos
- No se da a conocer la normativa vigente al personal.
- Cambio de personal de trabajo en los altos cargos jerárquicos con mucha frecuencia.

2.13.4.2. Establecimiento de Objetivos

Luego de aplicado el cuestionario de Control Interno en el componente establecimiento de objetivos se pudo determinar que existe un nivel de confianza del 83.33%, mientras que su nivel de riesgo de 16.67% Bajo, generando las siguientes observaciones.

- Planes institucionales sin evaluar desde hace 4 años atrás
- Programa de capacitación de establecida en el POA, sino más bien las capacitaciones se van dando según lo oferta en el mercado.

2.13.4.3. Identificación de Eventos

Luego de aplicado el cuestionario de Control Interno en el componente identificación de eventos se pudo determinar que existe un nivel de confianza del 70%, mientras que su nivel de riesgo de 30% Medio, generando las siguientes observaciones.

- No existe una evaluación para la identificación de nuevos riesgos en la planificación operativa anual

- La institución no cuenta con un mapa de riesgos para el departamento financiero
- La institución de valora los riesgos por la perspectiva de probabilidad sino solo de impacto, una vez ocurrido el riesgo.

2.13.4.4. Evaluación de Riesgo

Luego de aplicado el cuestionario de Control Interno en el componente evaluación de riesgo se pudo determinar que existe un nivel de confianza del 80%, mientras que su nivel de riesgo de 20% Bajo, generando las siguientes observaciones.

- Plan de mitigación de la empresa sin actualización desde hace 4 años.

2.13.4.5. Respuesta al Riesgo

Luego de aplicado el cuestionario de Control Interno en el componente respuesta al riesgo se pudo determinar que existe un nivel de confianza del 100%, mientras que su nivel de riesgo no presenta, por ende no genera observaciones.

2.13.4.6. Actividades de Control

Luego de aplicado el cuestionario de Control Interno en el componente evaluación de riesgo se pudo determinar que existe un nivel de confianza del 86.60%, mientras que su nivel de riesgo de 13.40% Bajo, generando las siguientes observaciones en forma general

- No se identifica ni evalúa la duplicidad de funciones
- No existe en la institución procedimientos e indicios para medir la eficacia y eficiencia de los objetivos.

Dentro del componente Actividades de Control se evaluó el Control Interno de las diferentes jefaturas del departamento financiero como son: Presupuesto, Tesorería y Contabilidad

Por lo que se también se han generado observaciones por cada jefatura.

Presupuesto

- Objetivos de la jefatura desactualizados, los últimos objetivos establecidos hace 4 años
- La institución trabaja de toda forma posible para conseguir resultados estén o no relacionados con la misión.
- No existe sincronización de sistemas con bodega para establecer la deuda pendiente.
- No existen techos para la programación presupuestaria

Tesorería

- No se tiene actualizado el registro de nombres de los propietarios de los inmuebles desde el año 2012
- No se cuenta con una base de datos del registro civil actualizada para la verificación periódica a los beneficiarios del descuento son sujetos vivos
- No se verifica periódicamente la información de los sujetos activos que pagan impuestos a la institución como el impuesto predial.
- No existe una vinculación de la información para el registro civil para determinar los ciudadanos fallecidos para depurar el sistema de la institución.
- No existe variedad de bancos públicos en el sector para establecer convenios.
- No se cuenta con custodia para el transporte de las recaudaciones.
- Personal encargado de los registros contables y muchos procesos de contabilidad también es el encargado de realizar las conciliaciones bancarias.

- No se cancelan en la fechas previstas las deudas u obligaciones por problemas de control
- No se genera ni registra responsabilidades personales o pecuniarias por mora injustificada de pago de las obligaciones
- Las constataciones físicas se las realiza una vez al año.

Contabilidad

- No se sincroniza el departamento de bodega con el departamento de contabilidad por lo que no se tiene actualizado el inventario
- Personal encargado de los registros contables y muchos procesos de contabilidad también es el encargado de realizar las conciliaciones bancarias, por no existir suficiente personal capacitado para realizar lo antes mencionado.
- Los errores no se comunican por escrito si se dejan en evidencia solo se soluciona el error y se da paso al proceso siguiente.
- No todos los formularios de la institución se encuentran prenumerados
- No existe un reglamento para anticipo sueldos en la institución
- No existe en la institución comprobantes prenumerados para gasto de caja chica o fondo rotativo.

2.13.4.7. Información y Comunicación

Luego de aplicado el cuestionario de Control Interno en el componente evaluación de riesgo se pudo determinar que existe un nivel de confianza del 87.50%, mientras que su nivel de riesgo de 12.50% Bajo, generando las siguientes observaciones.

- Canal de información en la institución de difícil manejo para la mayoría de los empleados.

2.13.4.8. Monitoreo

Luego de aplicado el cuestionario de Control Interno en el componente evaluación de riesgo se pudo determinar que existe un nivel de confianza del 85.71%%, mientras que su nivel de riesgo de 14.29% Bajo, generando las siguientes observaciones.

- Se carece de actividades y procesos de seguimientos en la institución para la verificación de resultados en el periodo determinado.

2.13.5. PROPUESTA DE IMPLEMETACION DE MEJORAS DEL CONTROL INTERNO EN LA INSTITUCION

2.13.5.1. Ambiente de Control

Establecer un código de ética a falta de este en la institución, para que la misma cuente con un eficiente y eficaz ambiente de control.

La elaboración del código de ética está dirigida a todos los empleados y trabajadores de la institución con el fin de que se encuentren alineados a los principios y normas aceptables.

- **Código de Ética**

EL ILUSTRE CONCEJO MUNICIPAL DEL CANTON SAN MIGUEL DE LOS
BANCOS

CONSIDERANDO

- Que, el artículo 83 numeral 12 de La Constitución de La República del Ecuador establece como deber y responsabilidad de Los ecuatorianos y Los ecuatorianos "Ejercer Lo profesión u oficio con sujeción a lo ético.
- Que, La Constitución de la República prescribe en su artículo 227, que "La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por Los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación";
- Que, el artículo 5 del Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización manifiesta "La autonomía política, administrativa y financiero de Los gobiernos autónomos descentralizados y regímenes especiales prevista en la Constitución comprende el derecho y la capacidad efectivo de estos niveles de gobierno para regirse mediante normas y órganos de gobierno propios, en sus respectivas circunscripciones territoriales, bajo su propio responsabilidad, sin intervención de otro nivel de gobierno y en beneficio de sus habitantes. Esta autonomía se ejercerá de manera responsable y solidario. En ningún caso pondrá en riesgo el carácter unitario del Estado, y no permitirá la secesión del territorio nacional.... "
- Que, el artículo 5, tercer inciso del Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización expreso "Lo autonomía administrativa se entiende como el pleno ejercicio de la facultad de organización y de gestión de sus medios humanos y materiales para el ejercicio de sus competencias, en forma directa o delegado, conforme a lo previsto en la Constitución y la ley..";

- Que, el artículo 6 del COOTAD establece que ninguna función del Estado ni autoridad extraña podrá interferir en la autonomía política, administrativa y financiera propio de Los gobiernos autónomos descentralizados, salvo Lo prescrito por lo Constitución y Los Leyes de lo República. En tal virtud, está especialmente prohibido o cualquier autoridad o funcionario ajeno a los gobiernos autónomos descentralizados, Lo siguiente: a) Derogar, reformar o suspender Lo ejecución de estatutos de autonomía; normas regionales, ordenanzas provinciales, distritales y municipales; reglamentos, acuerdos o resoluciones parroquiales rurales; expedidos por sus autoridades en el morco de Constitución y Leyes de lo República;"
- Que, la Letra a) del artículo 57 del COOTAD, determine como atribución del Concejo Municipal "EL ejercicio de la facultad normativa en las materias de competencia del gobierno autónomo descentralizado municipal, mediante la expedición de ordenanzas cantonales, acuerdos y resoluciones";
- Que, la Ley Orgánica del Servicio Público publicada en el Registro Oficial No. 294 del 6 de octubre del 2610, establece en su artículo 1.- Principios: "La presente Ley se sustenta en Los principios de: calidad, calidez, competitividad, continuidad, descentralización, desconcentración, eficacia, eficiencia, equidad, igualdad, jerarquía, lealtad, oportunidad, participación, racionalidad, responsabilidad, solidaridad, transparencia, unicidad y universalidad que promuevan la interculturalidad, igualdad y la no discriminación", Así mismo, prescribe en su artículo 2.- Objetivo: "EL servicio público y la carrera administrativa tienen por objetivo propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento de eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante La conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación.";
- Que el artículo 4 de Lo Ley Orgánica de Servicio Público manifiesta "Serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a

cualquier Título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector Público. Las trabajadoras y trabajadores del sector público estarán sujetos al Código del Trabajo...”

- Que, el artículo 56 de La Ley Orgánica de Servicio Público señala que "Las Unidades de Administración del Talento Humano estructurarán, elaborarán y presentarán La planificación del talento humano, en función de los planes, programas, proyectos y procesos a ser ejecutados";
- Que, el cuarto inciso del artículo 130 de La Ley Orgánica de Servicio Público expresa que la “certificación de calidad de servicios en Los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales, se regularan a través de su propia normativa”;
- Que, La Disposición General Sexto de La Ley Orgánica de Servicio Público expreso "en el caso de Los Gobiernos Autónomos y Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales, el control se efectuará por parte de lo Contraloría General del Estado”;
- Que, las "Normas de Control Interno para las entidades, organismos del sector público y personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos" expedidas por La Contraloría General del Estado mediante Acuerdo No. 639-CG publicado en el Registro Oficial No. 87 del 14 de diciembre del 2009, dispone en lo Norma No. 260-61 Integridad y valores éticos que: "La integridad y Los valores éticos son elementos esenciales del ambiente de control,. La administración y el monitoreo de Los otros componentes del control interno. La máxima autoridad y Los directivos establecerán Los principios y valores éticos como parte de la cultura organizacional para que perduren frente a Los cambios de Los personas de libre remoción; estos valores rigen la conducta de su personal, orientando su integridad y compromiso hacia la organización. La máxima autoridad de cada entidad emitirá formalmente Las normas propios del código de ética, para contribuir al buen uso de los recursos públicos y al combate a lo corrupción....”;

En uso de las facultades legales antes invocadas, expide el siguiente:

CÓDIGO DE ÉTICA Y BUENA CONDUCTA DEL GOBIERNO AUTONOMO
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN MIGUEL DE LOS
BANCOS

SECCION PRIMERA

GENERALIDADES

Artículo 1.- EL presente código describe los principios fundamentales de conducta ética y comportamiento instaurados en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Miguel de Los Bancos al que deben adherirse sus servidores, entendiéndose como tales, a las personas que bojo cualquier modalidad o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del GAD Municipal.

Artículo 2. - Este Código representa un compromiso personal claro y consciente, para hacer lo si el GADMSMB es lo Institución Publico más visible que administro Los recursos del cantón San Miguel de Los Bancos y sus habitantes, donde se debe cultivar el ejemplo de las mejores prácticas éticas y morales.

Artículo 4.- Las normas establecidas en el presente Código se aplicarán de forma supletoria al Estado y a las Leyes que regulan el Servicio Público. Toda persona que acepte desempeñar un cargo en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Miguel de Los Bancos por nombramiento o por contratación, remunerada o no, quedará sujeto inmediatamente al cumplimiento de Las disposiciones y procedimientos señalados en el presente Código.

SECCION SEGUNDA DEFINICIONES

Artículo 5.- Definiciones: Para efectos de la aplicación e interpretación de este Código en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Miguel de Los Bancos, Los siguientes términos se definen y se explican así:

a) Ético: Lo ético estudio que es lo moral, como se justifica racionalmente un sistema moral, y como se ha de aplicar posteriormente a los distintos ámbitos de la vida personal y social. En la vida cotidiana constituye una reflexión sobre el hecho moral, busca Las razones que justifican La utilización de un sistema moral u otro

b) Principios: Un principio es una ley o reglo que se cumple o debe seguirse con cierto propósito, como consecuencia necesaria de algo con el fin de lograr cierto propósito. Característicos esenciales de un sistema, que los usuarios asumen, y sin los cuales no es posible trabajar, comprender o usar dicho sistema.

Comienzo, primera parte, parte principal, primero, en primer lugar, por lo que literalmente principian es "lo que se tomó en primer lugar". Se Le puede llamar principio o los valores morales de una persona o grupo.

c) Valores: Todos los atributos que posee una persona por herencia, hogar medio ambiente y formación educativa, que permiten tener confianza en su desempeño. Es la cualidad humana aceptada, apreciada y respetado por los servidores del Gobierno Autónomo Descentralizado

unicipal del cantón San Miguel de Los Bancos. Los valores son permanentes y su validez no depende de circunstancias.

d) Moral: Se denominó moral al conjunto de creencias, normas y circunstancias a través de las cuales se puede determinar si una persona a lo largo de toda su vida logró ser buena persona, además su contribución en su grupo social que determinará el comportamiento a otras característica (es decir, que oriento acerca del bien o del mal - correcto o incorrecto - de una acción o acciones).

Es lo imagen que reflejan las instituciones como sumo de todos las actuaciones individuales de sus miembros.

SECCION TERCERA DE LOS VA LORES Y PRINCIPIOS

Artículo 6.- Los valores y principios fundamentales que sirven de orientación y guía de la manera de ser y actuar de los servidores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Miguel de Los Bancos, son Los siguientes:

COMPROMISO. - Es Lo capacidad del individuo para tomar conciencia de la importancia que tiene el cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro del plazo que se le ha estipulado. Dicho trabajo debe ser asumido con profesionalidad, responsabilidad y lealtad, poniendo el mayor esfuerzo para lograr un producto con un alto estándar de calidad que satisfaga y supere Las expectativas de los clientes.

SOLIDARIDAD. - Es La determinación firme y perseverante de comprometerse por el bien común. Se reflejó como un compromiso con el otro, con su dignidad, su libertad y su bienestar. Implico conservar nuestra capacidad de indignación ante Las injusticias y estar listos para combatirlas, así como el compromiso con el respeto de los derechos de los demos.

AGILIDAD.- Es Lo rapidez para actuar, paro tomar decisiones correctos, paro actuar teniendo en cuenta lo que es importante y lo que es urgente. Lo Agilidad es lo que permite hacer los cosas bien, cumplir con nuestros toreaos de manera eficiente y eficaz, lo que nos da claridad para tener un camino determinado hacia el éxito y lograr que cada acción del presente sea una semilla paro los frutos del futuro.

PUNTUALIDAD. - Puntualidad, es el esfuerzo de estar a tiempo en el lugar adecuado, para cumplir obligaciones, sin tener distracciones, retrasos, ni obstáculos. La puntualidad es algo fundamental para dotar a nuestra personalidad de carácter, orden y eficacia, pues al vivir este valor en plenitud estamos en condiciones de realizar más actividades, desempeñar mejor nuestro trabajo, ser merecedores de confianza.

INTEGRIDAD.- Lo integridad es una cualidad de la persona que la faculta para tomar decisiones sobre su comportamiento por sí misma, Una persona íntegra es aquello que siempre hace lo correcto, significa hacer todo aquello que consideramos bien para nosotros y que no afecte los intereses de las demás personas. Actuar íntegramente, es procurar satisfacer el interés general sin obtener provecho o ventaja personal para sí o para otra persona.

HONRADEZ.- La honradez es la cualidad que se manifiesta, tanto en su obrar como en su manera de pensar, como justa, recta e íntegra. Quien obra con honradez se caracteriza por la rectitud de ánimo, integridad con la cual procede en todo en lo que actuó, respetando por sobre todas las normas que se consideran como correctas y adecuadas en la comunidad en la cual vive.

RESPONSABILIDAD. - La responsabilidad es la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral. Actuación que se mantendrá desde el principio hasta el final de su gestión, obteniendo enseñanzas y experiencias de ellos.

RESPECTO. - El respeto comienza en el individuo, en el reconocimiento de él mismo como entidad única que necesita que se comprenda al otro. Consiste en saber valorar los intereses y necesidades de otro individuo en una comunidad. Trato digno, cortés, cordial y tolerante.

LEGALIDAD.- Todos los servidores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Miguel de Los Bancos deberán conocer las leyes y los reglamentos de la Institución. No se puede invocar su desconocimiento para justificar el no cumplimiento de los mismos.

TRANSPARENCIA.- Claridad manifiesta en todas las acciones y momentos. Deberá mantener la confidencialidad en el manejo de la información, documentación de la Institución y sobre los asuntos tratados en las reuniones de trabajo. Jamás alterar documentos o registros para ocultar acciones dolosas.

HONOR Y COOPERACION. - Todos Los servidores que se les impute la comisión o complicidad de un delito, debe facilitar la investigación e implementar los medidos administrativas y judiciales necesarias para esclarecer la situación a fin de dejar a salvo su honra y la dignidad de su nombre y de su cargo. Los servidores darán las correspondientes facilidades a los órganos de control en sus labores de inspección verificación, examen o investigación que realicen de forma rutinaria o por alguna situación especial.

TOLERANCIA. - Los servidores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Miguel de Los Bancos deberán observar, frente o los críticos de los usuarios y de otros, un grado de tolerancia superior al que, rozo noblemente, pudieron esperarse de un ciudadano común. Ante expresiones discordantes y hostiles especialmente de usuarios, deberá reaccionar con paciencia, caballerosidad y buen juicio.

PARTICIPACION.- Los servidores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Miguel de Los Bancos deberán adoptar una actitud de gran participación a todos los procesos, actos, disposiciones e iniciativas emitidos por la municipalidad.

ACTITUD POLITICA.- El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Miguel de los Bancos en general y cada uno de los servidores en particular está negado a hacer proselitismo político partidista aprovechándose de la función o realizar propaganda a candidatos políticos en las instalaciones de la institución o difusión político por personajes o partidos antes o en época de elecciones. Sin embargo, amparado en la Constitución vigente, fuera de las horas de trabajo y sin su identificación, como servidor público, tiene Los mismos derechos y oportunidades de hacerlo libremente e inclusive, de así como puede elegir, ser elegido.

COMPROMISO.- El ingreso a ejercer un cargo, función o dignidad en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Miguel de Los Bancos, implica conocer el presente código y asumir el compromiso de su debido cumplimiento, previo a la inducción respectiva.

BUEN CREDITO MORAL.- La servidora o servidor público municipal como persona será juzgado de acuerdo al comportamiento que observe. De ello se deduce que el servidor público deberá mantener su buen crédito moral y el de su familia, evitando cualquier maestro de conducta irregular; inhabilidad de trato, mal humor, vanidad, grosería, y, sobre todo la propensión a vicios. En consecuencia, no podrán ser designados servidores públicos municipales ni permanecer en sus puestos Las personas cuya conducta conocido en forma público y notoria, o evidenciada por la presentación de pruebas, sea incompatible con la ética pública.

LEALTAD Y COLABORACION.- La servidora o servidor público municipal se obliga a ser leal a sus superiores en cuanto estos no alteren los derechos y obligaciones. Deber también mantener un sentido de colaboración con sus compañeros de oficina, demostrando lo dignidad propio de una conciencia moral y de una buena comprensión de las relaciones humanas.

DISCRECION. - La servidora o servidor público municipal ha de considerar en su de empeño que las acciones legales, administrativas y técnicas no son necesariamente acciones secretas, pero si reservadas en el sentido de discreción; por lo tanto el servidor se cuadro de no poner de relieve, innecesario o ilegalmente, los asuntos que atañen a su de empeño y al proceder del grupo de trabajo, incluso por el riesgo de ser mal interpretado y que afecte al prestigio de la institución.

Tampoco podrá hacer declaraciones públicas o suscribir documentos, no estando expresa y legalmente autorizada para ello. Salvo los servidores y servidoras públicas en cumplimiento de sus funciones de legislación y fiscalización.

IDONEIDAD.- Lo servidora o servidor público municipal deberá tener lo conciencia y lo seguridad de sus conocimientos generales y particulares, para poder desempeñar eficazmente su tarea específica y para garantizar la moralidad del desempeño.

OBEDIENCIA.- La servidora o servidor público municipal deberá cumplir las órdenes del superior jerárquico, siempre que estas reúnan las formalidades del caso y tengan por objeto la realización de actos que se vinculen con los funciones de su cargo.

EQUIDAD Y JUSTICIA.- En relación a la atención al público considerará los principios que rigen a la institución, pero también los de equidad y justicia que asisten a las personas, como demandantes de legítima información. La servidora o servidor público municipal deberá ser el fundamento de su actuación en consideración de que el público, la sociedad, es que financia su retribución y remuneraciones y es el que califica su desempeño y justifica la existencia misma del servicio público.

La servidora o servidor público municipal prestará dicha atención con celeridad, cordialidad y esmero; a fin de otorgar un servicio con eficiencia y eficacia.

VERACIDAD.- La servidora o servidor público municipal estará obligado a expresarse con veracidad en sus relaciones funcionales con los particulares, con sus superiores y subordinados, y así contribuir al esclarecimiento de la verdad.

PROBIDAD. - la servidora o servidor público municipal deberá actuar con rectitud, procurando satisfacer el interés general y desechando cualquier beneficio personal, obligándose a mantener y demostrar un conducto intachable y honesto.

PRUDENCIA.- La servidora o servidor público municipal deberá actuar con pleno discernimiento de los asuntos sometidos a su consideración, con lo mismo cautelo que un buen administrador emplearía para con sus propios bienes. El ejercicio de la función pública debe inspirar confianza en la comunidad; así mismo debe evitar acciones que pudieran poner en riesgo la finalidad de la función que desempeña, el patrimonio del Estado o la imagen que debe tener la comunidad respecto de la Institución y de sus servidores.

TEMPLANZA.- La servidora o servidor público municipal deberá desarrollar sus funciones con respeto y sobriedad, usando adecuadamente las prerrogativas a su cargo y los medios de los que dispone para el cumplimiento de sus funciones y deberes.

SINCERIDAD.- La servidora o servidor público municipal deberán ser veraces con respecto a las decisiones y acciones que asuman. Deberán explicar la razón de sus decisiones y restringir la información cuando la Ley o el interés público así lo requieran.

MURMURACION. - La servidora o servidor público municipal evitar hablar mal del prójimo, y de personas o instituciones relacionadas con su actividad pues si lo hiciere, aparte de ser un defecto censurable, contribuirá a perder y denigrar su credibilidad personal.

SECCION CUARTA CONDUCTA ORGANIZACIONAL

Artículo 7.- CONDUCTA ORGANIZACIONAL.- Los servidores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Miguel de los Bancos, deberán conocer, aplicar y hacer cumplir de manera estricta las leyes, ordenanzas, reglamentos y demás disposiciones administrativas expedidas por el Alcalde o autoridad competente.

- a) Por ninguna circunstancia los Servidores del GAD Municipal podrán asesorar al cliente interno o externo sugiriéndole evitar u omitir cualquier tipo de requerimiento legal, interno o de cualquier otra naturaleza.
- b) Todos los Servidores del GAD Municipal estarán en la obligación de comunicar a su inmediato superior o a un representante interno (de acuerdo a los canales establecidos) cuando se identifique o se tenga conocimiento de la infracción de una ley, reglamento o norma.

Artículo 8.- CONDUCTA GENERAL.- EL Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Miguel de los Bancos espera que sus servidores se comporten en forma ejemplar. Aplicando deberes primordiales como:

- a) Guardar absoluta lealtad a la institución.
- b) Actuar en toda actividad laboral con rectitud, independencia, imparcialidad y discreción, sin ofender a ningún tipo de presión o interés personal.
- c) Conducto profesional intachable.
- d) Aplicar las normas éticas y morales en sus actuaciones laborales como en su actuación personal.

e) Evitar situaciones que susciten conflicto de intereses.

f) Dignidad en el desempeño de su puesto y en su vida pública y privada, de tal manera que no ofendan el orden y a la moral y no menoscaben el prestigio del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Miguel de los Bancos.

Artículo 9.- BUENA GOBERNABILIDAD.- EL Concejo Municipal, el Alcalde y su equipo de colaboradores son los responsables de establecer la normativa que rige a los Servidores del GADMSMB y valoran por la aplicación de los principios de buen gobierno y transparencia en el ejercicio de todas las actividades y servicios que desarrolle la institución. El cumplimiento de los principios de buena gobernabilidad y transparencia, observarán las siguientes normas de conducta de carácter obligatorio por todos los integrantes del GADMSMB:

a) Evolución de los procedimientos y controles que competen a las autoridades de supervisión, auditores externos, en concordancia con las disposiciones de la Ley y la normativa vigente.

b) Suministro de información fidedigna y suficiente respecto de la situación económica y administrativa del GADMSMB, de manera que reflejen con precisión y exactitud los aspectos de importancia, la situación financiera y Los resultados obtenidos por la institución.

c) Proporcionar a través de todos los canales de acceso al público, la información completa respecto de los términos, condiciones, procedimientos inherentes a las operaciones, los productos y servicios que ofrece la Municipalidad,

d) Garantizar la integridad y confidencialidad de la información y registro que están bajo la administración del GAD Municipal;

I. RELACION CON LOS CLIENTES Y USUARIOS

Artículo 10. - DISPONIBILIDAD Y CORTESIA: Los integrantes del GAD Municipal del cantón San Miguel de Los Bancos deberán mantener una conducta de disponibilidad

y cortesía con todas las personas nacionales o extranjeras que soliciten información y servicios que brinda la Institución.

Artículo 11.- ASESORAMIENTO PROFESIONAL: La satisfacción plena de los clientes internos y externos deberá ser la principal preocupación de todos los que conforman el GADMSMB. Por lo tanto, se ofrecerá a cuantos soliciten toda la atención y servicios del GADMSMB, sin distinción ni condición, el más alto grado de asesoramiento profesional para la realización de trámites y gestiones en los servicios a prestar.

Artículo 12.- DILIGENCIA, EFICACIA, RESPONSABILIDAD: Los funcionarios y empleados ejercieron sus cargos y realizarán las tareas o ellas asignadas, con un alto grado de responsabilidad, diligencia y eficacia, o fin de mantener y acrecentar la confianza de los clientes internos y externos y el público en general.

II. RELACIONES LABORALES

Artículo 13.- IGUALDAD DE TRATO Y PRACTICAS LABORALES JUSTAS: En cumplimiento de los deberes patronales y con fundamento en las normas establecidas en el Código del Trabajo, la Ley Orgánica de Servicio Público y toda normativa que regule al Servicio Público, se aplicará a los integrantes del GADMSMB prácticas laborales justas, basadas en el talento y desempeño de los colaboradores, ofreciendo o todos iguales oportunidades de trabajo y crecimiento profesional.

Artículo 14.- LEALTAD Y CORDIALIDAD: Los servidores municipales deberán mostrar una permanente actitud de cooperación y de deferencia para con los clientes internos y externos en el desarrollo de las actividades que les incumben teniendo presente que están obligados a observar las instrucciones que sus superiores les hayan impartido. Similar actitud deben mantener para con sus compañeros de trabajo.

Artículo 15.- COOPERACION E INFORMACION FIDELIDAD: Los Servidores deberán mantener informados del trabajo en curso o quienes tengan relación con el mismo y permitir su contribución. Actitudes como, ocultar información o los superiores

o compañeros, especialmente con el propósito de obtener un beneficio personal, proporcionar datos falsos, inexactos y distorsionados, o negarse o colaborar con los proyectos internos presentando cualquier tipo de obstrucción para la realización de los mismos, resultan actitudes contrarias a los principios éticos que cabe esperar de los servidores del GADMSMB

Artículo 16.- COMUNICACION INTERNA: Para el envío de comunicaciones internas, se deberá respetar el nivel jerárquico, remitiendo una copia a los colaboradores que tengan relación con el objeto de los mismos

Artículo 17.- FORMA DE IMPARTIR LAS INSTRUCCIONES: Las instrucciones verbales o escritas que importan los Servidores o sus colaboradores, deberán ser claras y comprensibles.

Artículo 18.- INTIMIDACION Y EL ACOSO SEXUAL: Se reprueba el acoso sexual, esto es cualquier acción persecutorio o de apremio, tales como solicitar o conceder favores que puedan tener carácter o intención sexual, prevaliéndose de superioridad laboral o afectando de cualquier modo la dignidad de la mujer o del hombre en el trabajo. Esto puede incluir comportamientos físicos, signos, gestos u otras manifestaciones indeseables

a) No se tolerara el acoso sexual, psicológico o de intimidación de ningún tipo. Actitudes de esa naturaleza, explícito o implícito se considerara falta grave y podrán ser causa para el despido, sin perjuicio de las responsabilidades civiles o penales o los que queda expuesto el infractor,

b) Ningún Servidor del GADMSMB podrá sufrir algún tipo de perjuicio por impedir o denunciar actos de acoso o intimidación.

Artículo 19.- DEL CONSUMO DE SUSTANCIAS ALCOHOLICAS, ESTUPEFACIENTES Y PSICOTROPICAS.- Es prohibido el consumo, venta, fabricación, distribución, posesión o utilización de drogas ilegales, al igual que el hecho de llevar consigo o encontrarse bajo el efecto de alcohol, sustancias estupefacientes psicotrópicos. En caso de verificarse tal situación, o hallarse en los lugares de trabajo

bojo efecto de bebidas alcohólicas, se realizaren las pruebas necesarias y será causal suficiente para terminar la relación laboral sin perjuicio de las sanciones legales respectivas.

Artículo 20.- EJERCICIO ADECUADO DEL CARGO.- Los servidores, mediante el uso de su cargo, autoridad influencia o apariencia de influencia, no debe obtener ni procurar beneficios o ventajas indebidas, para si o para otros ni tomar represalias de ningún tipo o ejercer coacción contra persona alguna. Es inmoral sostener relaciones amorosas entre servidores.

Artículo 21.- USO ADECUADO DE LOS BIENES DE LA INSTITUCIÓN. - Las Servidores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Miguel de Los Bancos deberán proteger y conservar los bienes. Deben utilizar los que le fueron asignados para el desempeño de sus funciones de manera racional, evitando su abuso, derroche o despilfarro.

a) Los servidores municipales usaron los bienes y recursos institucionales. Únicamente para actividades inherentes a la administración municipalidad deben utilizar papelería, suministros, equipos, vehículos y demás bienes de lo institución para fines personales o políticos.

Artículo 22.- USO ADECUADO DEL TIEMPO DE TRABAJO.- Los servidores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Miguel de Los Bancos deberán usar el tiempo oficial en un esfuerzo responsable, eficiente y eficaz para cumplir con sus quehaceres. No debe fomentar, exigir o solicitar o sus subordinados que empleen el tiempo oficial para realizar actividades que no sean los que requieran para el desempeño de los deberes o su cargo

Artículo 23.- IDENTIFICACION INSTITUCIONAL.- Los servidores municipales deberán portar siempre y en un lugar visible su identificación mientras cumple sus actividades laborales y en las delegaciones o las que fuere asignada.

a) No deben utilizar lo credencial de identificación ni logotipos de la entidad, para fines personales, políticos, ni en actividades no autorizados.

Artículo 24.- USO DEL UNIFORME. - Los servidores municipales deberán utilizar su uniforme de trabajo con carácter obligatorio debiendo mantener decoro pulcritud, el cual en todo momento debe presentar la sobriedad que su cargo le impone, pues de su buena imagen tendrán su primer concepto.

a) Los Servidores tienen prohibido hacer uso de su uniforme en discotecas, bares, casinos, sitios de juego, y lugares en los cuales se podrán suscitar escándalos o cuestionamientos que afecten el buen nombre de la Institución

Artículo 25.- RENDICIÓN DE CUENTAS.- Los servidores municipales deberán rendir cuentas por sus acciones, decisiones y omisiones en el ejercicio de sus funciones y estar dispuestos a someterse a la revisión legal pertinente.

III. INFORMACION Y CONFIDENCIALIDAD

Artículo 26.- INFORMACIÓN AL PÚBLICO: En lo medido de lo posible, Los servidores deberán cerciorarse de que el público ha recibido a satisfacción la información requerido. Tanto la información proporcionado como, en su caso, el motivo que justifique lo negativo o proporcionarlo, se expondrán en forma clara y comprensible.

Artículo 27- COMUNICACIONES OPORTUNAS.- Los servidores municipales deben dedicar sus esfuerzos para lograr comunicaciones completos y oportunas, respondiendo cortésmente a las peticiones de información, quejos o denuncias formulados por los usuarios internos y externos, proveedores, autoridades del gobierno y público en general.

Artículo 28.- CUSTODIA E INTEGRIDAD DE LA INFORMACIÓN: La información, datos, registros y operaciones que realizan los clientes internos y externos del GADMSMB, deberán contener la mayor exactitud y precisión posibles, que permitan reflejar con transparencia los trámites y gestiones realizados con la institución. En general, todos los colaboradores serán responsables de la integridad de la información y documentos que se encuentren bajo su custodia.

Artículo 29.- ABUSO DE INFORMACION PRIVILEGIADA.- Se Considerara falta grave el uso arbitrario de información privilegiada. En consecuencia, los servidores se atenderán o las sanciones establecidas en la ley, sin perjuicio de las responsabilidades civiles y penales contemplados en la Ley.

Artículo 30.- CONFIDENCIALIDAD.- El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Miguel de los Bancos exigirá a sus servidores, el compromiso de confidencialidad en las clausulas y condiciones de toda contratación que haya llegado a su conocimiento, durante el ejercicio laboral e inclusive en los actos de finiquito de finiquito, cuando se termine lo relación de dependencia del funcionario o empleado con la institución.

a) Confidencialidad de La información; No se podrá revelar información de los clientes obtenido o través de cualquier fuente interna. En particular los colaboradores estarán prohibidos de utilizar los datos de los clientes con fines ilegítimos o para transmitirlos a personas no autorizadas.

b) Confidencialidad de la información interna: Ningún colaborador integrante del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Miguel de los Bancos, podrá divulgar información interna acerca de los empleados, proveedores, metodologías, sistemas tecnológicos, estrategias que puedan perjudicar el desenvolvimiento de los actividades de la institución.

C) Confidencialidad de información de colaboradores: El GADMSMB garantizara y protegerá la privacidad y confidencialidad de los expedientes médicos y laborales de un funcionario o empleado. Los expedientes no serán revelados fuera de la institución, excepto cuando el propio interesado lo solicite, o cuando lo disponga el organismo administrativa o legislativo o el tribunal o la autoridad judicial competente.

d) En cualquier circunstancio, solo el representante Legal del GADMSMB podrá aprobar, en tales circunstancias, la divulgación legalmente requerida.

Artículo 31.- GENERACION DE DOCUMENTOS Y COMUNICACIONES: Para la generación de documentos y comunicaciones a los clientes, se deberá considerar

asignación expresa de los límites y atribuciones establecidos por la institución y su contenido deberá observar las normas de respecto y cordialidad.

IV. CONFLICTO DE INTERESES

Artículo 32 - CONFLICTO DE INTERESES: Los empleados y funcionarios de La Municipalidad deben evitar cualquier situación que pueda originar un conflicto de intereses, entendiendo por tal cualquier situación en que los destinatarios tengan intereses privados o personales, capaces de influir en la imparcialidad y objetividad en el desempeño de sus funciones por intereses privados o personales se entenderá cualquier ventaja que pudiere derivarse en favor o utilidad de los propios colaboradores, sus familiares o su círculo de amigos y conocidos.

Artículo 33.- PROHIBICION DE CONDICIONAMIENTO: Será prohibido que se establezcan condiciones al brindar un servicio a cambio de otro. Los colaboradores deberán cumplir con las disposiciones legales, las políticas y procedimientos establecidos por la institución.

Artículo 34.- REGALOS E INVITACIONES: Estora estrictamente prohibido que los Servidores soliciten, reciben o acepten de clientes, usuarios del GADMSMB, cualquier tipo de ventaja, recompensa, retribución o regalo en dinero o en especies.

a) Regalos o los familiares de los empleados: No se aceptara que algún familiar cercano o nuestros colaboradores se beneficie con regalos o reciban un trato preferencial en el otorgamiento de los servicios que presta el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Miguel de Los Bancos.

V. CONSIDERACIONES ESPECIALES Y CANALES DE ATENCION

Artículo 35.- ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES: El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Miguel de Los Bancos definirá las

atribuciones y responsabilidades a cada uno de los Directores, funcionarios y empleados para el ejercicio de sus funciones.

Artículo 36.- OTORCAMIENTO DE PODERES Y LÍMITES: EL Alcalde, otorgara de manera directa o a través de un representante legal o funcionario, poderes y límites en el marco de sus atribuciones exclusivas y en los casos que considere necesario.

- a) La asignación de poderes, límites y atribuciones deberán comunicarse en forma expresa y por escrita al destinatario,
- b) Ningún funcionario o empleado estará autorizado o delegar los poderes y atribuciones otorgados que se le hayan sido asignadas de manera particular.

Artículo 37.- SANCIÓN POR INCUMPLIMIENTO: El incumplimiento de lo dispuesto en el inciso anterior será considerado como falta grave y se sancionará de acuerdo o lo previsto en la ley independientemente de las acciones legales que pudieron iniciarse por los daños y perjuicios ocasionados.

Artículo 38.- DISTRIBUCION Y CUMPLIMIENTO DEL CÓDIGO DE ÉTICA.- La aplicación efectivo de los valores corporativos descritos en el presente Código depende ante todo de lo profesionalidad, lo conciencia y el buen criterio de todos los que conforman el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Miguel de Los Bancos. Además de mantener la actitud vigilante que se espera, los colaboradores que ocupen posiciones de autoridad deberán dar ejemplo en lo relativo al cumplimiento de los principios y criterios expuestos en el presente Código.

- a) El presente Código se distribuirá a todos y cada uno de los Directores, Jefes, Servidores, Funcionarios y Empleados y se dejará constancia del conocimiento y obligación de cumplimiento.

Artículo 39.- PROBLEMAS ETICOS: EL Código intenta abarcar todas las normas que rijan el comportamiento profesional de los servidores municipales en el ejercicio de sus funciones y responsabilidades, sin embargo, no se puede prever la totalidad de los problemas que puedan surgir en el futuro.

Artículo 40.- CANALES DE ATENCION: Si se presentó alguna duda o situación que requiera mayor información u orientación los colaboradores deberán comunicarse lo antes posible siguiendo el siguiente nivel jerárquico 1) EL respectivo inmediato superior, 2) EL Jefe de Talento Humano, 3) EL Director Administrativo, 4) El Alcalde.

a) Puede referir el tema con carácter confidencial o ánimo y no se someterá a los colaboradores a ningún procedimiento disciplinario por consultas o por emitir su sano criterio;

b) Si planteo algún problema de ético y considero que el asunto no se le ha dado la importancia debida; deberá someterlo al conocimiento de otro representante del GADMSMB según los canales asignados anteriormente.

El Gobierno Autónomo descentralizado Municipal del cantón San Miguel de Los Bancos, garantizó la confidencialidad de los temas planteados por los empleados y prohíbe tomar medidas contra cualquier persona que ha presentado situaciones o ha reportado incumplimientos relativos a los problemas de ético y valores doctrinarios establecidos por la institución.

Artículo 41.- INVESTIGACIONES INTERNAS: los Servidores del GADMSMB están en la obligación de cooperar y participar en cualquier investigación que se realice con las debidas autorizaciones, esto es, investigaciones relacionadas con problemas de carácter ético o con demandas de intimidación o acoso.

a) Las declaraciones falsas, temerarias o engañosas a auditores internos o representantes de la entidad, se lo considero falta grave y es causa suficiente para el despido inmediato sin perjuicio de las acciones legales que puedan resultar de tales acciones;

b) Todo empleado o funcionario que tengo conocimiento de actividades sospechosas relacionados con revelación de información privilegiada, fraudes o intentos de fraude, sustracción de dinero o títulos en general, deberá reportarlo inmediatamente al Jefe de Talento Humano.

Artículo 42.- DE LAS SANCIONES EN GENERAL: En general, el incumplimiento a las disposiciones y políticas establecidas en el presente Código de Ético serán

sancionados de acuerdo a la gravedad de la infracción y en concordancia con lo establecido en la ley, sin perjuicio de las acciones civiles o penales contemplados en las leyes nacionales.

SECCION QUINTA POLITICAS ETICAS DE LOS DIRECTORES Y JEFES DE SECCION

Artículo 43.- Los principios éticos contemplan acciones a las que se comprometen los Directores y Jefes del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Miguel de Los Bancos, con el fin de generar una cultura de servicio, que incluya canales de comunicación y soluciones de conflictos, por lo tanto dirigirán sus acciones a:

- a) Ejercer un efectivo y visible liderazgo ético dentro y fuera de la institución promoviendo una nueva cultura de manejo de lo público desde los principios éticos.
- b) Evaluar permanente y públicamente el nivel de cumplimiento del Plan Anual Operativo y de los principios éticos asumidos.
- c) Construir una estrategia de prevención y manejo ético de conflictos de intereses, para hacer realidad la prioridad del interés público.
- d) Establecer procesos y canales de comunicación abiertos, oportunos y adecuados entre todas las instancias de la administración municipal, lo que supone que los servidores y servidoras del GAD Municipal tendrán acceso a la información sobre la gestión municipal y conocerán la situación económica, social y financiera de la entidad.
- e) Manejar de forma eficiente los recursos, gestionando el gasto municipal en detalle y priorizando las necesidades ciudadanas, para realizar con excelencia y calidad las metas del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial en beneficio del interés público.
- f) Habilitar espacios de conciliación para la solución de los conflictos que se presenten entre la ciudadanía y la administración, y entre los servidores y las servidoras del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Miguel de los Bancos.

SECCION SEXTA COMITE DE ETICA

Artículo 44.- CREACION Y FUNCIONES.- Se debe crear el Comité de Ética del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Miguel de los Bancos para resolver los dilemas de comportamiento morales de los servidores municipales, que se pongan o su consideración. Deber asimismo actualizar con carácter deliberatorio el Código de Ético, canalizando sus recomendaciones al Alcalde.

Artículo 45.- CONFORMACION Y DURACION.- El Comité de Ética estará conformada por seis personas: El Alcalde o su delegado, en calidad de Presidente; el/la director/o de Panificación; el/lo Director/o Administrativo/a, el Jefe/o de Talento Humano, un delegado del Concejo Municipal y un delegado del Sindicato de Trabajadores del Gobierno Municipal.

Artículo 46.- ATRIBUCIONES.- Son atribuciones del Comité de Ética: Recomendar al Alcalde del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Miguel de Los Bancos:

- a) El establecimiento de políticos y acciones administrativas y organizativos que aseguren el cumplimiento del presente Código de Ética.
- b) Presentar al Alcalde del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal, propuestos de actualización del Código de Ética.
- c) Orientar o los servidores en temas relacionados con el presente Código de Ética.
- d) Asesorar y recomendar a Los Directores y Jefes de Sección para la aplicación de sanciones por violación al Código de Ética.
- e) vigilar el trámite de los sumarios administrativos para que se cumpla el debido proceso, guardando lo reserva de quien denunció, si es el caso;
- f) Vigilar por el fiel cumplimiento de las políticas y recomendaciones realizadas al interior de la institución, y

g) Presentar al Alcalde del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Los Bancos, informes trimestrales de la actividad cumplida por el Comité.

Artículo 47.- REUNIONES.- El Presidente del Comité de Ética, por su iniciativa o a pedido de uno de los miembros del Comité, convocará o las reuniones que sean necesarios para conocer asuntos inherentes al Código de Ética. La presencia de los miembros del Comité es indelegable y se integrará el Quórum con cuatro miembros. Las decisiones se tomarán por mayoría simple. Se efectuara un acto por cada reunión mantenida: La mismo que será firmado por todos los asistentes o la reunión y será responsabilidad del Jefe/o de Talento Humano su control y custodia.

Artículo 48.- COOPERACION. - Cuando el Comité de Ética lo considere necesario convocará a otros directores o jefes de sección del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal, a participar en las reuniones donde se analicen casos de sus subordinados. La asistencia de todos los miembros del Comité de Ética y la de cualquier servidor convocado, es de cumplimiento obligatorio

Artículo 49.- DEL DEBIDO PROCESO.- Todo proceso instaurado en contra de servidores por inobservancia o incumplimiento a las disposiciones de este Código, deberá observar y respetar las normas del debido proceso y garantizar el derecho o la defensa toda sanción será recurrible en la forma y términos previstos en el Reglamento de Talento Humano.

Artículo 59 DISPOSICIONES GENERALES.-

PRIMERA.- Los servidores municipales deberán abstenerse de difundir información institucional de lo que tengo conocimiento en rozan del ejercicio de sus funciones. No deberá utilizarlo en beneficio propio o de terceros, o para fines ajenos al servicio público.

SEGUNDA. - El régimen disciplinario aplicable o funcionario y servidor de la institución, en caso de quebrantar lo dispuesto en el presente Código de Ética, será el previsto en la ley Orgánica del Servicio Público.

TERCERA. - Si un integrante del Comité de Ética incurriera en alguna falta prevista en el presente Código de Ética, no podrá actuar dentro del Comité

CUARTA. - En caso de surgir una duda en lo aplicación del presente Código de Ética, esto será resuelto por el Comité de Ética.

VIGENCIA. - El presente Código de Ética entrará en vigencia a partir de su respectiva aprobación por parte del Concejo Municipal sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial.

Dada y firmado en la Sala de Sesiones del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de los Bancos, a los doce días del mes de abril del 2013

- **Manual de Funciones**

Director Financiero

Tabla 6
Información Básica (Director Financiero)

<i>PUESTO</i>	<i>Director</i>
<i>NIVEL</i>	<i>Profesional</i>
<i>GRUPO OCUPACIONAL</i>	<i>Servidor Público 8</i>
<i>GRADO</i>	<i>14</i>
<i>SITUACIÓN JURÍDICA</i>	<i>Libre nombramiento y remoción</i>
<i>JEFE</i>	<i>Alcalde</i>

Tabla 7
Requisitos Mínimos para el Cargo (Director Financiero)

<i>INSTRUCCIÓN FORMAL</i>	<i>Superior - título de tercer nivel en Contabilidad y Auditoría, Administración Pública, Administración de Empresas, Finanzas y Economía</i>
<i>FORMACIÓN</i>	<i>Conocimiento de administración pública, legislación ecuatoriana, presupuesto, contabilidad y/o planificación.</i>
<i>EXPERIENCIA</i>	<i>4 años de experiencia profesional</i>
<i>HABILIDADES</i>	<i>Dominio de procesos presupuestarios y contables</i>
<i>MANEJO DE PROGRAMAS INFORMÁTICOS</i>	<i>Necesarios</i>

ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Diseñar, implantar y mantener los sistemas financieros del Gobierno Municipal, así como los demás planes y programas para la aprobación del Alcalde y del Concejo Municipal;
- Elaborar el POA de la Dirección;
- Establecer procedimientos de control interno previo y concurrente integrado dentro de los procesos financieros;
- Asegurar la correcta y oportuna utilización de los recursos financieros, materiales y humanos del Gobierno Municipal y asesorar en materia financiera a los funcionarios de la misma;
- Proporcionar al Concejo, la Alcaldía la información financiera necesaria y oportuna que facilite la toma de decisiones de la municipalidad;
- Preparar para conocimiento del Concejo y de la Alcaldía, la proforma presupuestaria de la institución;
- Administrar y controlar la correcta utilización del presupuesto y en caso de ser necesario, proponer las reformas respectivas;
- Velar por el cumplimiento de las disposiciones relacionadas con la determinación y recaudación de los ingresos, así como de los depósitos inmediatos y eficientes;

- Proponer proyectos de autogestión financiera económica, que permita mejorar sustancialmente los ingresos y nuevas fuentes de recursos;
- Estudiar, recomendar y gestionar la contratación de créditos internos y externos, para financiar operaciones de inversión o proyectos específicos;
- Presentar informes técnicos para la elaboración de proyectos de ordenanzas, reglamentos, que permita una mejora en los procedimientos de recaudación;
- Elaborar y mantener al día estadísticas económicas de la entidad;
- Analizar, interpretar y emitir informes sobre los estados financieros y sobre cualquier otro asunto relativo a la administración financiera y someterlas a consideración del Alcalde y presentar la demás información que requieran los organismos de control;
- Dirigir y ejecutar la administración tributaria municipal de conformidad con el COOTAD y aplicar el régimen de sanciones;
- Organizar y supervisar las actividades de las unidades a cargo: Contabilidad, Tesorería y Bodega Municipal;
- Realizar otras funciones afines que le sean asignadas por la máxima autoridad.

Asistente de Dirección Financiera

Tabla 8
Información Básica (Asistente de Dirección Financiera)

<i>PUESTO</i>	<i>Asistente de Dirección Financiera</i>
<i>NIVEL</i>	<i>No Profesional</i>
<i>GRUPO OCUPACIONAL</i>	<i>Servidor Público de Apoyo 1</i>
<i>GRADO</i>	<i>3</i>
<i>SITUACIÓN JURÍDICA</i>	<i>Nombramiento regular</i>
<i>JEFE</i>	<i>Director de Dirección Financiera</i>

Tabla 9
Requisitos Mínimos para el Cargo (Asistente de Dirección Financiera)

<i>INSTRUCCIÓN FORMAL</i>	<i>Bachiller - Estudiante de nivel superior - aprobado segundo año</i>
<i>FORMACIÓN</i>	<i>Conocimiento básico de administración pública y legislación ecuatoriana, técnicas de redacción y archivo de documentos, atención al cliente, relaciones humanas, etiqueta y protocolo</i>
<i>EXPERIENCIA</i>	<i>1 año de experiencia en funciones similares</i>
<i>HABILIDADES</i>	<i>Trabajo en equipo, iniciativa, orientación/asesoramiento, buena comunicación, comprensión escrita</i>
<i>MANEJO DE PROGRAMAS INFORMÁTICOS</i>	<i>Necesario</i>

ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Atender amable y oportunamente a las y los ciudadanos que solicite los servicios de la unidad;
- Recibir, registrar con numeración, clasificar y distribuir la documentación que ingresa;
- Preparar el despacho de la documentación para atención y/o respuesta, efectuando el seguimiento correspondiente;
- Atender y efectuar llamadas telefónicas institucionales;
- Tomar dictado, redactar documentos variados de acuerdo a las necesidades, así como mecanografiar o digitar los textos encargados;
- Coordinar y dar seguimiento a los trámites y/o solicitudes de los ciudadanos del cantón y de las autoridades municipales, a fin de coadyuvar a la consecución de los objetivos institucionales;
- Asistir a las reuniones de trabajo que le asigne su jefe inmediato/o la máxima autoridad, tomando en taquigrafía las diversas intervenciones y elaborar las actas correspondientes;
- Cautelar, organizar, mantener actualizado y en óptimas condiciones el archivo de Dirección Financiera;

- Mantener actualizada la agenda diaria, programando las reuniones y citas respectivas, así como coordinar los procesos protocolarios en reuniones o actividades programadas;
- Abastecimiento y control de los materiales de oficina;
- Apoyar en la organización y ejecución de todas las actividades de protocolo demandadas por los actos públicos de la municipalidad;
- Control de fax, correspondencia (email) y comunicaciones;
- En la página web del Servicio de Rentas Internas revisará y controlará que las facturas de proveedores se encuentren debidamente autorizadas;
- Proporcionará copias certificadas de documentos del área financiera;
- Realizará roles de pagos y confidenciales; y,
- Realizar otras funciones afines que le sean asignadas por la máxima autoridad y/o jefe inmediato.

Jefatura de Contabilidad

Tabla 10
Información Básica (Jefatura de Contabilidad)

<i>PUESTO</i>	<i>Jefe de Contabilidad</i>
<i>NIVEL</i>	<i>Profesional</i>
<i>GRUPO</i>	<i>Servidor Público 4</i>
<i>OCUPACIONAL</i>	
<i>GRADO</i>	<i>10</i>
<i>SITUACIÓN</i>	<i>Nombramiento</i>
<i>JURÍDICA</i>	<i>regular</i>
<i>JEFE</i>	<i>Director Financiero</i>

Tabla 11
Requisitos Mínimos para el Cargo (Jefatura de Contabilidad)

<i>INSTRUCCIÓN FORMAL</i>	<i>Superior CPA - título de tercer nivel en ingenierías y licenciaturas afines a contabilidad y auditoría, banca, finanzas y economía.</i>
<i>FORMACIÓN</i>	<i>Conocimiento de administración pública, finanzas, presupuesto, contabilidad y legislación ecuatoriana.</i>
<i>EXPERIENCIA</i>	<i>2 años de experiencia profesional</i>
<i>HABILIDADES</i>	<i>Dominio de procesos presupuestarios y contables</i>
<i>MANEJO DE PROGRAMAS INFORMÁTICOS</i>	<i>Necesario</i>

ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Llevar la contabilidad automatizada de la municipalidad a través del sistema integrado contable de acuerdo a las normas contempladas en la ley y los manuales e instructivos expedidos por la Contraloría General del Estado, el Ministerio de Economía y Finanzas y más reglamentación y procedimientos de control interno;
- Planificar, organizar y dirigir las actividades de la dependencia en base a una adecuada distribución de tareas y responsabilidades por equipos de trabajo;
- Administrar y controlar la ejecución de sistemas de contabilidad general, de conformidad con los principios de contabilidad de general aceptación y aplicar las políticas y técnicas establecidas;
- Disponer el registro ordenado y sistemático de las operaciones contables; mantener actualizada la información contable computarizada y fortalecer los sistemas de control interno;
- Presentar los informes periódicos necesarios, con relación a los estados financieros mensuales y consolidados anuales con arreglo a los principios contables establecidos en las normas legales;
- Intervenir en la baja y enajenación de bienes y mantener los registros de control correspondientes;

- Establecer procedimientos de control previo y llevar los registros de ingresos y egresos;
- Estudiar y proponer recomendaciones a los sistemas y procedimientos contables;
- Vigilar el registro oportuno de las transacciones y obligaciones y la información óptima y sistemática para el procesamiento automático;
- Mantener actualizado un plan general de cuentas;
- Participar en la elaboración de la proforma presupuestaria anual, y su ejecución, así como sugerir las reformas, verificando la disponibilidad de fondos, los compromisos y pagos que realiza la municipalidad;
- Participar con el subproceso de Bodega en el plan de inventarios, constatación física e identificación de bienes, muebles, suministros, equipos más instalaciones de la municipalidad de acuerdo con las normas legales y el Reglamento de Bienes del Sector Público, así como el administrar el kárdex correspondiente;
- Observar órdenes de pago que se considere ilegales o no cuenten con los respaldos presupuestarios y de documentación, o no exista disponibilidad de caja;
- Presentar informes financieros de acuerdo a los requerimientos de la Dirección Financiera;
- Coordinar y controlar el proceso contable, responsabilizarse de la actualización del Manual de Contabilidad de la Municipalidad; así como coordinar para el cumplimiento de sus actividades con los Subprocesos de Rentas, Tesorería, Bodega y demás que los requiera;
- Mantener en perfecto estado, actualizado y a resguardo, todos los registros contables y conservar adecuadamente archivados los documentos de respaldo y de las transacciones económico financieras;
- Controlar los plazos, amortizaciones y otros aspectos de anticipos y préstamos a los funcionarios, empleados y trabajadores del GADM, y proponer prórrogas de pago con las medidas necesarias para llevarlas a fiel cumplimiento;
- Programar los gastos generales así como velar por la correcta utilización de los fondos del GADM;

- Realizar propuestas de ordenanzas, Reglamentos para mejorar la recaudación y los ingresos tributarios;
- Integrar el anteproyecto de presupuesto y el Plan Operativo Anual de la institución y realizar su seguimiento;
- Elaborar estados financieros e informes analíticos;
- Evaluar los estados los estados financieros y anexos de acuerdo con la normativa legal; y,
- Las demás funciones que le asigne la máxima autoridad y/o jefe inmediato.

Contador General

Tabla 12
Información Básica (Contador General)

<i>PUESTO</i>	<i>Contador General</i>
<i>NIVEL</i>	<i>Profesional</i>
<i>GRUPO OCUPACIONAL</i>	<i>Servidor Público 1</i>
<i>GRADO</i>	<i>7</i>
<i>SITUACIÓN JURÍDICA</i>	<i>Nombramiento regular</i>
<i>JEFE</i>	<i>Jefe de Contabilidad</i>

Tabla 13
Requisitos Mínimos para el Cargo (Contador General)

<i>INSTRUCCIÓN FORMAL</i>	<i>Superior CPA, título de tercer nivel en contabilidad y auditoría, administración de empresas, administración pública, banca, finanzas y economía</i>
<i>FORMACIÓN</i>	<i>Conocimiento de administración pública, finanzas, presupuesto, contabilidad y legislación ecuatoriana.</i>
<i>EXPERIENCIA</i>	<i>2 años de experiencia profesional</i>
<i>HABILIDADES</i>	<i>Dominio de procesos presupuestarios y contables</i>
<i>MANEJO DE PROGRAMAS INFORMÁTICOS</i>	<i>Necesario</i>

ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Cumplir a hacer cumplir las disposiciones legales, reglamentarias y regulaciones establecidas en el sistema de contabilidad;
- Organizar y mantener actualizado el sistema de contabilidad de la Municipalidad;
- Realizar el control previo de las transacciones contables según la normativa vigente;
- Realizar comprobantes de pago a diferentes proveedores;
- Realizar certificaciones de partidas presupuestarias;
- Realizar contabilización bancaria del Banco Central;
- Efectuar cálculos de pagos a proveedores y planillas de viáticos;
- Mantener el archivo documental de las transacciones observando las normas vigentes pertinentes; y
- Realizar otras funciones afines que le sean asignadas por la máxima autoridad y/o jefe inmediato.

Asistente de Contabilidad

Tabla 14
Información Básica (Asistente de Contabilidad)

<i>PUESTO</i>	<i>Asistente de Contabilidad</i>
<i>NIVEL</i>	<i>No Profesional</i>
<i>GRUPO</i>	<i>Servidor Público de Apoyo</i>
<i>OCUPACIONAL</i>	<i>1</i>
<i>GRADO</i>	<i>3</i>
<i>SITUACIÓN JURÍDICA</i>	<i>Nombramiento regular</i>
<i>JEFE</i>	<i>Jefe de Contabilidad</i>

Tabla 15
Requisitos Mínimos para el Cargo (Asistente de Contabilidad)

<i>INSTRUCCIÓN FORMAL</i>	<i>Bachiller - Estudiante de nivel superior</i>
<i>FORMACIÓN</i>	<i>Conocimiento básico de administración pública y legislación ecuatoriana, tributación, contabilidad, técnicas de redacción y archivo de documentos, atención al cliente, relaciones humanas, etiqueta y protocolo</i>
<i>EXPERIENCIA</i>	<i>1 año de experiencia en funciones similares</i>
<i>HABILIDADES</i>	<i>Trabajo en equipo, iniciativa, orientación/asesoramiento, buena comunicación, comprensión escrita</i>
<i>MANEJO DE PROGRAMAS INFORMÁTICOS</i>	<i>Necesario</i>

ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Atender amable y oportunamente a las y los ciudadanos que solicite los servicios de la unidad;
- Recibir, registrar con numeración, clasificar y distribuir la documentación que ingresa;
- Preparar el despacho de la documentación para atención y/o respuesta, efectuando el seguimiento correspondiente;
- Tomar dictado, redactar documentos variados de acuerdo a las necesidades, así como mecanografiar o digitar los textos encargados;
- Coordinar y dar seguimiento a los trámites y/o solicitudes de los ciudadanos del cantón y de las autoridades municipales, a fin de coadyuvar a la consecución de los objetivos institucionales;
- Asistir a las reuniones de trabajo que le asigne su jefe inmediato/o la máxima autoridad, tomando en taquigrafía las diversas intervenciones y elaborar las actas correspondientes;
- Cautelar, organizar, mantener actualizado y en óptimas condiciones el archivo;
- Abastecer y controlar el uso de los materiales de oficina de la unidad;

- Apoyar en la organización y ejecución de todas las actividades de protocolo demandadas por los actos públicos de la municipalidad;
- Revisar y realizar diariamente las retenciones a los diferentes proveedores;
- Ingresar roles de pagos de funcionarios, empleados y trabajadores fijos y eventuales para la declaración de Impuesto al Valor Agregado e Impuesto a la Renta;
- Cruzar información contable para fines de Declaración del Impuesto al Valor Agregado-IVA e impuestos a la Renta-RI;
- Ingresar el Anexo Transaccional Simplificado del resumen de retenciones de cada mes;
- Ingresar el Anexo en Relación de Dependencia del resumen de cada mes;
- Ingresar el Anexo en Relación de Dependencia del resumen de cada año de Funcionarios, Empleados y Trabajadores;
- Revisar e ingresar la recaudación diaria del Reporte de Ingresos de Tesorería;
- Archivar los reportes de ingresos de Tesorería;
- Realizar otras funciones afines que le sean asignadas por la máxima autoridad y/o jefe inmediato.

Jefatura de Avalúos y Catastros

Tabla 16
Información Básica (Jefatura de Avalúos y Catastros)

<i>PUESTO</i>	<i>Jefe de Avalúos y Catastros</i>
<i>NIVEL</i>	<i>Profesional</i>
<i>GRUPO OCUPACIONAL</i>	<i>Servidor Público 4</i>
<i>GRADO</i>	<i>10</i>
<i>SITUACIÓN JURÍDICA</i>	<i>Nombramiento regular</i>
<i>JEFE</i>	<i>Director Financiero</i>

Tabla 17
Requisitos Mínimos para el Cargo (Jefatura de Avalúos y Catastros)

<i>INSTRUCCIÓN FORMAL</i>	<i>Superior - título de tercer nivel en ingenierías y licenciaturas afines a administración pública, civil, arquitectura.</i>
<i>FORMACIÓN</i>	<i>Conocimiento de administración pública y legislación ecuatoriana.</i>
<i>EXPERIENCIA</i>	<i>2 años de experiencia profesional</i>
<i>HABILIDADES</i>	<i>Negociadoras</i>
<i>MANEJO DE PROGRAMAS INFORMÁTICOS</i>	<i>Necesario</i>

ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Planeación, ejecución, dirección y control de labores de medición y valoración de bienes inmuebles localizados en el cantón y sus parroquias para fines del levantamiento del sistema de avalúos y catastros y la imposición tributaria;
- Procesar y mantener actualizado por medios automatizados el sistema catastral de predios urbanos y rústicos;
- Procesar las hojas catastrales, planos y fichas de las propiedades; los levantamientos topográficos y planimétrico del área urbana y rural de terrenos y edificaciones;
- Determinar, controlar y evaluar los actos y procedimientos técnicos para la valoración de inmuebles y generación de tributos;
- Recomendar proyectos de ordenanzas, estudios socio económico para establecer políticas y decisiones sobre tributos relacionados al impuesto predial urbano y rustico;
- Determinar y mantener el proceso de valoración y catastro de los inmuebles de arrendamiento comercial y de vivienda. Practicar el proceso de avalúos bianuales de acuerdo al Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización y Ordenanzas respectivas;
- Administrar los sistemas de información y certificación a los usuarios de los Catastros Predial Urbano y Rural;

- Practicar avalúos especiales o individuales de predios urbanos en los siguientes casos: expropiaciones, permutas y/o compensaciones y cuando el avalúo realizado en el plan general sea parcial, equivocado o deficiente;
- Emitir informes a la Dirección Financiera en relación con los reclamos y recursos presentados por los contribuyentes sobre los actos de determinación tributaria ejecutados y registrados en la oficina y presentarlos en los términos y plazos establecidos en la Ley.
- Aplicar las modificaciones a que hubiera lugar en los catastros por efecto de resolución o sentencia ejecutoriada a consecuencia de reclamos, o recursos presentados por los contribuyentes.
- Realizar el Plan Operativo Anual y controlar su ejecución;
- Análisis, cálculo y emisión de títulos de crédito por concepto de: alcabalas, plusvalía, 1.5 por mil a los activos totales, patentes, lotizaciones municipales, derechos de adjudicatarios, multas impuestas por Comisaria Municipal, rótulos publicitarios, Registro de la Propiedad y Mercantil, ingresos al catastro y otros;
- Realizar inspecciones e informes de lotizaciones y fraccionamientos urbanos y rurales para aprobación municipal;
- Realizar inspecciones e informes para adjudicación y venta de predios municipales considerados mostrencos;
- Informes de linderos, superficies y avalúos para la venta de lotes de la diferentes lotizaciones municipales; y,
- Las demás que le sean asignadas por la máxima y/o jefe inmediato.

Asistente de Avalúos y Catastros # 1

Tabla 18
Información Básica (Asistente de Avalúos y Catastros #1)

PUESTO	<i>Asistente de Avalúos y Catastros 1</i>
NIVEL	<i>No Profesional</i>
GRUPO OCUPACIONAL	<i>Servidor Público de Apoyo 2</i>
GRADO	<i>4</i>
SITUACIÓN JURÍDICA	<i>Nombramiento regular</i>
JEFE	<i>Jefe de Avalúos y Catastros</i>

Tabla 19
Requisitos Mínimos para el Cargo (Asistente de Avalúos y Catastros #1)

INSTRUCCIÓN FORMAL	<i>Bachiller - Estudiante de nivel superior - aprobado segundo año</i>
FORMACIÓN	<i>Conocimiento básico de administración pública y legislación ecuatoriana, sistemas e informática, atención al cliente, relaciones humanas.</i>
EXPERIENCIA	<i>1 año de experiencia en funciones similares</i>
HABILIDADES	<i>Trabajo en equipo, iniciativa, orientación/asesoramiento, buena comunicación, comprensión escrita</i>
MANEJO DE PROGRAMAS INFORMÁTICOS	<i>Necesario</i>

ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Atender al contribuyente en las ventanillas, en lo que se refiere a rectificaciones, cambio de nombre, fraccionamiento en los catastros urbano, rustico, emisión de comprobantes de pago ingresos varios;
- Digitación de fichas catastrales rústicas en el Sistema de Catastros Integral (SIC);
- Valoración, liquidación y emisión de predios rústicos en Sistema de Catastros Integral;

- Emisión de títulos de crédito por concepto de canon de arrendamiento del mercado municipal mensualmente;
- Liquidación y emisión global de títulos de créditos de predios rurales de la parroquia de Mindo y la cabecera cantonal cada año con su respectivo Padrón Catastral;
- Elaboración del Padrón Catastral por conceptos de patentes municipales de negocios de la Parroquia de Mindo, la Cabecera cantonal y de los Recintos del Cantón;
- Inspecciones de campo en todo lo que respecta con adjudicaciones de terreno actualización de la nuevas edificaciones que se ha realizado, verificación de los nuevos negocios y de los que han cerrado para la emisión de patentes municipales;
- Actualización y geocodificación en el Sistema de Cartografía (base Gráfica), de los nuevos cambios de nombre, ingresos, fraccionamientos y las nuevas edificaciones que se ha realizado en el transcurso de todo el año de los predios urbanos de la Parroquia de Mindo y la Cabecera cantonal;
- Elaboración de títulos de créditos por concepto de rodaje vehicular diariamente;
- Verificación de los levantamientos planimétricos que presentan para el fraccionamiento de las propiedades rurales de acuerdo a la cartografía de Cantón;
- y,
- Las demás que le asigne la máxima autoridad y/o jefe inmediato.

Asistente de Avalúos y Catastros # 2

Tabla 20
Información Básica (Asistente de Avalúos y Catastros #2)

<i>PUESTO</i>	<i>Asistente de Avalúos y Catastros 2</i>
<i>NIVEL</i>	<i>No Profesional</i>
<i>GRUPO OCUPACIONAL</i>	<i>Servidor Público de Apoyo 1</i>
<i>GRADO</i>	<i>3</i>
<i>SITUACIÓN JURÍDICA</i>	<i>Nombramiento regular</i>
<i>JEFE</i>	<i>Jefe de Avalúos y Catastros</i>

Tabla 21
Requisitos Mínimos para el Cargo (Asistente de Avalúos y Catastros #1)

<i>INSTRUCCIÓN FORMAL</i>	<i>Bachiller - Estudiante de nivel superior – aprobado segundo año</i>
<i>FORMACIÓN</i>	<i>Conocimiento básico de administración pública y legislación ecuatoriana, técnicas de redacción y archivo de documentos, atención al cliente, relaciones humanas.</i>
<i>EXPERIENCIA</i>	<i>1 año de experiencia en funciones similares</i>
<i>HABILIDADES</i>	<i>Trabajo en equipo, iniciativa, orientación/asesoramiento, buena comunicación, comprensión escrita</i>
<i>MANEJO DE PROGRAMAS INFORMÁTICOS</i>	<i>Necesario</i>

ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Atender al contribuyente en las ventanillas en lo que es peticiones para rectificaciones, cambio de nombre, fraccionamiento en los catastros urbano, patentes municipales, emisión de comprobantes de pago de alcabalas, plusvalías e ingresos varios y recepción de copias de escrituras, para ser adjuntadas a las dichas catastrales tanto urbana como rustica;
- Verificación de los levantamientos planimétricos (planos) presentados en el programa AUTOCAD por los contribuyentes para los trámites de traspaso de dominio;
- Inspecciones de campo en lo que respecta a: adjudicaciones y fraccionamientos en la zona urbana y ubicación de predios en la zona rustica para la depuración de mosaicos y polígonos de las diferentes cooperativas del cantón;
- Emisión de títulos de crédito por concepto de impuesto al rodaje municipal;
- Archivo diario de títulos de crédito por concepto de alcabalas, plusvalías e ingresos varios que se ha emitido en la Jefatura;
- Rectificación, cambios de nombres, fraccionamientos e ingresos en las fichas catastrales urbanas y rústicas;
- Manejo y dibujo en el sistema cartográfico Micro Station SE, que permite hacer rectificaciones de los predios urbanos para su posterior migración al sistema

Base Gráfica el mismo que servirá para la liquidación y emisión de los títulos de impuesto predial urbano;

- Dibujo en el sistema de cartográfico Micro Station SE de los predios de las lotizaciones que se han aprobado y llenado de fichas predial urbano para el ingreso al catastro;
- Actualización de mosaicos y polígonos de acuerdo con los fraccionamientos que se van presentando diariamente mediante reclamos de los contribuyentes;
- Elaboración de fichas predial rural para le ingreso al catastro rustico de varios recintos con sus respectivos planos levantados por el Departamento de Obras Públicas; y,
- Las demás que le asigne la máxima autoridad y/o jefe inmediato.

Tesorería Municipal

Tabla 22
Información Básica (Tesorero)

<i>PUESTO</i>	<i>Tesorero Municipal</i>
<i>NIVEL</i>	<i>Profesional</i>
<i>GRUPO</i>	<i>Servidor Público 4</i>
<i>OCUPACIONAL</i>	
<i>GRADO</i>	<i>10</i>
<i>SITUACIÓN JURÍDICA</i>	<i>Libre nombramiento y remoción</i>
<i>JEFE</i>	<i>Director Financiero</i>

Tabla 23
Requisitos Mínimos para el Cargo (Tesorero)

<i>INSTRUCCIÓN FORMAL</i>	<i>Superior CPA - título de tercer nivel en ingenierías y licenciaturas afines a contabilidad y auditoría, banca, finanzas y economía.</i>
<i>FORMACIÓN</i>	<i>Conocimiento de administración pública, finanzas, presupuesto, contabilidad y legislación ecuatoriana.</i>
<i>EXPERIENCIA</i>	<i>2 años de experiencia profesional</i>
<i>HABILIDADES</i>	<i>Dominio de procesos presupuestarios y contables</i>
<i>MANEJO DE PROGRAMAS INFORMÁTICOS</i>	<i>Necesario</i>

ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Atender amable y oportunamente a las y los ciudadanos que solicite los servicios de la unidad;
- Planificar y dirigir los procesos de recaudación de fondos que le corresponden a la municipalidad, así como aquellos que pertenecen a terceros de conformidad con la Ley y custodiar los valores, especies valoradas, títulos de crédito y demás documentos que amparan los ingresos municipales;
- Formular el Plan Operativo Anual de la unidad;
- Establecer procedimientos técnicos - administrativos - legales para mejorar la recaudación y minimizar la cartera vencida;
- Revisar la documentación de soporte de los pagos que realice la institución de manera que permitan un control adecuado de las transacciones de la municipalidad;
- Preparar reportes de flujo de caja, con aperturas diarias, semanal, trimestral y anual, así como de los partes de recaudación, adjuntando los respectivos comprobantes y documentos de respaldo;
- Elaborar y tramitar certificaciones, depósitos y giros bancarios que sean necesarios;
- Mantener contacto permanente con las demás dependencias administrativas, especialmente con la de Contabilidad, al efecto de enviar oportuna y sistemáticamente la documentación correspondiente;
- Llevar y presentar informes sobre las garantías, pólizas y demás documentos bajo su custodia y que se encuentren próximos a su vencimiento;
- Ejercer la jurisdicción coactiva en coordinación con la Sindicatura Municipal, para la recaudación de los tributos;
- Establecer sistemas de seguridad física para proteger los recursos y demás documentación bajo su custodia;
- Suscribir conjuntamente con el responsable de la unidad Financiera los Títulos de Crédito y de Débito de la municipalidad;

- Observar por escrito y de manera inmediata al hecho, ante el Director Financiero, las órdenes de pago que considere ilegales o que contravinieren disposiciones;
- Ejercer de conformidad con la Ley, las funciones y actividades inherentes a los agentes de retención;
- Notificar al contribuyente con respecto a las obligaciones de pago y entregarles copias de los títulos de crédito previa la obtención de la firma de recepción, así como demás citaciones por contravenciones a las normas y ordenanzas municipales;
- Actuar en calidad de Juez de Coactivas y cumplir con todo el procedimiento legal;
- Transcribir a los libros respectivos las providencias dictadas por el Juez de coactivas y confección de boletines para las notificaciones;
- Actuar dentro del equipo coactivo de embargo en calidad de depositario judicial;
- Llevar registros actualizados de notificaciones, citaciones, autos de pago, publicaciones y embargos;
- Dar seguimiento de todos los procesos de notificación para la determinación de resultados;
- Actualizar saldos de cartera vencida de los títulos de crédito vencidos;
- Coordinar con el Procurador Síndico Municipal la legalización de notificaciones, citaciones, autos de pago, publicaciones y embargos;
- Colaborar en las campañas de concientización en el pago de tributos y cumplimiento de las normas y ordenanzas municipales; y,
- Las demás funciones que le asigne la Máxima Autoridad y/o el Director Financiero.

Recaudación

Tabla 24
Información Básica (Recaudador)

<i>PUESTO</i>	<i>Recaudador</i>
<i>NIVEL</i>	<i>No Profesional</i>
<i>GRUPO</i>	<i>Servidor Público de Apoyo</i>
<i>OCUPACIONAL</i>	<i>2</i>
<i>GRADO</i>	<i>4</i>
<i>SITUACIÓN JURÍDICA</i>	<i>Nombramiento regular</i>
<i>JEFE</i>	<i>Tesorero Municipal</i>

Tabla 25
Requisitos Mínimos para el Cargo (Recaudador)

<i>INSTRUCCIÓN FORMAL</i>	<i>Superior - estudiante de nivel superior a probado materias equivalentes a administración pública, administración de empresas, contabilidad y auditoría, banca, finanzas y economía.</i>
<i>FORMACIÓN</i>	<i>Conocimiento de administración pública, contabilidad y legislación ecuatoriana.</i>
<i>EXPERIENCIA</i>	<i>2 años de experiencia profesional</i>
<i>HABILIDADES</i>	<i>Dominio de procesos presupuestarios y contables.</i>
<i>MANEJO DE PROGRAMAS INFORMÁTICOS</i>	<i>Necesario</i>

ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Atender amable y oportunamente a las y los ciudadanos que solicite los servicios de la unidad;
- Cautelar, organizar, mantener actualizado y en óptimas condiciones el archivo de Recaudación;
- Organizar y actualizar registros de recaudación por rubros, preparar informes de la recaudación diaria con los correspondientes respaldos para conocimiento del Tesorero;
- Custodiar valores;

- Cuadrar y clasificar la recaudación diaria por rubros de ingreso preparar reportes periódicos y presentar a Tesorería;
- Efectuar depósitos diarios de la recaudación producida en los bancos autorizados por la ley y presentar los recibos correspondientes al Tesorero Municipal;
- Efectuar las liquidaciones de impuestos y tasas y calcular los intereses y recargos que puedan establecerse de conformidad con las normas municipales;
- Cumplir con los procedimientos determinados para la recaudación y registro de valores y recomendar los cambios en el procedimiento a efectos de mejorar la labor;
- Participar en los procedimientos coactivos que establezca la municipalidad como en los procesos de baja de títulos, para cuya finalidad preparará los informes de respaldo correspondientes;
- Efectuar un registro desglosado de cada título de agua potable y alcantarillado;
- Control de las transferencias de agua de las diferentes instituciones;
- Atender y efectuar llamadas telefónicas institucionales;
- Tomar dictado, redactar documentos variados de acuerdo a las necesidades, así como mecanografiar o digitar los textos encargados; y,
- Las demás que le asigne el Director Financiero y/o Tesorero Municipal.

Asistente de Tesorería

Tabla 26
Información Básica (Asistente de Tesorería)

<i>PUESTO</i>	<i>Asistente de Tesorería</i>
<i>NIVEL</i>	<i>No Profesional</i>
<i>GRUPO</i>	<i>Servidor Público de Apoyo</i>
<i>OCUPACIONAL</i>	<i>1</i>
<i>GRADO</i>	<i>3</i>
<i>SITUACIÓN</i>	<i>Nombramiento regular</i>
<i>JURÍDICA</i>	
<i>JEFE</i>	<i>Tesorero Municipal</i>

Tabla 27
Requisitos Mínimos para el Cargo (Asistente de Tesorería)

<i>INSTRUCCIÓN FORMAL</i>	<i>Bachiller - Estudiante de nivel superior</i>
<i>FORMACIÓN</i>	<i>Conocimiento básico de administración pública, legislación ecuatoriana, técnicas de redacción y archivo de documentos, atención al cliente, relaciones humanas, etiqueta y protocolo</i>
<i>EXPERIENCIA</i>	<i>1 año de experiencia en funciones similares</i>
<i>HABILIDADES</i>	<i>Trabajo en equipo, iniciativa, orientación/asesoramiento, buena comunicación, comprensión escrita</i>
<i>MANEJO DE PROGRAMAS INFORMÁTICOS</i>	<i>Necesario</i>

ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Atender amable y oportunamente a las y los ciudadanos que solicite los servicios de la unidad;
- Recibir, registrar con numeración, clasificar y distribuir la documentación que ingresa;
- Preparar el despacho de la documentación para atención y/o respuesta, efectuando el seguimiento correspondiente;
- Atender y efectuar llamadas telefónicas institucionales;
- Tomar dictado, redactar documentos variados de acuerdo a las necesidades, así como mecanografiar o digitar los textos encargados;
- Coordinar y dar seguimiento a los trámites y/o solicitudes de los ciudadanos del cantón y de las autoridades municipales, a fin de coadyuvar a la consecución de los objetivos institucionales;
- Asistir a las reuniones de trabajo que le asigne su jefe inmediato/o la máxima autoridad, tomando en taquigrafía las diversas intervenciones y elaborar las actas correspondientes;
- Coordinar acciones para lograr un adecuado flujo de los trámites que serán conocidos por la Dirección o Unidades a cargo;

- Cautelar, organizar, mantener actualizado y en óptimas condiciones el archivo de Tesorería;
- Mantener actualizada la agenda diaria de Tesorería, programando las reuniones y citas respectivas, así como apoyar los procesos protocolarios en reuniones o actividades programadas.
- Apoyar en la organización y ejecución de todas las actividades de protocolo demandadas por los actos públicos de la municipalidad.
- Responder bajo su absoluta responsabilidad por los documentos a su cargo, de conformidad con la ley;
- Abastecer y controlar el uso de los materiales de oficina;
- Control de fax, correspondencia (email) y comunicaciones; y,
- Realizar otras funciones afines que le sean asignadas por la máxima autoridad y/o jefe inmediato.

Auxiliar de Tesorería

Tabla 28
Información Básica (Auxiliar de Tesorería)

<i>PUESTO</i>	<i>Auxiliar de Tesorería</i>
<i>NIVEL</i>	<i>No Profesional</i>
<i>GRUPO</i>	<i>Servidor Público de Servicios</i>
<i>OCUPACIONAL</i>	<i>1</i>
<i>GRADO</i>	<i>1</i>
<i>SITUACIÓN JURÍDICA</i>	<i>Nombramiento regular</i>
<i>JEFE</i>	<i>Tesorero Municipal</i>

Tabla 29
Requisitos Mínimos para el Cargo (auxiliar de Tesorería)

<i>INSTRUCCIÓN FORMAL</i>	<i>Bachiller - Estudiante de nivel superior – aprobado segundo año</i>
<i>FORMACIÓN</i>	<i>Conocimiento básico de administración pública, legislación ecuatoriana, técnicas de redacción y archivo de documentos, atención al cliente, relaciones humanas.</i>
<i>EXPERIENCIA</i>	<i>1 año de experiencia en funciones similares</i>
<i>HABILIDADES</i>	<i>Trabajo en equipo, iniciativa, orientación/asesoramiento, buena comunicación, comprensión escrita</i>
<i>MANEJO DE PROGRAMAS INFORMÁTICOS</i>	<i>Necesario</i>

ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Atender amable y oportunamente a las y los ciudadanos que solicite los servicios de la unidad;
- Dar trámite a los documentos internos de la institución;
- Apoyar con la reproducción de documentos;
- Prestar servicios de mensajería institucional;
- Atender y efectuar llamadas telefónicas institucionales;
- Tomar dictado, redactar documentos variados de acuerdo a las necesidades, así como mecanografiar o digitar los textos encargados;
- Coordinar y dar seguimiento a los trámites y/o solicitudes de los ciudadanos del cantón y de las autoridades municipales, a fin de coadyuvar a la consecución de los objetivos institucionales;
- Asistir a las reuniones de trabajo que le asigne su jefe inmediato/o la máxima autoridad, tomando en taquigrafía las diversas intervenciones y elaborar las actas correspondientes;
- Organizar y mantener actualizado el archivo de la unidad;
- Apoyar en la organización y ejecución de todas las actividades de protocolo demandadas por los actos públicos de la municipalidad;
- Responder bajo su absoluta responsabilidad por los documentos a su cargo, de conformidad con la ley;

- Abastecimiento y control de los materiales de oficina;
- Control de fax, correspondencia (email) y comunicaciones;
- Cumplir con la entrega de notificaciones previstos dentro de los procesos de cartera vencida; y,
- Realizar otras funciones afines que le sean asignadas por la máxima autoridad y/o jefe inmediato.

2.13.5.2. Establecimiento de Objetivos

Los objetivos establecidos para la Dirección Financiera son:

- Facilitar la operatividad de los procesos, mediante la ejecución de labores administrativas financieras de apoyo a la gestión de los diferentes procesos de la Institución.
- Supervisar la correcta recaudación de los ingresos y efectuar los pagos con eficiencia, tratando de lograr el equilibrio financiero y alcanzar la mayor rentabilidad de los recursos.

En este componente se recomienda la elaboración y determinación de estrategias alineadas a estos objetivos determinando el riesgo aceptado y sus respectivas tolerancias.

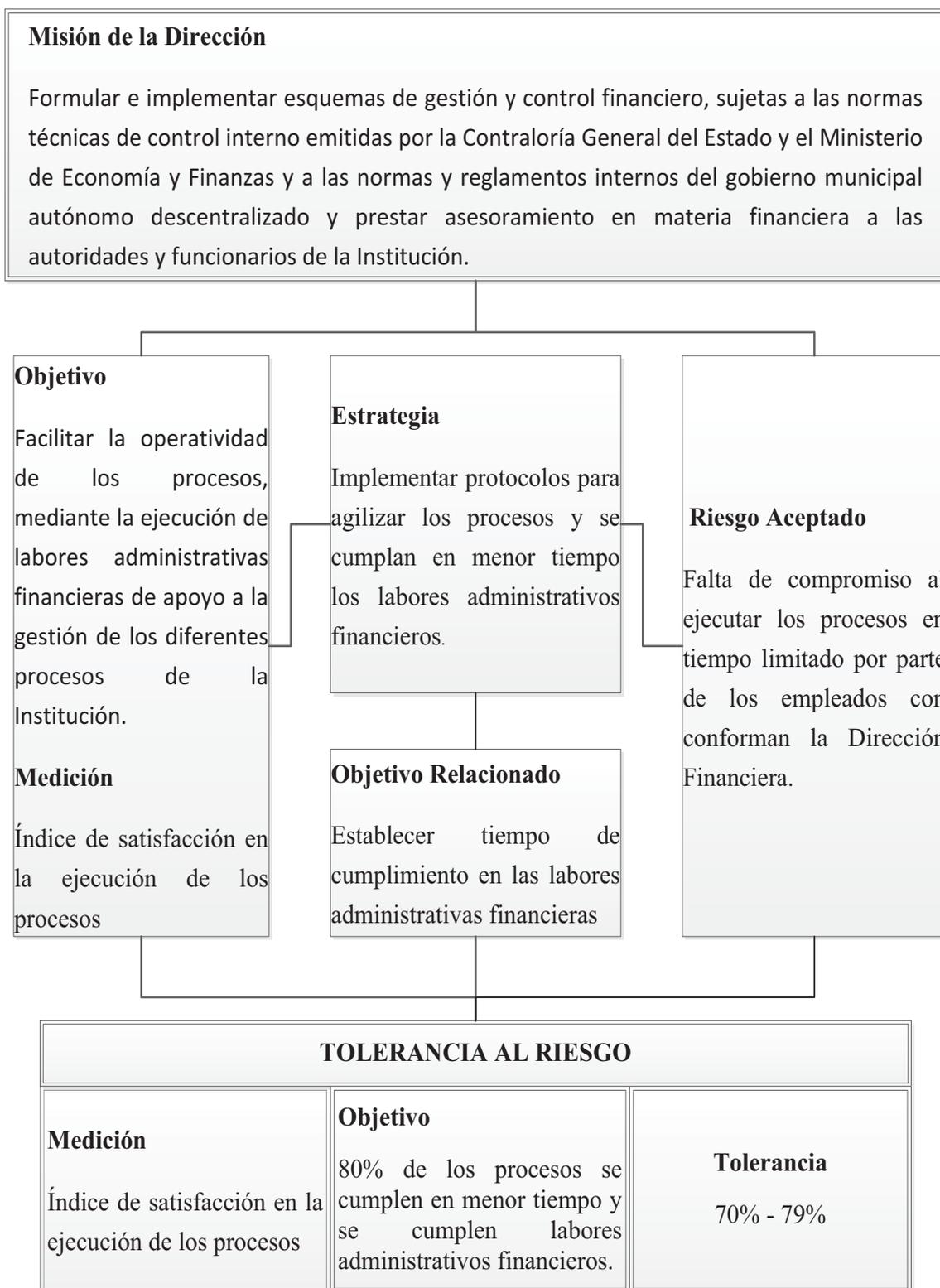


Figura 18 Relación de misión, objetivos, estrategia, riesgo y tolerancia

Elaborado por: Jorge Jaramillo

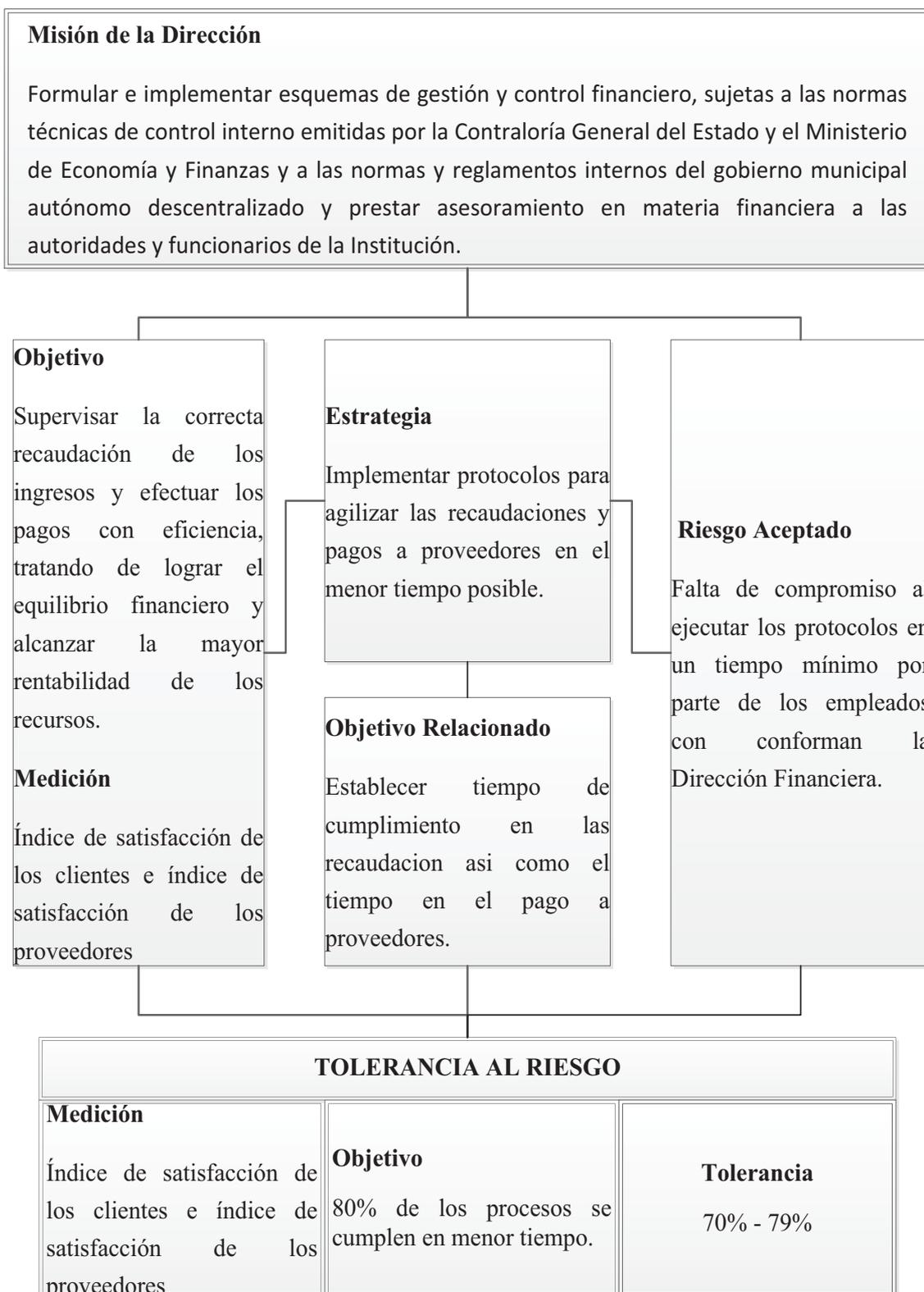


Figura 19 Relación de misión, objetivos, estrategia, riesgo y tolerancia

Elaborado por: Jorge Jaramillo

2.13.5.3. Identificación de Eventos

Para el desarrollo de este componente es necesario identificar los diferentes procedimientos que ejecuta la Dirección Financiera en sus diferentes departamentos, de esta forma identificar los riesgos que puede afectar al logro de los objetivos.

Luego de la identificación de los procedimientos se debe establecer los riesgos los cuales se pueden ocasionar por fallas en los procesos, errores involuntarios o eventos externos.

Al lograr identificar los riesgos que pueden presentar los diferentes procedimientos que ejecuta la dirección financiera se procede a la elaboración de una matriz de riesgos, la misma que permite identificar los riesgos y así mismo su causa y efecto.

Tabla 30
Matriz de identificación de riesgos

N°	PROCEDIMIENTO	RIESGO	CAUSA	EFECTO
1	Generar impuesto a los usuarios	Aglomeración de usuarios en ventanilla	Falta de ventanillas con atención al público Falta de seguridad y estabilidad del sistema en el opera la institución	Insatisfacción de los usuarios, malestar por espera
2	Recaudación	Aglomeración de usuarios en ventanilla	Falta de ventanillas con atención al público. Falta de agilidad en el cobro por impuestos o servicios.	Insatisfacción de los usuarios, malestar por espera
3	Depósito de valores en efectivo	Robo de dinero en efectivo en el traslado del mismo al banco para ser depositado	Falta de seguridad en el traslado del efectivo	Pérdida de valores económicos fundamentales para el funcionamiento de la institución
4	Revisión de documentación que ingresa al aérea financiera para pagos u otros	Demora en tiempo de respuesta	Falta de agilidad en revisión de la documentación	Aglomeración de documentación y desactualización de información financiera.
5	Registro contable	Información financiera atrasada para ser entregada a entidades regulatorias	Falta de agilidad en procesos como recaudación y revisión de documentación	Entidades regulatorias insatisfechas por la falta de información financiera actualizada y entrega a tiempo.
6	Conciliación de la Documentación	Información financiera atrasada por parte de algunas jefaturas	Falta de agilidad en procesos como recaudación y revisión de documentación	Información financiera no conciliada a tiempo para la solución de errores

2.13.5.4. Evaluación de Riesgos

Con la identificación de los eventos se procede a establecer los parámetros que se utilizaran para la determinación y análisis de los riesgos.

Para la evaluación de los riesgos se tomara en cuenta la probabilidad e impacto que estos pueden generar, y en el siguiente cuadro se puede observar el esquema de valoración de riesgos en función de la probabilidad e impacto.

		IMPACTO		
		Leve- 5	Tolerable - 10	Moderado - 15
PROBABILIDAD	Baja - 1	Riesgo Trivial	Riesgo Tolerable	Riesgo Moderado
	Media - 2	Riesgo Tolerable	Riesgo Moderado	Riesgo Importante
	Alta - 3	Riesgo Moderado	Riesgo Importante	Riesgo Importante

Figura 20 Matriz de Severidad

Fuente: Seguridad de la Información

Nivel de Riesgo = Probabilidad de Riesgo * Impacto del Riesgo

La probabilidad de ocurrencia se determina de acuerdo al nivel de ocurrencia con la cual se materializa un riesgo.

Los riesgos encontrados proceden a ser identificados según la puntuación 1 como el nivel de ocurrencia más baja, es decir que la frecuencia de ocurrencia del riesgo en la institución va de 0% al 25%, 2 como el nivel de ocurrencia media, es decir que la

frecuencia de ocurrencia del riesgo en la institución va de 25.01% al 70% y 3 como el nivel de ocurrencia más Alto y su probabilidad de ocurrencia va de 70.01% al 100%

En cuanto a la evaluación del impacto que se puede dar en la institución se determina mediante la puntuación de 5 Leve, 10 Tolerable y 15 Moderado.

Tabla 31
Análisis y valoración de riesgos

N ^o	PROCEDIMIENTO	RIESGO	CAUSA	EFECTO	IMPAC.	PROBAB	EVALUACIÓN
1	Generar impuesto a los usuarios	Aglomeración de usuarios en ventanilla	Falta de ventanillas con atención al público Falta de seguridad y estabilidad del sistema en el que opera	Insatisfacción de los usuarios, malestar por espera	10 Tolerable	2 Baja	10
2	Recaudación	Aglomeración de usuarios en ventanilla	Falta de ventanillas con atención al público. Falta de agilidad en el cobro por ventanilla	Insatisfacción de los usuarios, malestar por espera	15 Moderado	2 Media	30
3	Depósito de valores en efectivo	Robo de dinero en efectivo en el traslado del mismo al banco para ser depositado	Falta de seguridad en el traslado del efectivo	Pérdida de valores económicos fundamentales para el funcionamiento de la institución	15 Moderado	2 Media	30
4	Revisión de documentación que ingresa al área financiera para pagos u otros	Demora en tiempo de respuesta	Falta de agilidad en la revisión de la documentación	Aglomeración de documentación y desactualización de información financiera.	10 Moderado	2 Media	20
5	Registro contable	Información financiera atrasada para ser entregada a entidades regulatorias	Falta de agilidad en procesos como recaudación y revisión de documentación	Entidades regulatorias insatisfechas por la falta de información financiera actualizada y entrega a tiempo.	10 Moderado	2 Media	20
6	Conciliación de la Documentación	Información financiera atrasada por parte de algunas jefaturas	Falta de agilidad en procesos como recaudación y revisión de documentación	Información financiera no conciliada a tiempo para la solución de errores	10 Moderado	2 Media	20

2.13.5.5. Respuesta al Riesgo

Este componente determinará la respuesta que se dará a los riesgos luego de su identificación, análisis y evaluó. En dicha respuesta se debe considerar la estrategia para la mitigación del riesgo para emplearen el manejo de los mismos entre las cuales tenemos los siguientes:

- **Evitar el Riesgo**

Es considerada como la mejor alternativa a utilizar, la institución evita el riesgo por lo tanto no quiere aceptarlo de ninguna manera; esta estrategia considera evitar el riesgo cuando dentro de los procesos y/o actividades se generan controles previos que conllevan al mejoramiento, rediseño o eliminación de cualquier evento calificado como negativo y como resultado de implementar adecuados controles o medidas de acción emprendidas.

- **Reducir el Riesgo**

Cuando existen riesgos que no pueden ser evitados porque se genera dificultades operacionales, se procede a reducir el riesgo al nivel más bajo posible; esto se logra mediante la optimización de procedimientos y la implementación de controles.

- **Transferir o Compartir el Riesgo**

Esta estrategia hace referencia a buscar respaldo y compartir con otro parte del riesgo, se la realiza para eliminar un riesgo de un lugar a otro o de un grupo a otro mediante la cobertura, aseguramiento o transferir el riesgo.

- **Aceptar el Riesgo**

Una vez que el riesgo ha sido reducido o transferido la compañía obtiene un riesgo residual que se mantiene, donde el gerente acepta la pérdida y procede a laborar planes de contingencia para su manejo.

2.13.5.6. Actividades de Control

En este componente se establece las políticas, procedimientos, técnicas, prácticas, procesos, mecanismos y demás que permitan dar la dirección correcta a la administración de los riesgos identificados durante el proceso de la evaluación de riesgos y asegurar que se lleva a cabo los lineamientos.

En este punto se tomara medidas conforme a la jefatura evaluada ya que se estableció un cuestionario para diferenciar las falencias de cada jefatura y establecer controles que permita mitigar los riesgos de cada una de las mismas.

Además el establecimiento de las siguientes políticas son como falta de en las políticas generales del departamento financiero ya que la institución cuenta con una gaceta municipal para el establecimiento de políticas, procedimientos, funciones y demás para toda la institución incluido el departamento financiero.

- **Políticas Generales**

- El departamento deberá a realizar un análisis previo al establecer nuevos procesos o funciones y determinar e identificar de que no exista duplicidad.
- Se deberá analizar, renovar y en el caso de ser necesario establecer nuevos objetivos que permitan obtener el direccionamiento correcto para el logro de la visión.
- Establecer procedimientos e indicadores que permitan medir la eficacia y eficiencia de los objetivos planteados en el departamento.

Presupuesto

- Establecer acta entregas a recepción con las copias respectivas e informes técnicos legalizados sobre el ingreso de inventario a la bodega.
- Establecer techos para la programación presupuestaria para ser determinados mediante un grado de cumplimiento.
- Establecer un seguimiento constante de la ejecución presupuestaria y de igual forma la evaluación de cumplimiento y logros de los objetivos frente a los niveles de recaudación óptima de los ingresos y ejecución efectiva de los gastos.
- Dar seguimiento a los avances de las obras ejecutadas y determinar el gasto necesarios y totales para el cumplimiento de dichas obras sin tener que incurrir en nuevos gastos que sobre pasen el presupuesto establecido.
- Dar seguimiento sobre las obras, compras, pagos y demás procesos que afecten al presupuesto para que el departamento logre clausurar y dar informe en correspondientes en las fechas establecidas.

Tesorería

- Comparar con la base del registro civil sobre los nombres, número de identificación y si el ciudadano aún se encuentran vivos.
- Establecer un vínculo con el registro civil para tener una actualización constate de información de los ciudadanos.
- Establecer fechas límites de la entrega de informes de recaudaciones para un mejor proceso en la entrega de a información financiera.
- Establecer el mayor número de convenios con el único banco que existe en la zona para un mejor beneficio en la institución y en el departamento financiero.
- Establecer un proceso de custodia ya sea externo o interno de las recaudaciones para el momento de ir a depositar en el banco los valores económicos.
- Capacitar a un personal para la realización de la conciliación bancaria que sea ajeno a las funciones con vinculación de la recepción, depósitos o transferencias

de fondos y/o registro contable de las operaciones para la realización de las conciliaciones bancarias.

- Establecer límites en el tiempo de revisión de los documentos que legalizan el pago de la compra de bienes o adquisición de servicios para la institución con el fin de pagar a tiempo a los proveedores los valores correspondientes.
- Establecer intereses o multas por mora injustificada en la demora de los pagos de las obligaciones y registrar con responsabilidad personal y pecuniaria en caso de ser necesario
- Establecer mínimo dos exámenes de auditorías internas en el año que sean realizadas por la unidad de auditoría o una comisión nombrada para el efecto.

Contabilidad Gubernamental

- Establecer una sincronización de sistemas con la jefatura de bodega para obtener una información actualizada de la información y el inventario que existe en bodega.
- Establecer un proceso para la recolección de la información con respecto a los resultados que se obtiene de una conciliación bancaria y en caso de encontrar un resultado negativo informar a la máxima autoridad.
- Establecer formularios para los diferentes procesos del departamento que se encuentre debidamente pre-enumerados para un mayor control.
- Establecer leyes y reglamentos que ayuden con un mejor control en la entrega de fondos económicos como viáticos y subsistencias o por anticipo sueldos.
- Establecer comprobantes pre-enumerados y autorizados para la entrega de fondos económicos como en el caso de caja chica y fondos a rendir cuentas.

- **Políticas, normas, leyes, procedimientos, indicadores y demás que se aplicaran en el Departamento Financiero**

Debido a la importancia del área financiera en la institución se ha tomado en cuenta las principales falencias existentes en dicho departamento en el que fue necesario considerar la elaboración de nuevas políticas, normas, leyes, reglamentos, procedimientos, indicadores y demás para que el departamento financiero se ajuste a la necesidades de la institución y lograr una disminución de los riesgos y un mejor desempeño de las actividades y así lograr el cumplimiento de los objetivos.

- **Generar impuestos a los usuarios**

Objetivo

Elaborar un plan de actualización del sistema para la generación de impuestos de forma eficiente y sin retraso considerando la aglomeración a atención al usuario.

Alcance

Actualizar las veces que sean necesarias el sistema de generación de impuestos para que el proceso se agilice para evitar la aglomeración de los usuarios ciudadanos

Especificaciones

- ❖ Elaborar un plan de actualización del sistema por lo menos dos veces al año.
- ❖ Capacitar al personal encargado de la generación de impuesto para agilizar.
- ❖ Establecer turnos para la atención al usuario y evitar la aglomeración y confusión.

Tabla 32**Cuadro de detalle del proceso de actividades**

N°	ACTIVIDAD	PAZO	RESPONSABLE
1	Actualización del sistema de generación de impuestos	Inmediato	Jefe de Sistemas
2	Capacitación al personal para manejo de generación de impuestos	Inmediato	Jefe de Recursos Humanos
3	Establecer plan de entrega de turnos para la atención al usuario	Inmediato	Jefe de Avalúos y Catastros

Indicador de Gestión

- ❖ Total usuarios atendidos por hora / Total usuarios atendidos por día

- **Recaudación de valores económicos**

Objetivo

Elaborar un plan operacional totalmente eficiente considerando la afluencia de gente para el pago de los servicios e impuestos que cobra la institución en periodos determinados.

Alcance

Establecer turnos al personal para que puedan ser atendidos de manera ordenada y evitar la aglomeración en las colas y en las ventanillas de cobro, así también capacitar al personal para una mejor atención a los usuarios de manera eficaz y eficiente.

Especificaciones

- ❖ Capacitar al personal encargado del cobro de servicios e impuestos.
- ❖ Establecer turnos para la atención al usuario y evitar la aglomeración y confusión.

Tabla 33**Cuadro de detalle del proceso de actividades**

Nº	ACTIVIDAD	PAZO	RESPONSABLE
1	Capacitación al personal para manejo de generación de impuestos	Inmediato	Jefe de Recursos Humanos
2	Establecer plan de entrega de turnos para la atención al usuario	Inmediato	Jefe de Tesorería

Indicadores de Gestión

- ❖ Total usuarios atendidos por hora / Total usuarios atendidos por día

- **Depósito de valores en efectivo**

Objetivo

Establecer un proceso para los depósitos de los valores en efectivo en una institución bancaria autorizada con las medidas de seguridad adecuadas para resguardar el traslado de dichos valores económicos.

Alcance

Aplicar horarios diarios y alternados para el proceso de depósitos de valores en efectivo en el que se establecerá una medida de seguridad para el traslado.

Especificaciones

- ❖ Establecer un rango de horarios diarios para el traslado de los valores económicos a una institución bancaria autorizada
- ❖ Capacitar al personal de recaudación para la preparación de los valores económicos que se trasladaran
- ❖ Establecer y capacitar a empleados para que se tengan la función de seguridad de los valores económicos que van a ser trasladados.

- ❖ Verificar y dar seguimiento el proceso de traslado de los valores económicos en la ruta a la institución bancaria autorizada.

Tabla 34**Cuadro de detalle del proceso de actividades**

Nº	ACTIVIDAD	PAZO	RESPONSABLE
1	Establecer un rango de horarios diarios para el traslado de los valores económicos a una institución bancaria autorizada	Inmediato	Director Financiero y Jefe de Tesorería
2	Capacitar al personal de recaudación para la preparación de los valores económicos que se trasladaran	Inmediato	Jefe de Recursos Humanos
3	Establecer y capacitar a empleados para que se tengan la función de seguridad de los valores económicos que van a ser trasladados.	Inmediato	Director Financiero y Jefe de Recursos Humanos
4	Verificar y dar seguimiento el proceso de traslado de los valores económicos en la ruta a la institución bancaria autorizada.	Inmediato	Jefe de Tesorería

Indicadores de Gestión

- ❖ % satisfacción de los empleados de recaudación, respecto a la seguridad del traslado y menor riesgo.

- **Revisión de Documentos**

Objetivo

Establecer tiempos límites en cada filtro de revisión de la documentación habilitante que sustenta el trámite respectivo de un proceso del departamento financiero.

Alcance

Aplicar filtros de control de los documentos para agilizar el proceso de revisión en cada oficina que tiene como función la revisión de la documentación para que se complete el proceso.

Especificaciones

- ❖ Establecer límites de tiempo para la revisión de la documentación en cada filtro.
- ❖ Dar seguimiento de manera continua a la documentación que sustenta el proceso de un trámite en el departamento financiero.
- ❖ Establecer responsabilidad personal y multas a responsable del incumplimiento en los límites de tiempo establecidos.

Tabla 35
Cuadro de detalle del proceso de actividades

Nº	ACTIVIDAD	PAZO	RESPONSABLE
1	Establecer límites de tiempo para la revisión de la documentación en cada filtro.	Inmediato	Director Financiero y Director Administrativo
2	Dar seguimiento de manera continua a la documentación que sustenta el proceso de un trámite en el departamento financiero.	Inmediato	Director Administrativo
3	Establecer responsabilidad personal y multas a responsable del incumplimiento en los límites de tiempo establecidos.	Inmediato	Máxima Autoridad de y Concejales

Indicadores de Gestión

- ❖ Numero de tramites completos / Total de trámites en procesos

- **Registro Contable**

Objetivo

Proporcionar información confiable de manera eficaz y eficiente de los hechos económicos, financieros y sociales suscitados en la institución de forma continua, ordenada y sistemática.

Alcance

Obtener la información contable y financiera de los sucesos económicos hasta el la interpretación y análisis del resultado de los estados financieros.

Especificaciones

- ❖ Identificar, clasificar, medir, registrar y ajustar debidamente los procesos financieros
- ❖ Estimar, provisionar, depreciar y amortizar la información contable y valores económicos.
- ❖ Ajustar, reclasificar y realizar el cierre de contable de cuentas en las fechas indicadas para proporcionar una información actualizada y confiable.
- ❖ Elaborar, rendir y presentar información sobre estados financiero y notas aclaratorias
- ❖ Analizar, interpretar y comunicar los estados financieros.

Tabla 36
Cuadro de detalle del proceso de actividades

Nº	ACTIVIDAD	PAZO	RESPONSABLE
1	Identificar, clasificar, medir, registrar y ajustar debidamente los procesos financieros	Periodo Contable	Jefe de Contabilidad
2	Estimar, provisionar, depreciar y amortizar la información contable y valores económicos	Periodo Contable	Jefe de Contabilidad
3	Ajustar, reclasificar y realizar el cierre de contable de cuentas en las fechas indicadas para proporcionar una información actualizada y confiable	Periodo Contable	Jefe de Contabilidad
4	Elaborar, rendir y presentar información sobre estados financiero y notas aclaratorias	Periodo Contable	Jefe de Contabilidad
5	Analizar, interpretar y comunicar los estados financieros	Periodo Contable	Jefe de Contabilidad

Indicadores de Gestión

- ❖ % de disminución de quejas y reclamos de la presentación y entrega de los registro contables

- **Conciliación de Documentos**

Objetivo

Determinar y analizar las partidas que establecen la diferencia entre información o saldos económicos según los registros contables.

Alcance

Obtener la información contable y financiera sincronizada interpretación y análisis del resultado de los estados financieros.

Especificaciones

- ❖ Capacitar a personal ajeno a registros contables y manejo de recaudaciones para que este apto para la realización de una conciliación
- ❖ Realizar las conciliaciones de manera mensual y que estas contengas las respectivas firmas de responsabilidad.
- ❖ Identificar, analizar y archivar los respectivos anexos del estado de cuenta bancario y el auxiliar contable.

Tabla 37
Cuadro de detalle del proceso de actividades

Nº	ACTIVIDAD	PAZO	RESPONSABLE
1	Capacitar a personal ajeno a registros contables y manejo de recaudaciones para que este apto para la realización de una conciliación	Inmediato	Director Financiero y Director Administrativo
2	Realizar las conciliaciones de manera mensual y que estas contengas las respectivas firmas de responsabilidad.	Periodo Mensual	Personal encargado de las conciliaciones
3	Identificar, analizar y archivar los respectivos anexos del estado de cuenta bancario y el auxiliar contable.	Periodo Mensual	Responsables de las firmas

Indicadores de gestión

- Nivel de satisfacción de la institución con respecto a la sincronización de los valores económicos.

- **Leyes, normas, reglamentos y políticas.**

Se establecerá un reglamento para evitar riesgos en las jefaturas que se crea conveniente y que logre reducir los riesgos encontrados principalmente en el cuestionario ya que al aplicar esta herramienta se pudo evidenciar las principales falencias que sufre el departamento financiero.

- **Reglamento interno para anticipo de remuneraciones**

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN MIGUEL DE LOS BANCOS

Ing. Sulema Pizarro Cando

ALCALDESA DEL CANTÓN SAN MIGUEL DE LOS BANCOS, EN USO DE MIS
ATRIBUCIONES LEGALES Y CONSTITUCIONALES

Considerando

- Que, el art. 255 del Reglamento de la Ley General de la Ley Orgánica del Servicio Público, trata sobre Anticipo de remuneraciones de los Servidores Públicos.
- Que, la Asamblea Nacional, considerando la necesidad de normar la situación de las servidoras y servidores de las instituciones y organismos que conforman el sector público, aprobó la Ley Orgánica de Servicio Público, que fuera publicada en el Suplemento del Registro Oficial N° 294 de 6 de octubre de 2010.
- Que, mediante Acuerdo Ministerial N° 54, publicado en el registro Oficial N° 404 de 15 de marzo de 2011, el Ministro de Relaciones Laborales emitió el Reglamento de Anticipo Sueldos

Que, es necesario establecer los procedimientos internos que garanticen la concesión de este beneficio en forma oportuna a los interesados

Que, en virtud del art. 60 literal b) del COOTAD, resuelve expedir;

EL REGLAMENTO INTERNO DE ANTICIPO REMUNERACIONE PARA LOS SERVIDORES Y TRABAJADORES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE SAN MIGUEL DE LOS BANCOS.

Art. 1.- De los Beneficiarios: Tendrán derecho a solicitar anticipos con cargo a sus remuneraciones mensuales unificadas, y sin necesidad de justificación previa, los servidores y trabajadores públicos que se encuentren legalmente prestando servicios en la institución, bajo la modalidad de nombramiento o contrato de servicios ocasionales.

Art. 2.- Tipos de Anticipos: Se establecen los siguientes tipos de anticipos:

Tipo A. anticipo de hasta de tres (3) remuneraciones mensuales unificadas. Este anticipo será concedido de acuerdo a la capacidad de pago del servidor solicitante y recaudado al momento de realizar el pago mensual de las respectivas remuneraciones, en un plazo que no podrá exceder de 12 meses, contados desde la fecha de concesión del anticipo en el caso de los servidores y trabajadores públicos con nombramiento; y, del tiempo estipulado contractualmente para el caso de servidores públicos que laboren con contrato de servidores ocasionales.

Tipo B. anticipo equivalente a una remuneración mensual unificada del servidor o trabajador, que se descontará en forma mensual, en un plazo de hasta 60 días contados desde la fecha de otorgado; o, cuando el servidor o trabajador cesare en funciones antes del plazo señalado, con cargo a la última remuneración mensual unificada a que tenga derecho, en el valor que alcanzare, sin perjuicio de descontar los posibles saldos de los valores que le correspondan por concepto de liquidación de haberes, indemnizaciones, compensaciones e incentivos económicos.

Los descuentos de este tipo de anticipo se efectuaran mensualmente, de manera prorrateada durante el plazo convenido, de acuerdo con la programación de pagos solicitada y aprobada por la Dirección Financiera del GAD Municipal San Miguel de los Bancos; excepto en el mes de diciembre, en el cual el descuento corresponderá por lo menos al 70% del valor de una remuneración mensual unificada del servidor o trabajador.

En el caso que por cualquier eventualidad, no pudiese cubrirse el porcentaje mínimo de descuentos señalado para el mes de diciembre, el saldo que corresponda para completarlo, para el caso de los servidores o trabajadores con nombramiento, se descontara en su totalidad, de la remuneración mensual unificada del mes subsiguiente; y en el caso de servidores y trabajadores ocasionales, en su totalidad, del décimo tercer sueldo.

Para el caso de los servidores o trabajadores que presten sus servicios bajo nombramiento provisional, y contratos ocasionales el anticipo tipo A se concederá hasta por el tiempo que dure el contrato o el nombramiento.

Los anticipos que sean solicitados a fin de mes después de haber elaborado el cálculo correspondiente para el pago de la remuneración en roles, y una vez aprobado se descontara desde el mes siguiente.

Art. 3.- Solicitud: Todo anticipo de remuneraciones deberá ser requerido mediante solicitud escrita y debidamente firmada por el servidor interesado, dirigida al a la máxima autoridad del Gobierno Municipal, en el formato que se establezca para el efecto. A esta solicitud se adjuntará el documento de garantía personal debidamente suscrita por el solicitante y garante que en ambos casos deberán ser funcionarios, empleados o trabajadores de igual o mayor remuneración; adjuntando copias a color de la cédula del servidor y garante.

En la indicada solicitud, el servidor o trabajador autorizara expresamente el débito periódico del valor del anticipo del pago de sus haberes; así como, en el caso de cesación de funciones o terminación del contrato de servicios ocasionales, autorizará se le

descuento de su liquidación de haberes, integra y totalmente los valores y montos a que hubieren lugar.

Las solicitudes de los anticipos Tipo A y B, deberán ser presentadas durante los cinco primeros días de cada mes, debido a que en el Sistema e-SIGEF estos anticipos podrán ser procesados hasta el diez de cada mes o último día hábil antes de tal fecha.

Art. 4.- Excepción: Dentro de la programación de pagos de los anticipos señalados en el artículo anterior, queda prohibida la concesión de anticipos con cargo al décimo tercer o décimo cuarto, con excepción de aquellos casos emergentes debidamente solicitados por el servidor, y autorizados por el Coordinador General Técnico.

Art. 5.- Capacidad de endeudamiento: Los anticipos se otorgarán en función de la disponibilidad financiera institucional, con cargo a las remuneraciones mensuales unificadas señaladas en el vigente presupuesto de la Institución y dependiendo de la capacidad de endeudamiento del servidor o trabajador.

Para el efecto, Dirección Financiera a través de la Jefatura de la Contabilidad, previo a la concesión del anticipo solicitado, deberá verificar y considerar el límite de endeudamiento de cada solicitante, tomando en cuenta que el servidor no podrá percibir una remuneración mensual líquida menor al 20% de su remuneración mensual unificada, luego de deducidos los descuentos del anticipo solicitado y demás retenciones mensuales a que hubiere lugar.

Art. 6.- Límites y Prohibiciones: La concesión de los anticipos antes señalados se sujetara a las siguientes limitaciones o prohibiciones adicionales:

Al servidor o trabajador que solicite un anticipo de Tipo B, no se le entregará el anticipo quincenal durante los dos meses en los que se descontará el anticipo concedido.

El servidor o trabajador, solo podrá solicitar y mantener vigente al mismo tiempo uno de los dos anticipos enunciados.

Para que el servidor o trabajador bajo contrato ocasional o de nuevo nombramiento, acceda a uno de los anticipos antes mencionados, deberá haber percibido al menos una

remuneración mensual unificada y por ende constar en el correspondiente Distributivo de Remuneraciones.

Las instituciones no podrán conceder ninguno de los tipos de anticipos en el mes de diciembre de cada ejercicio fiscal.

No se podrá solicitar o preceder a la renovación de los anticipos otorgados, mientras no se haya cancelado la totalidad de los mismos.

Art. 7.- Renovación de anticipos: Los servidores y trabajadores, podrán precancelar con fondos propios los anticipos que se les hubiere otorgado, pero no podrán solicitar uno cualquiera de ellos para cancelar un anticipo vigente.

Art. 8.- Cesación de funciones o terminación contractual: En el caso de que la o el servidor público cese en sus funciones o concluya su relación contractual, el saldo que restare por pagar de cualquier tipo de anticipo concedido, se cubrirá con los valores que le correspondan por liquidación de haberes, indemnizaciones, compensaciones e incentivos económicos. Si adicionalmente existiera un saldo, el servidor deberá cubrirlo en forma inmediata, como requisito para proceder con el trámite de terminación laboral en el Distributivo de Remuneraciones de la Institución.

Si el ex servidor no realizare el pago correspondiente, el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón San Miguel de los Bancos iniciará los trámites necesarios para recuperar los valores por vía judicial mediante la ejecución de la garantía personal otorgada, y comunicará sobre esta situación al Ministerio de Relaciones Laborales, para su inclusión en el registro de impedidos para laborar en el sector público.

Art. 9.- Transferencia Bancaria: Los anticipos se entregarán mediante transferencia a la cuenta bancaria que el servidor o trabajador público solicitante haya comunicado para el pago normal de sus remuneraciones.

Art. 10.- Garantías Personales: Para la concesión de cualquiera de los anticipos antes indicados, el servidor solicitante deberá rendir una garantía personal.

Art. 11.- Registro: La Dirección Financiera llevara un registro e historial de los anticipos concedidos a los servidores y trabajadores públicos de la Institución.

2.13.5.7. Información y Comunicación

En este componente se establecerá que la institución considere algunas prioridades las cuales permitirán obtener una mayor seguridad en la entrega de información necesaria para comunicar sobre los procesos, procedimientos o actividades que se realicen en la institución con el afán de minimizar el riesgo.

Para ella se debe considerar los siguientes factores claves para mejorar la información con los siguientes aspectos:

- **Fiabilidad que genera seguridad y confianza**

En este aspectos se considerara en prestar un servicio de manera más confiable y precisa, es necesario generar confianza al usuario o al mismo personal de la institución cumpliendo cada proceso, procedimiento o actividad que se genere dentro del GAD Municipal.

- **Capacidad de respuesta y empatía**

Este aspecto considera que tiene que haber la disposición del personal para ayudar al usuario y proveer el servicio a tiempo, cumpliendo el servicio establecidos de acuerdo al giro de actividades que la institución ejecuta y de presentarse problemas solucionarlos con la mayor rapidez posible.

- **Capacitación al personal**

Este aspecto considera que todo el personal que labora en la institución dentro del departamento financiero debe presentar un nivel de eficiencia y eficacia avanzado para no cometer errores en los procesos, procedimientos o actividades que se realicen para ello es necesario capacitar al personal de forma constante debido a que las actividades mejoran de forma constante para poder mitigar el riesgo de forma segura.

2.13.5.8. Supervisión y Monitoreo

El último componente de la herramienta COSO ERM establece que todos los controles establecidos en la institución deben funcionar correctamente al realizar cualquier tipo de proceso, procedimiento o actividad y para ello se debe establecer más actividades de supervisión y monitoreo de forma permanente para así poder determinar falencias en los procesos y aplicar medidas de acción correctivas.

En necesario considerar que al proceso operativo las principales funciones estarán orientadas a:

- Elaborar y establecer la planificación diaria para cada una de las jefaturas del departamento financiero.
- Controlar que se dé cumplimiento a los procesos establecidos.
- Verificar que la documentación sea confiable, suficiente y competente para dar trámite a un procedimiento dentro del departamento financiero
- Instruir a todo el personal involucrado en el departamento financiero de modo que los procesos, procedimiento y/o actividades que se realicen tomando en cuenta la normativa vigente ya sea interna o externa a la institución.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

2.14. Conclusiones

- Se cumplió con el trabajo de grado y se pudo identificar los riesgos y falencias potenciales en el Control Interno del Departamento Financiero del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Miguel de los Bancos, con este análisis se estableció un modelo de sistema de control interno basado en COSO ERM.
- Primeramente la institución desarrolla todas sus actividades en un ambiente favorable, sin embargo en las pocas debilidades que se le pueden presentar a la institución se pudo identificar deficiencias en los controles.
- Mediante el análisis de las cinco fuerzas de Porter para evaluar la situación interna de la empresa y este análisis se pudo evidenciar que la institución por ser un Gobierno Autónomo Descentralizado lo que significa que es una institución única en el sector y todos los servicios que presta de igual forma son únicos por lo que la institución no presenta debilidades en el análisis.
- Por ser un Gobierno Autónomo Descentralizado la autoridad máxima es elegida cada 4 años por ser el Alcalde del cantón y de esta manera los altos cargos administrativos son cambiados de manera constante en cada elección ya que la máxima autoridad prefiere tener a gente de su total confianza en dichos cargos.
- La institución cuenta con un control interno bajo relativamente en todos los componentes que conforman el COSO ERM y esta evaluación se la realizo

mediante la aplicación de la herramienta de cuestionario en la que los resultados son bajos.

- El trabajo realizado tiene como principal objetivo aplicarse en la institución debido a que esta es un ente está regulada por la Contraloría General de Estado y su evaluación es mediante un modelo de control interno basado en COSO I el cual no cumple con todos componentes para mitigar de forma efectiva y eficiente los riesgos, es por ellos que al aplicar el trabajo realizado el GAD Municipal podrá mejorar su procesos y cumplir sus objetivos con riesgos más bajos.

2.15. Recomendaciones

- Se analice mediante una junta de representantes del departamento financiero y la máxima autoridad el modelo planteado que se estableció en el presente trabajo de grado con el fin de mitigar los riesgos y falencias encontradas en la institución.
- De igual forma se recomienda utilizar la metodología planteada por Fred David (2003) que plantea en su libro de Administración Estratégica para el análisis situacional de la institución, ya que el autor claramente indica cada aspecto a ser analizado para el buen planteamiento de estrategias.
- Levantar procesos, procedimiento y/o actividades relacionadas con las demás jefaturas del departamento financiero como Avalúos y Catastros, Contabilidad y Tesorería.
- Implementar mecanismos de motivación al personal de la institución con incentivos que beneficien de forma directa a los empleados para que la realización de las actividades sea de la mejor manera.

- Aplicar una vez analizado el modelo de control interno debido a su gran importancia en la gestión de riesgos del departamento financiero.

BIBLIOGRAFÍA

Ambrosone. (2007). *La Administración del Riesgo Empresarial; Una Responsabilidad de Todos - El Enfoque*.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2004).

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2005).

Diego, G. &. (2002). *Riesgos Financieros y Operaciones Internacionales*. ESIC.

Fernando, L. &. (2002). *Macroeconomía en la economía global*. PEARSON.

Franklin, B. (2007). *Auditoría Administrativa: Gestión Estratégica del Cambio*. Mexico D.F.: PEARSON.

Freud, D. (2003). *Administración Estratégica*. Mexico: PEARSON.

Hernandez, S. (2010). *Metodología de la Investigación*. MC GRAW HILL.

Hernandez, S. C. (2003). *Metodología de la Investigación*. MC GRAW HILL.

Juan, B. (2011). *Gestión de Proceso*. Santiago, Chile: EVOLUCION.

Juan, S. (2003). *Establecimiento de Sistema de Control Interno*. Mexico: PARANINFO.

Orion, A. &. (2005). *Manual de Planificación Estratégica*.

Rodrigo, E. (2006). *Administración de Riesgos ERM y la Auditoría Interna*. Colombia: ECOE.

Rodrigo, E. (2006). *Control Interno y Fraudes*. Colombia: ECOE.

Samuel, M. (2005). *Control Interno informe COSO*. Colombia: ECOE.