



# **UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**“DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS  
PARA EL CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE PLAN  
DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL DEL  
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO  
MUNICIPAL DEL CANTÓN LA  
LIBERTAD, AÑO 2014”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Previa a la obtención del Título de:**

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**AUTORA:** Liliana Cecibel Arias Chere

**TUTORA:** Ing. Verónica Ponce Chalén, MSc.

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

**2014**

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE  
SANTA ELENA**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**“DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS  
PARA EL CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE PLAN  
DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL DEL  
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO  
MUNICIPAL DEL CANTÓN LA  
LIBERTAD, AÑO 2014”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Previa a la obtención del Título de:**

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**AUTORA:** Liliana Cecibel Arias Chere

**TUTORA:** Ing. Verónica Ponce Chalén, MSc.

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

**2014**

La Libertad, Enero del 2014

### **APROBACIÓN DE LA TUTORA**

En mi calidad de Tutora del trabajo de investigación, “**DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA EL CONTROL INTERNO EN EL DEPARTAMENTO DE PLAN DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN LA LIBERTAD, AÑO 2014**”, elaborado por la Srta. Liliana Arias Chere, egresada de la Escuela de la Carrera de Licenciatura en Administración Pública, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Licenciado en Administración Pública, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

---

**Ing. Verónica Ponce Chalén, MSc.**  
**TUTORA**

## DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo se lo dedico a mi Dios quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

Para mis padres por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos.

A mi esposo e hijo por el apoyo que me brinda día a día.

Liliana

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco infinitamente a Dios por ser parte integral de mi existencia.

A la Universidad Estatal Península de Santa Elena especialmente a la Carrera de Licenciatura en Administración Pública, a los docentes de esta Facultad por haber brindado sus conocimientos, paciencia y motivación para culminar mi carrera universitaria.

A mi tutora Ing. Verónica Ponce Chalén, MSc. quién con sus conocimientos y de forma desinteresada supo encaminarme en el trayecto de realización del trabajo para poder culminarlo con éxito.

Liliana

## TRIBUNAL DE GRADO

---

Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc.Econ.  
DECANA DE FACULTAD  
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

---

Econ. David Batallas González, MSc.  
DIRECTOR CARRERA DE  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

---

Ing. Verónica Ponce Chalén, MSc.  
PROFESORA-TUTORA

---

Econ. Margarita Panchana Panchana  
PROFESOR DEL ÁREA

---

Ab. Milton Zambrano Coronado, MSc.  
SECRETARIO GENERAL - PROCURADOR



**UNIVERSIDAD ESTADAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS  
PARA EL CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE PLAN DE  
DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL DEL GOBIERNO  
AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN LA  
LIBERTAD, AÑO 2014”

**Autor:** Liliana Cecibel Arias Chere

**Tutora:** Ing. Verónica Ponce Chalén, MSc.

**RESUMEN**

El control interno tiene como objetivo salvaguardar los recursos, y preservar el talento humano como la fortaleza más grande para la consecución de objetivos, basa su filosofía en el compromiso y la ética; por ello el presente informe investigativo tiene como objetivo principal determinar la incidencia de los procedimientos administrativos en el control interno mediante la aplicación de métodos y técnicas de recopilación de datos orientados al diseño de un manual de procedimientos administrativo para el control interno del departamento. Por eso, la fundamentación teórica, científica y legal se enmarca en una red de categorías conceptuales que permite reflexionar sobre la importancia del cumplimiento de objetivos generales y específicos, a través de una sólida estructura organizacional y un excelente servicio a la ciudadanía. La modalidad básica de investigación genera hipótesis y variables de interés operativo. Con la información recopilada de las unidades de observación, se llega a las conclusiones y recomendaciones de la realidad institucional del Departamento del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del GAD Municipal La Libertad. Del diagnóstico que se realizó a lo largo de la Investigación, se obtuvo la información por medio de la técnica de la observación directa cuanto permite visualizar los problemas por los que atraviesa el Departamento del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, y de esta manera dialogar con el personal objeto de estudio. Por lo que es necesario que este Departamento tenga un manual de procedimientos Administrativos, el mismo que permitirá tener un control a través de ordenamientos idóneos para el cumplimiento de los procesos del Departamento, el cual evitará el incumplimiento de las tareas permitiendo cumplir con los objetivos institucional.

**PALABRAS CLAVE:** Procedimientos – Administración – Control – Desarrollo

## ÍNDICE GENERAL

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁG.</b>
CARÁTULA.....	I
APROBACIÓN DE LA TUTORA.....	II
DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTO.....	IV
TRIBUNAL DE GRADO.....	V
RESUMEN.....	VI
ÍNDICE GENERAL.....	VII
ÍNDICE DE CUADROS.....	XI
ÍNDICES DE GRÁFICOS.....	XII
ÍNDICE DE TABLAS.....	XIII
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XIV
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>3</b>
TEMA.....	3
El problema de investigación.....	3
Delimitación del problema.....	6
Formulación del problema.....	6
Sistematización del problema.....	7
Objetivo General.....	7
Objetivo Específicos.....	7
<b>JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.....</b>	<b>8</b>
Hipótesis General.....	10
Hipótesis Específica.....	10
Operacionalización de las variables.....	11
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
1.1.ANTECEDENTES DEL TEMA.....	13
1.2.FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	15
1.2.1. Procedimientos administrativos.....	15
1.2.1.1.La administración de los procedimientos administrativos.....	16
1.2.1.2. El diagnóstico de las actividades administrativas.....	17
1.2.1.3.El riesgo en los procesos administrativos.....	19
1.2.2. Las TIC y los procedimientos administrativos en el sector público	19
1.2.2.1.La planificación de las TIC.....	20
1.2.2.2.Los mecanismos tecnológicos.....	21
1.2.2.3.La integración de los procedimientos a las TIC.....	22

1.2.3. Planificación de la evaluación de los procedimientos.....	22
1.2.3.1.Seguimiento de los procedimientos administrativos.....	23
1.2.3.2.Indicadores de monitoreo.....	23
1.2.3.3.Evaluación de los proyectos y programas públicos.....	23
1.2.4. Políticas y estrategias para el control del PDOT.....	24
1.2.4.1.Los objetivos de los PDOT en el sector público.....	25
1.2.4.2.Mitigación del riesgo.....	27
1.2.4.3.La capacidad de la respuesta.....	28
1.2.5. El soporte tecnológico.....	29
1.2.5.1.Las TIC en el sector público.....	30
1.2.5.2.Sistema de información gerencial.....	33
1.2.5.3.La tecnología y su apoyo a la toma de decisiones.....	36
1.2.6. Control Interno de los recursos en los planes de ordenamiento territorial de los GADM.....	37
1.2.6.1.Control interno de los recursos públicos.....	37
1.2.6.2.Control previo, concurrente y continuo.....	38
1.2.6.3.El control interno y eficiencia en los GAD.....	39
1.2.6.3.1. El control interno incorporado.....	40
1.2.6.3.2. El control interno bajo el método C.O.S.O.....	40
1.2.6.3.3. Objetivos del control interno.....	41
1.2.6.3.4. Componentes de control interno.....	42
1.2.6.3.5. Ambiente de control.....	43
1.2.6.3.6. Evaluación de riesgos.....	43
1.2.6.3.7. Actividades de control.....	45
1.2.6.3.8. Información y comunicación.....	46
1.2.6.3.9. Supervisión o monitoreo.....	46
1.2.7. Control en el sector público.....	47
1.2.7.1.El control externo del sector público.....	48
1.2.7.2.Evaluación del control interno.....	48
1.2.7.3.La autoevaluación.....	49
1.2.7.4.Medidas correctivas y preventivas.....	49
1.3.FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	49

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

2.1.Diseño de la investigación.....	70
2.2. Modalidad de la investigación.....	70
2.3. Tipo de investigación.....	71
2.4. Método de investigación.....	72
2.5. Técnicas de la investigación.....	73
2.6. Instrumentos de investigación.....	74

2.7. Población.....	74
2.8. Muestra.....	74
2.9. Procedimiento de la investigación.....	75
2.10. Cronograma de actividades.....	76
2.11. Recursos y presupuesto del anteproyecto.....	77

### **CAPÍTULO III**

#### **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

3.1. Análisis de la encuesta al talento humano.....	78
3.2. Verificación de la hipótesis.....	98
3.3. Conclusiones.....	101
3.4. Recomendaciones.....	102

### **CAPÍTULO IV**

#### **DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA EL CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE PLAN DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN LA LIBERTAD, AÑO 2014**

4.1. PRESENTACIÓN.....	103
4.1.1. Portada.....	104
4.2. DATOS E IDENTIFICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN.....	105
4.2.1. Misión.....	105
4.2.2. Visión.....	105
4.2.3. Objetivos.....	105
4.2.4. Estructura Orgánica.....	107
4.3. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	108
4.4. OBJETIVOS DEL MANUAL.....	108
4.5. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.....	109
4.5.1. Definición y Alcance.....	110
4.5.2. Ámbito.....	110
4.5.3. Misión.....	110
4.5.4. Visión.....	110
4.5.5. Planificación participativa para el buen vivir.....	110
4.5.6. Estructura del departamento.....	111
4.5.7. Atribuciones de los funcionarios.....	112
4.5.8. Simbología a utilizar en los diagramas.....	117
4.6. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS.....	118
4.7. CONTROL INTERNO.....	134
4.7.1. Indicadores.....	143
4.8. Evaluación de riesgo.....	149

4.9. Plan de acción.....	150
4.10. Recursos y Presupuesto de la Investigación.....	151
4.11. Conclusiones.....	152
4.12. Recomendaciones.....	153
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	154
<b>ANEXOS</b> .....	156
<b>GLOSARIO DE TÉRMINOS</b> .....	165

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1. Operacionalización de la variable independiente.....	11
CUADRO 2. Población.....	74
CUADRO 3. Muestra.....	75
CUADRO 4. Cronograma de Actividades 2013-2014.....	76
CUADRO 5. Recursos y Presupuesto del Anteproyecto.....	77
CUADRO 6. Plan de desarrollo urbano.....	143
CUADRO 7. Seguimiento y evaluación de plan de desarrollo urbano....	144
CUADRO 8. Identificación y elaboración de proyectos.....	145
CUADRO 9. Elaboración de obra.....	146
CUADRO 10. Aprobación de planos.....	147
CUADRO 11. Elaboración del presupuesto del departamento.....	148
CUADRO 12. Plan de Acción.....	150
CUADRO 13. Recursos y presupuesto de la Investigación.....	151

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. Ambiente de control.....	43
GRÁFICO 2. Planificación de los procedimientos administrativos.....	78
GRÁFICO 3. Metodologías, estrategias y técnicas.....	79
GRÁFICO 4. La capacitación y promoción para desarrollo.....	80
GRÁFICO 5. Necesidad de control más profesional competente.....	81
GRÁFICO 6. Tecnología información para los procesos y procedimientos	82
GRÁFICO 7. Mecanismo de información y comunicación.....	83
GRÁFICO 8. Integración tecnológica de procedimientos administrativos.	84
GRÁFICO 9. Seguimiento continuo del ambiente interno y externo.....	85
GRÁFICO 10. Indicadores para supervisar y evaluar.....	86
GRÁFICO 11. La problemática socioeconómica y ambiental.....	87
GRÁFICO 12. Ejecución de estudios e investigación.....	88
GRÁFICO 13. Participación en el diagnóstico del PDOT.....	89
GRÁFICO 14. Administración del riesgo para la ejecución de procesos...	90
GRÁFICO 15. Capacidad de respuesta inmediata y oportuna.....	91
GRÁFICO 16. Tecnologías técnicas, administrativas y financieras.....	92
GRÁFICO 17. Gobierno electrónico que oriente a los usuarios.....	93
GRÁFICO 18. Manual de procedimientos administrativos control interno	94
GRÁFICO 19. Los procedimientos control previo, concurrente y continuo	95
GRÁFICO 20. El control interno en la ejecución de los procesos.....	96
GRÁFICO 21. Filosofía estratégica.....	97
GRAFICO 22. Dictamen de fraccionamiento.....	119
GRAFICO 23. Plan de desarrollo urbano.....	122
GRAFICO 24. Seguimiento y evaluación de plan de desarrollo urbano....	125
GRAFICO 25. Identificación y elaboración de proyectos.....	128
GRAFICO 26. Elaboración de obra.....	131
GRAFICO 27. Aprobación de planos.....	132
GRAFICO 28. Elaboración del presupuesto del departamento.....	134

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLAS 1. Planificación de los procedimientos administrativos.....	78
TABLAS 2. Metodologías, estrategias y técnicas.....	79
TABLAS 3. La capacitación y promoción para desarrollo.....	80
TABLAS 4. Necesidad de control más profesional competente.....	81
TABLAS 5. Tecnología de información para procesos y procedimientos..	82
TABLAS 6. Mecanismo de información y comunicación.....	83
TABLAS 7. Integración tecnológica de procedimientos administrativos...	84
TABLAS 8. Seguimiento continuo del ambiente interno y externo.....	85
TABLAS 9. Indicadores para supervisar y evaluar.....	86
TABLAS 10. La problemática socioeconómica y ambiental.....	87
TABLAS 11. Ejecución de estudios e investigación.....	88
TABLAS 12. Participación en el diagnóstico del PDOT.....	89
TABLAS 13. Administración del riesgo para la ejecución de los procesos	90
TABLAS 14. Capacidad de respuesta inmediata y oportuna.....	91
TABLAS 15. Tecnologías técnicas, administrativas y financieras.....	92
TABLAS 16. Gobierno electrónico que oriente a los usuarios.....	93
TABLAS 17. Manual de procedimientos administrativos y control interno	94
TABLAS 18. Los procedimientos de control previo, concurrente, continuo	95
TABLAS 19. El control interno en la ejecución de los procesos.....	96
TABLAS 20. Filosofía estratégica.....	97
TABLAS 21. Contingencia de la variable independiente.....	98
TABLAS 22. Contingencia de la variable dependiente.....	99
TABLAS 23. Frecuencias observadas.....	99

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1. Simbología ASI utilizada a los diagramas.....	156
ANEXO 2. Encuesta dirigida al talento humano.....	157
ANEXO 3. Dirección de ordenamiento y planificación.....	159
ANEXO 4. Departamento de plan de desarrollo y ordenamiento territorial	160
ANEXO 5. Departamento de catastro y avalúos.....	161
ANEXO 6. Departamento de regulación urbana, proyectos arquitectónicos	162
ANEXO 7. Departamento de registro de la propiedad.....	163
ANEXO 8. Departamento de terrenos.....	164

## INTRODUCCIÓN

Para administrar los recursos de cada región, provincia, cantón, parroquia, del Ecuador se crearon los GADs que son los Gobiernos Autónomos Descentralizados, estas son instituciones descentralizadas que gozan de autonomía política, administrativa y financiera, y están regidos por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad, interterritorial, integración y participación ciudadana.

Las instituciones públicas en el Ecuador actualmente se preocupan más de cómo las personas ajenas a la institución los ven desde afuera, despreocupándose de la administración del mismo internamente, es decir llevar correctamente los procedimientos, en base a las leyes y reglamentos que rigen para los GADs, perjudicando esto en el desempeño de los mismos. El control interno dentro de una institución pública es el conjunto de áreas funcionales que se encuentran dentro de la institución, el control interior de la misma y acciones de comunicación especializadas. La efectividad de una institución pública se establece en la relación entre el brindar servicios y la entrada de los recursos necesarios para su funcionamiento.

El Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, es una herramienta técnica que poseen los gobiernos para planificar y ordenar su territorio. Su objetivo es integrar la planificación física y socioeconómica, así como el respeto al medio ambiente, estableciéndose como instrumento para formar parte de las políticas de Estado, con el fin de propiciar un desarrollo sostenible, contribuyendo a que los gobiernos puedan orientar la regulación y promoción de ubicación y desarrollo de los asentamientos humanos que se dan dentro de su jurisdicción.

Dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad, es necesario analizar cómo se están llevando los procedimientos en la

administración y de qué manera influye en el control interno del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial.

El primer capítulo trata sobre el Marco Contextual, en él se puede encontrar el planteamiento del problema existente en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad, justificación, hipótesis, sistematización del problema, los objetivos que se desea alcanzar con la propuesta, la problemática planteada, las variables independiente y dependiente.

El segundo capítulo trata trata del marco teórico, en el cual se encuentra los antecedentes del tema de investigación, la fundamentación teórica, en la cual se encuentran las categorías fundamentales basadas en el tema de investigación, además se encontrará la fundamentación legal, el cual está enmarcado en la Constitución de la República del Ecuador, Plan Nacional del Buen Vivir, COOTAD, Ordenanzas Municipales, Normas de Control Interno, LOCGE.

El tercer capítulo trata sobre el procesamiento, análisis e interpretación de resultados de las encuestas, además de las conclusiones y recomendaciones.

El cuarto capítulo se refiere a la propuesta sobre un manual de procedimientos administrativos para el departamento de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad.

## **MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN**

### **TEMA**

Incidencia de los procedimientos administrativos en el Control Interno, mediante la aplicación de métodos y técnicas de recopilación de datos. Diseño de un manual de procedimientos administrativos para el control interna del Departamento de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad, año 2014.

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

El Cantón La Libertad es el más joven de la Provincia de Santa Elena, fue creado mediante Decreto Ejecutivo No. 23, del 14 de Abril de 1993 y adquirió la legitima posesión de todos sus terrenos jurisdiccionales, mediante Decreto Legislativo, promulgado en el Registró Oficial No. 168 del 14 de abril de 1993, con una superficie de 25,6 Km<sup>2</sup>.

La Libertad es un cantón netamente urbano, en el no existen parroquias rurales ni recintos, su población aproximada es de 95.942 habitantes. De esta manera se creó en ese tiempo la Ilustre Municipal del Cantón La Libertad, ahora denominado Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad. Ubicado en el Barrio 28 de Mayo, Av. Eleodoro Solórzano y calle 11 frente al centro comercial Paseo Shopping La Península.

El Gobierno Municipal del Cantón La Libertad para dar cumplimiento a su misión y visión cuenta con las siguientes Direcciones: Dirección Administrativa; Dirección Financiera; Dirección de Comunicación y Turismo; Dirección de Compras Públicas; Dirección de Justicia, Policial y Vigilancia; Dirección de Ordenamiento y Planificación; Dirección de Salud e Higiene; Dirección de

Gestión Ambiental; Dirección de Obras Públicas e Infraestructura Física y Proyectos; y, Dirección de Educación y Desarrollo Comunitario. La investigación a desarrollar será en el Departamento de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, su oficina se encuentra ubicada en las instalaciones de dicha institución, la misma que se encarga fundamentalmente de ejecutar todos los programas, proyectos y planes de desarrollo urbanístico.

La finalidad por la que fue creada la Dirección de Ordenamiento y Planificación del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad, tiene como gestión principal dirigir la formulación del Plan de Ordenamiento Territorial con normas orientadas al ordenamiento territorial, señalando estrategias, políticas, programas y elaborar proyectos para alcanzar los objetivos previstos en el Ordenamiento Territorial que comprende un conjunto de políticas democráticas y participativas del Gobierno Municipal que permitirá el apropiado Desarrollo Territorial Cantonal. En la actualidad el Departamento de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, presenta una serie de problemas que se detallan a continuación:

En una investigación preliminar se pudo establecer que no se ha determinado los procedimientos administrativos para el control interno del Departamento de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, como consecuencias tenemos que no se ha planificado los procedimientos administrativos y no se han establecido, políticas, estrategias para formular los programas y elaborar proyectos referentes a estos temas, generando un incumplimiento de los objetivos departamentales e institucionales. De igual forma, en el Departamento de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial no se han establecido procedimientos administrativos para la administración del riesgo, causando insuficiente aplicación de la Ordenanza del Estatuto Orgánico Por Procesos y las Normas de Control Interno por parte de los servidores responsables, esto hace que no se apliquen metodología, estrategias técnicas para administrar el riesgo a las actividades departamentales.

Por otro lado hay una debilidad en los mecanismos empíricos de información y comunicación para los procedimientos administrativos, ya que no se cuenta con una planificación tecnológica para los procedimientos administrativos del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, esto genera un bajo índice de soporte tecnológico sobre los procedimientos administrativos para las autoridades y usuarios del departamento de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial.

De la misma manera no se han evaluado los procedimientos administrativos del Departamento de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, ni se planifica el seguimiento a los procedimientos de los programas y proyectos, esto conlleva que no se hayan determinado indicadores de monitoreo a los procedimientos administrativos, generando que no se identifiquen los controles a los resultados obtenidos ni se apliquen los reforzamientos para que se atiendan de manera efectiva y con prontitud. El Departamento de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad, al contar con un manual de procedimientos administrativos, servirá de guía práctica que se utilizará como una herramienta a seguir para ejecutar todos los programas, proyectos y planes de desarrollo urbanístico.

En esta investigación se mejorará la planificación de los procedimientos administrativos del Departamento de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, dando cumplimiento los objetivos departamentales e institucionales con el fin de determinar políticas, estrategias para formular programas y elaborar proyectos para el desarrollo del Cantón. Se establecerán procedimientos administrativos para la administración del riesgo en el Departamento de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, la misma que aplicaran la Ordenanza del Estatuto Orgánico Por Procesos y las Normas de Control Interno y demás disposiciones legales vigentes, aplicando metodología, estrategias técnicas para administrar el riesgo a las actividades departamentales. De la misma manera se mejorará los mecanismos empíricos de información y comunicación para los procedimientos administrativos, a su vez permitirá una buena planificación

tecnológica para los procedimientos administrativos del Departamento de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial dando un soporte tecnológico que las actividades administrativas estén integradas a la organización informática establecida.

De igual forma, se realizará la planificación y evaluación de los procedimientos administrativos del Departamento de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, a su vez se establecerán procedimientos de seguimiento continuo a los programas y proyectos, determinando indicadores de monitoreo a los procedimientos administrativos la misma que se orientará a los controles para promover los reforzamientos asegurando que se atiendan de manera efectiva y con prontitud.

La presente investigación propone que el Departamento de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad, cuente con un manual de procedimientos administrativos para el control interno, la misma que se utilizará como herramienta a seguir dando cumplimiento a las actividades y logrando una eficiente administración.

## **DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

**CAMPO:** Área Publica Administrativa

**ÁREA:** Departamento de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad.

**ASPECTO:** Control Interno

## **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo inciden los procedimientos administrativos en el control interno del Departamento de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad, 2013?

## **SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- ¿De qué manera influyen los procedimientos administrativos en el alcance de los factores (objetivos, políticas, misión, visión) que complementan los procesos institucionales?
- ¿Cómo los procedimientos administrativos incidirán en la identificación de los factores internos o externos que afectan al desarrollo de los objetivos?
- ¿Cómo los mecanismos empíricos de información y comunicación inciden en la obtención de soporte tecnológico para las autoridades y usuarios del Departamento de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del GAD Municipal?
- ¿Cómo influye la toma de decisiones de los directivos en la aplicación, monitoreo y seguimiento de las medidas correctivas?
- ¿De qué forma la aplicación de procedimientos administrativos mejoran el desempeño del personal que labora en el Departamento de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad.

## **OBJETIVO GENERAL**

Determinar la incidencia de los procedimientos administrativos en el control interno mediante la aplicación de métodos y técnicas de recopilación de datos orientados al diseño de un manual de procedimientos administrativos para el control interno del Departamento de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Cantón La Libertad.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar de qué manera los procedimientos administrativos influyen en el alcance de los factores (objetivos, políticas, misión, visión) que

complementan los procesos institucionales, mediante la interacción con personal directivo.

- Analizar la planificación de los procedimientos administrativo mediante las técnicas de investigación que identifique las políticas, estrategias en la formulación de programas y proyectos.
- Indagar los procedimientos administrativos basándose en la normativa vigente que identifique los factores internos o externos que puedan afectar al departamento.
- Comparar los mecanismos de información y comunicación considerando las encuestas que muestre el soporte tecnológico a las autoridades y usuarios.
- Diseñar el Manual de Procedimientos Administrativos para el Control Interno del Departamento de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón La Libertad.

## **JUSTIFICACIÓN DEL TEMA**

El presente trabajo de investigación radica en Diseñar un Manual de Procedimientos Administrativos en el Departamento de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad. Los procedimientos administrativos son de vital importancia para el correcto funcionamiento de una organización tanto en el sector público como el privado.

Es una guía práctica que se utilizará como herramienta de soporte para los gobiernos autónomos descentralizados, por lo que deben ser documentados la información en forma ordenada y sistemática en un manual, que describa todas las actividades que se realizan en el departamento, definiendo responsabilidades, tiempos, etc., lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.

El control interno es de gran importancia para los organismos y entidades públicas en el ejercicio de su competencia, proporcionándoles un instrumento adicional para el buen manejo, custodia, control y aplicación de los recursos. Así mismo la consecución de los objetivos institucionales contenidos en su plan de desarrollo, de conformidad con las disposiciones legales. Constituye también fortalecer los principios de transparencia, rendición de cuentas y fiscalización de los recursos públicos. Además de las ventajas que brinda a un nuevo empleado que asume, a la organización, de poder contar con una guía interna que le permita capacitarse sobre cuáles son los procedimientos a seguir en dicha organización y hacerse responsable de las tareas que le competen, por las cuales se le ha asignado al cargo.

Los aspectos metodológicos orientan al proceso de la investigación desarrollada, para llevar a cabo esta investigación, se ha adoptado una investigación documental, esta investigación toma como fuente las revistas, libros, medios impresos, de la misma manera recabando información a través de la aplicación de instrumentos de investigación como lo es la entrevista y la encuesta con preguntas cerradas enfocadas a obtener resultados que sirvan de base para la sustentación y aprobación de la hipótesis. La investigación de campo se la realizó, en las instalaciones de dicha institución, a través de una encuesta dirigida a todo el personal de esta área, se logró recopilar información acerca de los procedimientos y su incidencia en el control interno. Una vez recolectados los datos y la información necesaria, se procedió al análisis de estos conociendo la problemática existente en la institución objeto de estudio, para de esta manera determinar la validez de la hipótesis planteada en un principio, la misma que en su resultado se determinó.

Por tal motivo el desarrollo del manual de procedimientos administrativo y control interno para el Departamento de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial será de gran ayuda para la organización, el mismo que regulará y mejorará las actividades para brindar un servicio de calidad a la colectividad.

Además el actual Gobierno en su afán de mejorar el servicio público ha dispuesto por medio del Ministerio de Relaciones Laborales que cada institución pública debe tener un Manual de Procedimientos que contribuya con el ordenamiento de las actividades y óptimo desempeño de sus funciones.

## **HIPÓTESIS GENERAL**

Según Kerlinguer (2002) define a la hipótesis como un enunciado conjetural de la relación entre dos o más variables. Las hipótesis siempre se presentan en forma de enunciados declarativos y relacionan, de manera general o específica, las variables entre sí; y contienen implicaciones claras para probar las relaciones enunciadas.

La hipótesis planteada en este trabajo investigativo es la siguiente: Los procedimientos administrativos fortalecerán los controles internos del Departamento de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad.

## **HIPÓTESIS ESPECÍFICA**

- La planificación de los procedimientos administrativos favorecerá la determinación de las políticas, estrategias en la formulación de programas y proyectos.
- Los procedimientos administrativos permitirán identificar los factores internos o externos que puedan afectar al departamento.
- Los mecanismos de información y comunicación incidirán en el soporte tecnológico a las autoridades y usuarios.
- La evaluación de los procedimientos administrativos contribuirá a la adopción de medidas correctivas.

**CUADRO 1. Operacionalización de la variable**

VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
Procedimientos	Son aquellos planes de actividades y tareas del personal para optimizar tiempos en la realización, el uso de los recursos, materiales, tecnológicos y lograr un eficiente desarrollo de las operaciones del Departamento de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal La Libertad.	La Administración de los Procedimientos Administrativos en ámbito público.	El Diagnostico de las actividades administrativas	¿Se ha elaborado un diagnóstico, diseño de políticas, estrategias e instrumentos técnicos para los procedimientos administrativos en el Departamento de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial?
			El Riesgo en los procesos administrativos	¿Se ha definido metodologías, estrategias y técnicas para reducir y evitar la probabilidad de ocurrencia de eventos no deseados?
				¿La capacitación y promoción en el GADs Municipal La Libertad desarrollo profesional de los funcionarios municipales es? ¿Usted está de acuerdo que es necesario contratar más personal y que sea calificado en Planificación de Proyectos?
		Las Tecnologías de Información y Comunicación y los procedimientos administrativos en el Sector Público	La Planificación de las Tecnologías de Información y Comunicación	¿Usted está de acuerdo que la tecnología de información refleja las necesidades y procedimientos departamentales e institucionales del GADs?
			Los mecanismos tecnológicos	¿Los mecanismos de información y comunicación dan soporte a las decisiones de las autoridades y usuarios internos?
			La integración de los procedimientos a las TIC	¿Los procedimientos administrativos están integrados a las TIC implementadas en el GADs?
		Planificación de la Evaluación de los Procedimientos Administrativos en los Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal	Seguimiento de los procedimientos administrativos	¿En el Gobierno Autónomo Descentralizado se han efectuado seguimiento constante del ambiente interno y externo?
			Indicadores de Monitoreo	¿El Gobierno Autónomo Descentralizado cuenta con indicadores para supervisar y evaluar continuamente los Planes de Ordenamiento Territorial en todos sus ámbitos y niveles?
			Evaluación de los Proyectos y Programas Públicos	¿Se han establecido procedimientos para evaluar la problemática socioeconómica y ambiental del cantón?

VARIABLE DEPENDIENTE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
Control Interno	Es un proceso de las acciones extendidas a todas las actividades mediante una planificación, ejecución y supervisión para influir en el cumplimiento de los objetivos del Departamento Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal La Libertad.	Políticas y Estrategias para el control del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial	Los Objetivos de los Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial en el Sector Publico	¿Se coordina la ejecución de estudios e investigaciones para la prestación de servicios públicos municipales a la ciudadanía y lograr los objetivos institucionales?  ¿Usted ha participado en la diagnostico del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial?
			La mitigación del Riesgo	¿Califique las estrategias con que cuenta el Gobierno Autónomo Descentralizado para administrar el riesgo durante la ejecución de sus procesos?
			La capacidad de la respuesta	¿Califique la capacidad de respuesta inmediata y oportuna del Gobierno Autónomo Descentralizado para medir los impactos del riesgo?
		El Soporte Tecnológico	La Tecnología de Información y Comunicación en el Sector Públicos	¿Se han implementado tecnologías para registrar, procesar, resumir e informar sobre las actividades técnicas, administrativas y financieras de los proyectos?
			Sistemas de Información Gerencial	¿Valore la eficiencia de los Sistemas de Información Gerencial del Gobiernos Autónomo Descentralizado Municipal La Libertad?
			La Tecnología y su apoyo a la toma de decisiones	¿Cómo califica el apoyo de las tecnologías a la toma de decisiones durante la ejecución de sus procesos?
		Control Interno de los recursos en la Planes de Ordenamiento Territorial de los Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal La Libertad	Control Interno de los Recursos Públicos	¿Usted está de acuerdo que un manual de procedimientos administrativos fortalecerá el control interno de los recursos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal La Libertad?
			Control Previo, Concurrente y Continuo	¿Los procedimientos de Control Previo, Concurrente y Continuo ayudaran a implementar medidas correctivas?
			El Control Interno y la Eficiencia en los GAD	¿El Control Interno favorece la eficiencia de la ejecución de los procesos?

**Fuente:** Investigación Directa  
**Elaborado por:** Liliana Arias Chere

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1.1 ANTECEDENTES DEL TEMA**

Los manuales administrativos desde sus inicios se conocen como un documento técnico y breve, alrededor del siglo XIX. Los primeros en seguir fueron las publicaciones, lo cuales se usaban para informar al personal sobre alguna acción que se debían llevar a cabo o algún asunto clave, los mismos que eran ejecutados a través de los memorándum, circulares e instrucciones internas, aunque no contaban con las especificaciones técnicas necesarias pero sirven como base para la elaboración de los Manuales Administrativos.

A mediados del siglo XIX. Según Miguel Duhalt Krauss (1997, pág. 21) y Joaquín Rodríguez Valencia (2002, pág. 54). Afirman que los manuales como instrumentos administrativos datan de la Segunda Guerra Mundial, en la cual sirvieron para capacitar al personal en estrategias de guerra que debían desarrollar cuando estaban al frente de la batalla, sirvió de base para formular los manuales desarrollados.

Con el fin de definir bases teóricas que sustenten esta investigación, se toma en cuenta investigaciones relacionada sobre el tema, o con investigaciones similares en otras áreas, entre las que se puedan mencionar están:

Mariyelys del C. Villarroel (1998), egresada de la Universidad “Gran Mariscal de Ayacucho”, extensión Maturín; en su trabajo de grado, título “Propuesta de un Manual de Procedimientos Internos para el Funcionamiento óptimo de la Oficina Subalterna de Registro Público del Distrito (Municipio) Maturín del Estado Monagas”, resalta lo siguiente:

La falta de un Manual de Procedimientos que indique a cada uno de los funcionarios registrales cuáles son sus atribuciones, competencias, actividades y facultades, así como la forma y manera en que deben ejecutarse las respectivas tareas, implica que los trabajadores apliquen los conocimientos adquiridos por adiestramiento o experiencia en el área de trabajo sin ser orientados a los objetivos de la organización.

Dennys M. García, Guillermo V. Ubilla (2012), Universidad Politécnica Salesiana, extensión Guayaquil con el título “Desarrollo de Manual de Procedimientos para mejorar el proceso de Control Interno en la Empresa INTERVISATRADE S.A.” manifiestan:

Con el objetivo de formalizar los procesos, identificando actividades de control interno en la empresa INTERVISATRADE S.A., a través de la disposición de un manual de procedimientos.

Castelo Blanca, Samaniego María del Carmen. (ESPOCH – 2005), lleva por el título “Propuesta de un manual de procedimientos de Control Interno de Activos Fijos del Colegio Camilo Gallegos Toledo” señalan.

El cual tiene como objetivo “Diseñar un Manual de Procedimientos de Control Interno de Activos Fijos del Colegio Camilo Gallegos Toledo”. Con la finalidad de mantener el control, registro, ubicación y custodia de los bienes, orientados a la eficiencia en los servicios que brinda la entidad.

**Criterio personal**, de acuerdo a las definiciones anteriores podemos definir que un Manual de procedimientos es una herramienta que permite al personal conocer de forma detallada y ordenada sus funciones para llevar a cabo cierta actividad. De los trabajos analizados se concluye que todos ellos han sido aplicados en otras organizaciones, y no para el Departamento Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal La Libertad, razón por la cual el estudio de la presente tesis es original.

## **1.2.FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **1.2.1. Procedimientos administrativos**

#### **Definición**

Según Agustín Reyes Ponce, “los procedimientos son aquellos planes de actividades que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa. Otra definición a observar sería: un procedimiento es la sucesión cronológica de una serie de operaciones interrelacionadas entre sí, dependiente una de otra y que mediante un método o forma determinada de ejecución permiten obtener un producto o prestar un servicio”.

De acuerdo a lo señalado todo procedimiento involucra actividades y tareas del personal, para optimizar tiempos de realización, el uso de recursos materiales y tecnológicos y lograr un eficiente desarrollo de las operaciones.

#### **Importancia**

La importancia de los procedimientos administrativos nos permite realizar las tareas de una manera consecutiva y nos indican cada uno de los pasos a seguir. Con ellos podemos corregir errores en el proceso y simplificar las actividades.

Por otro lado, los procedimientos administrativos permiten dar una visión general de las tareas del departamento o área administrativa al personal de nuevo ingreso y, en consecuencia, facilitar sus labores.

El propósito fundamental de los procedimientos consiste en lograr que las operaciones de naturaleza repetitivas se desarrollen siempre en la misma forma;

dicho en otras palabras, es ejecutar las operaciones de un procedimiento de igual manera cada vez que se lleve a cabo.

Son documentos que se sirven como complemento para la aplicación del procedimiento, y que se utilizan o generan durante las actividades del procedimiento.

#### **1.2.1.1. La administración de los procedimientos administrativos en ámbito público**

Según Agustín Reyes Ponce, “los procedimientos son aquellos planes de actividades que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa. Otra definición a observar sería: un procedimiento es la sucesión cronológica de una serie de operaciones interrelacionadas entre sí, dependiente una de otra y que mediante un método o forma determinada de ejecución permiten obtener un producto o prestar un servicio”.

De acuerdo a lo señalado, todo procedimiento involucra actividades y tareas del personal, para optimizar tiempos de realización, el uso de recursos materiales y tecnológicos y lograr un eficiente desarrollo de las operaciones.

La importancia de los procedimientos administrativos nos permite realizar las tareas de una manera consecutiva y nos indican cada uno de los pasos a seguir. Con ellos podemos corregir errores en el proceso y simplificar las actividades.

Por otro lado, los procedimientos administrativos permiten dar una visión general de las tareas del departamento o área administrativa al personal de nuevo ingreso y, en consecuencia, facilitar sus labores. Los procedimientos administrativos en el ámbito público responden a un solo objetivo en común que es el de cumplir con

los objetivos planteados por la institución que hace uso de recursos otorgados por el Estado, la misma institución o departamentos que intervienen son responsables de sus procedimientos, estos procedimientos son clasificados dependiendo del campo de acción y su alcance pudiendo denominar en categorías como procedimientos macro y meso administrativos o también en procedimientos sectoriales.

### **1.2.1.2.El diagnóstico de las actividades administrativas**

Dentro de la organización y específicamente en su marco administrativo, es importante el conocer de qué manera son ejecutadas las actividades con el fin de poder detectar a tiempo posibles problemáticas que se presenten a lo largo del tiempo, es por esto que nace el diagnóstico administrativo como una necesidad de llegar a conocer a tiempo este tipo de problemas que puedan llegar a afectar u ocasionar una crisis administrativa.

El constante proceso evolutivo que contempla el mercado es causal para que las organizaciones adecuen y apliquen una política de modernización en su estructura funcional para poder hacer frente a este proceso, convirtiéndose este tipo de proceso de cambio como un reto al cual la organización debe enfrentarse, de aquí parte la principal causa de aplicación al diagnóstico de procedimientos el mismo que su campo de aplicación y acción es generalizado ya que se puede aplicar a cualquier nivel, proceso, departamento o área, otorgándonos de manera simple la respuesta y la forma de aplicación teniendo en cuenta las cualidades únicas del problema que se va a resolver. Las fases aplicables que resultan de la ejecución de un diagnóstico administrativo comprenden lo siguiente:

- Reunir información.
- Estudio administrativo de la organización.
- Consecución de conclusiones.
- Propuesta y plan de acción.

## **Reunir información**

Comprende la primera fase y principal de un diagnóstico de actividades administrativas y los cimientos para obtener a futuro conclusiones, si la realización de esta fase es por un experto tan solo bastará aplicando la técnica de observación o recurriendo a la intuición de la problemática existente, o en la complejidad del caso tratar de entender las causas directas, una vez recolectada la información se procede a su análisis con el mayor profesionalismo posible ya que como anteriormente se explicó de esta fase resultarán las probables soluciones, cabe indicar que la procedencia de la información obtenida es diversa y desigual en comparación a la fuente original y que estas apoyan a la solución final.

## **Estudio administrativo de la organización**

Segunda fase del proceso de diagnóstico administrativo y su finalidad es la de verificar la información ingresada en la etapa de análisis, con el propósito de listar los resultados obtenidos y lograr establecer los puntos de acción que afectan la correcta ejecución de actividades de la organización, área o departamento que se encuentra siendo evaluada.

## **Consecución de conclusiones**

Cada una de las etapas que comprenden el proceso de diagnóstico administrativo se encuentran adheridas y combinadas entre sí, pudiendo obtener conclusiones antes de la culminación de obtención de información y obteniendo resultados tan sólo con la observación, resultados que resultan comprobatorios posteriormente. El modo en el que se muestran los resultados obtenidos en esta fase es por medio del FODA administrativo, en el mismo que se incluyen Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la organización, además de la interrelación de todos estos factores.

## **Propuesta y plan de acción**

Cuarta fase del proceso del diagnóstico administrativo y en ella se establecen las actividades a tomar y poner en práctica para obtener la solución en la organización, a su vez, en su composición también se encuentran integradas las fases que comprendieron el objeto de estudio, departamento o áreas analizadas, el fin del estudio, los medios a utilizar. Esta fase debe establecer los términos generales a entender: Forma y medio de explotar las fortalezas de la organización y las estrategias minimizadoras de debilidades encontradas en la organización.

### **1.2.1.3. El riesgo en los procesos administrativos**

Para entender de óptima manera el riesgo que se presenta en los procesos administrativos, en primer lugar hay que tener bien clara la definición de lo que es un riesgo.

El riesgo es la probabilidad de que ocurra algún tipo de hecho que no se desea, para un proceso administrativo el riesgo se presenta por la actividad que pueda llegar a presentarse y que dé como resultado algún tipo de pérdida económica o perjuicio que impida la realización de un objetivo. Este tipo de perjuicio se puede representar de tipo estructural, político, económico, etc. en un periodo de tiempo. La respuesta que se tenga en el proceso frente a los hechos negativos se basa en la eficiente aplicación de controles que efectúen su propósito de protección.

### **1.2.2. Las tecnologías de información y comunicación y los procedimientos administrativos en el sector público**

Desde los inicios de la tecnología de información y comunicación, el entorno mundial aumenta su enfoque de globalización, por ejemplo los límites geográficos entre territorios quedan simplemente en eso límites geográficos.

Este proceso global demanda a las organizaciones a modificar su contexto administrativo con el propósito de obtener planes estratégicos que sean acorde a las acciones sistemáticas y demás requerimientos actuales del mercado.

Estos planes estratégicos se obtienen gracias a la aplicación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), las mismas que son enfocadas hacia los Sistemas de Información Gerenciales (SIG) y forman parte del recurso tecnológico de la organización.

#### **1.2.2.1. La planificación de las Tecnología de Información y Comunicación**

La tecnología no es un fin en sí misma, es un medio. El uso de las TIC debe planificarse estratégicamente. La primera reflexión de cualquier empresario es conocer su misión, visionar qué quiere que sea su proyecto en unos años y definir su visión empresarial, una vez que se tiene claro el destino, hay que aplicar todo el conocimiento y todas las herramientas disponibles para localizar el mejor atajo que te permita alcanzarlo antes que los demás; esto es innovar y la innovación es lo que las empresas necesitan cuando ni el precio, ni si quiera la calidad, son factores ya de competitividad. Como base de la innovación las empresas disponen del conocimiento y como herramienta principal las TIC.

Ventajas de las TIC en la organización:

- Mayor satisfacción y fidelización de los clientes
- Mejor imagen de empresa• Reducción de costes
- Eficiencia y eficacia operativa
- Penetración en nuevos segmentos de mercado antes inaccesibles
- Información oportuna para la toma de decisiones
- Aumento de la productividad
- Otras maneras de mejorar la formación de colaboradores
- Movilidad (Teletrabajo)
- Identificar clientes potenciales (crear perfiles)

### **1.2.2.2. Los mecanismos tecnológicos**

Estos mecanismos tecnológicos se sustentan en la aplicación de técnicas o instrumentos que facilitan la interacción de la información en la organización, los mismos que se dividen en: canales de información y canales de comunicación.

#### **Los canales de información**

Los canales de una organización pueden ser formales o informales y cada uno tiene un uso respectivo dentro de la empresa. Las redes formales son generalmente verticales, siguiendo la cadena de autoridad y limitadas con las comunicaciones con las tareas empresariales.

Por el contrario, las redes informales no son rígidas en su dirección, puede tomar cualquiera, saltar niveles de autoridad y seguramente satisface necesidades sociales de los miembros internos de la organización, por ejemplo los rumores o chismes.

#### **Los canales de comunicación**

Según María Luisa y Gilda Rota definen a los canales de información como el método de difusión que se emplea para enviar el mensaje. Estos pueden dividirse a grandes rasgos: mediatizados y directos. Los canales mediatizados son los que requieren de algún tipo de tecnología para la producción de mensajes y el contacto entre la fuente y el receptor o receptores, no es directo, sino a través de algún vehículo físico externo.

Los canales directos dependen de la capacidad y habilidad individual para comunicarse con otros cara a cara. Por ejemplo, hablar, escuchar, indicios no verbales, etc.

### **1.2.2.3. La integración de los procedimientos a las Tecnología de Información y Comunicación**

Las Tecnologías de Información y Comunicación son consideradas como una herramienta de gestión aplicada como resultado de este proceso paulatino, se obtendrá como resultado el ahorro de recursos tanto material como humano.

Por todo lo antes expuesto una organización que no contemple la integración de las TIC en sus procedimientos administrativos obtendrá como resultado características óptimas como por ejemplo las siguientes:

- Aprovechamiento del recurso tiempo.- gracias a los procedimientos mecanizados a través de medios informáticos.
- Optimización de la gestión.- por medio de aplicativos informáticos y utilización de dispositivos electrónicos, se logra controlar todos los procedimientos que se ejecutan en la organización.
- Disminución de carga administrativa.- todos los procesos administrativos mecanizados lo que se transforma en la no utilización de personal.

### **1.2.3. Planificación de la evaluación de los procedimientos administrativos en los Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal**

El concepto de evaluación es empleado en distintos papeles no tan sólo en la administración pública, por lo tanto resulta complejo establecerlo de forma puntual debido a los distintos usos y actividades que se ejecutan.

Dentro del campo de la gestión pública más precisamente, en la evaluación de procedimientos administrativos la evaluación aparece como una herramienta que busca la obtención de información que pueda mejorar los procedimientos, entre otras aplicaciones asociadas a la gestión pública también gracias al proceso de

evaluación puede dar como resultado el correcto o no funcionamiento y gestión de las operaciones diarias y los resultados finales de la administración en relación a los recursos invertidos logrando medir su eficiencia y eficacia.

#### **1.2.3.1. Seguimiento de los procedimientos administrativos**

El seguimiento de los procedimientos administrativos incluye todas las actividades que se realizan para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. Todas las personas que dirigen una organización tienen la obligación de realizar el respectivo seguimiento como por ejemplo ejecutar evaluaciones de los resultados y tomar las medidas necesarias para minimizar las ineficiencias, por tal manera se observa que el seguimiento de los procedimientos administrativos es clave en la administración.

#### **1.2.3.2. Indicadores de monitoreo**

El monitoreo se establece como una herramienta de gestión que se aplica a una característica específica, observable y medible que puede ser usada para mostrar los cambios y progresos que está haciendo un programa hacia el logro de un resultado específico, el indicador debe ser claro y específico, el cambio medido por el indicador debe representar el progreso que el programa espera hacer. Debe ser definido en términos, no ambiguos, que describan clara y expresamente que se está midiendo.

#### **1.2.3.3. Evaluación de los proyectos y programas públicos**

La producción y desarrollo de un país, nación o de toda una sociedad en general se ven reflejados en la economía de un país, es por ello que el Estado y muchas empresas más, necesitan un alto índice de inversión para desarrollar grandes proyectos que son fundamentales para la producción y para el desarrollo de una

sociedad. Estos grandes proyectos por su alcance, por el requerimiento y utilización de muchos recursos, necesitan ser evaluados, no solamente de la manera tradicional, sino que también necesitan ser evaluados desde un enfoque socio-económico, ya que los recursos para la ejecución de varios proyectos son de toda una sociedad y esto determina el desarrollo socioeconómico de un país, nación o de toda una sociedad.

Es fundamental considerar que en cada momento de desarrollo del proyecto se debe valorar con la finalidad de emitir juicios de evaluación que nos permita corregir y mejorar las acciones presentes y futuras que necesitan ser atendidas en la ejecución del proyecto.

#### **1.2.4. Políticas y estrategias para el control del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial**

El Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial es una política de Estado, un proceso político y técnico administrativo de toma de decisiones concertadas con los actores sociales, económicos, políticos y técnicos, para la ocupación ordenada y uso sostenible del territorio, la regulación y promoción de la localización y desarrollo sostenible de los asentamientos humanos; de las actividades económicas, sociales y el desarrollo físico espacial sobre la base de la identificación de potencialidades y limitaciones, considerando criterios ambientales, económicos, socioculturales, institucionales y geopolíticos. Asimismo, hace posible el desarrollo integral de la persona como garantía para una adecuada calidad de vida.

Las entidades del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa son las llamadas para el seguimiento, evaluación y retroalimentación del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial en el territorio nacional, las mismas que desarrollarán herramientas , baterías de indicadores y técnicas que permitan la

construcción de procesos coordinados de seguimiento y evaluación, entre la planificación nacional y la planificación de los distintos niveles territoriales, incorporando mecanismos de veeduría ciudadana, rendición y control social.

Las estrategias para la línea de acción son las siguientes:

- Definición de batería de indicadores tipo para planes de desarrollo y ordenamiento territorial, en función de sus competencias.
- Definiciones metodológicas para el seguimiento del destino y ejecución de las transferencias realizadas desde el Gobierno Central.
- Definiciones metodológicas para el seguimiento de los proyectos de inversión de los Gobiernos Autónomos Descentralizados en el marco del Plan Nacional de Desarrollo y en función de sus competencias.
- Establecimiento y fortalecimiento de procesos de formación y capacitación.

#### **1.2.4.1. Los objetivos de los Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial en el sector público**

Ordenamiento Territorial es la proyección de las políticas social, ambiental, cultural y económica dentro de una sociedad, siendo la gestión de los usos óptimos de los suelos rurales y urbanos, a partir de los lineamientos a partir de los lineamientos enmarcados en los planes de ordenamiento territorial del nivel administrativo político jerárquico superior. El plan de ordenamiento territorial nacional servirá como directriz para los Plan de Ordenamiento Territorial de las provincias y regiones, de esta manera los POT provinciales servirán de directrices para los POT cantonales.

El Ordenamiento Territorial tiene tres facetas complementarias: Diagnóstico territorial, o interpretación de la estructura y funcionamiento del sistema territorial

(medio físico, población y sus actividades, asentamientos humanos e infraestructuras); la Planificación Territorial o diseño del modelo territorial objetivo al que tender un horizonte temporal determinado o indeterminado y el curso de acción para avanzar hacia él; y la Gestión Territorial o conducción del sistema territorial en su avance hacia el modelo objetivo.

El ordenamiento territorial es la disciplina técnica interdisciplinaria, a la consecución de los objetivos básicos: la corrección de los desequilibrios territoriales y la localización de las actividades humanas en el espacio que se ejecuta el plan territorial, en conclusión es tratar de eliminar el contraste del campo con la ciudad.

El POT-E, debe tomar en cuenta su ámbito de estudio a nivel nacional la escala de trabajo 1.250.000, y las unidades de estudio deben de ser las cuentas hidrográficas, ya que estas definirán las directrices a seguir por los Gobiernos Autónomos Descentralizados provinciales y estas a la vez a los GADs de menor jerarquía como lo son los municipios y parroquias. No obstante, se debe tomar muy en cuenta y con tratamiento diferente de acuerdo a la Constitución del Ecuador, a las zonas especiales como son la Amazonía y las islas Galápagos.

El POT-E, debe de estar liderado por un representante de la presidencia para la articulación de los análisis, diagnósticos y planificación de los diferentes sectores los mismo que están representados por las distintas carteras de Estados, para lo cual se debe contar con un equipo interinstitucional permanente para las normativas y políticas de trabajo de los POT-E ya que esto es dinámico y requiere de constante retroalimentación. Los planes de Ordenamiento Territorial se aplican a todos los niveles de los GAD regionales, provinciales, municipales y parroquiales, mediante un conjunto de instrumentos legales que la legislación prevé para cada nivel de GAD. Estos se desarrollan en cascada, de arriba hacia abajo, en el que los niveles de gobiernos inferiores adoptan como referencia y directrices los planes del gobierno superior.

Para lo cual es necesario de una legislación estatal que indique los procedimientos a seguir en la elaboración de los Planes de Ordenamiento Territorial, puede apoyarse también en las legislaciones sectoriales territoriales, tales como de infraestructuras, conservación de espacios naturales de la flora y fauna, urbanismo, suelos, aguas, desarrollo rural, etc.

#### **1.2.4.2. Mitigación del riesgo**

Son medidas tomadas con anticipación a un evento, esta se la realiza con el ánimo de minimizar o eliminar los riesgos.

Mitigación: Conocida la importancia de cada factor de riesgo operacional, se proceder a la mitigación de aquellos que son relevantes. Mitigar el riesgo significa reducir o eliminar el riesgo. Para ello, es necesario crear un comité de Riesgo Operacional cuya misión consistirá en analizar las diferentes opciones posibles, en términos de costo/beneficio. No tendría ningún sentido mitigar riesgos cuyos efectos costarán menos dinero que la mitigación en sí.

Para desarrollar el proceso de mitigación de Riesgos, el comité de riesgos debe decidir sobre las diferentes opciones de control a aplicar, el cual forma parte de sus funciones. A continuación se detallan las estrategias utilizadas para realizar una eficaz mitigación de los riesgos.

1. Evitar que el riesgo se siga materializando o se materialice: Por medio de la generación de controles eficaces, que eliminen la causa raíz del riesgo, lo cual representa ahorros para la institución, porque por cada riesgo que se materialice hace que la empresa pierda dinero, así no sea evidente contablemente.
2. Reducir la frecuencia del riesgo: Al aplicar controles sobre las causas del riesgo, se reduce la frecuencia del mismo o su materialización a futuro. La

eficacia de esta estrategia, se la puede medir por medio de los indicadores establecidos dentro del plan de control.

3. Efectividad al Compartir o Transferir el Riesgo: Un riesgo es compartido cuando otra entidad asume parte del mismo, usualmente por medio de un contrato (subcontratación, seguros, entre otros). Sin embargo el Riesgo no se transfiere por completo al subcontratista o aseguradora, la institución sigue aceptando parte del riesgo y además se expone a otros riesgos relacionados con el aseguramiento o subcontratación. En esta estrategia, la entidad contratante debe tener mecanismos de monitoreo y control, que le permitan conocer las medidas de gestión de riesgo que ejerce la persona contratante.
4. Aceptar el Riesgo: Esta estrategia se la utiliza cuando se considera que resulta más costoso el riesgo que el impacto que este pueda producir dentro de la institución. Para concluir que soportar un riesgo es menos costoso que mitigarlo, se ha tenido que realizar un análisis bastante exhaustivo, donde se hayan generado alternativas de mitigación que ataquen al riesgo desde su causa raíz e implementado alertas tempranas para evitar que el riesgo se salga de los límites aceptados.

En el plan de mitigación de riesgos se desarrollarán las estrategias de gestión, que incluya en su proceso e implementación. Se establecerán objetivos y metas, asignando responsabilidades en las áreas específicas, identificando conocimientos técnicos, describiendo el proceso de evaluación de riesgos y las áreas a considerar, detallando los indicadores de riesgos, delineando procedimientos para las estrategias del manejo, el estableciendo lineamientos para efectuar el monitoreo y definir los reportes, documentos y las comunicaciones que sean necesarias.

#### **1.2.4.3 La capacidad de la respuesta**

El manejo del riesgo, la selección e implementación de una respuesta ante este son parte integral de la administración de los riesgos. Los modelos de respuestas al

riesgo pueden ser: evitar, compartir, reducir y aceptar. Evitar el riesgo implica, prevenir las acciones que los originan.

La reducción incluye las técnicas y métodos específicos para tratar con ellos, identificándolos y proveyendo acciones para la reducción de su probabilidad y el impacto que este tendrá en la institución.

El compartirlo reduce la probabilidad y también el impacto mediante la transferencia o manera de distribuir una parte del riesgo. La aprobación no realiza acción alguna para afectar la probabilidad o el impacto. Como parte de la administración de riesgos, los directivos tendrán que considerar que cada riesgo significativo tendrá las respuestas potenciales en base a un rango de respuesta. A partir de la selección de una respuesta, se volverá a evaluar el riesgo sobre su base residual, reconociendo que siempre existirá el nivel de riesgo residual por causa de la incertidumbre inherente y las limitaciones propias de cada actividad.

#### **1.2.5. El soporte tecnológico**

La actualización constante a nivel global que se encuentra desarrollándose ha producido un efecto en la informática de muchas organizaciones sin diferenciar públicas o privadas, en las mismas organizaciones en donde sus directivos aspiran aplicar sistemas informáticos integrados a la gestión y a los usuarios.

Uno de los factores negativos que puede llegar a suceder es el de que los usuarios sean estos de nivel estratégicos u operativos no obtienen la información necesaria. Con esto el riesgo mayor no es de tipo electrónico sino más bien informático originando un desarrollo descontrolado que llega a transformar a la empresa en una torre de Babel. También existen otros riesgos como cuando los departamentos desarrollan sus propios sistemas e incluso muchos usuarios escriben o adquieren su propio sistema. La información es un recurso estratégico de la institución y de alto costo que como tal, debe ser planificado y administrado.

### **1.2.5.1. Las Tecnología de Información y Comunicación en el sector público**

Las entidades del sector público deben estar ajustado en un marco de trabajo para procesos de tecnología de la información que aseguren la transparencia y el control, por lo que las actividades y procesos de tecnología de la información de la organización deben estar bajo la responsabilidad de una unidad que se encargue de regular y estandarizar los temas tecnológicos a nivel institucional.

La unidad de tecnología de la información, estará posicionada dentro de la estructura organizacional de la institución en un nivel que le permita efectuar las actividades de asesoría y apoyo a la alta dirección y unidades usuarias; así como participar en la toma de decisiones de la organización y generar cambios de mejora tecnológica.

Hay que identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada trabajador con sus responsabilidades. Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permiten dirigir y controlar la entidad de forma adecuada. Dichos sistemas no sólo manejan datos generados internamente, sino también información sobre acontecimientos externos, actividades y condiciones relevantes para la toma de decisiones de gestión, así como para la presentación de informes a terceros.

Para transmitir los informes se los debe hacer a través de una comunicación eficaz, se deben incluir la circulación multidireccional de la información las cuales pueden ser: ascendente, descendente y transversal.

Ascendente: estas llevarán la información a los niveles de dirección correspondiente, no sólo para su aprobación, sino para el conocimiento y la toma de decisiones.

Descendente: que los niveles inferiores conozcan la información con el objetivo de que también puedan lograr su debida sustentación primaria y la debida retroalimentación del problema.

Transversal: es lograr dirigirse de una manera que no sea recta, la cual busca una retroalimentación cruzada y con esto lograr obtener distintos análisis del problema.

### **Información y responsabilidad**

La información es considerada como un fenómeno y a la vez como un proceso. La información es transmitida por agentes externos que actúan sobre las personas a través de los órganos de los sentidos. De la forma en que se genera la información se presentan de la siguiente manera: información interna y externa.

La información interna es aquella que se genera en el interior de la institución, esta se da por las distintas actividades que se desarrollan dentro de la misma, así como las reglas y normas de funcionamiento establecidas. La información externa se desarrolla en el entorno en el que la empresa desarrolla su actividad. Se puede diferenciar entre la información de consumo y de gobierno. Dentro de la información de gobierno se hace referencia a los objetivos y normas de las cuales se puede tomar una decisión.

### **Contenido y flujo de la información**

La información debe tener un contenido claro, debe estar ajustado al grado de la toma de decisiones, debe hacer referencia a las situaciones tanto externas como internas, a cuestiones de índole financiera como también a las operacionales, es decir fijarse en cada aspecto del ratio general de la información, o sea, desde la base hasta lo que se persigue.

En el caso de los niveles gerencial y directivo, los informes deben estar relacionados con el desempeño, con los objetivos y metas planteados. el flujo de la información debe darse en todos los sentidos ya sea ascendente, descendente, horizontal y transversal.

### **Calidad de la información**

Toda la información que esté disponible dentro de la institución debe tener contenido apropiado, actualizada, exacta, oportuna y accesible.

Esta plantea diferentes aspectos a considerar a la hora de formar juicios sobre la calidad de la información que utiliza la institución, las cuales hacen imprescindible su confiabilidad. La tarea de la autoridad superior responsable del control interno es la de esforzarse para obtener un grado de cumplimiento adecuado de los atributos que se han mencionado anteriormente.

Para lo cual se pretende crear y desarrollar los sistemas de información en base a los planes estratégicos que estén vinculados a la estrategia global de la institución, orientado al cumplimiento de los objetivos globales y específicos de las mismas en cada actividad.

La calidad de la información que genera el sistema afecta a la dirección en la toma de decisiones oportunas al gestionar y controlar las actividades de la institución, los sistemas modernos traen consigo una opción de consulta en línea, con el objetivo de obtener información actualizada en un tiempo real.

### **Flexibilidad al cambio**

El sistema de información debe estar revisado y de ser el caso, ser rediseñado cuando dentro de este se detecten deficiencias en su funcionamiento y producto,

en el caso de que la entidad cambie su misión, visión, estrategias, objetivos, políticas y su plan de trabajo se debe tomar en cuenta el impacto que este tendrá en el sistema de información y actuar inmediatamente en el caso de deficiencias.

En el caso de que el sistema de información se diseñe orientado a un programa de trabajo o una estrategia, es normal que al cambiar una de estas se tenga que adaptar, tomando en cuenta que la información de deja de ser relevante siga fluyendo en disminución de otra que pasó a serlo, verificando que el sistema no se sobrecargue de manera artificial. Esta situación se genera cuando se adiciona información, a la hora que sea necesaria si eliminar a la que perdió importancia.

#### **1.2.5.2. Sistema de información gerencial**

Se debe diseñar el sistema de información atendiendo a los programas operacionales y estrategias de la institución, es decir en relación a la actividad para la cual fue creada. La calidad del sistema de información, se la debe aplicar tanto en la información financiera de una institución así como la destinada a registrar otras operaciones y proceso internos.

El sistema de información estará diseñado para apoyar la misión, estrategias, objetivos y políticas de la institución. Una institución necesita tener información la cual le permita llegar a cumplir todos los objetivos: operacionales, de cumplimiento y financieros. Cada información puede ayudar a lograr cada una de los objetivos planteados.

#### **Compromiso de la dirección**

El compromiso e interés de la dirección de la institución con el sistema de información deben expresar mediante una asignación de recursos que sean suficientes para que funcione de una manera eficaz.

Es importante que una institución tenga claro lo fundamental que es el rol que desempeñan los sistemas de información para el correcto funcionamiento de sus responsabilidades y deberes, por esta razón deben sentirse comprometidos hacia estos. Esta postura se debe expresar en acciones y declaraciones que evidencien la importancia que se otorga a los sistemas de información.

Es por esta razón que es necesario que en los consejos de dirección se analice periódicamente el sistema de información que está vigente en la institución, tanto interna como externamente para no sólo obtener conocimiento de cómo este funciona en correspondencia al mecanismos de dirección, sino también como un elemento fundamental del conocimiento de cómo funciona la institución en sentido general.

### **Comunicación, valores de la organización y estrategias**

El proceso de comunicación de la institución debe apoyar la sustentación y difusión de sus valores éticos, así como los de sus objetivos, políticas, misión y resultados de su gestión. Para que sea efectivo el control la institución necesita un proceso de conocimiento abierto, capaz de transmitir información relevante, multidireccional, oportuna y confiable.

El proceso de comunicación es utilizado para transmitir un sinnúmero de temas, la comunicación de los valores éticos y la comunicación de la misión, los objetivos y las políticas. si todos los servidores de la institución persuadidos por los valores éticos que deben respetar, de la misión que deben cumplir, los objetivos que se persiguen y las políticas que están establecidas, la posibilidad de un desempeño eficaz, económico, eficiente, ético y enmarcado en la legalidad.

La comunicación es esencial en el proceso de información, esto se lleva a cabo en un sentido más amplio, en relación a las responsabilidades de grupos e individuos.

En todos los niveles de la institución se debe tener una comunicación eficaz y con personas ajenas a la organización.

La eficacia con que se comunica las tareas y responsabilidades a los trabajadores depende de: La existencia de las vías de comunicación; pueden ser formales e informales, de reuniones, formación y supervisión durante el trabajo, son aptos para efectuar la comunicación.

Los servidores conocen los objetivos de la función que desempeñan y que sus tareas contribuyen a lograr los objetivos planteados, ya que todos se sienten comprometidos y trabajan colectivamente. Los servidores entienden cómo sus actividades afectan al desempeño de la institución o afectan a otros trabajadores, ya que periódicamente se les hace saber del desarrollo de la institución y los problemas más importantes.

### **Canales de comunicación**

Deben presentar un nivel de eficacia y apertura adecuadas a las necesidades de información de manera interna y externamente.

El sistema de información se estructura en los canales de información y distribución de datos, en gran medida, el mantenimiento del sistema concierne en verificar el buen estado y la apertura de los canales de información, los cuales conectan diferentes emisores y receptores de diferente importancia.

Es importante que exista la comunicación con los servidores, para que ellos puedan hacer llegar sus sugerencias acerca de posibles cambios y mejoras para lograr el cumplimiento de las tareas y metas planteadas. Se establecen los canales de comunicación para que los servidores puedan informar sobre las posibles irregularidades. Existen diferentes maneras de comunicarse con los niveles de

dirección superior sin pasar por los niveles superiores, se lo puede realizar mediante el sindicato, por medio de asesores, mediante el comité de control.

Los servidores usan los canales de comunicación internamente que le sean más confiables y útiles. Las personas que informan sobre supuestas irregularidades son informadas de las medidas que se toman.

### **1.2.5.3. La tecnología y su apoyo a la toma de decisiones**

La toma de decisiones es una actividad vital en la organización actual. Es la base para el buen funcionamiento y supervivencia de las empresas. Comprender el proceso de toma de decisiones y las tecnologías de información que pueden servir de apoyo a dicho proceso, es, entonces, algo vital para los administradores.

La dependencia de las organizaciones modernas hacia el área de Tecnología de la Información ha crecido dramáticamente durante el último tiempo y promete seguir incrementándose al ritmo de entornos cada vez más desafiantes y competitivos. Ese aumento tiene distintos abordajes y varias explicaciones. Una primera mirada muestra que cada vez más empresas quieren operar las 24 horas, todo el año, disparando el volumen de datos almacenados, y con él, los costos de seguridad.

Pero la implementación de tecnología tiene que tener como punto de partida la comunicación precisa del objetivo de la institución y, a su vez, una capacitación adecuada del personal a cargo de la ejecución. Cuando el área de la Tecnología de la información no está correctamente alineada con el negocio, las empresas realizan un esfuerzo extra de tiempo y dinero, y se alejan de los objetivos. Por el contrario, cuando el poder de procesamiento de los sistemas está coordinado por profesionales calificados, todas las áreas mejoran y aportan a los objetivos de las empresas.

En ese contexto, está claro que el futuro será cada vez más vigoroso y brillante para las empresas que reconozcan la importancia de la tecnología para administrar el incremento en la complejidad de los procesos de negocio.

#### **1.2.6. Control interno de los recursos en los planes de ordenamiento territorial de los Gobiernos Autónomo Descentralizado Municipal**

En el momento en que la organización decide implantar una estrategia es importante que tenga en cuenta una adecuada asignación de sus recursos, el control y rendimiento de los mismos.

El control de los recursos consiste en determinar la capacidad, distribución o asignación de recursos y la creación de mecanismos apropiados para corregir la deficiencia de estos y así lograr con éxito los objetivos trazados por la organización.

**Control administrativo:** Se logra a través de sistemas, reglas, procedimientos.

**Control social:** Se logra a través de la influencia de la cultura sobre el comportamiento de los grupos y particulares, forma parte de este la estandarización de normas y la adaptación mutua.

**Autocontrol:** En este cada uno ejerce su propio comportamiento y control a través de la planificación.

##### **1.2.6.1. Control interno de los recursos públicos**

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 está orientado a cumplir con el ordenamiento jurídico, técnico y administrativo, promover eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad y garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información, así como la adopción de medidas oportunas para corregir las deficiencias de control. Los objetivos del control interno son los siguientes:

- Promover la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones bajo principios éticos y de transparencia.
- Garantizar la confiabilidad, integridad y oportunidad de la información.
- Cumplir con las disposiciones legales y la normativa de la entidad para otorgar bienes y servicios públicos de calidad.
- Proteger y conservar el patrimonio público contra pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.

#### **1.2.6.2. Control previo, concurrente y continuo**

Los controles pueden ser de diferentes tipos, están en función de las necesidades de la institución y estas pueden ser diseñadas de acuerdo a lo que se pretende controlar y como se debe o puede hacerlo, es así que se puede afirmar que hay diferentes tipos de controles que son únicos e irrepetibles.

1. Control previo.- Este se efectúa antes de realizar las actividades.
2. Control concurrente.- Se ejecuta de manera simultánea a la ejecución de las actividades, como un proceso continuo. Realizar un control esporádico no sirve para la consecución de las metas y objetivos de la institución.

3. Control continuo.- Este se aplica después de haber empezado las actividades establecidas, su objetivo es suministrar la información para así comparar los resultados obtenidos.

Los tipos de control están condicionados por las tres formas de ejecución, los cuales pueden ser previos, concurrentes y continuos a la acción, las tres formas tienen aspectos positivos y negativos.

### **1.2.6.3. El control interno y la eficiencia en los Gobiernos Autónomo Descentralizados**

En el sistema de administración del riesgo operativo, como parte fundamental del sistema de control interno, debe facilitar el cumplimiento de los objetivos del control interno en la institución, por medio de la aplicación de herramientas de previsión de riesgos, que ayuden a que la institución genere valor.

Uno de los objetivos del control interno es la de mejorar la eficiencia y eficacia en las operaciones de la institución, la administración de los riesgos operativos ayuda a producir el máximo de sus resultados optimizando los recursos de la institución, esto se llama eficiencia.

Al mejorar la capacidad de la institución para cumplir sus metas o resultados propuestos, a esto se le llama eficacia. Mediante la gestión de diferentes riesgos y la identificación que se presentan en la ejecución de las operaciones y procesos de la institución.

El objetivo del control interno está relacionado con la misión, o existencia de la institución, fortaleciendo los objetivos estratégicos, para cumplir con los objetivos del sistema de control interno, cada departamento debe establecer los objetivos específicos, gestionando el riesgo para asegurar el logro de sus objetivos.

## **¿Qué puede hacer el control interno?**

El control interno puede ayudar a una entidad a:

- Conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad.
- Prevenir la pérdida de recursos.
- Ayudar a asegurar información financiera confiable.
- Asegurar que la empresa cumpla con las leyes y regulaciones, evitando pérdidas de reputación y otras consecuencias económicas.

## **¿Que no puede hacer el control interno?**

Por lo general, las personas piensan erróneamente que el control interno:

- Asegura el éxito de la entidad.
- Asegura absolutamente a la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones.

### **1.2.6.3. 1. El Control Interno Incorporado**

Cuando el sistema de control interno está realmente entrelazado con las actividades operativas de la entidad, es decir, está incorporado en su infraestructura y forma parte de su esencia, logra:

- Mayor efectividad.
- Fomenta la calidad en el trabajo.
- Contribuye a una mejor y más ordenada delegación de poderes.
- Evita gastos innecesarios.
- Permite una repuesta rápida antes las circunstancias cambiantes.

### **1.2.6.3.2. El control interno bajo el método C.O.S.O.**

El denominado “informe C.O.S.O.” sobre el control interno, publicado en EE.UU.

En 1992, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida.

Plasma los resultados de la tarea realizada durante más de cinco años por el grupo de trabajo que la TREADWAY COMMISSION, NATIONAL COMMISSION ON FRAUDULENT FINANCIAL REPORTING (Comisión Nacional sobre Información Financiera Fraudulenta) creó en Estados Unidos en 1985 bajo la sigla C.O.S.O. (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS). Se trata de materializar un objetivo fundamental: definir un nuevo marco conceptual del control interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, logrando así que, al nivel de las organizaciones públicas o privadas, de la autoridad interna y externa, o de los niveles académicos o legislativos, se cuente con un marco conceptual común, una visión integrada que satisfaga las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados.

Este sistema establece una definición común de control interno y proporciona un estándar con el cual las organizaciones pueden evaluar y mejorar sus sistemas de control. El marco C.O.S.O. incluye todos aquellos elementos de una organización que apoya a los empleados para alcanzar los objetivos de la misma. La definición establecida de control interno bajo el método C.O.S.O. se entiende como el proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones específicas con seguridad razonable en tres principales categorías: efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de políticas, leyes y normas.

### **1.2.6.3. 3. Objetivos del control interno**

Cada entidad fija su misión, estableciendo los objetivos que espera alcanzar y las estrategias para conseguirlos.

Los objetivos pueden ser para la entidad, como un todo o específicos para las actividades dentro de la entidad.

Para el estudio, los objetivos se ubican dentro de tres categorías:

- **Operaciones**, relacionadas con el uso eficiente de los recursos de la entidad.
- **Información financiera**, elaboración y publicación de estados financieros contables, estados confiables intermedios y toda otra información que deba ser publicada abarca también la información de gestión de uso interno.
- **Cumplimiento**, de aquellas leyes y normas a las cuales está sujeta la organización, de esta forma lograr evitar:
  - Efectos perjudiciales para su reputación.
  - Contingencias
  - Otros eventos de pérdidas y demás consecuencias negativas.

#### **1.2.6.3.4. Componentes de control interno**

El control interno consta de cinco componentes interrelacionados, que se derivan de la forma cómo la administración maneja el ente, y están integrados a los procesos administrativos, los cuales se clasifican como:

- Ambiente de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión o monitoreo

A continuación se presenta un gráfico en el cual se demuestra la multidireccionalidad de los componentes del control interno:

## GRÁFICO N°1

### Ambiente de control



Fuente: Control Interno  
Elaborado por: Liliana Arias Chere

#### 1.2.6.3.5. Ambiente de control

El estudio del control interno bajo el método C.O.S.O. establece a este componente como el primero de los cinco y se refiere al establecimiento de un entorno que estimule e incluya en las actividades del personal con respecto al control de sus actividades.

Según Rodrigo Estupiñan (2002, pág. 23) “Es esencial el principal elemento sobre el que se sustentan o actúan los otros cuatros componentes e indispensable, a su vez, para la realización de los propios objetivos de control.”

#### 1.2.6.3.6. Evaluación de riesgos

Según Rodrigo Estupiñan (2002, pág. 24) “Es la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser manejados.”

Asimismo se refiere a los mecanismos para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno organizacional como en el interior de la misma. Es indispensable el establecimiento de objetivos tanto a nivel global de la entidad como al de las actividades relevantes, con ello una base con la cual sean identificados y analizados los factores de riesgos que amenazan su oportuno cumplimiento.

## **Objetivos**

Para todos es clara la importancia que tiene este aspecto en cualquier organización, ya que representa la orientación básica de todos los recursos y esfuerzos y proporciona una base sólida para un control interno efectivo. Es el camino adecuado para identificar factores críticos de éxito, particularmente a nivel de actividad relevante.

El estudio del método C.O.S.O. propone una caracterización que pretende unificar los puntos de vista al respecto. Tales categorías son las siguientes:

- **Objetivos de operación.-** son aquellos relacionados con la efectividad y eficacia de las operaciones de la organización.
- **Objetivos de información financiera.-** se refiere a la obtención de información financiera contable.
- **Objetivos de cumplimiento.-** están dirigidos a la adherencia a leyes y reglamentos estatales, así como también a las políticas emitidas por la gerencia.

## **Riesgos**

Son hechos o acontecimientos el cual identifican, analizan, y se manejan los riesgos que forman parte de un sistema de control efectivo. Por ello la

organización debe establecer un proceso su periciente, amplio, que tome en cuenta sus interacciones más importantes entre todas las áreas y de estas con el exterior.

### **Gestión integral de riesgos**

Es una metodología consistente en:

- Identificar todos los riesgos estratégicamente relevantes.
- Analizar cada uno en función de su impacto y probabilidad de ocurrencia.
- Evaluar la efectividad de controles existentes, potenciales para mitigar su impacto y decidir el tratamiento de los riesgos residuales.

### **Evaluación de riesgos**

Sin importar la metodología en particular, debe incluir entre otros aspectos los siguientes:

- Estimación de la significancia del riesgo y sus efectos.
- Evaluación de la probabilidad de ocurrencia.
- Consideraciones de cómo debe manejarse el riesgo.
- Evaluación de acciones que deben tomarse.

#### **1.2.6.3.7. Actividades de control**

Según Camacho Pablo (2009, diap.44) “son políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección con relación a los controles y riesgos”. “Las actividades de control son aquellas que realiza la gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con actividades asignadas.

Estas actividades están expresadas en las políticas, sistemas y procedimientos principalmente”.

Las actividades de control son importantes no sólo porque en sí mismas implican la forma “correcta” de hacer las cosas, sino debido a que son el medio idóneo de asegurar en mayor grado el logro de los objetivos y estos sí que tiene mayor relevancia que hacer las cosas de forma “correcta”. Las actividades de control pueden dividirse en tres categorías:

1. Controles de operación
2. Controles de información financiera
3. Controles de cumplimiento.

Comprenden también las actividades de protección y conservación de los activos, así como los controles de acceso a programas computarizados y archivos de datos. Los elementos conformantes de las tareas de control gerencial son:

- Tipos de actividades de control
- Control sobre los sistemas de información.

#### **1.2.6.3.8. Información y comunicación**

Está constituido por los métodos establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones administrativas y financieras de una entidad. La calidad y oportunidad de la información que brinda el sistema afecta la capacidad de la máxima autoridad para adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad y preparar información confiable.

#### **1.2.6.3.9. Supervisión o monitoreo**

Es el proceso que evalúa la calidad del funcionamiento del control en el tiempo y

permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias, así lo requieran. Debe orientarse a la identificación de controles débiles, insuficientes o innecesarios, para promover su reforzamiento.

### **Actividades de monitoreo**

El rendimiento debe ser monitoreado comprobando las metas e indicadores identificados con los objetivos y planes de la entidad. La gerencia debe monitorear periódicamente la efectividad del control interno en su entidad para retroalimentar el proceso de gestión de la entidad. Adicionalmente utilizar informes de auditoría interna como un insumo que le permite disponer la corrección de las desviaciones afectan el logro de los objetivos del control interno.

La supervisión de las actividades de la entidad se realiza a través de:

- Supervisiones continuas.
- Evaluaciones periódicas puntuales.
- Combinación de las dos anteriores.

### **1.2.7. Control en el sector público**

Las administraciones públicas desarrollan su actividad reducción del déficit, control del endeudamiento, descentralización y externalización en la gestión de servicios, etc., requiere una adaptación de los mecanismos de control establecidos para satisfacer las nuevas y crecientes demandas de usuarios, tanto internos como externos.

La definición de control, desde una concepción general, es bastante intuitiva, llevando aparejada la idea de supervisión, de comprobación, es decir, implica la acción de comparar un suceso con una norma. En la esfera de las organizaciones

económicas, la concepción de control también está relacionada con la idea de comparación y de supervisión, tomando mayor fuerza cuanto más se avanza en el proceso de descentralización de las actuaciones, pudiéndose distinguir dos funciones: la directiva y la evaluativa. En la primera de ellas, entendemos que “el control en una organización es la función que asegura el dominio, gobierno o regulación de la misma, de forma que se alcancen los resultados de los objetivos predeterminados, cumpliendo los programas establecidos”.

#### **1.2.7.1. El control externo del sector público**

El control externo de la actividad de las entidades públicas es aquel en el que no existe relación alguna de dependencia o subordinación jerárquica entre la entidad titular del control y la entidad controlada; bajo esta modalidad, se trata de informar o comunicar la regularidad en el cumplimiento de las normas y valoración de la gestión a terceros, no relacionados directamente con la gestión de la organización.

#### **1.2.7.2. Evaluación del control interno**

El sistema de control interno o también llamado de gestión es el conjunto de áreas funcionales y de actividades principales enfocadas a la comunicación y el control interno de la organización.

Un eficiente sistema de control interno es primordial para el buen uso de los recursos que dispone la organización, además, es esencial para el progreso de una auditoría, en cuanto que los estándares manejados por el control interno determinará el alcance, tiempo y costo de una auditoría. El apropiado sistema de control que toda organización debe tener comienza desde la contabilización de sus transacciones diarias hasta un adecuado manejo de sus documentos de soporte que no obstruyan la habilidad de respuesta de la organización.

### **1.2.7.3. La autoevaluación**

La autoevaluación se define como la vía de ayuda a la organización con el propósito de acrecentar su habilidad para el alcance de los objetivos. En la mayoría de los casos se ejecutan por medio de la aplicación de talleres, capacitaciones o de reuniones organizadas por el departamento de auditoría o finanzas. Teniendo la facilidad de aplicación de los talleres a proyectos, procesos unidades de negocio, atribuciones y funciones o simplemente a cualquier nivel definiendo cada uno sus objetivos.

### **1.2.7.4. Medidas correctivas y preventivas**

Estas dos medidas vienen recogidas dentro de los requisitos normativos en las normas ISO, siendo enfocadas su aplicación a la mejora continua de la organización. Definiéndolas individualmente se tiene que las medidas correctivas son desarrolladas partiendo de la existencia de un problema real, que ya se ha ejecutado su acción y se encuentra debidamente localizado en la organización, mientras que las medidas preventivas son basadas en problemáticas irreales que puedan ocurrir en la organización.

## **1.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

El Estado ecuatoriano contempla una base normativa que regula y normaliza los esquemas de organización pública. A continuación se sintetiza la normativa que orienta el tipo de organización y relaciones estructurales de la entidad en estudio.

### **CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR 2008**

#### **ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**Art. 225.-** 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”.

## **ORGANIZACIÓN TERRITORIAL DEL ESTADO**

**Art. 238.-** Los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa financiera, y se regirán por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana. En ningún caso el ejercicio de la autonomía permitirá la secesión del territorio nacional. Constituyen gobiernos autónomos descentralizados las juntas parroquiales rurales, los concejos municipales, los concejos metropolitanos, los concejos provinciales y los concejos regionales.

## **EL DECRETO EJECUTIVO N° 726, DE 8 DE ABRIL DE 2011.**

Artículo 15, Atribuciones del Secretario Nacional de la Administración Pública.

El Secretario Nacional de la Administración Pública, a más de las competencias señaladas en el artículo 14 del Estatuto de Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva, tendrá las siguientes atribuciones y funciones:

b) Ejercer la rectoría en políticas públicas de mejora de eficiencia, eficacia, calidad, desarrollo institucional e innovación del Estado;

e) Diseñar, promover e impulsar proyectos de mejora de gestión institucional de las entidades de Administración Pública Central, institucional y dependencias de la Función Ejecutiva;

f) Fomentar la cultura de la calidad en las instituciones de la Administración Pública, tanto en productos como servicios públicos;

g) Promover e impulsar proyectos de innovación que procuren la mejora de la gestión pública en las instituciones del Estado;

j) Controlar la ejecución de propuestas, proyectos de mejora y modernización de la gestión pública;

l) Diseñar, promover e impulsar proyectos, planes, programas destinados a la mejora de la gestión pública a través de herramientas, sistemas y tecnologías de la información pública.”

## **CÓDIGO ORGÁNICO DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL AUTONOMÍA Y DESCENTRALIZACIÓN (COOTAD)**

**Art. 57.-** Atribuciones del concejo municipal.- Al concejo municipal le corresponde:

a) 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;

f) Conocer la estructura orgánica funcional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal.

**Art. 60.-** Atribuciones del alcalde o alcaldesa.- Le corresponden al alcalde o alcaldesa:

d) presentar proyectos de ordenanzas al concejo municipal en el ámbito de competencias del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal;

**Art. 338.-** Estructura Administrativa.- 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 funcionara de manera desconcentrada. La Estructura Administrativa será la mínima indispensable para la gestión eficiente, eficaz, económica de las competencias de cada nivel de gobierno, se evitara la burocratización y se sancionara el uso de cargos públicos para el pago de compromisos electorales.

Cada nivel de gobierno autónomo descentralizado elaborará la normativa pertinente según las condiciones específicas de circunscripción territorial, en el marco de la constitución y la ley.

Es necesario contar con una herramienta administrativa de clasificación de puestos, que concilie las funciones, deberes y responsabilidades de los puestos, como el esfuerzo personal y mérito de quienes lo ocupen; La implementación de estos procedimientos, pretenden mejorar las relaciones de trabajo y el concurso efectivo del personal en la participación del cumplimiento de metas y objetivos institucionales.

## **ORDENANZA DEL ESTATUTO ORGÁNICO POR PROCESO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN LA LIBERTAD**

### **Departamento de Plan Desarrollo y Ordenamiento Territorial**

**Art.115.-** la dependencia del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial tiene como gestión principal dirigir la formulación del Plan de Ordenamiento Territorial con normas orientadas al ordenamiento territorial, señalando estrategias, políticas, programas y elaborar proyectos para alcanzar los objetivos previstos en el Ordenamiento Territorial que comprende un conjunto de políticas democráticas y participativas del Gobierno Municipal que permitirá el apropiado Desarrollo Territorial Cantonal.

**Art. 116.-** Atribuciones y deberes del jefe del Plan De Desarrollo y Ordenamiento Territorial, lo que establece este estatuto orgánico y lo que determine la ley.

## **LEY ORGÁNICA DE TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA**

### **Título II: De la Información Pública y su Difusión**

**Art. 7.-** Difusión de la información pública.- Por la transparencia en la gestión administrativa que están obligadas a observar todas las instituciones del Estado que conforman el sector público en los términos del artículo 118 de la Constitución Política de la República y demás entes señalados en el artículo 1 de la presente Ley, difundirán a través de un portal de información o página web, así como de los medios necesarios a disposición del público, implementados en la misma institución, la siguiente información mínima actualizada, que para efectos de esta Ley se la considera de naturaleza obligatoria:

a) Estructura orgánica funcional, base legal que la rige, regulaciones y procedimientos internos aplicables a la entidad; las metas y objetivos de las unidades administrativas de conformidad con sus programas operativos;

## **LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, REFORMAS Y REGLAMENTOS**

### **CAPITULO 2 DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

#### **Sección 1: Control Interno**

**Art. 9.-** Concepto y elementos del Control Interno.- El Control Interno constituye un proceso aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada institución, que proporciona seguridad razonable de que se protegen los

recursos públicos y se alcancen los objetivos institucionales. Constituyen elementos del Control Interno: el entorno de control, la organización, la idoneidad del personal, el cumplimiento de los objetivos institucionales, los riesgos institucionales en el logro de los objetivos y las medidas adoptadas para afrontarlos, el sistema de información, el cumplimiento de las normas jurídicas y técnicas; y, la corrección oportuna de las deficiencias de control.

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.

**Art. 10.-** Actividades institucionales.- Para un efectivo, eficiente y económico Control Interno, las actividades institucionales se organizarán en administrativas o de apoyo, financieras, operativas y ambientales

**Art.11.-** Aplicación del control interno.- Se tendrán en cuenta las normas sobre funciones incompatibles, depósito intacto e inmediato de lo recaudado, otorgamiento de recibos, pagos con cheque o mediante la red bancaria, distinción entre ordenadores de gasto y ordenadores de pago; y, el reglamento orgánico funcional que será publicado en el Registro Oficial.

**Art. 12.-** Tiempos de control.- El ejercicio del control interno se aplicará en forma previa, continua y posterior:

a) Control previo.- Los servidores de la institución, analizarán las actividades institucionales propuestas, antes de su autorización o ejecución, respecto a su legalidad, veracidad, conveniencia, oportunidad, pertinencia y conformidad con los planes y presupuestos institucionales;

b) Control continuo.- Los servidores de la institución, en forma continua inspeccionarán y constatarán la oportunidad, calidad y cantidad de obras, bienes y

servicios que se recibieren o prestaren de conformidad con la ley, los términos contractuales y las autorizaciones respectivas; y,

c) Control posterior.- La unidad de Auditoría Interna será responsable del control posterior interno ante las respectivas autoridades y se aplicará a las actividades institucionales, con posterioridad a su ejecución.

**Art. 13.-** Contabilidad gubernamental.- La Contabilidad Gubernamental, como parte del sistema de control interno, tendrá como finalidades establecer y mantener en cada institución del Estado un sistema específico y único de contabilidad y de información gerencial que integre las operaciones financieras, presupuestarias, patrimoniales y de costos, que incorpore los principios de contabilidad generalmente aceptados aplicables al sector público, y que satisfaga los requerimientos operacionales y gerenciales para la toma de decisiones, de conformidad con las políticas y normas que al efecto expida el Ministerio de Economía y Finanzas, o el que haga sus veces.

**NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA LAS ENTIDADES, ORGANISMOS DEL SECTOR PÚBLICO Y DE LAS PERSONAS JURÍDICAS DE DERECHO PRIVADO QUE DISPONGAN DE RECURSOS PÚBLICOS.**

**100 NORMAS GENERALES**

**100-01 Control Interno**

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 está orientado a cumplir con el ordenamiento jurídico, técnico y administrativo, promover eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad y garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información, así como la adopción de medidas oportunas para corregir las deficiencias de control.

### **100-02 Objetivos del control interno**

El control interno de las entidades, organismo del sector público y personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos para alcanzar la misión institucional, deberá contribuir al cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Promover la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones bajo principios éticos y de transparencia.
- Garantizar la confiabilidad, integridad y oportunidad de la información.
- Cumplir con las disposiciones legales y la normativa de la entidad para otorgar bienes y servicios públicos de calidad.
- Proteger y conservar el patrimonio público contra pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.

### **100-03 Responsables del 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, pondrán especial cuidado en áreas de mayor importancia por su materialidad y por el

riesgo e impacto en la consecución de los fines institucionales. Las servidoras y servidores de la entidad, son responsables de realizar las acciones y atender los requerimientos para el diseño, implantación, operación y fortalecimiento de los componentes del control interno de manera oportuna, sustentados en la normativa legal y técnica vigente y con el apoyo de la auditoría interna como ente asesor y de consulta.

#### **100-04 Rendición de cuentas**

La máxima autoridad, los directivos y demás servidoras y servidores, según sus competencias, dispondrán y ejecutarán un proceso periódico, formal y oportuno de rendición de cuentas sobre el cumplimiento de la misión y de los objetivos institucionales y de los resultados.

### **200 AMBIENTE DE CONTROL**

#### **200-01 Integridad y valores éticos**

Los responsables del control interno determinarán y fomentarán la integridad y los valores éticos, para beneficiar el desarrollo de los procesos y actividades institucionales y establecerán mecanismos que promuevan la incorporación del personal a esos valores; los procesos de reclutamiento y selección de personal se conducirán teniendo presente esos rasgos y cualidades.

#### **200-02 Administración estratégica**

Los planes operativos constituirán la desagregación del plan plurianual y contendrán: objetivos, indicadores, metas, programas, proyectos y actividades que se impulsarán en el período anual, documento que se deberá estar vinculado con el presupuesto a fin de concretar lo planificado en función de las capacidades y la disponibilidad real de los recursos.

#### **200-04 Estructura Organizativa**

La máxima autoridad debe crear una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes.

La estructura organizativa de una entidad depende del tamaño y de la naturaleza de las actividades que desarrolla. Por lo tanto no será tan sencilla que no pueda controlar adecuadamente las actividades de la institución, ni tan complicada que inhiba el flujo necesario de información. Los directivos comprenderán cuáles son sus responsabilidades del control y poseerán experiencia y conocimientos requeridos en función de sus cargos. Toda entidad debe completar su organigrama con un manual de organización actualizado en el cual se deben asignar responsabilidades, acciones y cargos, a la vez que debe establecer los niveles jerárquicos y funciones para cada uno de sus servidoras y servidores.

#### **200-05 Delegación de autoridad**

La asignación de responsabilidad, la delegación de autoridad y el establecimiento de políticas conexas, ofrecen una base para el seguimiento de las actividades, objetivos, funciones operativas y requisitos regulatorios, incluyendo la responsabilidad sobre los sistemas de información y autorizaciones para efectuar los cambios.

#### **200-06 Competencia Profesional**

La máxima autoridad y los directivos de cada entidad pública reconocerán como elemento esencial, las competencias profesionales de las servidoras y servidores, acordes con las funciones y responsabilidades asignadas. Los directivos de la

entidad, especificaran en los requerimientos de personal, el nivel de competencias necesario para los distintos puestos y tareas a desarrollarse en las áreas correspondientes. Así mismo, los programas de capacitación estarán dirigidos a mantener los niveles de competencia requeridos.

### **200-08 Adhesión a las políticas institucionales**

Los servidores y servidoras de las entidades, observarán las políticas institucionales y las específicas aplicables a sus respectivas áreas de trabajo. En el desarrollo y cumplimiento de sus funciones, las servidoras y servidores observarán las políticas generales y las específicas aplicables a sus respectivas áreas de trabajo, que hayan sido emitidas y divulgadas por la máxima autoridad y directivos de la entidad, quienes además instaurarán medidas y mecanismos propicios para fomentar la adhesión a las políticas por ellos emitidas.

### **200-09 Unidad de Auditoría Interna**

La unidad de auditoría interna estará integrada por personal multidisciplinario. Mediante técnicas y procedimientos de auditoría, evaluarán la eficiencia del sistema de control interno, la administración de riesgos institucionales, la efectividad de las operaciones y el cumplimiento de leyes y reglamentos aplicables que permitan el logro de los objetivos institucionales. Proporcionará asesoría en materia de control a las autoridades, niveles directivos, servidoras y servidores de la entidad, para fomentar la mejora de sus procesos y operaciones.

### **300 La evaluación de riesgos**

La máxima autoridad establecerá los mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los riesgos a los que está expuesta la organización para el logro de sus objetivos.

El riesgo es la probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado que podría perjudicar o afectar adversamente a la entidad o su entorno.

La máxima autoridad, el nivel directivo y todo el personal de la entidad serán responsables de efectuar el proceso de administración de riesgos, que implica la metodología, estrategias, técnicas y procedimientos, a través de los cuales las unidades administrativas identificarán, analizarán y tratarán los potenciales eventos que pudieran afectar la ejecución de sus procesos y el logro de sus objetivos.

### **300-01 Identificación de riesgos**

Los directivos de la entidad identificarán los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales debido a factores internos o externos, así como emprenderán las medidas pertinentes para afrontar exitosamente tales riesgos.

Los factores externos pueden ser económicos, políticos, tecnológicos, sociales y ambientales. Los internos incluyen la infraestructura, el personal, la tecnología y los procesos. Es imprescindible identificar los riesgos relevantes que enfrenta una entidad en la búsqueda de sus objetivos. La identificación de los riesgos es un proceso interactivo y generalmente integrado a la estrategia y planificación.

En este proceso se realizará un mapa del riesgo con los factores internos y externos y con la especificación de los puntos claves de la institución, las interacciones con terceros, la identificación de objetivos generales y particulares y las amenazas que se puedan afrontar.

Algo fundamental para la evaluación de riesgos es la existencia de un proceso permanente para identificar el cambio de condiciones gubernamentales, económicas, industriales, regulatorias y operativas, para tomar las acciones que

sean necesarias. Los perfiles de riesgo y controles relacionados serán continuamente revisados para asegurar que el mapa del riesgo siga siendo válido, que las respuestas al riesgo son apropiadamente escogidas y proporcionadas, y que los controles para mitigarlos sigan siendo efectivos en la medida en que los riesgos cambien con el tiempo.

### **300-02 Plan de mitigación de riesgos**

Los directivos de las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, realizarán el plan de mitigación de riesgos desarrollando y documentando una estrategia clara, organizada e interactiva para identificar y valorar los riesgos que puedan impactar en la entidad impidiendo el logro de sus objetivos.

En el plan de mitigación de riesgos se desarrollará una estrategia de gestión, que incluya su proceso e implementación. Se definirán objetivos y metas, asignando responsabilidades para áreas específicas, identificando conocimientos técnicos, describiendo el proceso de evaluación de riesgos y las áreas a considerar, detallando indicadores de riesgos, delineando procedimientos para las estrategias del manejo, estableciendo lineamientos para el monitoreo y definiendo los reportes, documentos y las comunicaciones necesarias.

Los directivos de las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, desarrollarán planes, métodos de respuesta y monitoreo de cambios, así como un programa que prevea los recursos necesarios para definir acciones en respuesta a los riesgos.

Una adecuada planeación de la administración de los riesgos, reduce la eventualidad de la ocurrencia y del efecto negativo de éstos (impacto) y alerta a la entidad respecto de su adaptación frente a los cambios.

### **300-03 Valoración de los riesgos**

La valoración del riesgo estará ligada a obtener la suficiente información acerca de las situaciones de riesgo para estimar su probabilidad de ocurrencia, este análisis le permitirá a las servidoras y servidores reflexionar sobre cómo los riesgos pueden afectar el logro de sus objetivos, realizando un estudio detallado de los temas puntuales sobre riesgos que se hayan decidido evaluar.

La administración debe valorar los riesgos a partir de dos perspectivas, probabilidad e impacto, siendo la probabilidad la posibilidad de ocurrencia, mientras que el impacto representa el efecto frente a su ocurrencia. Estos supuestos se determinan considerando técnicas de valoración y datos de eventos pasados observados, los cuales pueden proveer una base objetiva en comparación con los estimados. La metodología para analizar riesgos puede variar, porque algunos son difíciles de cuantificar, mientras que otros se prestan para un diagnóstico numérico.

Se consideran factores de alto riesgo potencial los programas o actividades complejas, el manejo de dinero en efectivo, la alta rotación y crecimiento del personal, el establecimiento de nuevos servicios, sistemas de información rediseñados, crecimientos rápidos, nueva tecnología, entre otros. La valoración del riesgo se realiza usando el juicio profesional y la experiencia.

### **400 Actividades de control**

La máxima autoridad de la entidad y las servidoras y servidores responsable del control interno de acuerdo a sus competencias, establecerán políticas y procedimientos para mejorar los riesgos en la consecución de los objetivos institucionales, proteger y conservar los activos y establecer los controles de acceso a los sistemas de información.

Las actividades de control se dan en toda la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una diversidad de acciones de control de detección y prevención, tales como: separación de funciones incompatibles, procedimientos de aprobación y autorización, verificaciones, controles sobre el acceso a recursos y archivos, revisión del desempeño de operaciones, segregación de responsabilidades de autorización, ejecución, registro y comprobación de transacciones, revisión de procesos y acciones correctivas cuando se detectan desviaciones e incumplimientos.

La implantación de cualquier actividad o procedimiento de control debe ser precedido por un análisis de costo/beneficio para determinar su viabilidad, conveniencia y contribución en relación con el logro de los objetivos, es decir, se deberá considerar como premisa básica que el costo de establecer un control no supere el beneficio que pueda obtener.

## **401 Generales**

### **401-01 Separación de funciones y rotación de labores**

La máxima autoridad y los directivos de cada entidad tendrán cuidado a definir las funciones de sus servidoras y servidores y de procurar la rotación de las tareas, de manera que exista independencia, separación de funciones incompatibles y reducción de riesgos de errores o acciones irregulares. Para reducir el riesgo de error, el desperdicio o las actividades incorrectas y el riesgo de no detectar tales problemas, no se asignara a un solo servidor o equipo para que controle o tenga a su cargo todas las etapas claves de un proceso u operación.

La separación de funciones se definirán en la estructura organiza, en los flujogramas y en la descripción de cargos en todas las entidades del sector público.

Los niveles de dirección y jefatura, contemplarán la conveniencia de rotar sistemáticamente las labores entre quienes realizan tareas o funciones afines, siempre y cuando la naturaleza de tales labores permita efectuar tal medida.

#### **401-02 Autorización y aprobación de transacciones y operaciones**

La máxima autoridad, establecerá por escrito o por medio de sistema electrónicos, procedimientos de autorización que aseguren la ejecución de los procesos y el control de las operaciones administrativas y financieras, a fin de garantizar que sólo se efectúen operaciones y actos administrativos válidos.

#### **401-03 Supervisión**

Los directivos de la entidad, establecerán procedimientos de supervisión de los procesos y operaciones, para asegurar que cumplan con las normas y regulaciones y medir la eficacia y eficiencia de los objetivos institucionales, sin perjuicio del seguimiento posterior del control interno.

La supervisión de los procesos y operaciones se los realizara constantemente para asegurar que se desarrollen de acuerdo con lo establecido en las políticas, regulaciones y procedimientos en concordancia con el ordenamiento jurídico; comprobar la calidad de sus productos y servicios y el cumplimiento de los objetivos de la institución.

#### **500 Información y Comunicación**

La máxima autoridad y los directivos de la entidad, deben identificar, capturar y comunicar información pertinente y con la oportunidad que facilite a las servidoras y servidores cumplir sus responsabilidades. El sistema de información y comunicación, está constituido por los métodos establecidos para registrar,

procesar, resumir e informar sobre las operaciones técnicas, administrativas y financieras de una entidad. La calidad de la información que brinda el sistema facilita a la máxima autoridad adoptar decisiones adecuadas.

#### **500-01 Controles sobre sistemas de información**

Los sistemas de información contarán con controles adecuados para garantizar confiabilidad, seguridad y una clara administración de los niveles de acceso a la información y datos sensibles. En función de la naturaleza y tamaño de la entidad, los sistemas de información serán manuales o automatizados, estarán constituidos por los métodos establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones administrativas y financieras de una entidad y mantendrán controles apropiados que garanticen la integridad y confiabilidad de la información.

#### **500-02 Canales de comunicación abiertos**

Se establecerán canales de comunicación abiertos, que permitan trasladar la información de manera segura, correcta y oportuna a los destinatarios dentro y fuera de la institución. Una política de comunicación interna debe permitir las diferentes interacciones entre las servidoras y servidores, cualquiera sea el rol que desempeñen, así como entre las distintas unidades administrativas de la institución.

#### **600 Seguimiento**

La máxima autoridad y los directivos de la entidad, establecerán procedimientos de seguimiento continuo, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas para asegurar la eficacia del sistema de control interno. Seguimiento es el proceso que evalúa la calidad del funcionamiento del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las

circunstancias así lo requieran. Se orientará a la identificación de controles débiles o insuficientes para promover su reforzamiento, así como asegurar que las medidas producto de los hallazgos de auditoría y los resultados de otras revisiones, se atiendan de manera efectiva y con prontitud.

El seguimiento se efectúa en forma continua durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la entidad y a través de evaluaciones periódicas para enfocar directamente la efectividad de los controles en un tiempo determinado también puede efectuarse mediante la combinación de las dos modalidades.

#### **600-01 Seguimiento continuo o en operación**

La máxima autoridad, los niveles directivos y de jefatura de la entidad, efectuarán un seguimiento constante del ambiente interno y externo que les permita conocer y aplicar medidas oportunas sobre condiciones reales o potenciales que afecten el desarrollo de las actividades institucionales, la ejecución de los planes y el cumplimiento de los objetivos previstos.

El seguimiento continuo se aplicará en el transcurso normal de las operaciones, en las actividades habituales de gestión y supervisión, así como en otras acciones que efectúa el personal al realizar sus tareas encaminadas a evaluar los resultados del sistema de control interno. El resultado del seguimiento brindará las bases necesarias para el manejo de riesgos, actualizará las existentes, asegurará y facilitará el cumplimiento de la normativa aplicable a las operaciones propias de la entidad.

#### **600-02 Evaluaciones periódicas**

La máxima autoridad y las servidoras y servidores que participan en la conducción de las labores de la institución, promoverán y establecerán una autoevaluación periódica de la gestión y el control interno de la entidad, sobre la

base de los planes organizacionales y las disposiciones normativas vigentes, para prevenir y corregir cualquier eventual desviación que ponga en riesgo el cumplimiento de los objetivos institucionales. Las evaluaciones periódicas, responden a la necesidad de identificar las fortalezas y debilidades de la entidad respecto al sistema de control interno, propiciar una mayor eficacia de sus componentes, asignar la responsabilidad sobre el mismo a todas las dependencias de la organización, establecer el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales y evalúa la manera de administrar los recursos necesarios para alcanzarlos.

### **LAS NORMAS ISO 9000**

La serie de Normas ISO 9000 son un conjunto de enunciados, los cuales especifican qué elementos deben integrar el Sistema de Gestión de Calidad de una organización y cómo deben funcionar en conjunto estos elementos para asegurar la calidad de los bienes y servicios que produce la organización.

Al hablar de organización nos estamos refiriendo a una Empresa, Compañía o cualquier Estructura Organizativa que genere o comercialice productos o servicios de algún tipo: puede ser producto material, un producto informático, servicio, información, etc.

Las Normas ISO 9000 son generadas por la Internacional Organización ForStandardizations, cuya sigla es ISO. Esta organización internacional está formada por los organismos de normalización de casi todos los países del mundo.

### **¿Qué significa calidad?**

La palabra Calidad se ha definido de muchas maneras, pero podemos decir que es el conjunto de características de un producto o servicio que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades del cliente.

## **¿Y qué significa Sistema de Gestión de la Calidad?**

En primer lugar, es necesario definir qué significa sistema. Formalmente sistema es un conjunto de elementos que están relacionados entre sí.

Es decir, hablamos de sistema, no cuando tenemos un grupo de elementos que están juntos, sino cuando además están relacionados entre sí, trabajando todos en equipo. Entonces, Sistema de Gestión de la Calidad significa disponer de una serie de elementos como Procesos, Manual de Calidad, Procedimiento de Inspección y Ensayo, Instrucciones de Trabajo, Plan de Capacitación, Registros de la Calidad, etc., todo funcionando en equipo para producir bienes y servicios de la calidad requerida por los clientes.

Los elementos de un sistema de gestión de la calidad deben estar documentados por escrito. Las **Normas ISO 9000** no definen cómo debe ser el Sistema de Gestión de Calidad de una organización, sino que fija requisitos mínimos que deben cumplir los sistemas de gestión de calidad. Dentro de estos requisitos hay una amplia gama de posibilidades que permite a cada organización definir un propio sistema de gestión de calidad, de acuerdo con sus características particulares.

### **Las Normas ISO relacionadas con la calidad son las siguientes:**

**ISO 9000.-** En ella se definen términos relacionados con la calidad y establece lineamientos generales para los Sistemas de Gestión de la Calidad.

**ALCANCE:** Sistema de Gestión de la Calidad – Fundamentos y Vocabulario.

**ISO 10000.-** Conjunto de normas cuyo propósito es brindar orientación sobre temas específicos para que la empresa obtenga un mejoramiento continuo.

**ALCANCE:** Guías para implementar Sistemas de Gestión de Calidad/ Reportes Técnicos Guía para planes de calidad, para la gestión de proyectos, para la documentación de los SGC, para la gestión de efectos económicos de la calidad, para aplicación de técnicas estadísticas en las Normas ISO 9000, y Requisitos de aseguramiento de la calidad para equipamiento de medición, aseguramiento de la medición.

**ISO 9001.-** Esta norma especifica los requisitos que se debe tener para un sistema de Gestión de Calidad que pueden utilizarse para la aplicación interna de las organizaciones, no importando si el bien o servicio es prestado por una organización pública o privada.

**ALCANCE:** Establece los requisitos mínimos que debe cumplir un Sistema de Gestión de la Calidad.

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **2.1. Diseño de la investigación**

El Diccionario de la Investigación Científica, de Tamayo y Tamayo (2005), define al diseño de investigación como “la estructura a seguir en una investigación ejerciendo el control de la misma a fin de encontrar resultados confiables y su relación con los interrogantes surgidos de la hipótesis”. El diseño de investigación desglosa las estrategias básicas que el investigador adopta para generar información exacta e interpretable, para la realización del presente trabajo de investigación se tomó como base las metodologías cuantitativas y cualitativas, que proporcionaron información confiable y efectiva acerca de la problemática encontrada, es decir que con el método cualitativo se obtuvo información real de los acontecimientos a nivel interno, en tanto que con el método cuantitativo se tomó una muestra de la población. Determinado los objetivos del trabajo investigativo, se establece que se aplicó un diseño de investigación exploratorio, inductivo, deductivo, analítico. Con el desarrollo de las diferentes entrevistas que se profundizó en la problemática existente en el departamento Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad, esto ayudó a verificar el conocimiento que tienen sobre los manuales de procedimientos administrativos y el control interno.

#### **2.2. Modalidad de la investigación**

La ejecución del presente trabajo investigativo se encuentra ubicado en la categoría de proyecto factible, que se apoya en un estudio de campo, de carácter descriptivo y sustentado en el paradigma cuantitativo.

En tal sentido se desarrolló un manual de procedimientos como estrategia para mejorar los procesos ejecutados en el departamento de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del GAD Municipal Cantón La Libertad.

### **2.3. Tipo de investigación**

El presente trabajo se basó en dos tipos de investigación ya que es teórica y práctica, el cual está relacionado directamente con los objetivos planteados, ya que se relacionó con la información obtenida de forma escrita sobre el tema y la descripción de los datos obtenidos de la investigación, para lo cual se utilizó el tipo de investigación descriptiva y documental.

#### **Investigación descriptiva**

Este tipo de investigación describe los datos y este debe tener un impacto en las vidas de la gente que le rodea.

La investigación descriptiva detalla aquellas propiedades que las hacen reconocibles a los ojos de las personas, este tipo de investigación es la más común utilizada por las personas que realizan trabajos investigativo.

#### **Investigación documental**

Este tipo de investigación trata del análisis de la información escrita, esta se la realizó de manera ordenada y con objetivos precisos, con la finalidad de ser base para la construcción del conocimiento, esta investigación toma como fuente las revistas, libros, medios impresos, etc., que aportaron al desarrollo del trabajo de investigación, sin dejar de lado la información de primera mano que proporcionan los involucrados.

## **2.4. Método de investigación**

### **Método inductivo y deductivo**

Con el desarrollo de las encuestas realizadas a lo largo de este trabajo de investigación se profundizó en la problemática existente en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad específicamente en el Departamento de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, esto ayudó a confirmar la problemática existente, además de verificar los procedimientos administrativos y el control interno que se lleva dentro de este departamento, es decir si se cumple o no con los objetivos planteados, se rigen a las leyes y reglamentos existentes en el país, y comprobar la necesidad de establecer un manual de control interno para la institución.

### **Método de visita de campo**

Se efectuó una visita de campo con una entrevista dirigida a las personas involucradas de manera directa o indirectamente con el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad, para de esta manera verificar los procedimientos efectuados por los funcionarios y funcionarias del departamento de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, además de verificar el control interno que se está realizando, para cumplir con los objetivos planteados por la institución, para lo cual se analizó los puntos críticos donde exista mayor riesgo.

### **Método analítico**

En la presente investigación que se quiere desarrollar se verificó cómo se están llevando los distintos procedimientos y controles dentro del Departamento de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Gobierno Autónomo

Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad, además se pudo comprobar la hipótesis planteada.

## **2.5. Técnicas de la investigación**

En el desarrollo del presente trabajo de investigación se tuvo en cuenta la calidad de la información que se tomó como referencia, con la cual se da forma a la propuesta presentada, para lo cual se utilizaron las técnicas de investigación de tipo documental y de campo:

Las técnicas que se utilizaron son:

1. Observación directa (entrevista).
2. Encuestas dirigidas al personal del departamento de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial.
3. Revisión documental.

La investigación documental está basada en la información existente en documentos, revistas, folletos, informes, etc., que son importantes para obtener información de calidad sobre el problema motivo de estudio, se realizó la investigación de campo en la cual se utilizará la encuesta como instrumento, la cual está dirigida al personal de talento humano, con el propósito de analizar y establecer las conclusiones y recomendaciones.

También utilizará la observación como instrumento de investigación la cual consiste en observar una actividad realizada por un ser vivo, que detecta y asimila los rasgos de esta actividad. La observación, como técnica de investigación, consiste en "ver" y "oír" los hechos y fenómenos que se quiere estudiar, y se utiliza fundamentalmente para conocer hechos, comportamiento colectivo y conductas.

## 2.6. Instrumentos de investigación

Los instrumentos utilizados en la presente investigación fueron los siguientes: entrevista, encuesta y observación directa.

La encuesta se desarrolló con preguntas de fácil comprensión obteniendo respuesta enfocadas al tema investigado.

## 2.7. Población

Se puede determinar que la población objeto de estudio estuvo conformada por un total de veinticinco personas; de los cuales existen siete en la dirección de Ordenamiento y Planificación, dos en el departamento de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, cuatro en Control de Construcciones y Terrenos, cinco en el Registro de la Propiedad.

**CUADRO 2.** Población

<b>POBLACIÓN / UNIVERSO</b>	<b>CANTIDAD</b>
Dirección Ordenamiento Y Planificación	5
Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial	2
Control De Construcciones Y Terrenos	4
Catastros Y Avalúos	7
Registrador De La Propiedad	5
Total	23

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: Liliana Arias Chere

## 2.8. Muestra

La aplicación de la técnica de obtener la muestra no se la realizará ya que la población objeto de estudio es relativamente pequeña y se puede estudiar en su totalidad.

**CUADRO 3. Muestra**

<b>POBLACIÓN / UNIVERSO</b>	<b>CANTIDAD</b>
Dirección Ordenamiento Y Planificación	5
Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial	2
Control De Construcciones Y Terrenos	4
Catastros Y Avalúos	7
Registrador De La Propiedad	5
Total	23

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Liliana Arias Chere

## **2.9. Procedimiento de la investigación**

El procedimiento que se siguió para realizar la respectiva investigación se determinó de la siguiente manera:

1. Determinar el problema y situación actual.
2. Búsqueda de información.
3. Análisis de la información recopilada.
4. Planteamiento de la solución.

## 2.10. CUADRO 4. Cronograma de actividades 2013 – 2014

ACTIVIDADES	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Feb-Marz				Abril-Mayo			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Presentación Anteproyecto a Consejo																																				
Resolución Consejo Académico																																				
Designación de Tutor																																				
Tutorías Colectivas																																				
Modificación del tema																																				
Resolución modificación del tema																																				
Tutorías colectivas																																				
Elaboración del Capítulo I																																				
Revisión																																				
Tutorías																																				
Elaboración del Capítulo II																																				
Revisión																																				
Tutorías																																				
Elaboración Capítulo III- Revisión																																				
Tutorías																																				
Elaboración Capítulo IV																																				
Revisión																																				
Presentación Borrador de Tesis																																				
Correcciones Borrador de Tesis																																				
Entrega de Tesis a la Tutora																																				
Solicitar Consejo Tribunal Grado																																				
Tutorías con la Especialista																																				
Correcciones de la Especialista																																				
Revisión y Calificación de Tesis																																				
Solicitar Consejo la Sustentación																																				
Resolución Consejo Sustentación																																				
Defensa final de Tesis																																				

Fuente: Investigación Directa  
 Elaborado por: Liliana Arias

## 2.10. Recursos y Presupuesto del Anteproyecto

**CUADRO 5.** Recursos y Presupuesto del anteproyecto

<b>Recursos Materiales</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANT.</b>	<b>PRECIO U.</b>	<b>TOTAL</b>
Hojas bond A4 resmas	1	\$5,00	\$5,00
Anillados de propuestas	1	\$2,50	\$2,50
CD grabables	1	\$1,50	\$1,50
Copias	25	\$0,03	\$0.75
Movilización		\$20,00	\$20,00
Otros materiales indispensables para elaboración del anteproyecto.		\$20,00	\$20,00
<b>Subtotal recursos materiales</b>			<b>\$49,75</b>
<b>Recursos Tecnológicos</b>			
Laptop hp	1	\$800,00	\$800,00
Impresora	1	\$220,00	\$220,00
Internet	1 meses	\$20,00	\$20,00
Pendrivel 4 GB	1	\$10,00	\$ 10,00
<b>Subtotal recursos tecnológicos</b>			<b>\$1.050,00</b>
<b>TOTAL ANTEPROYECTO</b>			<b>\$1.099,75</b>

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Liliana Arias Chere

## CAPÍTULO III

### ANÁLISIS DE RESULTADOS

#### 3.1. ANÁLISIS DE LA ENCUESTA AL TALENTO HUMANO

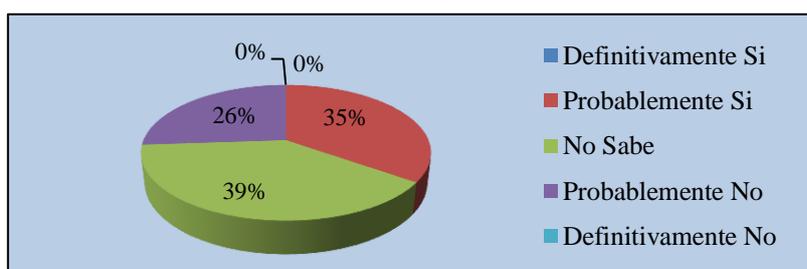
**Pregunta 1.- ¿Se ha elaborado una planificación para los procedimientos administrativos de la Dirección de Ordenamiento y Planificación Urbana?**

**TABLA 1.** Planificación de los procedimientos administrativos

Categoría	Resultado	Porcentaje
Definitivamente Si	0	0 %
Probablemente Si	8	35,00 %
No Sabe	9	39,00 %
Probablemente No	6	26,00 %
Definitivamente No	0	0 %
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100,00 %</b>

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: Liliana Arias Chere

**GRÁFICO 2.** Planificación de los procedimientos administrativos



Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: Liliana Arias Chere

El 39% de los encuestadores manifestó que desconoce respecto a la planificación de los procedimientos administrativos, mientras el 35% dijo probablemente sí. Esta situación debe a que el GAD no ha efectuado un diagnóstico integral de las necesidades administrativas del Departamento de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial que permita sustentar la orientación adecuada de sus actividades.

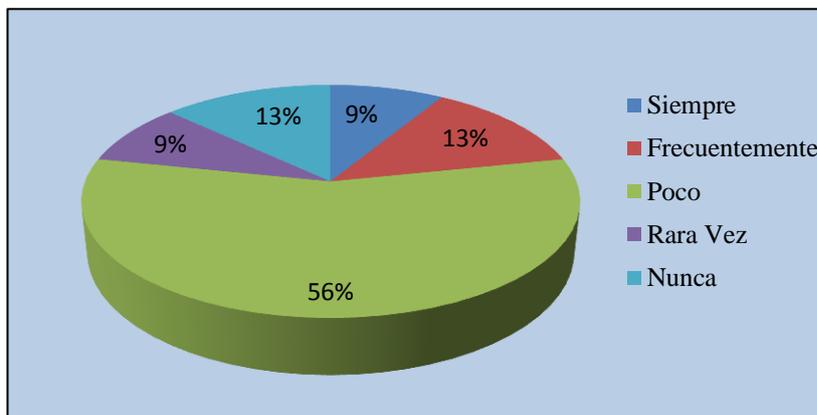
**Pregunta 2.- ¿Se ha definido metodologías, estrategias y técnicas para reducir y evitar la probabilidad de ocurrencia de eventos no deseados durante la ejecución de los procesos de la Dirección de Ordenamiento y Planificación Urbana?**

**TABLA 2.** Metodologías, estrategias y técnicas

Categoría	Resultado	Porcentaje
Siempre	2	9,00 %
Frecuentemente	3	13,00 %
Poco	13	56,00 %
Rara Vez	2	9,00 %
Nunca	3	13,00 %
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100,00 %</b>

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: Liliana Arias Chere

**GRÁFICO 3.** Metodologías, estrategias y técnicas



Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: Liliana Arias Chere

El talento humano expresó que poco se utilizan metodologías para reducir y evitar la ocurrencia de eventos no deseados, pero el 13% afirmó frecuentemente. Esto significa que del Departamento objeto de estudio no se ha identificado, analizado y tratado los potenciales eventos, es decir, no consideran los factores internos y externos que pudieran afectar la ejecución de sus procesos.

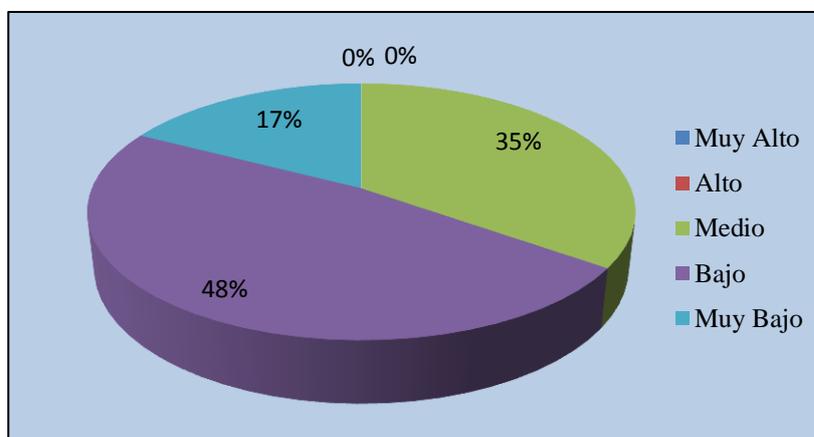
**Pregunta 3.- ¿La capacitación y promoción en el GAD Municipal La Libertad al desarrollo profesional de los funcionarios de la Dirección de Ordenamiento y Planificación Urbana, es?**

**TABLA 3.** La capacitación y promoción para el desarrollo profesional

Categoría	Resultado	Porcentaje
Muy Alto	0	0 %
Alto	0	0 %
Medio	8	35,00 %
Bajo	11	48,00 %
Muy Bajo	4	17,00 %
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100,00 %</b>

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: Liliana Arias Chere

**GRÁFICO 4.** La capacitación y promoción para el desarrollo profesional



Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: Liliana Arias Chere

Se evidencia que la capacitación y promoción para el desarrollo profesional porque el 48% de los encuestados afirmaron que es bajo, en tanto, sólo el 35% expresó que es medio. Las razones son que el GAD no cuenta con eficientes procesos de planificación, clasificación, reclutamiento y selección de personal, capacitación, evaluación del desempeño y promoción de sus funcionarios municipales.

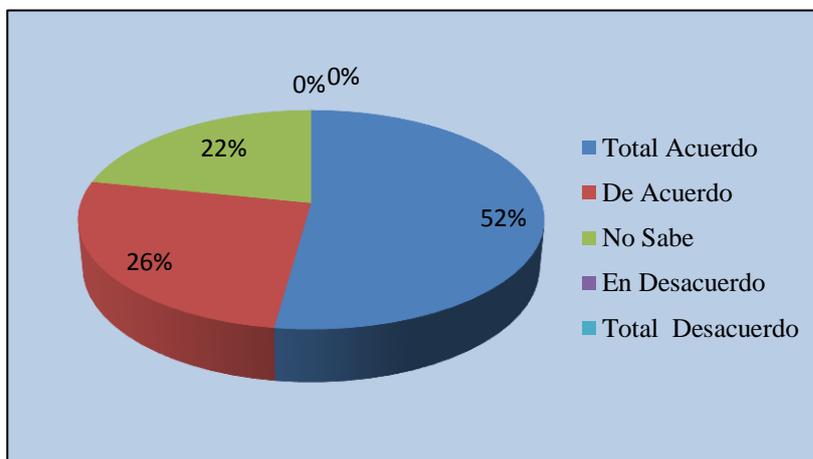
**Pregunta 4.- ¿Usted está de acuerdo que la Dirección de Ordenamiento y Planificación Urbana deba contratar más personal y que tenga competencias profesionales en planeamiento estratégico?**

**TABLA 4.** Necesidad de control más profesional competente

Categoría	Resultado	Porcentaje
Total Acuerdo	12	52,00 %
De Acuerdo	6	26,00 %
No Sabe	5	22,00 %
En Desacuerdo	0	0 %
Total Desacuerdo	0	0 %
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100,00 %</b>

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: Liliana Arias Chere

**GRÁFICO 5.** Necesidad de control más profesional competente



Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: Liliana Arias Chere

Los funcionarios municipales expresaron su absoluto acuerdo respecto a que se debería contratar más personal competente, siendo 78% su afirmación. Por ende, es necesario que los futuros servidores sean seleccionados considerando el conocimiento y habilidades necesarias para ayudar a asegurar una actuación ordenada, ética, eficaz y eficiente.

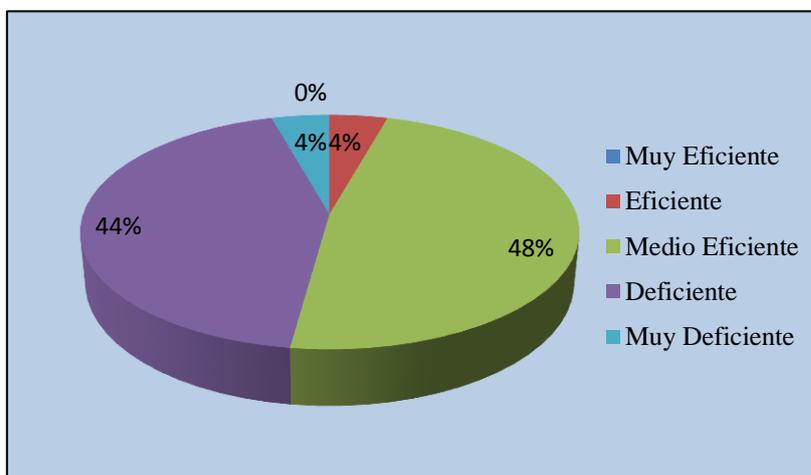
**Pregunta 5.- ¿Cómo valora la tecnología de información para la organización informática de los procesos y procedimientos de la Dirección de Ordenamiento y Planificación Urbana?**

**TABLA 5.** Tecnología de información para los procedimientos

Categoría	Resultado	Porcentaje
Muy Eficiente	0	0 %
Eficiente	1	4,00 %
Medio Deficiente	11	48,00 %
Deficiente	10	44,00 %
Muy Deficiente	1	4,00 %
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100,00 %</b>

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: Liliana Arias Chere

**GRÁFICO 6.** Tecnología de información para los procedimientos



Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: Liliana Arias Chere

Se puede apreciar que el 92% del talento humano municipal manifestó que son deficientes las tecnologías de información organizacional de los procesos y procedimientos. Se puede afirmar que no se ha definido la tecnología de información en el GAD para que facilite la creación, uso y compartición de sus procedimientos; y se garantice su disponibilidad oportuna.

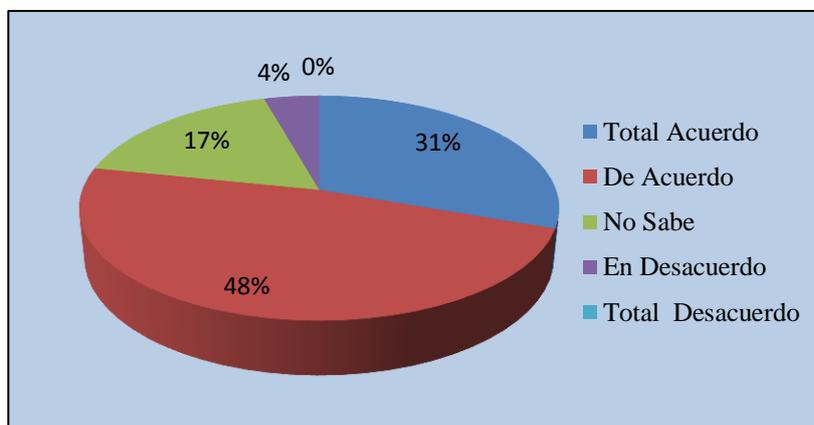
**Pregunta 6.- ¿Usted está de acuerdo que los mecanismos de información y comunicación de la Dirección de Ordenamiento y Planificación Urbana dan soporte a las decisiones de las autoridades y usuarios internos?**

**TABLA 6.** Mecanismos de información y comunicación

Categoría	Resultado	Porcentaje
Total Acuerdo	7	31,00 %
De Acuerdo	11	48,00 %
No Sabe	4	17,00 %
En Desacuerdo	1	4,00 %
Total Desacuerdo	0	0 %
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100,00 %</b>

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: Liliana Arias Chere

**GRÁFICO 7.** Mecanismos de información y comunicación



Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: Liliana Arias Chere

Apenas un 31% de los servidores mencionó que los mecanismos de información y comunicación dan soporte a la toma de decisiones de las autoridades, sin embargo el 17% expreso su desconocimiento. Por ello, es factible que el GAD desarrolle un sistema de información y comunicación que permita a las autoridades competentes evaluar los resultados de su gestión en la entidad versus los objetivos planteados inicialmente.

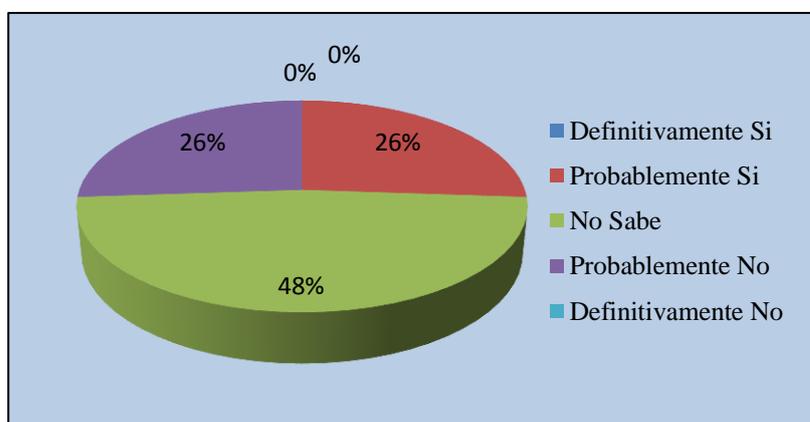
**Pregunta 7.- ¿Los procedimientos administrativos de la Dirección de Ordenamiento y Planificación Urbana están integrados a las Tecnología de Información y Comunicación implementadas en el GAD Municipal de La Libertad?**

**TABLA 7.** Integración tecnológica de los procedimientos administrativos

<b>Categoría</b>	<b>Resultado</b>	<b>Porcentaje</b>
Definitivamente Si	0	0 %
Probablemente Si	6	26,00 %
No Sabe	11	48,00 %
Probablemente No	6	26,00 %
Definitivamente No	0	0 %
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100,00 %</b>

**Fuente:** Investigación Directa  
**Elaborado por:** Liliana Arias Chere

**GRÁFICO 8.** Integración tecnológica de los procedimientos administrativos



**Fuente:** Investigación Directa  
**Elaborado por:** Liliana Arias Chere

Los funcionarios públicos expresaron que probablemente los procedimientos no están integrados a una tecnología puesto que el 74% así lo afirmaron. Se hace evidente que el Gobierno Autónomo Descentralizado no prioriza la identificación, especificación y normalización de los requerimientos funcionales y técnicos de manera tecnológica con la participación y aprobación formal de las unidades departamentales.

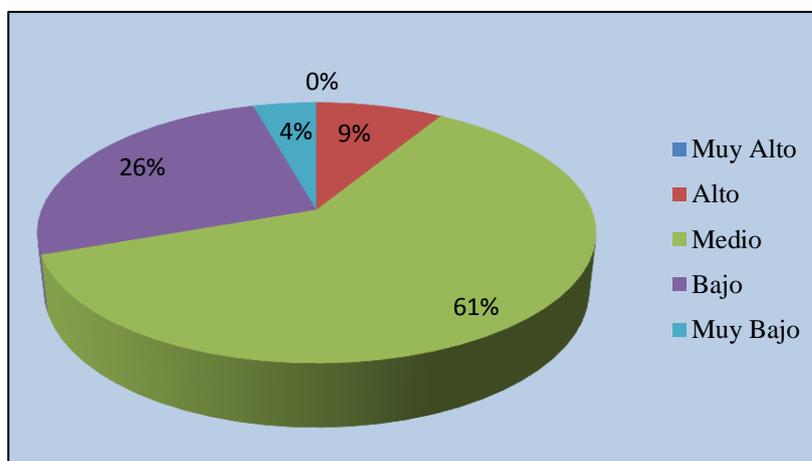
**Pregunta 8.- ¿El seguimiento continuo del ambiente interno y externo en que se desarrollan los procesos de la Dirección de Ordenamiento y Planificación Urbana, ha sido?**

**TABLA 8.** Seguimiento continuo del ambiente interno y externo

Categoría	Resultado	Porcentaje
Muy Alto	0	0 %
Alto	2	9,00 %
Medio	14	61,00 %
Bajo	6	26,00 %
Muy Bajo	1	4,00 %
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100,00 %</b>

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: Liliana Arias Chere

**GRÁFICO 9.** Seguimiento continuo del ambiente interno y externo



Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: Liliana Arias Chere

Se puede apreciar que el 87% de los encuestados manifestó que no se realiza el seguimiento continuo del ambiente interno y externo de los procesos. Se hace evidente que el Gobierno Autónomo Descentralizado no establece procedimientos de seguimiento continuo que les permita conocer y aplicar medidas oportunas sobre condiciones reales que afecten al desarrollo de las actividades.

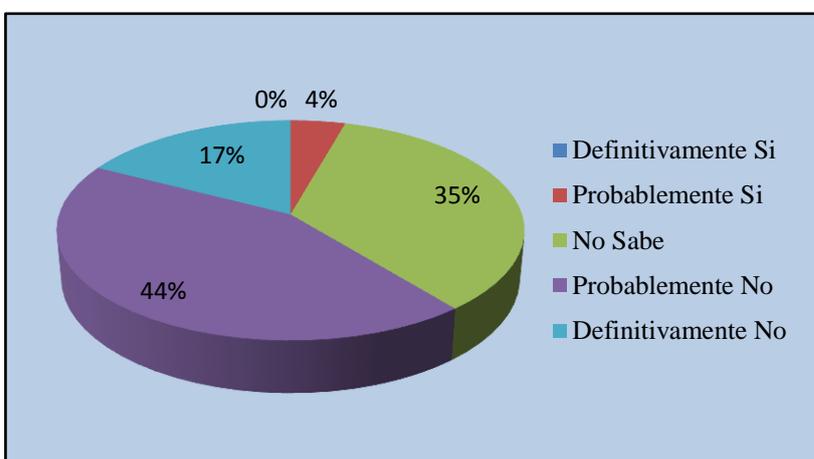
**Pregunta 9.- ¿La Dirección de Ordenamiento y Planificación Urbana cuenta con indicadores para supervisar y evaluar continuamente los Planes de Ordenamiento Territorial en todos sus ámbitos y niveles?**

**TABLA 9.** Indicadores para supervisar y evaluar

Categoría	Resultado	Porcentaje
Definitivamente Si	0	0 %
Probablemente Si	1	4,00 %
No Sabe	8	35,00 %
Probablemente No	10	44,00 %
Definitivamente No	4	17,00 %
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100,00 %</b>

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: Liliana Arias Chere

**GRÁFICO 10.** Indicadores para supervisar y evaluar



Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: Liliana Arias Chere

Los funcionarios públicos del GAD Municipal La Libertad expresaron que no se han determinado indicadores para supervisar y evaluar los planes de ordenamiento territorial puesto que el 79% así lo afirmaron. Se puede afirmar que no se evalúan los procedimientos administrativos ni se identifican los controles a los resultados obtenidos.

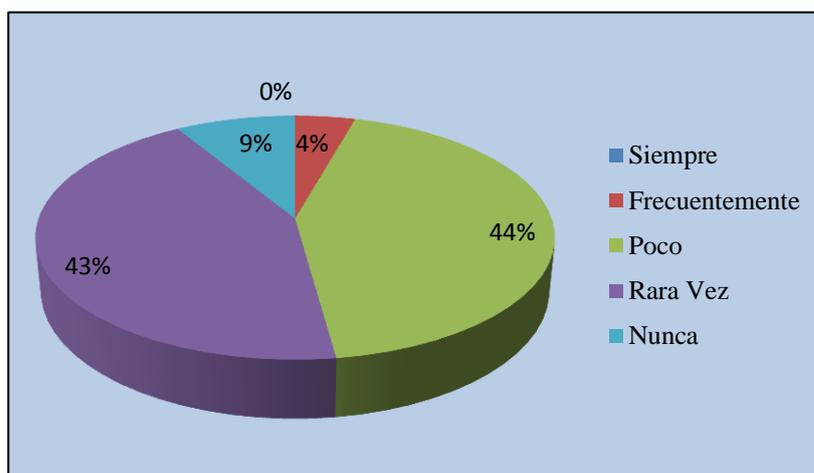
**Pregunta 10.- ¿La Dirección de Ordenamiento y Planificación Urbana han establecido formales procedimientos para evaluar el impacto de la problemática socioeconómica y ambiental del Cantón?**

**Tabla 10.** La problemática socioeconómica y ambiental

Categoría	Resultado	Porcentaje
Siempre	0	0 %
Frecuentemente	1	4,00 %
Poco	10	44,00 %
Rara Vez	10	43,00 %
Nunca	2	9,00 %
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100,00 %</b>

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: Liliana Arias Chere

**Gráfico 11.** La problemática socioeconómica y ambiental



Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: Liliana Arias Chere

Se puede valorar que el 87% de los encuestados dijo que no se establecen procedimientos para evaluar la problemática socioeconómica y ambiental. Se puede certificar que no han programado y supervisados las investigaciones sobre las problemáticas socioeconómica y ambiental para que puedan determinar la factibilidad para ejecutar los proyectos de una manera eficiente y eficaz.

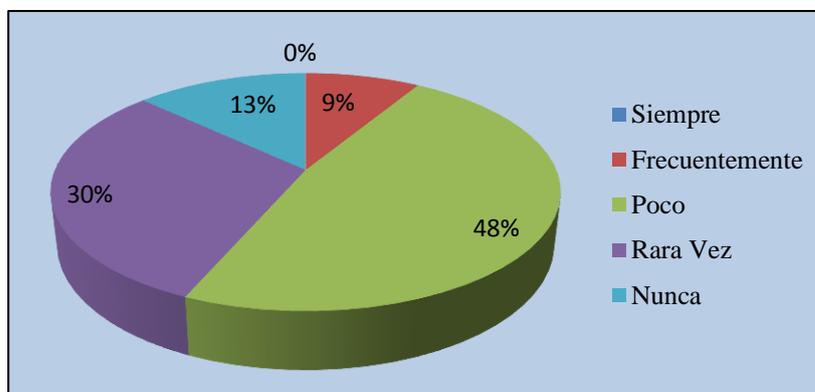
**Pregunta 11.- ¿Se coordina la ejecución de estudios e investigaciones para la prestación de servicios públicos municipales a la ciudadanía y lograr los objetivos de Ordenamiento y Planificación Urbana?**

**TABLA 11.** Ejecución de estudios e investigaciones

Categoría	Resultado	Porcentaje
Siempre	0	0 %
Frecuentemente	2	9,00 %
Poco	11	48,00 %
Rara Vez	7	30,00 %
Nunca	3	13,00 %
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100,00 %</b>

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: Liliana Arias Chere

**GRÁFICO 12.** Ejecución de estudios e investigaciones



Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: Liliana Arias Chere

De la encuesta realizada se puede observar que un 43% de los sujetos encuestados respondió de manera poco favorable la ejecución de estudios e investigaciones en la prestación de servicios públicos ofertados por el GAD. Se deduce que la poca planificación entre departamentos mantiene una poca eficiencia en cuanto al mejoramiento de los servicios que cumple el GAD municipal, producto de esto se presentan inconvenientes en la ejecución de estudios y en el logro de sus objetivos planteados.

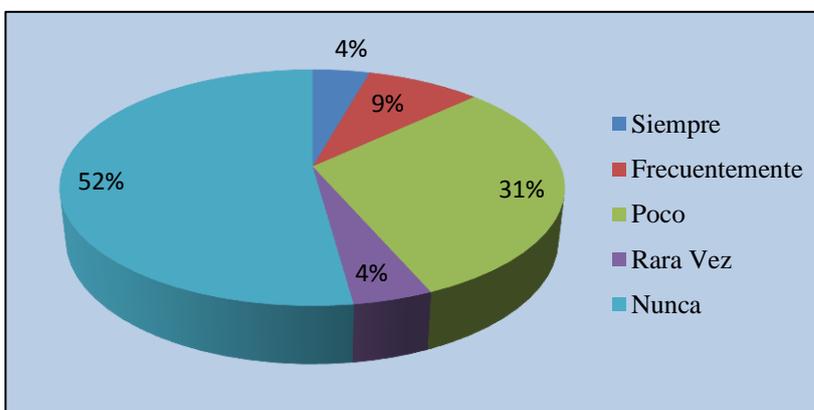
**Pregunta 12.- ¿Usted ha sido convocado por la Dirección de Ordenamiento y Planificación Urbana para participar en el diagnóstico del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial?**

**TABLA 12.** Participación en el diagnóstico del PDOT

Categoría	Resultado	Porcentaje
Siempre	1	4,00 %
Frecuentemente	2	9,00 %
Poco	7	31,00 %
Rara Vez	1	4,00 %
Nunca	12	52,00 %
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100,00 %</b>

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: Liliana Arias Chere

**GRÁFICO 13.** Participación en el diagnóstico del PDOT



Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: Liliana Arias Chere

Los resultados obtenidos por los funcionarios públicos según el gráfico se puede observar que la mayoría de servidores es decir, el 56% nunca han sido convocados en el diagnóstico de la ejecución del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, producto de aquello no se puede diagnosticar de mejor manera el índice de eficacia en la ejecución de estos planes dejando de lado uno de las fases principales del control de actividades que toda organización ya sea pública o privada debe ejecutar.

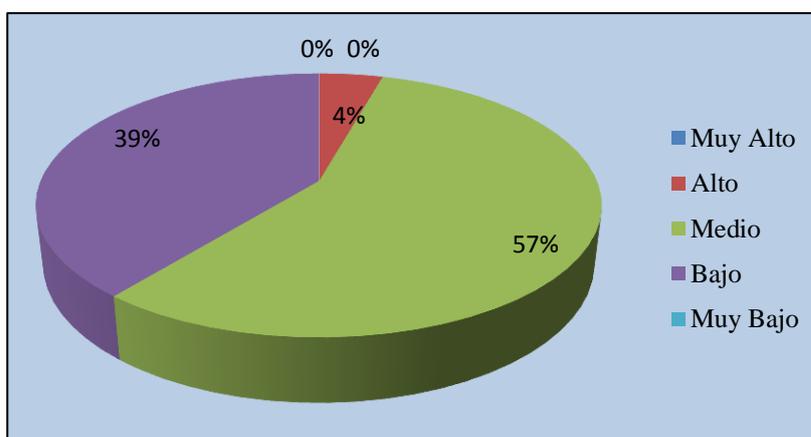
**Pregunta 13.- ¿Califique las estrategias con que cuenta la Dirección de Ordenamiento y Planificación Urbana para administrar el riesgo durante la ejecución de sus procesos?**

**TABLA 13.** Administración del riesgo para la ejecución de los procesos

Categoría	Resultado	Porcentaje
Muy Alto	0	0 %
Alto	1	4,00 %
Medio	13	57,00 %
Bajo	9	39,00 %
Muy Bajo	0	0 %
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100,00 %</b>

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: Liliana Arias Chere

**GRÁFICO 14.** Administración del riesgo para la ejecución de los procesos



Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: Liliana Arias Chere

Se puede observar que de la interrogante planteada los encuestados un alto porcentaje de los mismos equivalente al 57% califica en un promedio de medio las estrategias que son implementadas por la Dirección de Ordenamiento y Planificación Urbana para la mitigación del riesgo, en consecuencia de aquello se aprecia la poca responsabilidad que aplican en cada ejecución de procesos administrativos siendo altamente vulnerables al porcentaje de riesgo de una mala ejecución o de ataques de factores externo o internos.

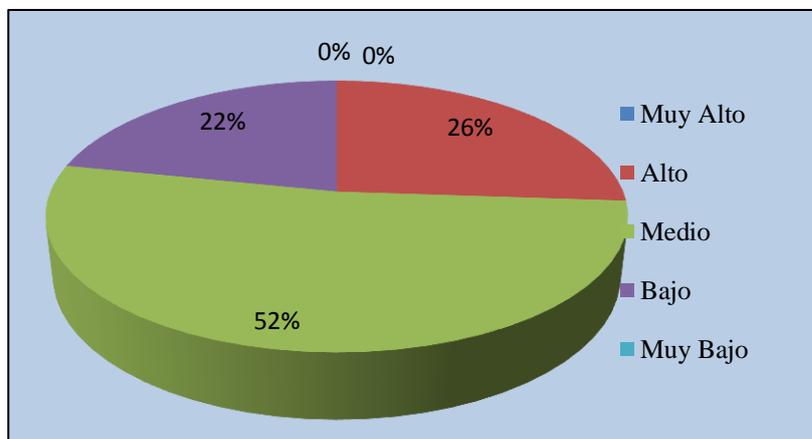
**Pregunta 14.- ¿Califique la capacidad de respuesta inmediata y oportuna de la Dirección de Ordenamiento y Planificación Urbana para medir los impactos del riesgo en los procesos?**

**TABLA 14.** Capacidad de respuesta inmediata y oportuna

Categoría	Resultado	Porcentaje
Muy Alto	0	0 %
Alto	6	26,00 %
Medio	12	52,00 %
Bajo	5	22,00 %
Muy Bajo	0	0 %
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100,00 %</b>

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: Liliana Arias Chere

**GRÁFICO 15.** Capacidad de respuesta inmediata y oportuna



Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: Liliana Arias Chere

De la encuesta realizada al talento humano se puede observar que un 74% de los encuestados expresaron que existe una bajo índice de capacidad de respuesta en medir los impactos del riesgos, esta situación se debe cuando no existe una adecuada planificación de la administración de los riesgos, reduce la eventualidad de la ocurrencia del impacto y alerta al departamento respecto a su adaptación frente a los cambios.

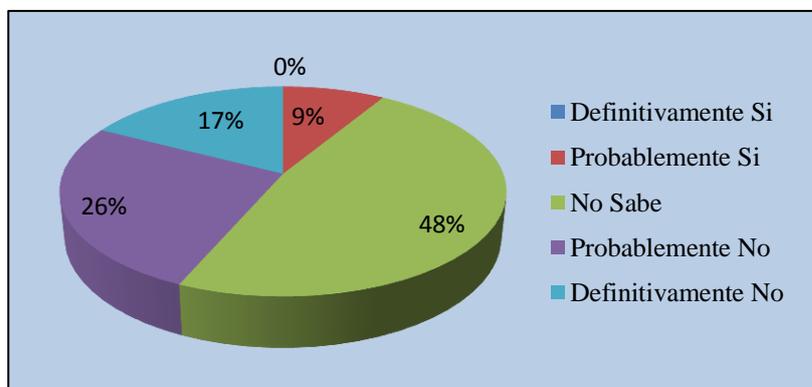
**Pregunta 15.- ¿Se han implementado tecnologías para registrar, procesar, resumir e informar sobre las actividades técnicas, administrativas y financieras de los proyectos de la Dirección de Ordenamiento y Planificación Urbana?**

**TABLA 15.** Tecnologías técnicas, administrativas y financieras

Categoría	Resultado	Porcentaje
Definitivamente Si	0	0 %
Probablemente Si	2	9,00 %
No Sabe	11	48,00 %
Probablemente No	6	26,00 %
Definitivamente No	4	17,00 %
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100,00 %</b>

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: Liliana Arias Chere

**GRÁFICO 16.** Tecnologías técnicas, administrativas y financieras



Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: Liliana Arias Chere

Se pone de manifiesto que el 91% de los servidores encuestados expresaron una respuesta negativa ante la interrogante planteada por lo que se pone de manifiesto la no aplicación de las TIC dentro de los procedimientos que se ejecutan en este departamento, concluyendo que no se encuentran parámetros de actualización en cuanto a las actividades ejecutadas acordes a los tiempos contemporáneos en donde la globalización y la tecnificación de procesos es de suma importancia dentro de una organización para su óptimo funcionamiento y prestación de servicios de calidad.

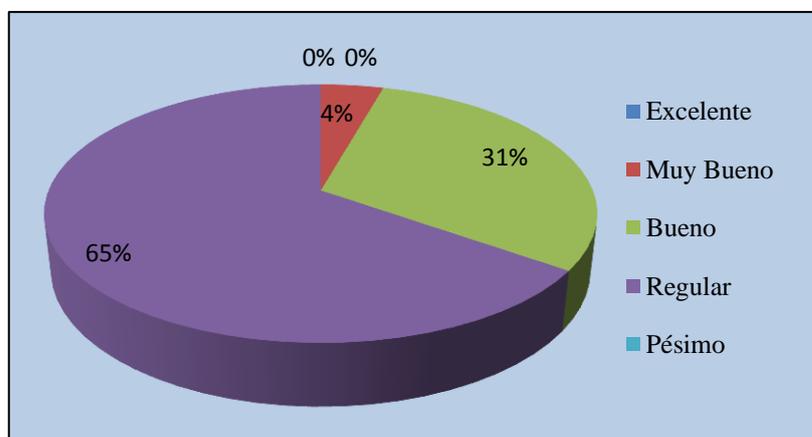
**Pregunta 16.- ¿Cómo califica usted el gobierno electrónico (servicios de internet: consultas, descargas, información de la gestión) que oriente a los usuarios sobre la prestación de los servicios de la Dirección de Ordenamiento y Planificación Urbana?**

**TABLA 16.** Gobierno electrónico que oriente a los usuarios

Categoría	Resultado	Porcentaje
Excelente	0	0 %
Muy Bueno	1	4,00 %
Bueno	7	31,00 %
Regular	15	65,00 %
Pésimo	0	0 %
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100,00 %</b>

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: Liliana Arias Chere

**GRÁFICO 17.** Gobierno electrónico que oriente a los usuarios



Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: Liliana Arias Chere

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad debería realizar procesos para asegurar progresivamente a la comunidad la prestación de servicios electrónicos, acordes con el desarrollo de las tecnologías. Por cuanto, el 65% de los encuestados expresaron que el regular la gestión pública electrónica, es decir, el sitio web debería proveer más información sobre los requisitos para hacer algún trámite administrativo.

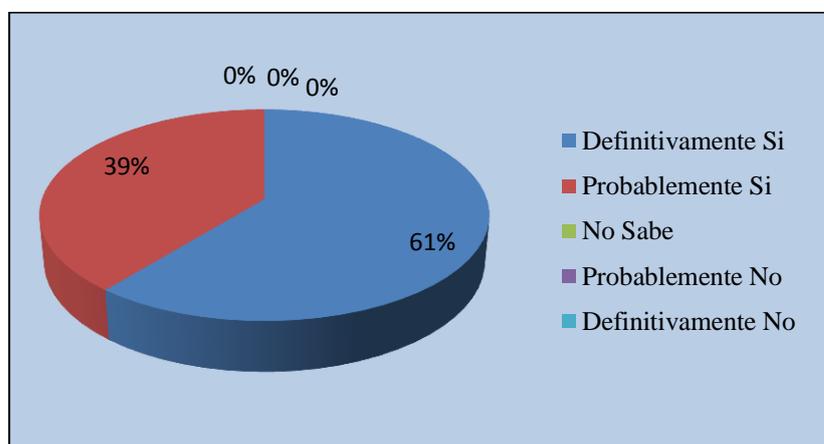
**Pregunta 17.- ¿Usted está de acuerdo que un manual de procedimientos administrativos fortalecerá el control interno de los recursos de la Dirección de Ordenamiento y Planificación Urbana?**

**TABLA 17.** Manual de procedimientos administrativos y el control interno

Categoría	Resultado	Porcentaje
Definitivamente Si	14	61,00 %
Probablemente Si	9	39,00 %
No Sabe	0	0 %
Probablemente No	0	0 %
Definitivamente No	0	0 %
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100,00 %</b>

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: Liliana Arias Chere

**GRÁFICO 18.** Manual de procedimientos administrativos y el control interno



Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: Liliana Arias Chere

Por tanto, se justifica el diseño de un manual de procedimientos administrativos para el Departamento de Plan de Ordenamiento y Desarrollo Territorial por cuanto el 100% de los servidores municipales encuestados manifestaron su total acuerdo, que esto favorecerá el control interno del manejo de sus recursos humanos, financieros y materiales.

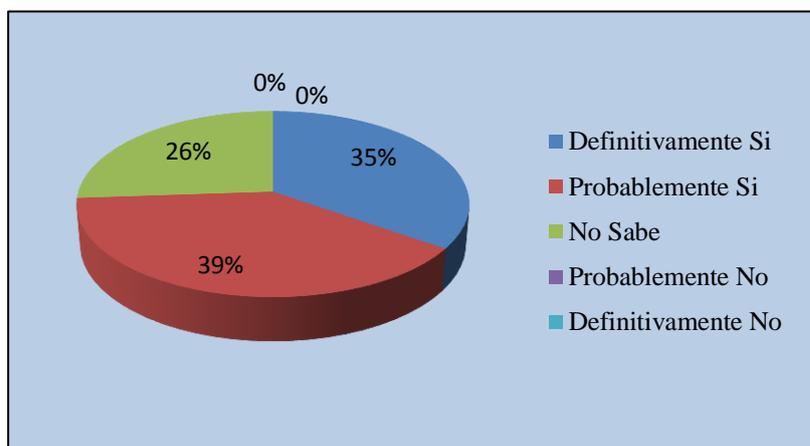
**Pregunta 18.- ¿Los procedimientos de Control Previo, Concurrente y Continuo ayudaran a implementar medidas correctivas de la Dirección de Ordenamiento y Planificación Urbana?**

**TABLA 18.** Los procedimientos de control previo, concurrente y continuo

Categoría	Resultado	Porcentaje
Definitivamente Si	8	35,00 %
Probablemente Si	9	39,00 %
No Sabe	6	26,00 %
Probablemente No	0	0 %
Definitivamente No	0	0 %
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100,00 %</b>

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: Liliana Arias Chere

**GRÁFICO 19.** Los procedimientos de control previo, concurrente y continuo



Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: Liliana Arias Chere

El 74% del talento municipal manifestó que los procedimientos de control previo, concurrente y continuo ayudarán a implementar medidas correctivas para el departamento en mención. En este sentido, el Gobierno Autónomo Descentralizado debería promover la eficiencia y eficacia de sus operaciones y garantizar la confiabilidad de la información, así como la adopción de medidas oportunas para corregir las posibles deficiencias de control.

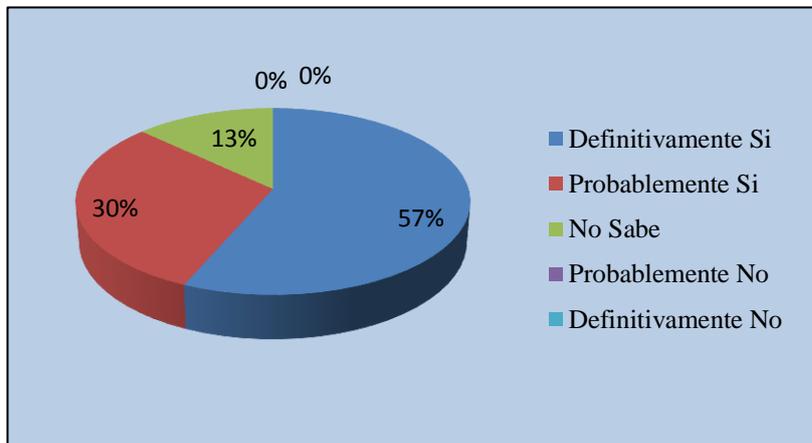
**Pregunta 19.- ¿El Control Interno favorece la eficiencia de la ejecución de los procesos en la Dirección de Ordenamiento y Planificación Urbana?**

**TABLA 19.** El control interno en la ejecución de los procesos

Categoría	Resultado	Porcentaje
Definitivamente Si	13	57,00 %
Probablemente Si	7	30,00 %
No Sabe	3	13,00 %
Probablemente No	0	0 %
Definitivamente No	0	0 %
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100,00 %</b>

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: Liliana Arias Chere

**GRÁFICO 20.** El control interno en la ejecución de los procesos



Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: Liliana Arias Chere

Se puede apreciar que el 87% de los servidores públicos justificó, que el control interno favorece en la ejecución de procesos. Por ende, es necesario que las actividades y servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal, desarrollen sus acciones de manera coordinada y coherente, para el logro de los objetivos, promoviendo la eficacia y eficiencia de las operaciones del Gobierno Autónomo Descentralizado.

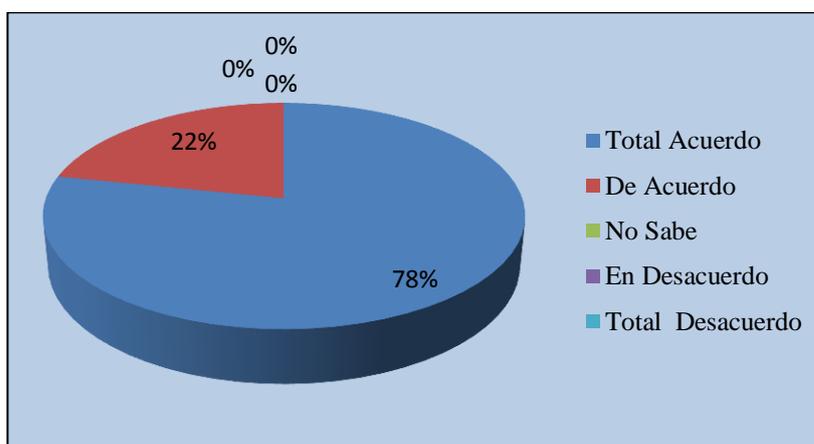
**Pregunta 20.- ¿Usted está de acuerdo que cada Unidad Departamental defina su filosofía estratégica (misión, visión y valores)?**

**TABLA 20.** Filosofía estratégica

Categoría	Resultado	Porcentaje
Total Acuerdo	18	78,00 %
De Acuerdo	5	5,00 %
No Sabe	0	0 %
En Desacuerdo	0	0 %
Total Desacuerdo	0	0 %
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100,00 %</b>

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: Liliana Arias Chere

**GRÁFICO 21.** Filosofía estratégica



Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: Liliana Arias Chere

De la encuesta realizada al talento humano se puede observar que en su mayoría, como por ejemplo un 78% de ellos respondió estar totalmente de acuerdo con los datos obtenidos, se puede concluir que en su mayoría están totalmente de acuerdo en que cada unidad defina su filosofía estratégica, para sí poder cumplir con los objetivos planteados por la institución, promoviendo un trabajo coordinado ofreciendo un servicio de calidad a los ciudadanos y comprometiendo su trabajo al desarrollo socio económico de su población.

### 3.2. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

“Los procedimientos administrativos fortalecerán los controles internos del Departamento de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad.

Para calcular la frecuencia absoluta, se aplica la siguiente fórmula:

$$nie = \frac{(Tniof)(Tnioc)}{n}$$

**Dónde:**

**nie** = frecuencia absoluta esperada.

**Tniof**= total de las frecuencias absolutas observadas en la fila.

**Tnioc**= total de las frecuencias absolutas observadas en la columna.

**n**= tamaño muestral.

Para calcular la frecuencia absoluta esperada, se plantean los indicadores de la variable independiente y dependiente.

#### Variable Independiente

Para la celda 1

$$nie1 = (23 * 10) / 69 = 3,33$$

Para la celda 2

$$nie2 = (23 * 59) / 69 = 19,67$$

**TABLA 21.** Contingencia de la Variable Independiente

<b>Dimensiones</b>	<b>Satisfactorio</b>	<b>No Satisfactorio</b>
Pregunta 1	8	<b>15</b>
Pregunta 5	1	22
Pregunta 9	1	22
<b>Promedio</b>	<b>3,33</b>	<b>19,67</b>

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Liliana Arias Chere

### Variable Dependiente

Para la celda 1

$$nie = (23 * 26) / 69 = 8,666$$

Para la celda 2

$$nie = (23 * 43) / 69 = 14,333$$

**TABLA 22.** Contingencia de la Variable Dependiente

Dimensiones	Satisfactorio	No Satisfactorio
Pregunta 11	2	21
Pregunta 13	1	22
Pregunta 17	23	0
<b>Promedio</b>	<b>8,67</b>	<b>14,33</b>

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Liliana Arias Chere

Para calcular el Tniof (total de las frecuencias absoluta observadas en la fila) y el Tnioc (total de la frecuencias absoluta observadas en la columna), se realiza el siguiente procedimiento.

**TABLA 23.** Frecuencias Observadas

Variable	Satisfactorio	No Satisfactorio	Tniof
Independiente	nio=3,33    nie=12	nio=19,67    nie=34	46
Dependiente	nio=8,67    nie=12	nio=14,33    nie=34	46
<b>Tnioc</b>	<b>12</b>	<b>34</b>	<b>46</b>

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Liliana Arias Chere

En el cuadro se refleja que el total de las frecuencias absolutas observadas es de 46 y corresponden al mismo número del total de las frecuencias absolutas observadas en la columna.

Una vez obtenidas las frecuencias esperadas, se procede a aplicar la fórmula para encontrar la nie (frecuencia absoluta esperada).

$$nie = \frac{(Tniof)(Tnioc)}{n}$$

$$nie = \frac{46 * 46}{23} nie = 92$$

La nie se procede a restar la frecuencia absoluta observada, elevando al cuadrado esta diferencia es para luego dividir ese resultado entre la frecuencia esperada.

$$X^2 = \frac{(nio - nie)^2}{nie}$$

$$X^2 = \frac{(46 - 92)(2)}{92} X^2 = \frac{2,116}{92}$$

$$X^2 = 23 = \sqrt{23} = 4,795$$

El valor de la Chi Cuadrado equivale a 4,80 Luego de esto se procede a calcular el promedio de grado de libertad para cuadros que corresponden a 2\*2 al 95% de confianza mediante la siguiente fórmula:

**Fórmula:**

$$gl = (f-1)(c-1)$$

$$\text{Entonces: } gl = (2-1) (2-1) = (1) (1) = 1$$

$$X^2 = 1$$

$$gl = (f1) (c1)$$

$$gl = (2-1) (2-1)$$

$$gl = (1) (1) gl = 1 = 3,841$$

**Comparación de la hipótesis**

El valor del Chi Cuadrado es de 4,80 superior a la Chi teórica gl = al 95% = 3,84 por lo que se acepta la hipótesis de trabajo. Entonces se puede demostrar que los procedimientos administrativos fortalecerán los controles internos del departamento de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Cantón La Libertad.

### **3.3. CONCLUSIONES**

Los resultados del diagnóstico hacen evidente que no se ha planificado los procedimientos administrativos del Departamento de Plan y Ordenamiento Territorial, porque el 39% de los encuestados expresó que desconoce respecto a la planificación de sus actividades.

No se ha establecido procedimientos idóneos para la administración del riesgo en el Departamento de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, puesto que el Departamento objeto de estudio no ha identificado, analizado y tratado los potenciales eventos, es decir, no consideran los factores internos y externos que pudieran afectar la ejecución de sus procesos.

Los mecanismos de información y comunicación son empíricos para los procedimientos administrativos, por cuanto, el 65% de los encuestados expresaron que es regular la gestión pública electrónica, es decir, el sitio web debería proveer más información sobre los requisitos para hacer algún trámite administrativo. El Departamento no ha desarrollado la información, correspondencia, consultas, trámites, transacciones, gestión de servicios públicos, así procesos informativos sobre las actividades económicas, actividades sociales y actividades culturales, entre otras.

No se cuenta con la aplicación de indicadores que supervisen y evalúen las actividades encomendadas al Departamento de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, por lo que no se puede establecer los porcentajes de efectividad y cumplimiento, además, no se puede reconocer con pruebas objetivas los posibles problemas que puedan a llegar a suceder.

### **3.4. RECOMENDACIONES**

Para una adecuada planificación de los procedimientos administrativos es necesario implementar un sistema de planificación que incluya la formulación, ejecución, control, seguimiento y evaluación de los procedimientos enfocados a establecer actividades específicas encaminadas al departamento de plan de desarrollo y ordenamiento territorial.

Efectuar el proceso de administración de los riesgos, que implica la metodología, estrategias, técnicas y procedimiento, y establecer los mecanismos necesarios para identificar, analizar los riesgos que puedan afectar la ejecución de los procesos y el logro de los objetivos establecidos.

Se determinó la aplicación de mecanismos de información y comunicación empírica para los procedimientos administrativos, razón por la cual es factible que el Gobierno Autónomo Descentralizado desarrolle un sistema de información y comunicación que permita a las autoridades competentes evaluar los resultados de su gestión en la entidad versus los objetivos planteados inicialmente.

El determinar indicadores de gestión para las actividades desempeñadas por el Departamento de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial logrará poder llevar un control y seguimiento además de poder lograr medir los índices de eficiencia y eficacia departamental.

## **CAPÍTULO IV**

### **DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA EL CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE PLAN DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL CANTÓN LA LIBERTAD, 2014**

#### **4.1. PRESENTACIÓN**

El presente manual de procedimientos tiene como finalidad primordial el establecer los distintos procesos que se ejecutan en el Departamento de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad, año 2014, indicando los servidores responsables y demás sujetos que intervienen en la ejecución de los diferentes procedimientos administrativos ya sea de manera directa o indirecta. Un manual de procedimientos es una herramienta que posibilita conocer en primera instancia de las actividades principales que cada departamento efectúa para el correcto desenvolvimiento del proceso.

Permite controlar en el cumplimiento de las rutinas laborales y evitar la alteración de una u otra manera, indicándoles lo que deben hacer, y determinar de una manera más sencilla las responsabilidades por fallas o errores, beneficiando de esta forma, al departamento y por ende al GAD del cantón La Libertad.

Este manual de procedimientos ayudará a establecer una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, métodos y procedimientos que se aplican en el departamento de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial.

#### 4.1.1. Portada



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO  
MUNICIPAL DEL CANTÓN LA LIBERTAD**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS  
PARA EL CONTROL INTERNO DEL  
DEPARTAMENTO DE PLAN DE DESARROLLO Y  
ORDENAMIENTO TERRITORIAL 2014**

*Planificación Participativa para el Buen Vivir  
“La Libertad Unida, Democrática y Participativa”*

**AUTORA:**

**Liliana Arias Chere**

## **4.2. DATOS E IDENTIFICACIÓN DE LA ENTIDAD**

### **4.2.1. Misión**

Somos un gobierno local líder, que promueve el desarrollo humano sostenible, entregando a la comunidad servicios de calidad y calidez; con tal propósito desarrolla una gestión eficiente, transparente y participativa; contribuyendo de esta manera, al bienestar material y espiritual de la colectividad.

### **4.2.2. Visión**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad, con la participación activa de la ciudadanía y la planificación articulada con los distintos o iguales niveles de gobierno, contribuirá a construir un modelo de desarrollo humano sostenible y equitativo, que privilegia la consecución del buen vivir; contribuyéndose de esta manera, en el motor del progreso cantonal y provincial. Su talento humano es solidario, altamente competitivo, honesto y comprometido con su institución y su cantón.

### **4.2.3. Objetivos**

El Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón La Libertad tiene como objetivos los siguientes:

- a) Gestionar el bienestar de la colectividad libertense y contribuir al fomento y auxilio de los intereses locales y planear e impulsar el desarrollo físico del cantón y de sus áreas urbanas y rurales en el ordenamiento territorial.
  
- c) Desarrollar el espíritu de integración de todos los actores sociales y económicos, el civismo y la hermandad de la población para lograr el creciente progreso del cantón La Libertad.

d) Coordinar con otras entidades, el desarrollo y mejoramiento de la cultura, la educación, el deporte, turismo, protección del ambiente y la asistencia social.

e) Investigar, analizar y recomendar las soluciones más adecuadas a los problemas que enfrenta el municipio, con arreglo a las condiciones cambiantes, en lo social, político y económico.

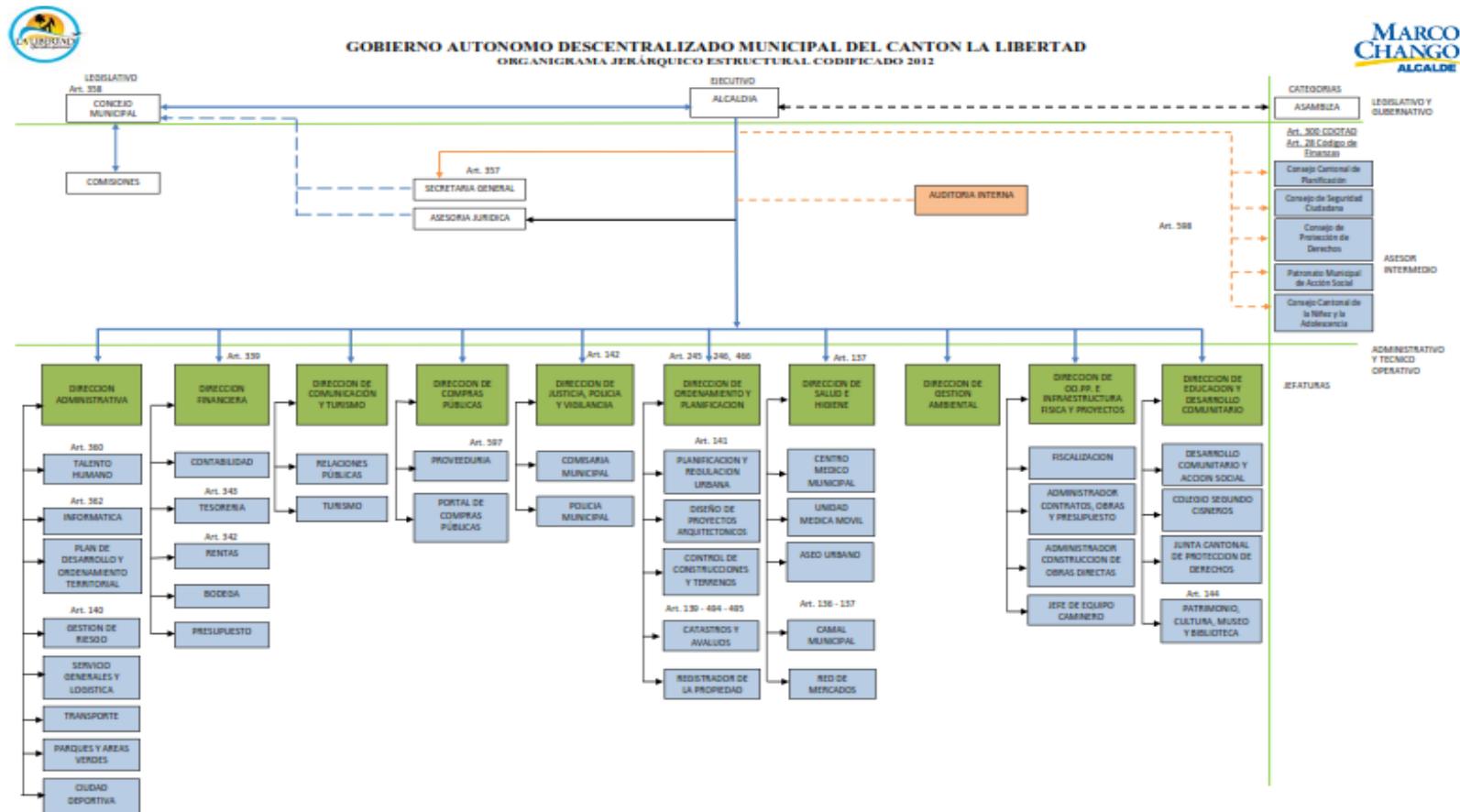
f) Estudiar la temática municipal y recomendar la adopción de técnicas de gestión racionalizada y corporativa, con procedimientos de trabajo uniformes y flexibles, tendientes a profesionalizar y especializar la gestión del gobierno municipal.

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 continuamente a los recursos humanos, que apunte 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.

#### 4.2.4. ESTRUCTURA ORGÁNICA



Fuente: GAD Municipal La Libertad  
Elaborado por: Liliana Arias Chere

### **4.3. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA**

El manual de procedimientos administrativos representa una herramienta importante para el Departamento de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del GAD Municipal La Libertad, ya que permite integrar una serie de acciones encaminadas a agilizar el trabajo de la administración.

Así mismo, se busca que exista un documento ordenado, completo y actualizado de consulta, que establezca un método estándar para ejecutar el trabajo, en razón de las necesidades que se deriven de la realización de las actividades del departamento.

En este sentido, el manual de procedimientos administrativos está dirigido a todas las personas que bajo cualquier modalidad se encuentren vinculadas al departamento y se constituye un elemento útil para el cumplimiento de las responsabilidades asignadas y para coadyuvar, conjuntamente con el control interno y lograr una eficiente administración.

Este documento describe los procedimientos administrativos del departamento de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial y expone, una secuencia ordenada las principales operaciones o pasos que componen cada procedimiento y la manera de realizarlo, contiene además diagramas de flujos, que expresan gráficamente la trayectoria de las distintos procedimientos e incluye las dependencias administrativas que intervienen, precisando sus responsabilidades.

### **4.4. OBJETIVOS DEL MANUAL**

Fortalecer la administración del Departamento de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, mediante la observación del contenido del manual de procedimientos administrativos y el control interno.

### **Objetivo específicos**

- Direccionar la asignación de puestos y responsabilidades del personal a través de una estructura orgánica departamental acorde a las necesidades reales.
- Proporcionar procedimientos administrativos, a través de diagramas de flujos.
- Mejorar la administración del riesgo, mediante la aplicación de procedimientos idóneo de control interno.
- Desarrollar el talento humano a través de programas con capacitación y promoción al desarrollo profesional.

## **4.5. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS**

### **4.5.1. Definición y alcance**

En el Departamento de Ordenamiento y Desarrollo Territorial se efectuará un manual de procedimientos administrativos que expondrá detalladamente los cargos y la relación existente entre ellos, expresando la secuencia cronológica de pasos a seguir en la ejecución de una función o en la prestación del servicio partiendo de la descripción de operaciones y de las actividades de manera narrativa o por medio de la utilización de ilustraciones basado en diagramas.

La elaboración de este tipo de manual facilitará el adiestramiento y se obtendrá una mayor y mejor toma de decisiones por parte del nivel ejecutivo como también de parte de todos los medios y servidores que ejecutan sus labores en el Departamento de Ordenamiento y Desarrollo Territorial

#### **4.5.2. Ámbito**

El ámbito del Departamento de Ordenamiento Territorial se estipula como una estructura territorial de cooperación y desarrollo social, posibilitando así un acercamiento a la realidad y las distintas necesidades sociales del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón La Libertad, así también el desarrollo de las competencias en materia de servicios sociales desde una perspectiva descentralizadora e integradora.

#### **4.5.3. Misión**

Orientar la formulación, ejecución y evaluación del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial conformado por los sectores institucionales y comunitario mediante la realización de estudios integrales de la situación municipal con el fin de visualizar orientaciones de carácter estratégico hacia el desarrollo económico, social, ambiental e institucional del municipio mediante la formulación, implementación y evaluación de planes, programas y proyectos con participación comunitaria y articulados a la planificación departamental.

#### **4.5.4. Visión**

Alcanzar los objetivos previstos en el Ordenamiento Territorial con normas que comprende un conjunto de políticas democráticas y participativas del Gobierno Municipal que permita el apropiado desarrollo territorial cantonal

#### **4.5.5. Planificación participativa para el Buen Vivir**

El departamento de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial permitirá al gobierno municipal contar con un instrumento para la gestión concertada hacia el logro del Buen Vivir, articulando las diferentes políticas públicas, programas y

proyectos al presupuesto participativo, consolidando de esta manera el cambio que todos anhelamos para el cantón.

Por ello, el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, más que un instrumento técnico, se convertirá en un proyecto de vida, que deberá ser construido mediante un gran acuerdo cantonal, donde los verdaderos actores serán los ciudadanos libértense interesados en el desarrollo del Cantón; y en la construcción de una sociedad más justa, equitativa y solidaria.

Para lograrlo se propone la siguiente estructura orgánica departamental:

#### 4.5.6. Estructura del departamento



**Fuente:** Investigación Directa  
**Elaborado por:** Liliana Arias Chere

#### **4.5.7. Atribuciones de los funcionarios**

Para el correcto desenvolvimiento de funciones departamentales establecidas para el Departamento de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad, se tiene aprobado, establecido y ejecutado un plan de funciones en el mismo que enumeran las actividades a ejercer por cada miembro integrante del departamento. Cabe indicar que en el presente estatuto sólo se dictan las funciones establecidas para el jefe departamental dejando de lado las demás funciones para los cargos complementarios.

Las funciones del Jefe de Departamento de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial son:

- a) Coordinar el desarrollo de las actividades relacionadas con el plan de ordenamiento territorial con las dependencias de planificación y regulación urbana, terrenos, avalúo y catastro, para el fiel cumplimiento de lo establecido.
  
- b) Establecer y vigilar el cumplimiento de procedimientos y métodos de trabajo que garanticen el uso adecuado de recursos y materiales.
  
- c) Asesorar al alcalde en la formulación de políticas incluidas en el Plan Estratégico de Desarrollo Cantonal y Ordenamiento Territorial;
  
- d) Establecer las metas y acciones de la dirección de ordenamiento territorial por periodos anuales, conforme el Plan Estratégico Institucional; evaluarlos periódicamente y aplicar correctivos necesarios para alcanzar los objetivos fijados; así como organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades fines a sus funciones y someterlas al conocimiento y aprobación del concejo municipal, de ser necesario.

**e)** Elaborar, diseñar y acoplar el Plan de Ordenamiento Territorial Cantonal y su adecuada articulación con el Plan Nacional de Ordenamiento Territorial basado en el reconocimiento y la valoración de la diversidad cultural y la proyección espacial de las políticas sociales, económicas y ambientales, proponiendo un nivel adecuado de bienestar a la población en donde prime la preservación del ambiente para las futuras generaciones.

**f)** Apoyar en el diagnóstico, diseño de políticas, estrategias e instrumentos técnicos para el ordenamiento territorial en todos los ámbitos geográficos del cantón.

**g)** Formular e implementar los correspondientes planes para propender el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes y fundamentarse en los principios de la función social y ambiental de la propiedad, la prevalencia del interés general sobre la particular y la distribución equitativa de las cargas y los beneficios.

**h)** Supervisar y evaluar los planes de ordenamiento territorial en todos sus ámbitos y niveles en la articulación del desarrollo del cantón con armonía de la provincia y región;

**i)** Diseñar el instrumento de planificación y gestión del desarrollo sustentable, para promover y regular los procesos de organización sostenible del territorio.

**j)** Disponer y ordenar los elementos y actividades en el espacio geográfico, como expresión y proyección espacial de las políticas y objetivos de desarrollo sostenible en lo ambiental, social y económico en la sociedad.

**k)** Asesorar y proporcionar metodologías para la elaboración de planes, programas, y proyectos a las diferentes unidades administrativas de la municipalidad, en materia de desarrollo territorial;

**l)** Programar, dirigir y supervisar las investigaciones sobre la problemática socio-económica y ambiental del cantón, que sirven de base para la formulación y ejecución de planes, programas y proyectos de la municipalidad;

**m)** Coordinar la ejecución de estudios e investigaciones para la prestación de servicios públicos municipales a la ciudadanía del cantón, a través de los programas y proyectos de cooperación técnica y asistencia económica nacional e internacional que promueva y participe la municipalidad;

**n)** Proceder a evaluar la zonificación, estudiar y prever las posibilidades de crecimiento, y determinar las zonas de expansión;

**o)** Emitir dictámenes e informes técnicos sobre asuntos de su competencia relacionados al plan de ordenamiento territorial;

**p)** Participar en la formulación y ejecución del Plan de Desarrollo Cantonal y Ordenamiento Territorial.

**q)** Al desarrollo urbano del cantón y sus parroquias, conducente a prever, dirigir y estimular el desenvolvimiento en los órdenes sociales económicos y administrativos, estableciendo prioridades; así como los planes reguladores.

**r)** Supervisar los estudios de racionalización de transporte vehicular tanto urbano como rural y establecer las zonas de estancamiento.

**s)** Diseñar y acoplar el Plan de Ordenamiento Territorial Cantonal y su adecuada articulación con el plan nacional de ordenamiento territorial basado en el reconocimiento y la valoración de la diversidad cultural y la proyección espacial de las políticas sociales, económicas y ambientales, proponiendo un nivel adecuado de bienestar a la población en donde prime la preservación del ambiente para las futuras generaciones.

t) Las demás que le asignare el alcalde.

### **Técnico de proyecto**

a) Recopilar información para la elaboración del diagnóstico del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial.

b) Capacitador de los talleres barriales

c) Diseño y tipeo de la información receptadas.

d) Elaborar los planes, programas y proyectos de ordenamiento territorial, en el contexto de escenarios nacionales, económicos y sociales.

e) Evaluar proyectos y planes de ordenamiento territorial.

f) Coordinar las actividades de planificación territorial del departamento.

g) Aplicar los conocimientos prácticos, destrezas, habilidades técnicas y administrativas, para la recopilación y análisis de la información en los resultados de trabajo.

h) Brindar asistencia administrativa sujetándose a los lineamientos establecidos para el área de trabajo como las normas y políticas que se hayan asumido dentro de las directrices que recibe.

i) Desarrollar las acciones de trabajo, de acuerdo a los nuevos esquemas de la gestión organizacional.

j) Realizar otras actividades que le encomiende el jefe departamental.

## **Geógrafo**

- a) Asesorar, programar y planificar la intervención sobre el territorio.
- b) Desarrollar, asesorar en el campo de aplicación del análisis geográfico, planificación urbana, ordenamiento territorial, aplicación de tecnologías para el desarrollo de proyectos de intervención en el territorio.
- c) Generar información, analizar y diagnosticar situaciones críticas o problema y ofrecer alternativa de solución en materia del ordenamiento territorial.
- d) Participar en la elaboración de planes, programas y proyectos de ordenamiento territorial, en el contexto de escenarios nacionales, económicos y sociales.
- e) Planificar el uso de suelo del cantón y proponer políticas y planes y normativa respecto al territorio.
- f) Aplicar los conocimientos prácticos, destrezas, habilidades técnicas y administrativas, para la recopilación y análisis de la información en los resultados de trabajo.
- g) Realizar otras actividades que le encomiende el jefe departamental.

## **Promotor social**

- a) Receptar y revisión de toda documentación que ingrese al departamento.
- b) Llevar registro de la correspondencia que ingresa al departamento.
- c) Realizar inspecciones de acuerdo a las competencias determinadas para el departamento de plan de desarrollo y ordenamiento territorial.

**d)** Aplicar los conocimientos prácticos, destrezas, habilidades técnicas y administrativas, para la recopilación y análisis de la información en los resultados de trabajo.

**e)** Realizar otras actividades que le encomiende el jefe departamental.

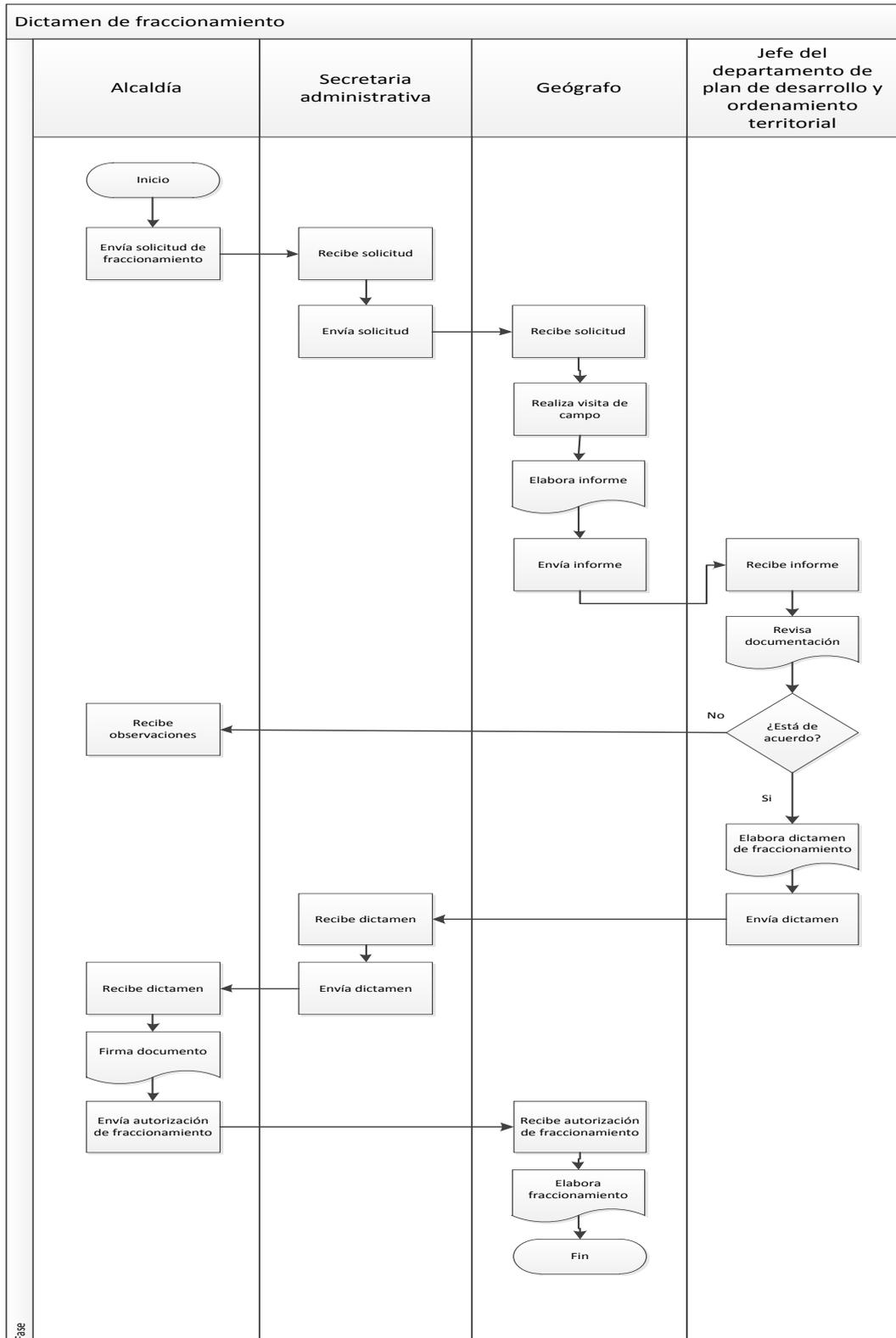
#### **4.5.8. Simbologías utilizadas en los diagramas**

En los diagramas de flujo de los procedimientos de la propuesta, se utilizó símbolos con significados bien definidos que representan los pasos del proceso, y representan el flujo de ejecución mediante flechas que conectan los puntos de inicio y fin de proceso, ver **ANEXO 2**.

#### 4.6. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

	
<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL CANTÓN LA LIBERTAD</b>	
<b>PROCEDIMIENTO 1</b>	Dictamen de fraccionamiento
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO</b>	
<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
Alcaldía	Envía solicitud de fraccionamiento a la secretaria
Secretaria administrativa	Recibe oficio solicitud de fraccionamiento por parte de la alcaldía
Secretaria administrativa	Envía oficio con el proyecto al geógrafo
Geógrafo	Recibe y revisa proyecto
Geógrafo	Revisa que los terrenos estén exentos de gravamen
Geógrafo	Revisa el área por medio de una visita de campo
Geógrafo	Envía informe al jefe de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial
Jefe de Departamento Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial	Recibe informe y revisa documentación
Jefe de Departamento Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial	¿Está de acuerdo?
Jefe de Departamento Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial	No: Notifica a la alcaldía las observaciones
Jefe de Departamento Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial	Si: Elabora dictamen de aprobación de fraccionamiento
Jefe de Departamento Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial	Envía el dictamen a la secretaria para que esta lo envíe a la alcaldía
Secretaria administrativa	Envía dictamen a la alcaldía
Alcaldía	Envía acuerdo de autorización de fraccionamiento al geógrafo
Geógrafo	Realiza fraccionamiento
Geógrafo	Fin

**GRÁFICO 22.** Dictamen de fraccionamiento



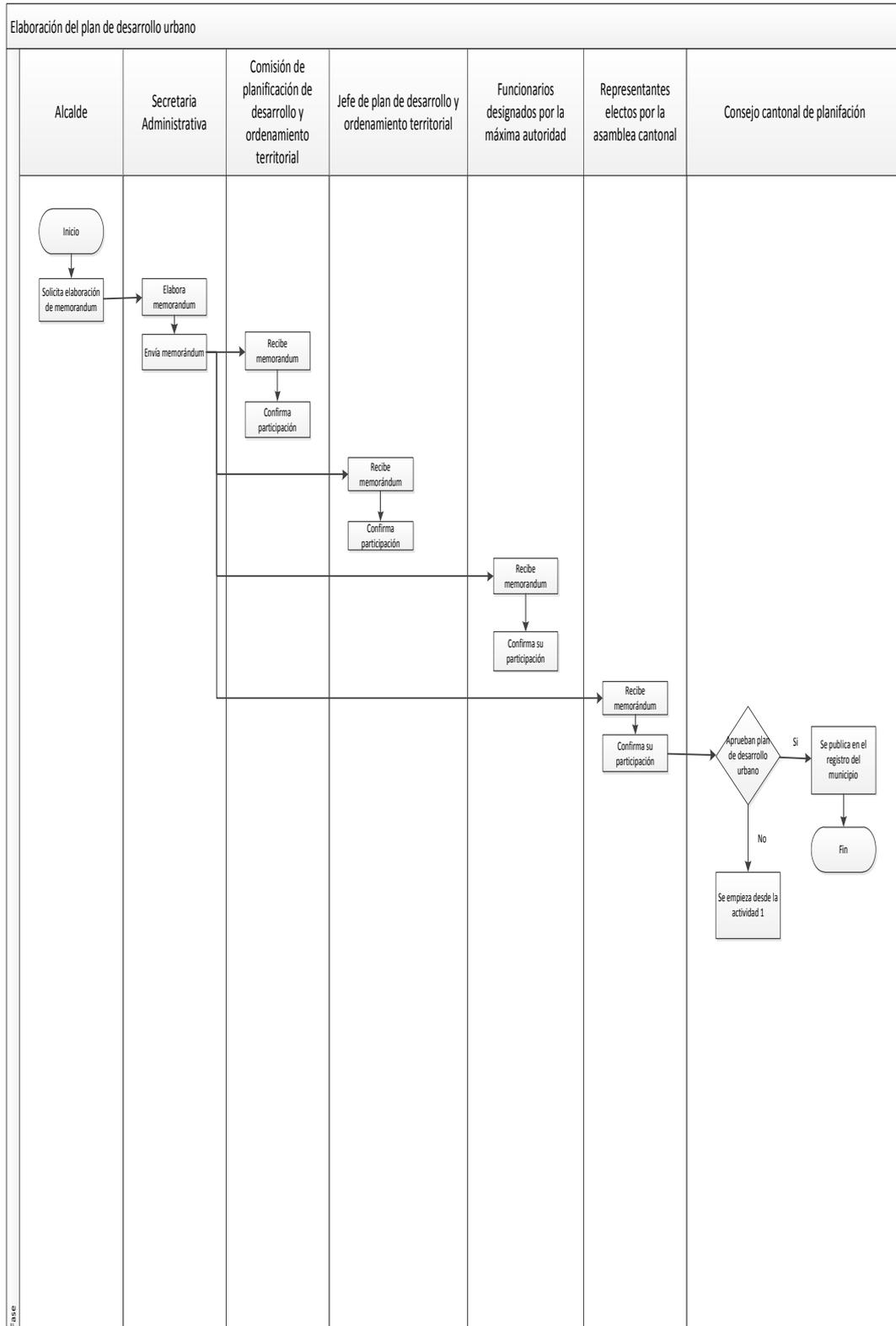


**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
CANTÓN LA LIBERTAD**

<b>PROCEDIMIENTO 2</b>	Elaboración del plan de desarrollo urbano
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO</b>	
<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
Alcalde	Solicita a la secretaria administrativa la elaboración de un memorándum para una reunión de trabajo con los integrantes del Consejo Cantonal de Planificación
Secretaría administrativa	Elabora el memorándum para los integrantes del Consejo Cantonal
Secretaría administrativa	Envía el memorándum a los integrantes del Consejo Cantonal
Comisión de Planificación de Desarrollo y Ordenamiento Territorial	Recibe el memorándum para la reunión de trabajo
Comisión de Planificación de Desarrollo y Ordenamiento Territorial	Confirma su participación
Jefe de Departamento Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial	Recibe el memorándum para la reunión de trabajo
Jefe de Departamento Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial	Confirma su participación
Funcionarios designados por la máxima autoridad	Recibe el memorándum para la reunión de trabajo
Funcionarios designados por la máxima autoridad	Confirma su participación
Representantes electos por la asamblea cantonal	Recibe el memorándum para la reunión de trabajo
Representante electos por la asamblea cantonal	Confirma su participación
Representante de la federación de barrios del cantón	Recibe el memorándum para la reunión de trabajo
Representante de la federación de barrios del cantón	Confirma su participación

Consejo Cantonal de Planificación	¿Aprueban el plan de desarrollo urbano?
Consejo Cantonal de Planificación	Si: Se publica en el registro del municipio
Consejo Cantonal de Planificación	No: se reúnen nuevamente, se empieza desde la actividad 1
Consejo Cantonal de Planificación	Fin

**GRÁFICO 23. Elaboración del Plan de Desarrollo Urbano**



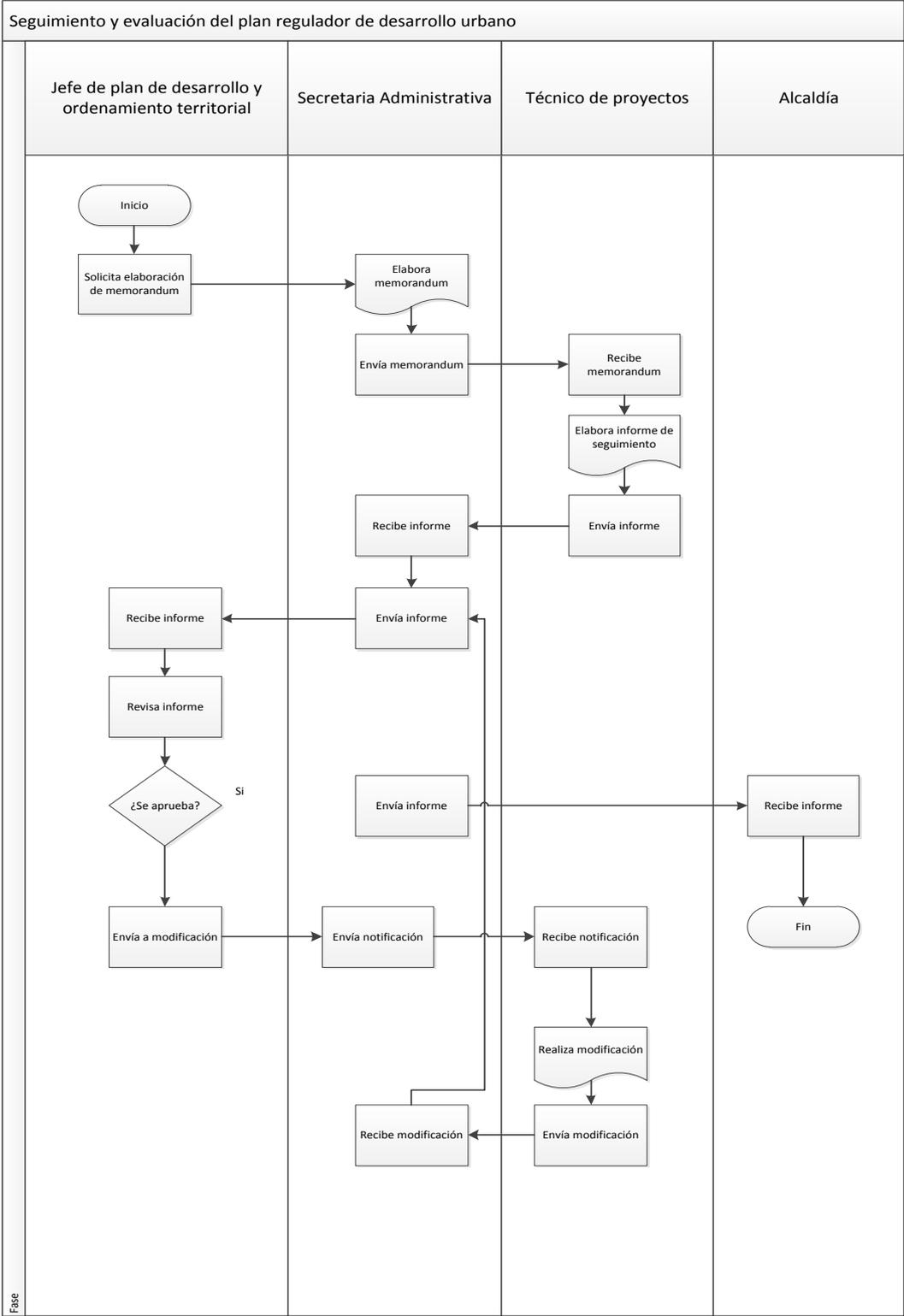


**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
CANTÓN LA LIBERTAD**

<b>PROCEDIMIENTO 3</b>	Seguimiento y evaluación del plan regulador de desarrollo urbano
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO</b>	
<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
Jefe Departamento de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial	Solicita a la secretaria administrativa que envíe un memorándum al técnico en proyectos el informe de evaluación y seguimiento del plan regulador de desarrollo urbano.
Secretaria administrativa	Elabora memorándum y envía
Técnico de proyectos	Recibe memorándum
Técnico de proyectos	Elabora informe sobre el seguimiento y la evaluación del plan regulador de desarrollo urbano.
Técnico de proyectos	Envía informe al jefe del Departamento de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial
Secretaria administrativa	Recibe Informe.
Secretaria administrativa	Envía informe al jefe del Departamento de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial
Jefe departamento de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial	Recibe Informe.
Jefe departamento de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial	Revisa informe si se ha cumplido con la evaluación y seguimiento del plan regulador de desarrollo urbano.
Jefe departamento de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial	¿Se aprueba?
Jefe departamento de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial	Si: Firma el informe y se envía a la Alcaldía
Secretaria administrativa	Envía informe a la Alcaldía

Alcaldía	Recibe informe
Jefe Departamento de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial	No: se envía a modificar al técnico de proyectos
Jefe departamento de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial	Solicita a la secretaria administrativa que notifique al técnico de proyectos sobre la no aprobación del informe de seguimiento.
Secretaria administrativa	Envía notificación
Técnico de proyectos	Recibe Notificación
Técnico de proyectos	Modifica informe
Técnico de proyectos	Envía a la secretaria administrativa
Secretaria administrativa	Recibe informe, se repite desde la actividad
Secretaria administrativa	Recibe informe, se repite desde la actividad

**GRÁFICO 24.** Seguimiento y evaluación del Plan Regulador de Desarrollo Urbano



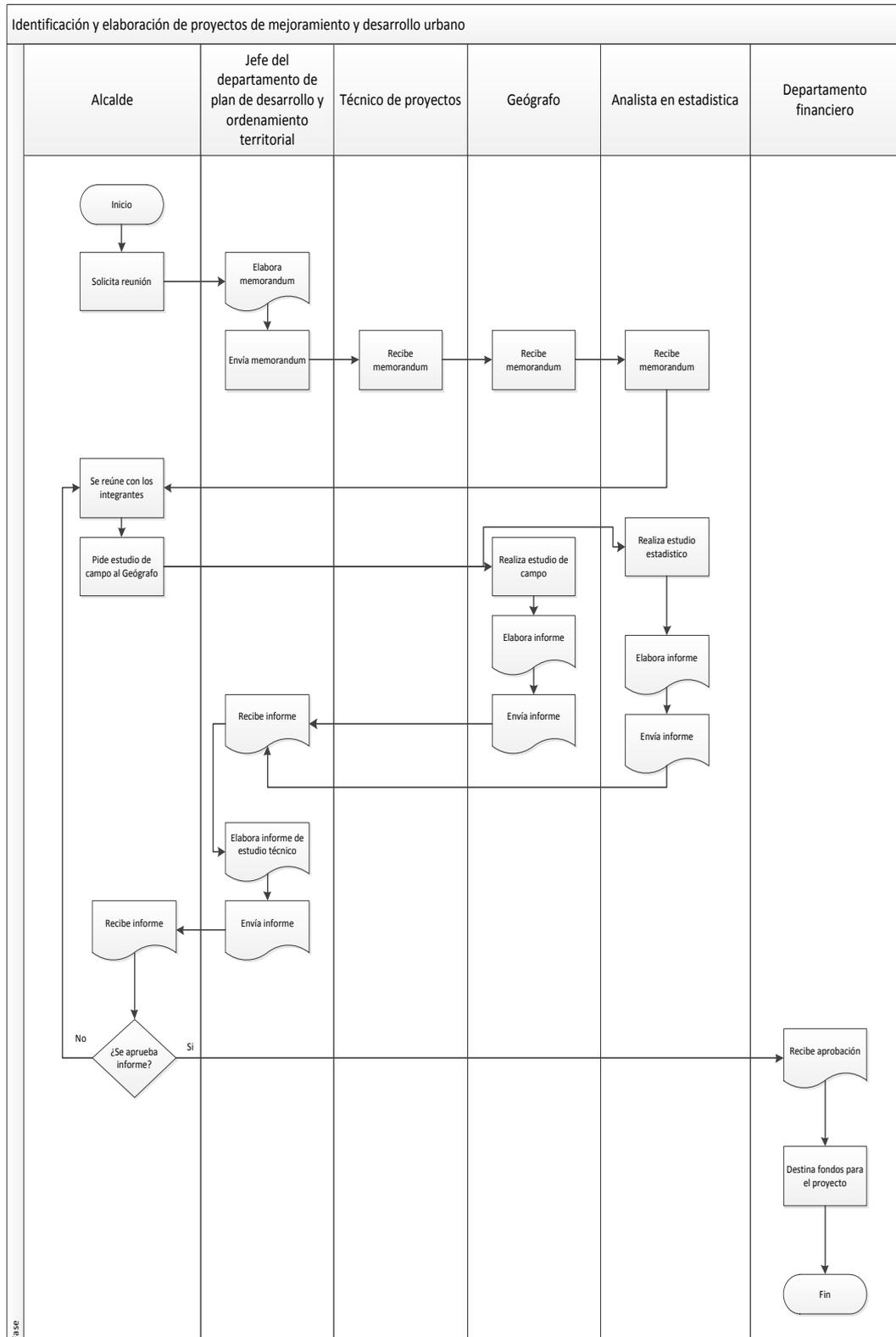


**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
CANTÓN LA LIBERTAD**

<b>PROCEDIMIENTO 4</b>	Identificación y elaboración de proyectos de mejoramiento y desarrollo urbano
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO</b>	
<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
Alcalde	Solicita una reunión de trabajo con el Jefe del departamento de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial para la elaboración de nuevos proyectos
Jefe del Departamento de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial	Envía memorándum al Técnico de proyecto, analista en Estadística y Geógrafo
Técnico de proyectos	Recibe memorándum
Analista en estadística	Recibe memorándum
Geógrafo	Recibe memorándum
Alcalde	Se reúne con jefe del Departamento de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, Técnico de proyectos, Analista en estadística, Geógrafo para el estudio técnico
Geógrafo	Realiza estudio de campo
Geógrafo	Emite informe del estudio de campo
Analista en estadística	Realiza estudio estadístico
Analista en estadística	Emite informe del estudio de campo
Jefe del Departamento de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial	Recibe informe de Geógrafo
Jefe del Departamento de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial	Recibe informe de Analista en estadística
Jefe del Departamento de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial	Elabora informe final del estudio Técnico y envía

Alcalde	Recibe informe final del estudio técnico
Alcalde	¿Se aprueba el informe técnico?
Alcalde	Si: envía informe técnico al departamento financiero para destinar fondos del proyecto
Departamento financiero	Destina fondos para el proyecto
Alcalde	No: Se procede a un nuevo estudio, se repite actividad 6
Alcalde	Fin

**GRÁFICO 25. Identificación y elaboración de proyectos**

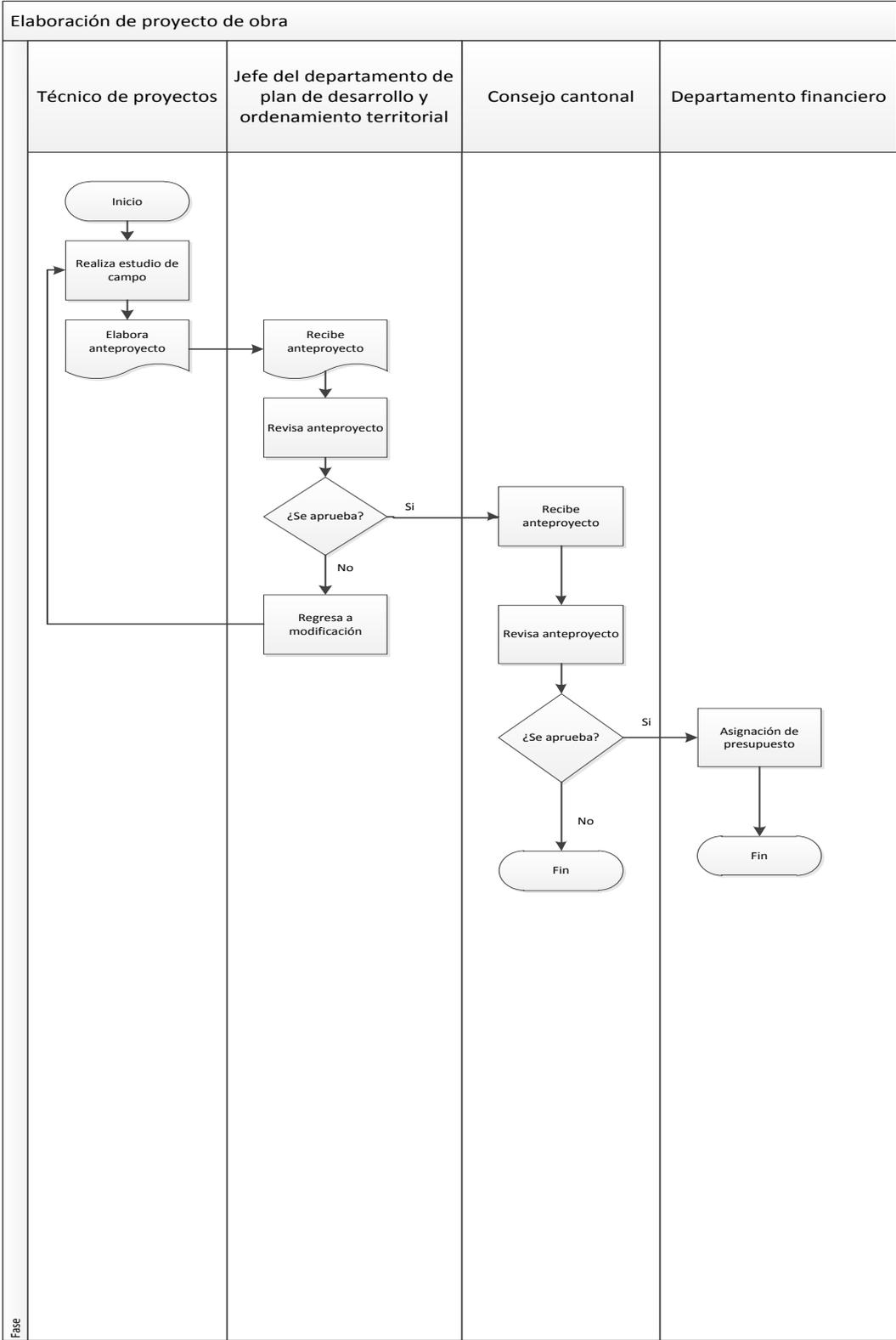




**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
CANTÓN LA LIBERTAD**

<b>PROCEDIMIENTO 5</b>	Elaboración de proyectos de obra
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO</b>	
<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
Técnico en proyecto	Realiza un estudio de campo
Técnico en proyecto	Elabora un anteproyecto
Técnico en proyecto	Presenta anteproyecto al Jefe del Departamento de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial
Jefe del Departamento de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial	Revisa el anteproyecto
Jefe del departamento de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial	¿Aprueba anteproyecto?
Jefe del departamento de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial	Si: Se presenta al consejo cantonal
Jefe del Departamento de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial	No: Se regresa a modificación, actividad 2
Consejo cantonal	Revisa el anteproyecto
Consejo cantonal	¿Aprueba anteproyecto?
Consejo cantonal	Si: Se notifica al jefe financiero
Consejo cantonal	No: Fin
Jefe financiero	Elabora asignación de presupuesto
Jefe financiero	Fin

**GRÁFICO 26.** Elaboración de proyecto obras

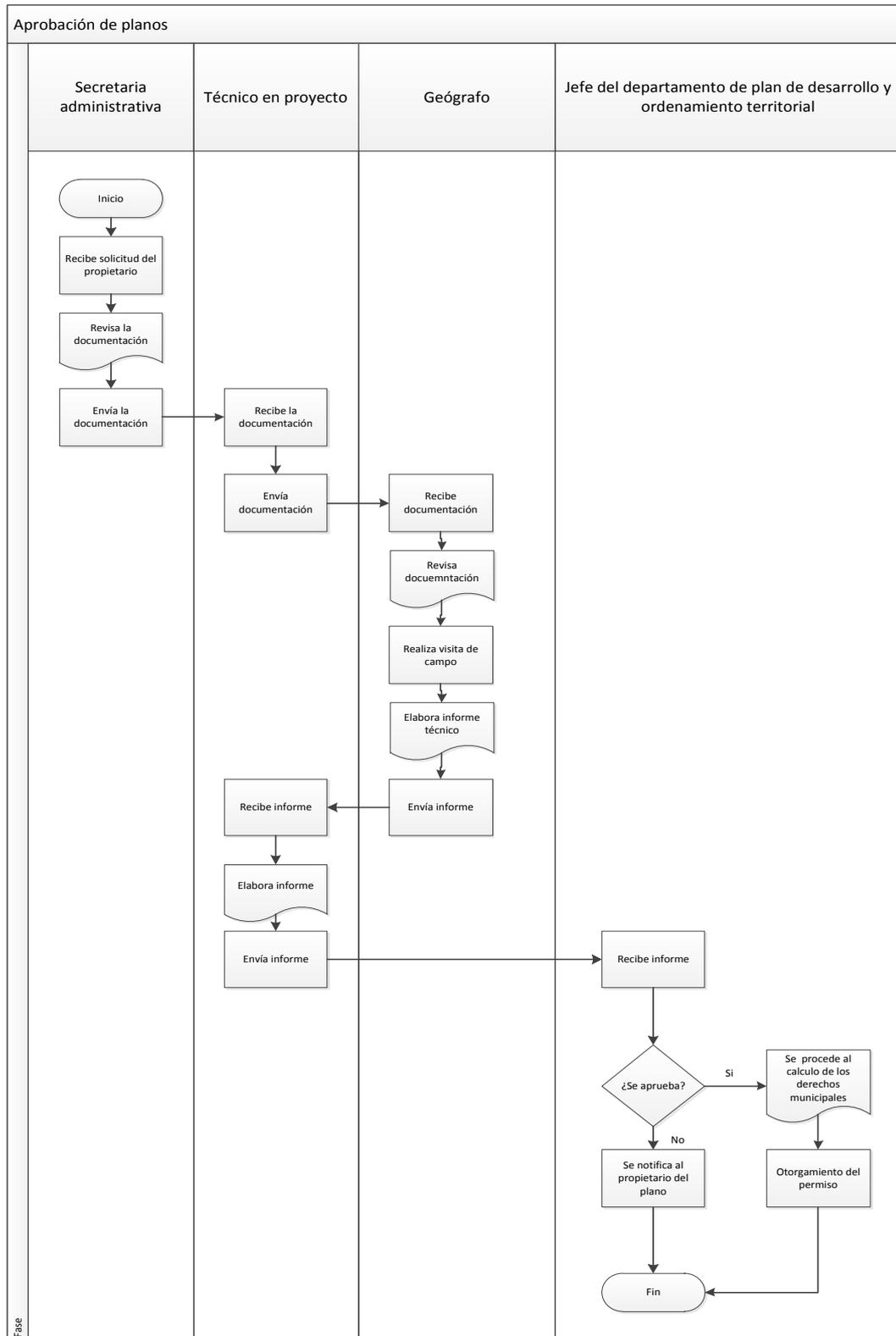




**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
CANTÓN LA LIBERTAD**

<b>PROCEDIMIENTO 6</b>	Aprobación de planos
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO</b>	
<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
Secretaria administrativa	Recibe la solicitud por parte del propietario
Secretaria administrativa	Revisa que la documentación este correcta
Secretaria administrativa	Envía la documentación al Técnico de Proyecto
Técnico de proyecto	Recibe la documentación
Técnico de proyecto	Envía la documentación al Geógrafo
Geógrafo	Revisa la documentación
Geógrafo	Realiza la visita de campo
Geógrafo	Realiza su informe técnico
Geógrafo	envía Informe al Técnico de proyecto
Técnico de proyecto	Recibe el informe
Técnico de proyecto	Elabora informe
Técnico de proyecto	Envía al jefe del departamento de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial
Jefe del Departamento de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial	Recibe informe del Técnico en proyecto
Jefe del Departamento de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial	¿Se aprueba?
Jefe del Departamento de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial	Si: Se procede al cálculo de los derechos municipales
Jefe del Departamento de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial	Otorgamiento de permiso
Jefe del Departamento de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial	No: Se notifica al propietario del plano
Jefe del Departamento de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial	Fin

**GRÁFICO 27. Aprobación de planos**

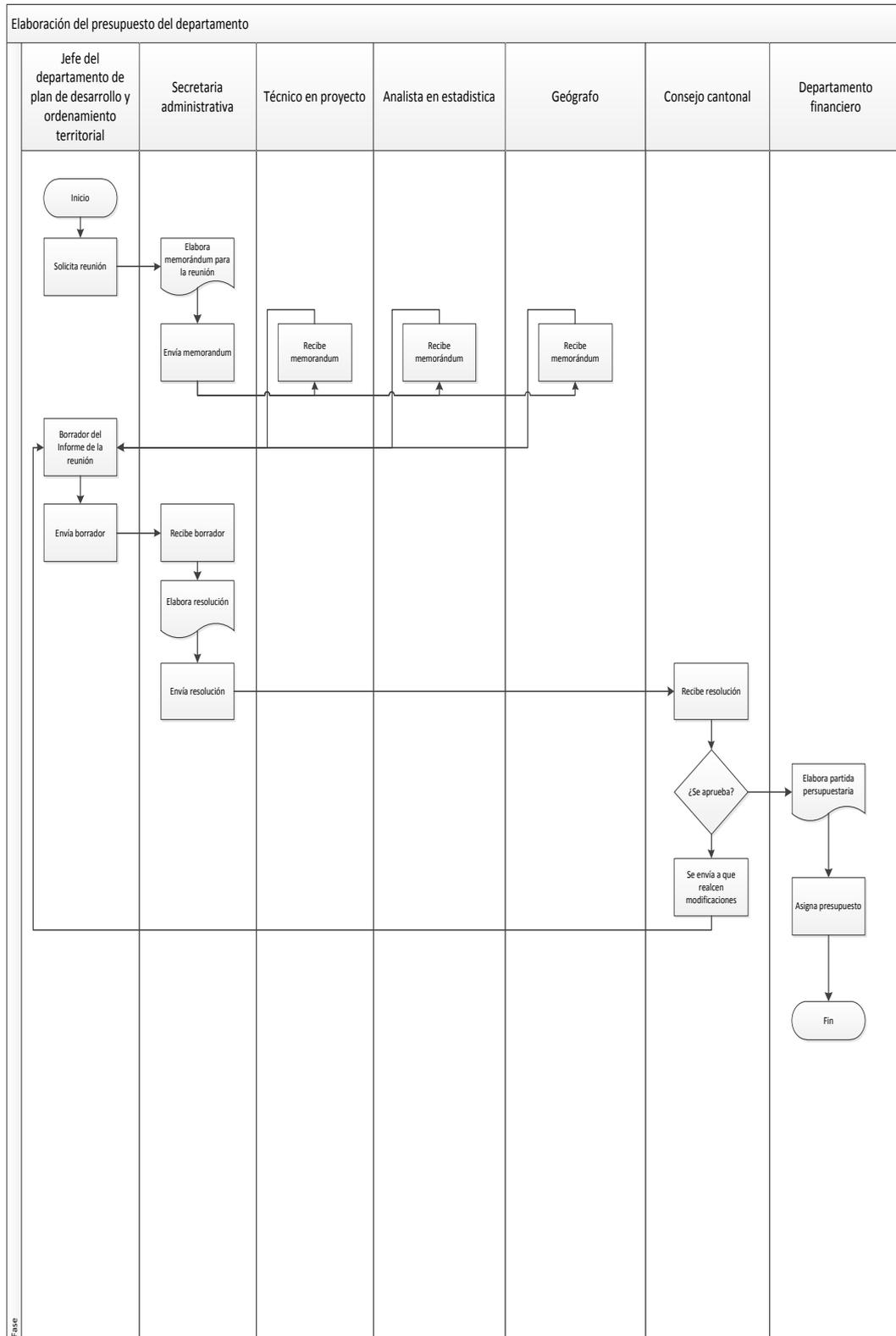




**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
CANTÓN LA LIBERTAD**

<b>PROCEDIMIENTO 7</b>	Elaboración del presupuesto del departamento
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO</b>	
<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
Jefe del Departamento de Plan de desarrollo y ordenamiento territorial	Solicita a la secretaria envíe un memorándum al Técnico en proyecto, analista en estadística, promotor social
Secretaria administrativa	Elabora memorándum
Secretaria administrativa	Envía memorándum
Técnico en proyecto	Recibe el memorándum
Analista en estadística	Recibe el memorándum
Promotor social	Recibe el memorándum
Jefe del Departamento de Plan de desarrollo y ordenamiento territorial	Realizan borrador del informe de la reunión
Secretaria administrativa	Elabora resolución de la reunión
Secretaria administrativa	Envía resolución al consejo cantonal
Consejo cantonal	¿Aprueba el presupuesto?
Consejo cantonal	Si: destinan recursos para el departamento, se notifica al departamento financiero
Consejo cantonal	No: se realiza modificaciones, regresa a la actividad 7
Jefe financiero	Asigna el presupuesto
Jefe financiero	Fin

**GRÁFICO 28.** Elaboración del presupuesto del departamento



#### 4.7. CONTROL INTERNO

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		ELABORACIÓN		
			03	12	13
	<b>CONTROL INTERNO</b>		PÁG.		1
			DE		8
<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:</b>		Elaboración del plan de desarrollo			
<b>Objetivo:</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorear la gestión de las actividades propuestas para el establecimiento de cumplimiento propuesta en la elaboración de los planes de desarrollo.</li> <li>• Identificación de los puntos críticos y limitaciones encontradas en el proceso de elaboración del plan de desarrollo.</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿El proceso de elaboración del Plan de Desarrollo involucró a todos los departamentos llamados al ejercicio de esta planificación?</li> <li>• ¿Se aplicaron las normas e instrucciones sobre la planificación a desarrollarse?</li> <li>• ¿La autoridad correspondiente da a conocer por escrito las actividades a realizar por cada departamento en la elaboración del plan de desarrollo?</li> <li>• ¿Son aprobados en todas su partes y apoyadas las políticas del plan de desarrollo por todos los departamentos involucrados?</li> </ul>					
<b>Elaboró</b>		<b>Autorizó</b>			
Liliana Arias Chere					

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		<b>ELABORACIÓN</b>		
			03	12	13
<b>CONTROL INTERNO</b>	PÁG.		2		
	DE		8		
<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:</b>		Seguimiento y evaluación Plan Regulador de Desarrollo Urbano			
<b>Objetivo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Detectar informes de evaluación amañados y/o ajustados a intereses personales o de un tercero.</li> <li>• Los niveles gerenciales no atiendan las observaciones levantadas por el seguimiento y evaluación del Plan Regulador de Desarrollo Urbano</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Los proyectos planificados y ejecutados han producido los efectos deseados en las personas, hogares e instituciones?</li> <li>• ¿El cantón de La Libertad cuenta con la suficiente área urbanizable?</li> <li>• ¿Dentro del seguimiento se ha implementado políticas de densificación aplicables al Plan Regulador de Desarrollo Urbano?</li> <li>• ¿Los planes evaluados han sido verificado bajo normativas de seguridad?</li> </ul>					
<b>Elaboró</b> Liliana Arias Chere		<b>Autorizó</b>			

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		ELABORACIÓN		
			03	12	13
	<b>CONTROL INTERNO</b>		PÁG.		3
			DE		8
<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:</b>		Identificación y elaboración de proyecto de mejoramiento			
<b>Objetivo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de procesos y la asignación eficiente en temas prioritarios.</li> <li>• Toma de decisiones de mejoras.</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se da prioridad a los puntos críticos observados en la ejecución de los planes de mejoramiento?</li> <li>• ¿Se enmarcan los proyectos de mejoramiento dentro de las normas y reglamentos de vida sustentable y digna?</li> <li>• ¿Se facilita el desarrollo social y económico de las personas involucradas en los proyectos de mejoramiento?</li> </ul>					
<b>Elaboró</b>			<b>Autorizó</b>		
Liliana Arias Chere					

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		ELABORACIÓN		
			03	12	13
	<b>CONTROL INTERNO</b>		PÁG.		4
			DE		8
<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:</b>		Desarrollo Urbano			
<b>Objetivo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento y verificación de los planes de desarrollo ejecutados.</li> <li>• Optimización del proceso de desarrollo urbano.</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se siguió las normas y estándares especiales en beneficio del programa de desarrollo urbano?</li> <li>• ¿Se cuenta con un plan estratégico, plan de desarrollo o algún otro tipo de plan urbano?</li> <li>• ¿Se aplica procesos de descentralización con el objetivo de fortalecer las capacidades institucionales y técnicas de los gobiernos locales?</li> <li>• ¿Se establecieron metas e indicadores específicos con el objetivo de medir los desempeños?</li> </ul>					
<b>Elaboró</b>			<b>Autorizó</b>		
Liliana Arias Chere					

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		<b>ELABORACIÓN</b>		
			03	12	13
	<b>CONTROL INTERNO</b>		<b>PÁG.</b>		5
			<b>DE</b>		8
<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:</b>		Proyecto de Obras			
<b>Objetivo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiscalización de la ejecución proyecto de obras</li> <li>• Reconocimiento de normas estipuladas en la ejecución de obras</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se cuenta con manuales de normas y procedimientos que regulen, la elaboración y tramitación de los proyectos de obra?</li> <li>• ¿Los proyectos cuentan con aspectos fundamentales que garanticen la viabilidad del mismo?</li> <li>• ¿Se realiza la respectiva verificación del estado de las obras en ejecución?</li> <li>• ¿Se tiene la documentación necesaria de aprobación de los proyectos de obra como lo son: Resolución del Alcalde y Concejales, convenio de financiamiento o partida presupuestaria, oficios indicando los nombres de administrador y fiscalizador del contrato y demás firmas de servidores autorizados?</li> </ul>					
<b>Elaboró</b>			<b>Autorizó</b>		
Liliana Arias Chere					

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		ELABORACIÓN		
			03	12	13
	<b>CONTROL INTERNO</b>		PÁG.		6
			DE		8
<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:</b>		Aprobación de planos			
<b>Objetivo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar el proceso de aprobación de planos para la construcción</li> <li>• Proponer acciones de ajuste y mejora para garantizar el cumplimiento de la aprobación de planos.</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se procedió a la certificación de afectación y determinantes urbanísticos vigentes?</li> <li>• ¿Se verificó la propuesta del plano con la firma original del profesional?</li> <li>• ¿Se recibió la aprobación del pago del predio a tramitar?</li> <li>• ¿Los planos recibidos se encuentran debidamente registrados en el Colegio de Arquitectos de la jurisdicción?</li> </ul>					
<b>Elaboró</b>			<b>Autorizó</b>		
Liliana Arias Chere					

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>ELABORACIÓN</b>		
		03	12	13
	<b>CONTROL INTERNO</b>	<b>PÁG.</b>		7
		<b>DE</b>		8
<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:</b>		Elaboración del presupuesto del departamento		
<b>Objetivo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables a las operaciones administrativas y financieras.</li> <li>▪ Determinación de la correcta planificación, utilización de los recursos financieros.</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Se emiten recomendaciones tendientes a la mejora en la administración de los recursos financieros destinados al departamento?</li> <li>▪ ¿Se planifica con anterioridad los recursos que serán utilizados por el departamento en posteriores periodos?</li> <li>▪ ¿Los servidores departamentales tienen pleno conocimiento de las necesidades sobre las necesidades departamentales?</li> <li>▪ ¿En la elaboración del presupuesto departamental se contempla actividades para mejorar el ingreso económico por las actividades ejecutadas?</li> </ul>				
<b>Elaboró</b>  Liliana Arias Chere		<b>Autorizó</b>		

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		ELABORACIÓN		
			03	12	13
	<b>CONTROL INTERNO</b>		PÁG.		8
			DE		8
<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:</b>		Elaboración de informes de labores			
<b>Objetivo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocer los índices de cumplimiento en las actividades planificadas</li> <li>▪ Definir funciones evitando el ejercer doble funcionalidad por parte de los servidores públicos</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Los procesos administrativos mantiene una secuencia sistemática y continua hasta su finalización?</li> <li>▪ ¿Se mantiene un control, base de datos sobre los procesos ejecutados en determinado periodo de tiempo?</li> <li>▪ ¿Se encuentran bien definidas las responsabilidades y obligaciones de cada cargo desempeñado?</li> <li>▪ ¿Al comienzo de cada mes se planifica las actividades a realizar por el departamento?</li> <li>▪ ¿Se cumple en su totalidad con las actividades planificadas y destinadas para su ejecución?</li> </ul>					
<b>Elaboró</b>			<b>Autorizó</b>		
Liliana Arias Chere					

#### 4.7.1. INDICADORES

**CUADRO 6.** Plan de desarrollo urbano

<b>1. TIPO DE PROCESO:</b> Estratégico																			
<b>2. INDICADOR:</b> Metas físicas cumplidas por la línea estratégica de elaboración del plan de desarrollo																			
<b>3. TIPO DE INDICADOR</b>	<b>EFICACIA</b>	<b>EFICIENCIA</b>	<b>EFFECTIVIDAD</b>																
	X																		
<b>4. Metas físicas cumplidas</b>																			
<table border="1"> <caption>Metas físicas cumplidas</caption> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Proyectos ejecutados</th> <th>P. no cumplidos</th> <th>TOTAL PROYECTOS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2011</td> <td>10</td> <td>8</td> <td>18</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>9</td> <td>7</td> <td>16</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>9</td> <td>11</td> <td>20</td> </tr> </tbody> </table>				Año	Proyectos ejecutados	P. no cumplidos	TOTAL PROYECTOS	2011	10	8	18	2012	9	7	16	2013	9	11	20
Año	Proyectos ejecutados	P. no cumplidos	TOTAL PROYECTOS																
2011	10	8	18																
2012	9	7	16																
2013	9	11	20																
<b>5. META:</b> 90%																			
<b>6. PERIODICIDAD O FRECUENCIA:</b> Anual																			
<b>7. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN</b>																			
<p>De acuerdo a los parámetros establecidos se propuso cumplir las metas en un 90%, pero en lo que va hasta diciembre 2013, solo se han realizado acciones que corresponden a un 45 % de lo programado, así mismo se refleja que en años anteriores. Se dio la misma situación; o sea se programa algo y no se cumple con lo establecido.</p>																			

**CUADRO 7.** Seguimiento y evaluación Plan Regulador Desarrollo Urbano

<b>1. TIPO DE PROCESO:</b> Estratégico															
<b>2. INDICADOR:</b> Índices de mejoramiento de desarrollo urbano															
<b>3. TIPO DE INDICADOR</b>	<b>EFICACIA</b>  X	<b>EFICIENCIA</b>	<b>EFFECTIVIDAD</b>												
<b>4. Índices de mejoramiento de desarrollo urbano</b>															
<table border="1"> <caption>Data for Bar Chart: Program Status by Year</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>2012</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Programas ejecutados</td> <td>10</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>Programas en ejecución</td> <td>0</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Programas Establecidos</td> <td>12</td> <td>20</td> </tr> </tbody> </table>				Categoría	2012	2013	Programas ejecutados	10	12	Programas en ejecución	0	4	Programas Establecidos	12	20
Categoría	2012	2013													
Programas ejecutados	10	12													
Programas en ejecución	0	4													
Programas Establecidos	12	20													
<b>5. META:</b> 85%															
<b>6. PERIODICIDAD O FRECUENCIA:</b> Anual															
<p><b>7. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN</b></p> <p>En cuanto a desarrollo urbano, se propuso como meta cumplir con el 85 % de lo planificado para el año 2013, pero en la práctica solo se han cumplido con el 60 % de lo pactado, se ejecutan programas de mejoramiento en un 20 %, y un 20 % quedará para el presupuesto y programación del año 2014.</p>															

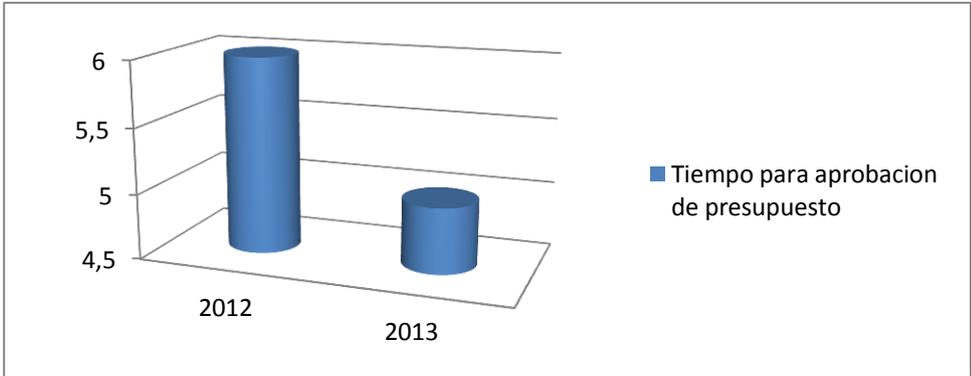
**CUADRO 8.** Identificación y elaboración de proyectos de mejoramiento

<b>1. TIPO DE PROCESO:</b> Estratégico			
<b>2. INDICADOR:</b> Continuidad del plan de mejora			
<b>3. TIPO DE INDICADOR</b>	<b>EFICACIA</b>  X	<b>EFICIENCIA</b>	<b>EFFECTIVIDAD</b>
<b>4. CONTINUIDAD DEL PLAN DE MEJORA</b>			
<p>Es imprescindible que el Departamento respectivo haga un seguimiento de los planes de años anteriores para ver en qué estado se encuentran, cuantos fueron programados, que se realizó, que se ejecuta y cuáles serán los programas que no tienen presupuesto para ser ejecutados durante este año fiscal.</p> <p>Por otro lado, se espera que las acciones que se tomen sean para beneficio de la población.</p>			
<b>5. META:</b> 85%			
<b>6. PERIODICIDAD O FRECUENCIA:</b> Anual			
<b>7. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN</b>			
<p>Es necesario que las metas que se planifican para un periodo de tiempo se cumplan, esto permite medir la capacidad de gestión del personero municipal de turno; si no se lo hace, da a entender que lo planificado solo queda en el papel y las causas para su incumplimiento se puede llegar a especulaciones que desmejoran las acciones institucionales.</p>			

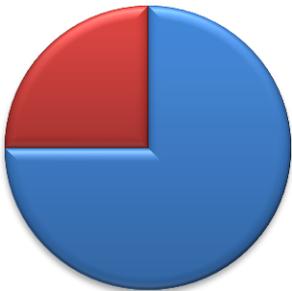
**CUADRO 9.** Elaboración de Obras

<b>1. TIPO DE PROCESO:</b> Estratégico															
<b>2. INDICADOR:</b> Gastos de operación del proyecto															
<b>3. TIPO DE INDICADOR</b>	<b>EFICACIA</b>  X	<b>EFICIENCIA</b>	<b>EFFECTIVIDAD</b>												
<b>4. Gastos de operación del proyecto</b>															
<table border="1"> <caption>Data for Project Operation Expenses (2012 vs 2013)</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>2012</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>gastos corrientes</td> <td>~13</td> <td>~15</td> </tr> <tr> <td>presupuesto</td> <td>~7</td> <td>~9</td> </tr> <tr> <td>Extra presupuesto</td> <td>~3</td> <td>~6</td> </tr> </tbody> </table>				Categoría	2012	2013	gastos corrientes	~13	~15	presupuesto	~7	~9	Extra presupuesto	~3	~6
Categoría	2012	2013													
gastos corrientes	~13	~15													
presupuesto	~7	~9													
Extra presupuesto	~3	~6													
<b>5. META:</b> 85%															
<b>6. PERIODICIDAD O FRECUENCIA:</b> Anual															
<b>7. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN</b>															
<p>En lo referente a los gastos de operación de los proyectos que se planifican, es de mencionar que estos han sido expresados en el 2013 de la siguiente manera: el 52% de los gastos corrientes fueron destinados para gastos de operación de proyectos; el 30% fueron tomados del presupuesto del Municipio; y el 18% fue tomado de dineros extra presupuestarios. Por lo tanto, las planificaciones deben ser hechas a base del financiamiento real que posee el Municipio para no desviar recursos de otras partidas de otros rubros que pueden desestabilizar el desarrollo de las actividades municipales.</p>															

**CUADRO 10.** Aprobación de Planos

<b>1. TIPO DE PROCESO:</b> Estratégico									
<b>2. INDICADOR:</b> Eficiencia y eficacia del tiempo utilizado para la aprobación									
<b>3. TIPO DE INDICADOR</b>	<b>EFICACIA</b>  X	<b>EFICIENCIA</b>	<b>EFFECTIVIDAD</b>						
<b>4. :</b> Eficiencia y eficacia del tiempo utilizado para la aprobación									
 <table border="1"> <caption>Data for Bar Chart: Tiempo para aprobación de presupuesto</caption> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Tiempo (meses)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2012</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table>				Año	Tiempo (meses)	2012	6	2013	5
Año	Tiempo (meses)								
2012	6								
2013	5								
<b>5. META:</b> 85%									
<b>6. PERIODICIDAD O FRECUENCIA:</b> Anual									
<p><b>7. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN</b></p> <p>En el 2012 el tiempo estimativo para la aprobación de un proyecto demoraba de 6 o más meses, hoy esto ha disminuido, y en el 2013 se toma alrededor de 5 meses para lograr que se haga efectivo el trámite legal.</p> <p>La burocracia es la que impide que las cosas y tramites se vuelve eficientes, hay exceso de personal en áreas, en donde para una firma de un Jefe departamental se lleva un mes de tiempo, así sucesivamente, por lo que muchos contratista desisten de realizar algún trámite.</p>									

**CUADRO 11.** Elaboración del presupuesto de departamento

<b>1. TIPO DE PROCESO:</b> Estratégico									
<b>2. INDICADOR:</b> Cumplimiento en la ejecución presupuestal DPOT									
<b>3. TIPO DE INDICADOR</b>	<b>EFICACIA</b>  X	<b>EFICIENCIA</b>	<b>EFFECTIVIDAD</b>						
<b>4. Cumplimiento en la ejecución presupuestal DPOT</b>									
<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"> <p><b>2013</b></p>  <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>cumplimiento de metas</td> <td>75%</td> </tr> <tr> <td>incumplimiento</td> <td>25%</td> </tr> </tbody> </table> </div> <div style="text-align: left;"> <ul style="list-style-type: none"> <li><span style="color: blue;">■</span> cumplimiento de metas</li> <li><span style="color: red;">■</span> incumplimiento</li> </ul> </div> </div>				Categoría	Porcentaje	cumplimiento de metas	75%	incumplimiento	25%
Categoría	Porcentaje								
cumplimiento de metas	75%								
incumplimiento	25%								
<b>5. META:</b> 100%									
<b>6. PERIODICIDAD O FRECUENCIA:</b> Anual									
<p><b>7. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN</b></p> <p>En cuanto al cumplimiento en la ejecución presupuestal del DPOT, se puede expresar que cumplió con un 75 % en lo que va del año 2013. Hay que ver que este es un referente más elevado que en el 2012 cuando se obtuvo el 68 % de eficacia.</p> <p>Se recomienda mejorar debido a que si no se establecen estándares de calidad en cuanto al servicio que se brinda a la ciudadanía.</p>									

## **4.8. EVALUACIÓN DE RIESGO**

Para evaluar los riesgos del departamento de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, debemos identificar, analizar los riesgos que estén expuestos al departamento de Plan de Desarrollo y ordenamiento Territorial como para cada una de las actividades que puedan afectar la ejecución de los procesos, tomando en cuenta los factores externos e internos que pueden influir en la consecución de los objetivos.

- **Identificación de riesgos**  
Factores externos: tales como económicos, políticos, tecnológicos, sociales y ambientales. Factores internos: la infraestructura, el personal, la tecnología y los procesos
- **Plan mitigación de riesgos**  
Desarrollar una estrategia de gestión, Definir objetivos y metas, Identificando conocimientos técnicos, Detallando indicadores de riesgos.
- **Valoración de riesgo**  
Probabilidad la posibilidad de ocurrencia y el impacto representa el efecto frente a su ocurrencia. Metodología para analizar los riesgos. Usar el juicio profesional y la experiencia.
- **Respuesta de riesgos**  
Selección e implementación de una respuesta. Evitar los riesgos. Identificar las acciones para la reducción de su probabilidad e impacto.

### **Actividades de control**

Las actividades de control son proporcionados por los servidores públicos y la máxima autoridad responsables del control interno y son el conjunto de políticas y procedimientos que ayudan al cumplimiento de los objetivos y permiten identificar las acciones necesarias para afrontar los riesgos.

#### 4.9. CUADRO 12. Plan de acción

<b>PLAN DE ACCIÓN DEPARTAMENTO DE PLAN DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL GADM CANTÓN LA LIBERTAD</b>				
<b>PROBLEMA PRINCIPAL:</b> No se han determinado los procedimientos administrativos para el control interno del Departamento de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad.				
<b>FIN DEL PROYECTO:</b> fortalecer la administración del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad			<b>INDICADORES:</b>	
<b>PROÓSITO DEL PROYECTO:</b> Fortalecer la administración del departamento de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, mediante la observación del contenido del manual de procedimiento administrativos y el control interno.			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnóstico de la situación actual del departamento.</li> <li>- Mejorar el control interno un 90%.</li> <li>- Implementar la satisfacción de los usuarios un 50%.</li> </ul>	
<b>COORDINADOR DEL PROYECTO:</b> LILIANA ARIAS CHERE				
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>COORDINADOR</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
Direccionara la asignación de puestos y responsabilidades del personal a través de una estructura orgánica departamental acorde a las necesidades reales.	Estructura orgánica implementa y en ejecución.	Implementación y aplicación de la estructura orgánica.	<b>NIVEL DIRECTIVO</b> Alcalde, Director de Ordenamiento y Planificación- Jefe departamental	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Socialización de la estructura orgánica propuesta.</li> <li>▪ Aprobación de la estructura orgánica.</li> <li>▪ Oficialización de la aprobación de la estructura orgánica.</li> </ul>
Describir los procedimientos de las actividades del departamento de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, a través de diagramas de flujo.	Manual de procedimientos administrativos y control interno.	Elaboración del manual de procedimientos administrativos y control interno.	<b>NIVEL EJECUTIVO</b> Director de Ordenamiento y Planificación- Jefe departamental	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recopilación de la información.</li> <li>▪ Revisión de la información recopilada.</li> <li>▪ Verificación de la información.</li> <li>▪ Actualización de las actividades de los servidores públicos.</li> </ul>
Mejorar la administración del riesgo, mediante la aplicación de procedimientos idóneos de control interno.	Procedimientos administrativos mejorados en un 70%.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoreo y seguimiento de los procedimientos.</li> <li>• Auditoria departamental.</li> <li>• Identificación del riesgo (interno, externo).</li> </ul>	Dirección de Ordenamiento y Planificación- departamento de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Auditorias periódicas a los sistemas de procedimientos departamentales.</li> </ul>
Desarrollar el talento humano a través de programas de capacitación y promoción al desarrollo profesional.	Mejorar un 10% en el desarrollo profesional de los servidores públicos.	Realizar autogestión y buscar temas de capacitación de acuerdo a los resultados obtenidos en el control interno.	Alcalde- Dirección de Ordenamiento y Planificación- Jefe departamental- servidores públicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contraloría General del Estado</li> <li>▪ Empresas Publicas</li> </ul>

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Liliana Arias Chere

#### 4.10. Recursos y Presupuesto de la Investigación

**Cuadro 13.** Recursos y Presupuesto de Investigación

<b>RECURSOS MATERIALES</b>				
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANT.</b>	<b>PREC. U.</b>	<b>SUBTOTAL</b>	<b>TOTAL</b>
Hojas bond A4 resmas	3	\$5,00	\$15,00	
Anillados de propuestas	4	\$2,50	\$10,00	
CD grabables	3	\$1,50	\$4,50	
Copias	60	\$0,03	\$1,80	
Movilización		\$40,00	\$40,00	
Empastado de Tesis de Grado	4	\$25,00	\$100,00	
Internet	7 meses	\$20,00	\$140,00	
Otros materiales indispensables para elaboración propuesta y tesis.		\$20,00	\$20,00	
<b>Subtotal de recursos materiales</b>				<b>\$331,30</b>
<b>HONORARIOS PROFESIONALES</b>				
Costo de honorarios profesionales	40 horas	\$37,50		<b>\$1.500,00</b>
<b>ANTEPROYECTO</b>				
Costo del anteproyecto				<b>\$1.099,75</b>
<b>GASTOS DE CAPITAL</b>				
<b>Mobiliarios</b>				
Escritorios (1.50m x 0,60) cajonera	3	\$157,00	\$471,00	
Sillas giratorias para oficina	3	\$30,00	\$90,00	
<b>Equipos y paquetes informáticos</b>				
computadoras	3	\$600 c/u	\$1,800	
<b>Talento humano</b>				
Analista en estadística			\$800,00	
Geógrafo			\$650,00	
Promotor social			\$450,00	
<b>Subtotal de gastos</b>				<b>\$4.261,00</b>
<b>TOTAL DE INVESTIGACIÓN</b>				<b><u>\$7.192,05</u></b>

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Liliana Arias Chere

La inversión de los gastos de capital asciende a **\$4.261,00** las cuáles serán financiados por el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Cantón La Libertad, con las siguientes partidas presupuestarias: Mobiliarios 80.01.03, Equipos y paquetes informáticos 80.01.07, Talento humano: Analista en estadística 40.71.01.05.23, Geógrafo 40.71.01.05.24, promotor social 40.71.01.05.25.

#### **4.11. CONCLUSIONES**

El manual de procedimientos contiene lineamientos que conducen al fortalecimiento de la administración del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad.

El instrumento orientador ilustra la asignación de puestos y responsabilidades del personal a través de una estructura orgánica departamental acorde a las necesidades reales.

Se describen los procedimientos para la ejecución idónea de las actividades del departamento de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, a través de diagramas de flujo.

La herramienta guía representa procedimientos de control interno que mejoran la administración de riesgo.

El manual de procedimientos administrativos propuesto está diseñado en forma ordenada, clara y de fácil manejo, para mejorar el desarrollo de los procesos tanto en la secuencia ordenada de sus actividades como en la optimización de tiempos, lo cual permite que la institución brinde administración eficaz contribuyen al progreso del cantón.

#### **4.12. RECOMENDACIONES**

Se debe:

Aprobar el manual de procedimientos con lineamientos que conducen al fortalecimiento de la administración del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad.

Aplicar el instrumento orientador de asignación de puestos y responsabilidades del personal a través de una estructura orgánica departamental acorde a las necesidades reales.

Aplicar los procedimientos a través de un sistema que permita la ejecución idónea de las actividades del departamento de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial.

Hacer uso de la herramienta guía con procedimientos de control interno que mejoren la administración de riesgo.

Implementar y aplicar el Manual de Procedimientos Administrativos diseñado en forma ordenada, clara y de fácil manejo, para mejorar el desarrollo de los procesos tanto en la secuencia ordenada de sus actividades como en la optimización de tiempos, lo cual permite que la institución brinde administración eficaz contribuyendo al progreso del cantón.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Constitución de la República del Ecuador. (2008).

Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado. Reformas y Reglamentos. (2002).

Normas del Control Interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos. (2002)

Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la información pública. (2003)

Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización. (2010).

Ley Orgánica del Servicio Público. (2010).

Ordenanza del Estatuto Orgánico por proceso del Gobierno Autonomo Descentralizado

Plan Nacional del Buen Vivir . (2013-2017).

**Achig, L. (2001).** Metodología de la investigación científica. Quito

**Alvarez, M. (1997).** Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos. México: Panorama

**Fincowsky. (2000).** Manuales Administrativos para su Elaboración. México.

**Gómez, G. (2000).** Sistemas Administrativos Análisis y Diseño. México: Mc Graw Hill.

**Pacheco , G. (1998).** Fundamentos de investigación Educativa. Guayaquil.

**Rodriguez , J. (1998).** Elaborar y usar manuales administrativos. Guayaquil: Ecafsa.

**Terry, G. (2001).** Principios de administración . México: Continental

Los medios de comunicación. **María Luisa Muriel** – Gilda Rota

**Estupiñan Gaitán, Rodrigo. (2002)**”Control Interno y Fraudes”. Primera Edición. Bogotá – Colombia Pág.23- 24

**Camacho Guerrero, Pablo. (2009)**”Curso en Auditoria de Gestión”. UNAM-Facultad de Contaduría y Administración – División de Educación Continua. México. Diapositiva 44

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas: La función de control en las organizaciones. Doc. 3 sobre Principios de Organización y Sistemas. Madrid, 1989, pág. 15.

**ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**, Enrique Benjamín Franklin, MCGRAWHIL, 3ra Edición, págs. 253- 261- 398-302

**ORGANIZACIÓN APLICADA**, Vásquez Víctor Hugo, Tercera edición, Gráficas Vásquez, pág. 329

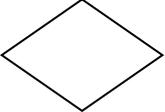
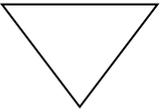
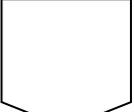
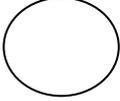
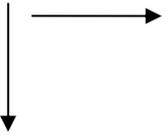
<http://pagina.de/unamosapuntes>

[http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama\\_de\\_flujo](http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_flujo)

<http://www.degerencia.com/articulado/loscincocomponentesdelcontrolinterno,Ecuador>

## ANEXO 1

### 4.4.1.3. SIMBOLOGÍA ANSI UTILIZADA EN LOS DIAGRAMAS

SIMBOLO	REPRESENTA
	<b>Inicio o término.</b> - Indica el principio o fin del flujo. Puede ser acción o lugar; además, se usa para identificar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	<b>Actividad.</b> -Describe las funciones que desempeñan las personas en el procedimiento.
	<b>Documento.</b> - Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	<b>Actividad con documento.</b> -Indica que se realiza una actividad con un documento.
	<b>Decisión o alternativa.</b> -Indica un punto dentro de flujos en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	<b>Archivo.</b> - Indica que se guarde un documento en forma terminar o permanente.
	<b>Corrector de página.</b> - Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continua el diagrama de flujo.
	<b>Corrector.</b> - Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.
	<b>Dirección de flujo o línea de unión.</b> - Conecta los símbolos señalados el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.

**Fuente:** ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS, Enrique Benjamín Franklin, MCGRAW HILL, 3ra Edic. Págs. 298 -302

**Elaborado por:** Liliana Arias Chere

## ANEXO 2

### UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**



#### ENCUESTA DIRIGIDA AL TALENTO HUMANO

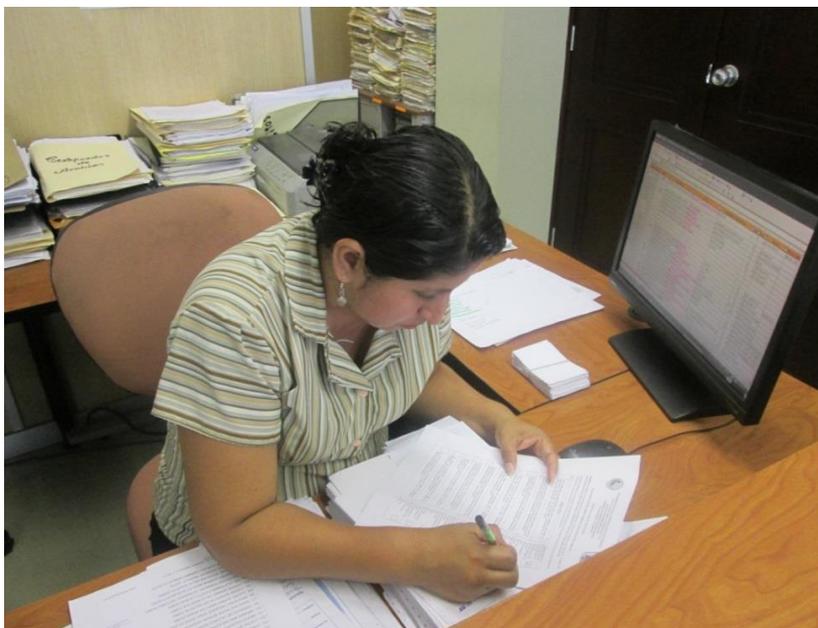
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS
1	¿Se ha elaborado una planificación, que incluye políticas, estrategias e instrumentos técnicos para los procedimientos administrativos de la Dirección de Ordenamiento y Planificación Urbana?	1. Definitivamente Si 2. Probablemente Si 3. No Sabe <input type="checkbox"/> 4. Probablemente No 5. Definitivamente No
2	¿Se ha definido metodologías, estrategias y técnicas para reducir y evitar la probabilidad de ocurrencia de eventos no deseados durante la ejecución de los procesos de la Dirección de Ordenamiento y Planificación Urbana?	1. Siempre 2. Frecuentemente <input type="checkbox"/> 3. Poco 4. Rara Vez 5. Nunca
3	¿La capacitación y promoción en el GAD Municipal La Libertad al desarrollo profesional de los funcionarios de la Dirección de Ordenamiento y Planificación Urbana, es?	1. Muy Alto 2. Alto <input type="checkbox"/> 3. Medio 4. Bajo 5. Muy Bajo
4	¿Usted está de acuerdo que la Dirección de Ordenamiento y Planificación Urbana deba contratar más personal y que tenga competencias profesionales en planeamiento estratégico?	1. Total Acuerdo 2. De Acuerdo <input type="checkbox"/> 3. No Sabe 4. En Desacuerdo 5. Total Desacuerdo
5	¿Cómo valora la tecnología de información para la organización informática de los procesos y procedimientos de la Dirección de Ordenamiento y Planificación Urbana?	1. Muy Eficiente 2. Eficiente <input type="checkbox"/> 3. Medio Eficiente 4. Deficiente 5. Muy Deficiente
6	¿Usted está de acuerdo que los mecanismos de información y comunicación de la Dirección de Ordenamiento y Planificación Urbana dan soporte a las decisiones de las autoridades y usuarios internos?	1. Total Acuerdo 2. De Acuerdo <input type="checkbox"/> 3. No Sabe 4. En Desacuerdo 5. Total Desacuerdo
7	¿Los procedimientos administrativos de la Dirección de Ordenamiento y Planificación Urbana están integrados a las Tecnología de Información y Comunicación implementadas en el GAD Municipal de La Libertad?	1. Definitivamente Si 2. Probablemente Si <input type="checkbox"/> 3. No Sabe 4. Probablemente No 5. Definitivamente No
8	¿El seguimiento continuo del ambiente interno y externo en que se desarrollan los procesos de la Dirección de Ordenamiento y Planificación Urbana, ha sido?	1. Muy Alto 2. Alto <input type="checkbox"/> 3. Medio 4. Bajo 5. Muy Bajo
9	¿La Dirección de Ordenamiento y Planificación Urbana cuenta con indicadores para supervisar y evaluar continuamente los Planes de Ordenamiento Territorial en todos sus ámbitos y niveles?	1. Definitivamente Si 2. Probablemente Si <input type="checkbox"/> 3. No Sabe 4. Probablemente No 5. Definitivamente No
10	¿La Dirección de Ordenamiento y Planificación Urbana han establecido formales procedimientos para evaluar el impacto de la problemática socioeconómica y ambiental del Cantón?	1. Siempre 2. Frecuentemente <input type="checkbox"/> 3. Poco 4. Rara Vez 5. Nunca

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS
11	¿Se coordina la ejecución de estudios e investigaciones para la prestación de servicios públicos municipales a la ciudadanía y lograr los objetivos de Ordenamiento y Planificación Urbana?	1. Siempre 2. Frecuentemente <input type="checkbox"/> 3. A veces 4. Rara Vez 5. Nunca
12	¿Usted ha sido convocado por la Dirección de Ordenamiento y Planificación Urbana para participar en el diagnóstico del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial?	1. Siempre 2. Frecuentemente <input type="checkbox"/> 3. A veces 4. Rara Vez 5. Nunca
13	¿Califique las estrategias con que cuenta la Dirección de Ordenamiento y Planificación Urbana para administrar el riesgo durante la ejecución de sus procesos?	1. Muy Alto 2. Alto <input type="checkbox"/> 3. Medio 4. Bajo 5. Muy Bajo
14	¿Califique la capacidad de respuesta inmediata y oportuna de la Dirección de Ordenamiento y Planificación Urbana para medir los impactos del riesgo en los procesos?	1. Muy Alto 2. Alto <input type="checkbox"/> 3. Medio 4. Bajo 5. Muy Bajo
15	¿Se han implementado tecnologías para registrar, procesar, resumir e informar sobre las actividades técnicas, administrativas y financieras de los proyectos de la Dirección de Ordenamiento y Planificación Urbana?	1. Definitivamente Si 2. Probablemente Si <input type="checkbox"/> 3. No Sabe 4. Probablemente No 5. Definitivamente No
16	¿Cómo califica usted el gobierno electrónico (servicios de internet: consultas, descargas, información de la gestión) que oriente a los usuarios sobre la prestación de los servicios de la Dirección de Ordenamiento y Planificación Urbana?	1. Excelente 2. Muy Bueno <input type="checkbox"/> 3. Bueno 4. Regular 5. Pésimo
17	¿Usted está de acuerdo que un manual de procedimientos administrativos fortalecerá el control interno de los recursos de la Dirección de Ordenamiento y Planificación Urbana?	1. Definitivamente Si 2. Probablemente Si <input type="checkbox"/> 3. No Sabe 4. Probablemente No 5. Definitivamente No
18	¿Los procedimientos de Control Previo, Concurrente y Continuo ayudaran a implementar medidas correctivas de la Dirección de Ordenamiento y Planificación Urbana?	1. Definitivamente Si 2. Probablemente Si <input type="checkbox"/> 3. No Sabe 4. Probablemente No 5. Definitivamente No
19	¿El Control Interno favorece la eficiencia de la ejecución de los procesos en la Dirección de Ordenamiento y Planificación Urbana?	1. Definitivamente Si 2. Probablemente Si <input type="checkbox"/> 3. No Sabe 4. Probablemente No 5. Definitivamente No
20	¿Usted está de acuerdo que cada Unidad Departamental defina su filosofía estratégica (misión, visión y valores)	1. Total Acuerdo 2. De acuerdo <input type="checkbox"/> 3. No sabe 4. En Desacuerdo 5. Total Desacuerdo

**ANEXO 3**  
**DIRECCIÓN DE ORDENAMIENTO Y PLANIFICACIÓN**



**Fuente:** Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Cantón La Libertad  
**Datos:** Encuesta realizada al Director de Ordenamiento y Planificación



**Fuente:** Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Cantón La Libertad  
**Datos:** Encuesta realizada asistente administrativa de la Dirección de Ordenamiento y Planificación

**ANEXO 4**  
**DEPARTAMENTO DE PLAN DE DESARROLLO**  
**Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL**



**Fuente:** Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Cantón La Libertad  
**Datos:** Encuesta realizada al jefe del departamento de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial



**Fuente:** Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Cantón La Libertad  
**Datos:** Encuesta realizada al asistente administrativo del departamento Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial

**ANEXO 5**  
**DEPARTAMENTO CATASTRO Y AVALUOS**



**Fuente:** Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Cantón La Libertad  
**Datos:** Encuestando al jefe y auxiliares administrativos del Departamento de Catastro y Avalúo



**Fuente:** Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Cantón La Libertad  
**Datos:** Realizando la encuesta Asistente administrativa de Departamento de Catastro y Avalúo

**ANEXO 6**  
**DEPARTAMENTO REGULACIÓN URBANA Y**  
**DEPARTAMENTO PROYECTOS ARQUITECTÓNICOS**



**Fuente:** Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Cantón La Libertad  
**Datos:** Realizando la encuesta Auxiliar administrativo del Departamento de Regulación Urbana



**Fuente:** Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Cantón La Libertad  
**Datos:** Encuestando Auxiliar administrativo de Departamento

## ANEXO 7

### DEPARTAMENTO DE REGISTRO DE LA PROPIEDAD



**Fuente:** Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Cantón La Libertad  
**Datos:** Encuesta realizada al asistente del Departamento



**Fuente:** Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Cantón La Libertad  
**Datos:** Encuesta realizada a auxiliar administrativo del Departamento

## ANEXO 8

### DEPARTAMENTO DE TERRENOS



**Fuente:** Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Cantón La Libertad  
**Datos:** Encuesta realizada al jefe del Departamento de Terrenos



**Fuente:** Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Cantón La Libertad  
**Datos:** Encuesta realizada a la asistente de Departamento de Terrenos

## GLOSARIO

**ADMINISTRACIÓN:** Proceso mediante el cual se planifica, organiza, dirige y se controla el uso de los recursos con el fin de alcanzar el propósito de una organización.

**ADMINISTRACIÓN FINANCIERA:** Contempla el conjunto de acciones enfocadas a la utilización de los recursos monetario de una organización.

**ADMINISTRACIÓN PÚBLICA:** Función del estado consistente en una actividad concreta y continúa caracterizada por atributos netamente estatales.

**AMBIENTE EXTERNO:** Entorno que está compuesto por todos los elementos externos a la organización que son significativos en su operación.

**AMBIENTE INTERNO:** Se refiere a todos los procesos, flujo de información, personal que trabaja en la organización y la relación de todos estos factores para que se cumplan los objetivos de la organización.

**AUTONOMÍA:** Propiedad de ley sin injerencia externas.

**CONTROL:** Proceso mediante el cual se verifica el desempeño de varias áreas o funciones de la organización.

**CONSTITUCIÓN:** Se define como la ley principal y fundamental sobre que se rige cualquier estado o nación.

**EFICIENCIA:** Utilización óptima de recursos para alcanzar un resultado con el menor recurso posible utilizado.

**EVALUACIÓN:** Proceso sistemático, diseñado intencional y técnicamente, de recogida de información, que ha de ser valorada mediante la aplicación de criterios y referencias como base para la posterior toma de decisiones de mejoras.

**GESTIÓN DE BIENES:** Acción de gobernar o ejercer autoridad sobre los bienes o recursos que se tiene bajo jurisdicción.

**INDICADORES:** Estos que ayudan a la medición de manera objetiva de los sucesos del mercado para poder respaldar acciones.

**INSTITUCIÓN DEL ESTADO:** Empresa u organización que depende del estado en una economía nacional, principalmente enfocadas a las actividades de servicio hacia la población.

**JERARQUÍA:** Criterio por el cual se define un orden de superioridad o subordinación entre personas.

**LEY:** Regla o norma dictada por una autoridad para su cumplimiento.

**MANUAL DE PROCESOS:** Herramienta necesaria para asegurar la óptima ejecución óptima de actividades inherentes a la realización de procedimientos administrativos.

**OBJETIVOS:** Es la expresión que se quiere conseguir y que debe permitir la articulación de una serie de acciones encaminadas a su consecución.

**ORGANIZACIÓN TERRITORIAL:** Conjunto de planes o proyectos enfocados a un determinado territorio buscando soluciones a problemáticas y beneficios comunes.

**ORGÁNICO FUNCIONAL:** Instrumento jurídico funcional que contiene la estructura funcional así como los perfiles de cada cargo administrativo.

**ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL:** Establecimiento de normas, reglas, políticas administrativas y objetivos dentro de una organización.

**PARTICIPACIÓN:** Acción y efecto de participar implicando la toma o no de decisiones.

**PLANES:** Intención de proyecto, programa o procedimiento previamente elaborado para conseguir un objetivo específico.

**PLANIFICACIÓN:** Actividad que se ejecuta con el fin de lograr alcanzar los objetivos y hacer realidad distintos propósitos que se enmarcan dentro de un plan.

**POLÍTICAS:** Estatutos o reglas que se deben seguirse dentro de una organización con el fin de llevar un orden y control en las actividades que se ejecutan en ella.

**PRESUPUESTO:** Cálculo o previsión de ingresos o gastos a futuros provenientes de la ejecución de una actividad.

**PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS:** Serie de procesos en el cual se concreta la actuación administrativa para la realización de un fin.

**PROYECTOS:** Conjunto de actividades que desarrolla un apersona para alcanzar un objetivo.

**RECURSOS:** Todo aquello que es utilizado en cubrir una necesidad este puede ser material o humano.

**RÉGIMEN AUTONÓMO DESCENTRALIZADO:** Instituciones independientes que gozan de autonomía política, administrativa y financiera.

**SUPERVISIÓN:** La observación regular y el registro de las actividades que se llevan a cabo en un proyecto o programa.

**TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN:** Aquella herramienta y método empleado para recabar, retener, manipular o distribuir información.



GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO  
MUNICIPAL DEL CANTÓN LA LIBERTAD  
Barrio 28 de Mayo, Av. Eleodoro Solórzano y Calle 11  
diagonal al Paseo Shopping  
Teléfono: 3711955-3711956

## DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

**MARCO  
CHANGO**  
ALCALDE

La Libertad, 05 de Febrero del 2014  
Oficio No.- 076-GADMCLL/UATH-2014

Economista.  
David Batallas González.  
DIRECTOR DE LA CARRERA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.  
UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA.

*De mis consideraciones :*

*Reciba Usted un Cordial saludo de quienes conformamos el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Cantón La Libertad, en referencia al oficio N° AP-015-2014 de fecha Enero del 2014, en la que solicita que a la Srta. Arias Chere Liliana Cecibel se le de las facilidades para el desarrollo de su tema de tesis "DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA EL CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE PLAN DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN LA LIBERTAD, 2014", la Unidad Administrativa de Talento Humano le informa que su solicitud ha sido aceptada.*

*Particular que comunico a usted para los fines pertinentes, expresando los sentimientos de consideración y estima.*

Atentamente,

  
Ing. Lucy Méndez Vera

**JEFE (e) DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO.**

C.c: Archivo.-

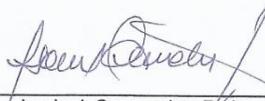
## CERTIFICO

Que, he revisado la redacción y ortografía del trabajo de Titulación, con el tema "DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA EL CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE PLAN DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN LA LIBERTAD, AÑO 2014", elaborado por la egresada LILIANA CECIBEL ARIAS CHERE, para optar por el Grado de LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Que, he realizado las correcciones correspondientes en el trabajo de titulación en mención.

Autorizo a la peticionaria, a hacer uso de este certificado, como considere conveniente.

La Libertad, mayo 7 de 2014



Lic. Isabel Camacho Polo

Teléfono: 0994416753  
e-mail: [isabelacamacho@hotmail.com](mailto:isabelacamacho@hotmail.com)  
Reg. Senescyt 1023-11-1101534