



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
INSTITUTO DE POSTGRADO**

TRABAJO DE TITULACIÓN

**COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES Y LA GESTIÓN DE LOS
PROCESOS INTERNOS EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL SANTA ELENA, AÑO 2020**

Previo a la obtención del grado académico de:
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

AUTORA:

Lucy Amabel Pozo Pozo

LA LIBERTAD - ECUADOR

FEBRERO-2022

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
INSTITUTO DE POSTGRADO**

TRABAJO DE TITULACIÓN

**COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES Y LA GESTIÓN DE LOS
PROCESOS INTERNOS EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL SANTA ELENA, AÑO 2020**

Previo a la obtención del grado académico de:
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

AUTORA:

Lucy Amabel Pozo Pozo

TUTOR:

ING. VERÓNICA PONCE CHALÉN, MSc.

LA LIBERTAD - ECUADOR

FEBRERO-2022

TRIBUNAL DE GRADO



QF. Rolando Calero Mendoza, PhD.
DIRECTOR
INSTITUTO DE POSTGRADO



Econ. Hugo Álvarez Plúa, MBA.
DOCENTE ESPECIALISTA



Ing. Verónica Ponce Chalen, MSc.
DOCENTE TUTOR



Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MSc.
COORDINADOR
DEL PROGRAMA



Ab. Víctor Manuel Coronel Ortiz, MSc.
SECRETARIO GENERAL
UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación “**COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES Y LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS INTERNOS EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL SANTA ELENA, AÑO 2020**”, elaborado por la maestrante **Lcda. Lucy Amabel Pozo Pozo**, egresada de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, PRIMERA COHORTE**, de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de **Magíster en Administración Pública**, me permito declarar que luego de haber orientado, dirigido científica y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, cumple y se ajusta a los estándares académicos y científicos, razón por la cual, la apruebo en todas sus partes.

Atentamente,



Ing. Verónica Ponce Chalén, MSc.

TUTOR

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

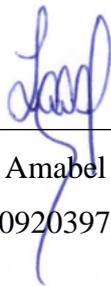
YO, LUCY AMABEL POZO POZO

DECLARO QUE:

El trabajo de Investigación con el Título de **“COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES Y LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS INTERNOS EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL SANTA ELENA, AÑO 2020”**, previa a la obtención del Grado Académico de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA PRIMERA COHORTE**, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas y cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del trabajo de titulación.

LA AUTORA



Lcda. Lucy Amabel Pozo Pozo

C.I. 0920397858

DEDICATORIA

Con un cariño especial a mis padres, hermanos y demás familiares, que me han brindado todo el apoyo incondicional para culminar esta nueva etapa de formación académica.

Lucy Pozo Pozo

AGRADECIMIENTO

Uno de los valores nobles del ser humano es la gratitud, ante ello dejo constancia de mi agradecimiento:

A Dios por guiar mis pasos y darme sabiduría, por sus miles de bendiciones derramadas en mi vida, a mi familia y en especial a mi tutora de tesis la Ing. Verónica Ponce Chalén, por su compromiso y orientación en la elaboración de esta investigación.

Lucy Pozo Pozo

ÍNDICE GENERAL

TRIBUNAL DE GRADO	iii
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	iv
DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD.....	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT	xvi
INTRODUCCIÓN	1
Situación problemática.....	3
Formulación del problema	4
Sistematización del problema.....	4
Objetivos	5
Objetivo General	5
Objetivos específicos.....	5
Hipótesis.....	6
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	7
1.1 Antecedentes de la investigación.....	7
1.2 Bases teóricas	9
1.2.1 Competencias Organizacionales.....	10
1.2.2 Gestión de los procesos	18
1.2.3 Control Interno	24
CAPÍTULO II: MATERIALES Y MÉTODOS.....	28
2.1. Contexto Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Santa Elena	28

2.2. Tipo y diseño de investigación.....	31
2.3. Población de estudio.....	33
2.4. Tamaño de la muestra.....	33
2.5. Técnicas de recolección de datos	34
2.5.1. Procedimiento de recolección de datos	35
2.6. Procesamiento y análisis de datos	35
2.6.1. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	36
2.6.2. Confiabilidad de instrumento	36
CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	37
3.1. Análisis e interpretación de los resultados	37
3.2. Análisis de los resultados	39
3.3. Comprobación de la hipótesis	53
3.4. Interpretación de resultados.....	54
3.4.1 Valor p.....	55
CAPÍTULO IV: PROPUESTA.....	57
4.1 Propuesta de una matriz de control interno basado en la evaluación por competencias a los funcionarios del GADM de Santa Elena.....	57
4.2 Justificación.....	58
4.3 Objetivos.....	59
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	73
Conclusiones	73
Recomendaciones.....	74
Bibliografía	76
ANEXOS	82
<i>Anexo 1.</i> Matriz de Operacionalización de las variables.....	82
VARIABLE DEPENDIENTE:	82
VARIABLE INDEPENDIENTE:	83

<i>Anexo 2. Fundamentación Legal</i>	84
<i>Constitución de la República del Ecuador</i>	85
<i>Ley Orgánica de transparencia y acceso a la información pública</i>	87
<i>Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización</i>	87
<i>Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado</i>	88
<i>Ley Orgánica del Servicio Público</i>	90
<i>Normas de Control Interno</i>	90
<i>Anexo 3. Instrumentos de recolección de información (Encuesta para los funcionarios del GAD Municipal del cantón Santa Elena)</i>	104
<i>Anexo 4. Carta aval de la Entidad</i>	107
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	108
<i>Anexo 6. Organización Territorial del Estado</i>	109
<i>Anexo 7. Ley orgánica de transparencia y acceso a la información pública</i>	109
<i>Anexo 8. Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización. COOTAD</i>	109
<i>Anexo 9. Ley orgánica de la Contraloría General del Estado</i>	110
<i>Anexo 10. Deberes y atribuciones generales</i>	111
<i>Anexo 11. Normas de control interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos.</i>	112
<i>Anexo 12. Normas de control interno para las entidades</i>	113

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Prueba piloto Alfa de Cronbach.....	36
Tabla 2. Plan de talento humano actualizado.....	39
Tabla 3. Plan de talento humano se elaboró en base a un diagnóstico del personal	40
Tabla 4. Manual de clasificación de puestos.....	41
Tabla 5. Talento humano actualiza el manual de clasificación de puestos.....	42
Tabla 6. Selección de personal.....	43
Tabla 7. Sistema de control interno para dar cumplimiento a normativas.....	44
Tabla 8. Sistema de planificación.....	45
Tabla 9. Políticas y procedimientos de evaluación del desempeño.....	46
Tabla 10. Ascenso del servidor.....	47
Tabla 11. Plan de capacitación.....	48
Tabla 12. Estructura organizacional del GAD.....	49
Tabla 13. Objetivos institucionales vinculados con clientes.....	50
Tabla 14. Incidencia de la gestión del GAD.....	51
Tabla 15. GAD y sus procesos.....	52

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura 1. Competencias Gerenciales	11
Figura 2. Modelo de Deming	17
Figura 3. Manual de Funciones – Ventajas/Responsables	18
Figura 4. Representación de procesos	21
Figura 5. Modelo de gestión.....	22
Figura 6. Gestión por procesos – Herramientas Administrativas.....	23
Figura 7. Análisis de la supervisión y monitoreo	24
Gráfica N° 8. Principales Objetivos del C.I.	25
Figura 9. Control Interno – Categorías.....	26
Figura 10. Parroquias del cantón Santa Elena.....	29
Figura 11. Niveles administrativas del GAD Municipal Santa Elena	30
Figura 12. Instalaciones del GAD Municipal Santa Elena.....	30
Figura 13. Ubicación de las instalaciones del GAD Municipal Santa Elena	31
Figura 14. Plan de talento humano actualizado.....	39
Figura 15. Plan de talento humano se elaboró en base a un diagnóstico del personal.	40
Figura 16. Manual de clasificación de puestos	41
Figura 17. Talento humano actualiza el manual de clasificación de puestos	42
Figura 18. Selección de personal.....	43
Figura 19. Sistema de control interno para dar cumplimiento a normativas	44
Figura 20. Sistema de planificación	45
Figura 21. Políticas y procedimientos de evaluación del desempeño.	46
Figura 22. Ascenso del servidor.....	47
Figura 23. Plan de capacitación.....	48
Figura 24. Estructura organizacional del GAD.....	49

Figura 25. Objetivos institucionales vinculados con clientes.....	50
Figura 26. Incidencia de la gestión del GAD	51
Figura 27. GAD y sus procesos.....	52
Figura 28. Sistema de Control Interno	54
Figura 29. Pruebas de Chi-cuadrado	54
Figura 30. Matriz de Calificaciones	60
Figura 31. Preparación Inicial	61
Figura 32. Formulario de evaluación del control interno GAD Municipal de Santa Elena.	63
Figura 33. Formulario de C.I GADM Santa Elena.....	64
Figura 34. Evaluación de las actividades de control	66
Figura 35. Evaluación de las actividades de control.	67
Figura 36. Atributos y Niveles del Modelo de Madurez.....	71
Figura 37. Niveles de Madurez por Atributo	72
Figura 38. Leyes.....	85
Figura 39. 100-02 Objetivos de Control Interno	92

ÍNDICE DE ANEXOS

<i>Anexo 1.</i> Matriz de Operacionalización de las variables.....	82
<i>Anexo 2.</i> Fundamentación Legal	84
<i>Anexo 3.</i> Instrumentos de recolección de información (Encuesta para los funcionarios del GAD Municipal del cantón Santa Elena).	104
<i>Anexo 4.</i> Carta aval de la Entidad.	107
<i>Anexo 5.</i> Cronograma de actividades.	108
<i>Anexo 6.</i> Organización Territorial del Estado	109
<i>Anexo 7.</i> Ley orgánica de transparencia y acceso a la información pública.....	109
<i>Anexo 8.</i> Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización. COOTAD.....	109
<i>Anexo 9.</i> Ley orgánica de la Contraloría General del Estado.....	110
<i>Anexo 10.</i> Deberes y atribuciones generales	111
<i>Anexo 11.</i> Normas de control interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos.	112
<i>Anexo 12.</i> Normas de control interno para las entidades.....	113



COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES Y LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS INTERNOS EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL SANTA ELENA, AÑO 2020

AUTOR:

LUCY AMABEL POZO POZO

TUTOR:

ING. VERÓNICA PONCE CHALÉN, MSC.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal analizar el cumplimiento de las competencias organizacionales y la correcta aplicación de los procesos de control interno del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Elena (GADM). La investigación inicia con la fundamentación teórica sobre las competencias de los municipios y la aplicación de las normas de control interno. El método de investigación propuesto es de carácter descriptivo, explicativo y cualitativo, con la finalidad de describir, contrastar y analizar los resultados de esta. Con este motivo se emplearon instrumentos como la encuesta realizada al personal de la entidad, para tener mayor conocimiento respecto al tema, proporcionando a la investigación una mejor comprensión y conocer si se cumplen ciertamente los criterios expuestos por los expertos en las áreas donde se indagó la información, volviendo confiable todo el proceso del trabajo de campo. De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas, se propone la implementación de una matriz de control interno basado en la evaluación por competencias a los funcionarios del GADM de Santa Elena, que permita medir el desempeño laboral, el trabajo ilustra la concepción de un procedimiento para la gestión y mejora de procesos en entornos del Municipio de Santa Elena, con carácter integrador en la búsqueda de soluciones; la aplicación práctica de indicadores de gestión que permitan un feedback en el proceso de control interno municipal, esto como resultados del análisis e interpretación en la investigación.

Palabras claves: Competencias, organización, control e indicadores de gestión.



**ORGANIZATIONAL COMPETENCIES AND THE MANAGEMENT OF
INTERNAL PROCESSES IN THE SANTA ELENA MUNICIPAL
DECENTRALIZED AUTONOMOUS GOVERNMENT, YEAR 2020.**

AUTOR:

LUCY AMABEL POZO POZO

TUTOR:

ING. VERÓNICA PONCE CHALÉN, MSC.

ABSTRACT

The main objective of this research work is to analyze the compliance with the organizational competencies and the correct application of the internal control processes of the Decentralized Autonomous Municipal Government of Santa Elena. The research begins with the theoretical foundation on the competencies of the municipalities and the application of the internal control norms. The proposed research method is descriptive, explanatory and qualitative, with the purpose of describing, contrasting and analyzing the results. For this reason, instruments such as the surveys with the personnel of the entity were used, in order to have a better knowledge of the subject to be dealt with during the field work, which provides the research with a better understanding and to know if the criteria set forth by the experts in the areas where the information was gathered are certainly met, making the whole process of the field work reliable. According to the results obtained in the surveys, it is proposed to implement an internal control matrix based on the evaluation by competencies of the officials of the GADM of Santa Elena, which allows to measure job performance, the work illustrates the conception of a procedure for the management and improvement of processes in environments of the Municipality of Santa Elena, with an integrating character in the search for solutions; the practical application of management indicators that allow a feedback in the process of municipal internal control, this as results of the analysis and interpretation in the research.

Key words: Competencies, organization, control and management indicators.

INTRODUCCIÓN

Las competencias organizacionales en las instituciones permiten potencializar capacidades, habilidades y destrezas de los servidores públicos, en la actualidad es de gran importancia que el personal ejecute sus actividades y tareas en forma flexible, eficiente y transparente, permitiendo desempeños satisfactorios, lo cual busca una óptima utilización de recursos y brindar a los ciudadanos servicios de calidad, lo que se concibe como uno de los factores determinantes para el logro de metas y objetivos trazados.

Los niveles de corrupción en todos los organismos del estado avanzan a pasos agigantados y de forma incalculable los recursos de los ecuatorianos van desapareciendo.

El artículo 211 de la Constitución de la República del Ecuador, indica que la Contraloría General del Estado es “un organismo técnico encargado del control de la utilización de los recursos estatales, y la consecución de los objetivos de las instituciones del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos”.

Disminuir los incumplimientos en el manejo de los recursos y de los bienes del sector público es tarea de todos. Es importante que exista un control interno correcto estableciendo los mecanismos de aplicación adecuados, esto permitirá que las instituciones mejoren su eficiencia y eficacia.

La ISO 17024 identifica a las competencias organizacionales como “la capacidad para aplicar conocimientos y habilidades para lograr los resultados previstos” lo que permite a las instituciones integrar a los empleados, identificar y controlar recursos, mejorar los procesos organizacionales, revisar las estructuras en todos los niveles y generar una cultura empresarial.

El trabajo de investigación surge de la necesidad de llevar un adecuado control de los componentes y actividades que se ejecutan en las diferentes áreas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santa Elena, propone la aplicación de una matriz de control interno basado en la evaluación por competencias, como prevención del correcto uso y custodia de los activos de la entidad gubernamental que se encuentra ubicada en la Provincia de Santa Elena, cantón Santa Elena, que fue creada con el afán de planificar y ejecutar obras públicas; además, prestar otros servicios cuyo objetivo es el bien común de los habitantes del cantón Santa Elena.

Se considera necesario la aplicación de una matriz de control interno, el mismo que requiere incorporarse y ejecutarse en los procesos diarios de la institución, acorde a la visión integral, además que permita la mejora continua en la gestión pública municipal, contribuya a lograr la solidez en cada una de las actividades que ejecutan los servidores públicos, fijar nuevas políticas encaminadas a mejorar el nivel laboral, el desempeño y brindar servicios de calidad.

Esta investigación permitirá realizar un análisis al Gobierno Autónomo Descentralizado de Santa Elena, a las Competencias Organizacionales y la Gestión

de los Procesos Internos, identificar el funcionamiento de los procesos administrativos, las actividades y los cargos de una manera organizada y con ayuda de la Planeación, Dirección, Ejecución y Control; además, permitirá analizar la situación actual y los recursos con las que cuenta la entidad actualmente.

Situación problemática

La calidad del servicio es un factor imprescindible que se debe fomentar en las instituciones públicas, considerándolo como un derecho obligatorio que tiene cada ciudadano como eje central en la atención y satisfacción en los usuarios tanto internos como externos.

En la actualidad los usuarios exigen un mejor trato al momento de solicitar un servicio o requerimiento, quienes buscan buena atención, un ambiente agradable, rapidez en el servicio, comodidad, seguridad, continuidad y efectividad.

La falta de calidad en el servicio público, es percibida por el ciudadano en los aspectos tales como: por haber recibido un trato descortés, lentitud en los trámites, discriminación, dificultad en la comunicación, no permitiendo que se cumpla con lo establecido en la Constitución de la República del Ecuador 2008 que expresa en su Art.-52 “Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad, así como a una información precisa sobre su contenido y características”; y en el Art. 85 “al referirse a las políticas públicas, servicios públicos y

participación ciudadana se reconocen determinados aspectos relacionados con la calidad de los servicios públicos”; entre ellos, la prestación de bienes y servicios públicos bajo el principio de solidaridad, la participación de las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades en la formulación, ejecución, evaluación y control de las políticas y servicios públicos, lo establecido en el Plan Nacional toda una Vida y otras normativas como la: LOSEP y RGLOSEP.

Desde el 19 de octubre de 2010 entra en vigor el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD) que hace a los GADS autónomos responsables de cumplir con una adecuada planificación, una mejor organización; además, de ejecutar y evaluar las nuevas competencias según la nueva ley.

Formulación del problema

¿Cómo las competencias organizacionales inciden en la gestión de procesos internos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Elena?

Variable Independiente: Competencias organizacionales

Variable Dependiente: Gestión de procesos internos

Sistematización del problema

- ¿El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Elena tiene sus competencias organizacionales claramente definidas?

- ¿Cómo realiza el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Elena la evaluación de control interno a las competencias organizaciones de sus colaboradores?
- ¿Qué norma de control interno se deben aplicar al personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Elena que permita valorar la planificación e implementación de sus competencias organizacionales?

Objetivos

Objetivo General

Diseñar una matriz de control interno a través del análisis de procesos para la evaluación de competencias organizacionales de los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado de Santa Elena.

Objetivos específicos

- Identificar los indicadores de gestión ejecutados en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santa Elena.
- Evaluar los procesos de control interno del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santa Elena.
- Elaborar una matriz de control interno para la evaluación de competencias organizacionales de los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Elena.

DECLARACIÓN DE HIPÓTESIS

Mediante el diseño de una matriz de control interno que permita evaluar las competencias organizacionales en el área de custodia de activos fijos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Elena, se mejora la gestión de los recursos del GAD.

Hipótesis

La correcta aplicación de las normas de control que permiten evaluar las competencias organizacionales del GAD de Santa Elena incide en los resultados de los procesos internos.

Planteamiento hipotético

En el presente trabajo de investigación se consideró que las variables posean ciertas características medibles y que sean relevantes para el estudio.

Ho: No existe una relación entre la variable competencia organizacional y la variable procesos internos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santa Elena que contribuya a mejorar los resultados de sus procesos internos.

Ha: Existe una relación entre la variable competencia organizacional y la variable procesos internos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santa Elena que contribuya a mejorar los resultados de sus procesos internos.

CAPÍTULO I:

MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes de la investigación

Los GAD Municipales son entidades gubernamentales encargadas de promover el desarrollo sustentable cantonal, para garantizar el buen vivir, muchas instituciones a lo largo de la historia se han enfrentado al mundo competitivo y se han ido adaptando a los constantes cambios en cada contexto económico local, nacional y global, como también han ido participando con las nuevas tendencias en modelos de gestión de procesos; por lo tanto, es necesario resaltar, que la descentralización se ha convertido en una vía de fortalecimiento del Estado y una oportunidad para reforzar la democracia por medio de las competencias y las gestiones con las que cuentan los GAD Municipales para reconstruir la participación ciudadana. Siguiendo este razonamiento, se infiere en que la capacidad de una entidad es la suma de todas las competencias dadas por el desempeño de los colaboradores.

Es pertinente mencionar, que el presente trabajo tiene como finalidad estudiar las competencias organizacionales y la gestión de los procesos internos en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales, tanto así, que es necesario partir desde el análisis, de los cambios de continuidad presentes en las competencias organizacionales, mismas que tienen que ver con el capital humano, pero sobre todo

con los conocimientos asociados en procesos de gestión, dado que estos se ven encaminados al desempeño exitoso de culturas organizacionales en las entidades, por ende se considera la incorporación de los planes estratégicos, con el único propósito de lograr mejoras en los lineamientos de las gestiones de procesos.

Sí bien, es cierto, vivimos en un mundo cambiante donde las entidades no están exentas del tema desarrollo y el factor humano, es por ello la importancia en creación o modificación de nuevas propuestas de calidad acorde a competencias y gestiones internas.

Cuando se analiza el tema de competencias, se trata de aquel conjunto articulado y dinámico de conocimientos, actitudes y valores que toman parte activa en el desempeño comprometido de las acciones periódicas dentro de un contexto definitivo.

La idea principal del presente tema de investigación es “Indagar sobre el concepto de competencias organizacionales, incluyendo la entidad y personal en el campo laboral”, con la finalidad de buscar mejoras en el modelo de gestión de procesos para las instituciones.

En la actualidad las entidades adoptan métodos o modelos de gestión de procesos por sus eficientes resultados, pero muchas veces por no evaluar bien las debilidades y amenazas que los rodean, las organizaciones tienden a cerrar sus puertas, por ende, se considera que un buen gerente o delegado debe implementar un modelo de

gestión por competencias con la finalidad de aplicar sus destrezas y habilidades persiguiendo un mejor desempeño y evitar inconvenientes que comprometan a futuro el bienestar de todos quienes la conforman.

La aplicación de un buen modelo de gestión de procesos no solo beneficia a las entidades (GADM), sino también a quienes la integran (empleados), dado que unos adquieren conocimientos para un mejor desempeño laboral y plasma un desarrollo personal en convergencia con las competencias; además, de hacer del recurso humano su ventaja competitiva, mejorar el aprovechamiento de sus recursos, promover entre sus empleados una cultura laboral sustentada en su desarrollo personal y empresarial.

1.2 Bases teóricas

La justificación teórica de la presente investigación está relacionada a las competencias organizacionales como indicador para evaluar las intervenciones de los servicios a través de los diferentes procesos que se desarrollan en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Elena.

Los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Elena deben crear y ofrecer servicios que cumplan con los estándares administrativos y brinden un trato cordial y efectivo tanto usuarios internos y externos.

1.2.1 Competencias Organizacionales.

El constante desarrollo de las competencias del mundo empresarial ha obligado a los GAD Municipales a crear, perfeccionar y sobre todo a modernizar en lo que respecta a la competitividad, sus procesos internos. Si bien es cierto, la idea es clara dado que el enfoque está direccionado en las tendencias de competencias organizacionales, que aquellas entidades autónomas públicas que no han adoptado nuevos sistemas tengan la posibilidad de transformar e innovar, y que por difícil que sea la situación tengan la capacidad de adaptación al cambio.

En efecto, asumir compromisos en las competencias asignadas por un Gobierno, es una tarea de suma responsabilidad por la cual se debe velar. Este documento plasma líneas de investigación que se han desarrollado en la gestión por aptitudes organizacionales; en tal sentido, la división por secciones comprende al sector empresarial por ende se ve implicado el sector público.

En coherencia con lo expuesto anteriormente, según (Parra, 2017) es oportuno mencionar que la gestión por competencias es un tipo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que demanda un puesto de trabajo y en particular a la persona que lo realiza, permitiendo flexibilizar la institución, ya que logra separar la organización del trabajo, de la gestión de las personas, considerando a los mismos como protagonistas principales en los procesos de cambio de las empresas, así como, contribuir a implantar ventajas competitivas de la organización.

Sin duda alguna, para el logro de una organización competitiva, es preciso contar con un recurso y talento humano comprometido con proyección y de ser necesario actitud para ser capaz de brindar a la organización todos sus conocimientos y habilidades. “Las competencias gerenciales son aquellas que forman parte del conjunto de responsabilidades que competen a quienes tienen funciones gerenciales y de coordinación en una organización”. (Garcés, 2018)



Figura 1. Competencias Gerenciales
Elaborado por: Lucy Pozo Pozo

Según (Rondón, 2016) “El proceso administrativo de inserción del componente humano, en función de las competencias individuales y de los objetivos organizacionales, no se da de manera idónea, lo que justifica el diseño de un modelo de gestión competente”. Cabe destacar que las nuevas competencias organizacionales, no solo requieren de tiempo, organización de trabajo en equipo, sino también del incremento del factor económico, dado que en ciertos procesos se

requiere de profesionales para que capaciten con información actualizada al personal encargado de las distintas gestiones internas, con el propósito de convertirlos en colaboradores competentes, permitiendo así la concentración de los esfuerzos para mejorar los servicios que brinden a la ciudadanía, este esfuerzo como prioridad demandará del apoyo del Gobierno Autónomo en sus distintos departamentos en relación a factores como:

- Trabajo en equipo.
- Formación y aprendizaje permanente.
- Orientación al usuario.
- Compromiso.
- Comunicación.

De acuerdo con: (Chacán, 2020) menciona que el Ambiente Organizacional, proporciona el diagnóstico macro ambiente (externo) y microambiente (interno), para comprender la parte externa en que se desenvuelve el GAD y las operaciones cotidianas que internamente desarrolla.

Además, los manuales de organización definen concretamente las atribuciones y responsabilidades de la estructura organizacional de las unidades administrativas y técnicas, enfocadas al Estatuto Orgánico Funcional por Procesos, a fin de que la institución sea efectiva y responda a las demandas de los diferentes sectores de la comunidad, a través de un nuevo modelo de gestión.

Por tal razón, es necesario que a medida que el Gobierno Autónomo asimile las competencias, se fortalezcan las unidades agregadores de valor y de apoyo, para saber cómo responder ante eventualidades; por lo tanto, la misión deberá estar clara en cuanto a las competencias de los gobiernos autónomos descentralizados a efectos de desarrollar y promover el buen vivir en el Cantón, dado que dentro de los beneficios prioritarios se encuentran puntos esenciales como: el valor a las personas, negocio, y el ángulo financiero, alineado a competencias específicas basadas en garantizar un desempeño óptimo. La gestión y ejercicio de las competencias exclusivas para cada nivel de gobierno representan una actividad fundamental para el desarrollo del territorio, y para el caso de los GAD Provinciales, la gestión y ejercicio articulado de sus competencias, entre ellas: el riego y drenaje, vialidad, fomento productivo, gestión ambiental, cooperación internacional. (Ortuño, 2017)

El Comportamiento Organizacional (CO), como ciencia de la Administración Empresarial ha sido estudiado a través de variables y subvariables, las variables del comportamiento organizacional por su incidencia, en el desempeño y efectividad de las empresas, han sido abordadas en estudios de la gestión de las organizaciones con amplitud, pero no se ha precisado su aporte. (Bravo, 2018).

Sin embargo, se infiere en el comportamiento organizacional debido a que este, es un campo de estudio en el que se investiga el impacto donde individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de las entidades. Para (Jiménez C. , 2017)

“el propósito de las competencias de los funcionarios y trabajadores se traducen en lo cognitivo a las habilidades y destrezas para un desempeño eficiente en el campo laboral; de hecho hoy en día, en la era del conocimiento y el avance tecnológico, de forma vertiginosa se constituye prioritario, que el ser humano se capacite y cuente con cualidades competitivas para ser eficiente; de ahí, el interés de conocer que repercusión tiene en el campo empresarial las competencias del personal en el desarrollo económico”.

En consecuencia, las teorías del CO han estado progresando en el transcurso del tiempo y se han estado integrando diversos temas en los procesos empresariales, la clave entonces de un exitoso proceso acertado en el desarrollo de las organizaciones está en la actitud de las personas que participan en ella, de ahí que el CO sea un instrumento ineludible para beneficio de todo tipo de Institución Público o Privado. “Un segundo aspecto relacionado estrechamente con la cultura organizacional y la satisfacción laboral es el desempeño laboral, ya que en la medida en que los trabajadores perciban mayores niveles de satisfacción o insatisfacción, su nivel de desempeño laboral redundará, de manera visible, en una mayor o menor productividad”. (Echeverría, 2020)

El resultado de una apropiada gestión organizacional obedecerá en gran medida a la motivación y el sentido de pertenencia de los miembros de las organizaciones para lograr o generar ventajas competitivas, el clima organizacional en la actualidad es de interés para casi todas las empresas –familiares, emprendimientos, microempresas o Pymes–, por su influencia en los procesos organizacionales, la

toma de decisiones y su repercusión en la eficiencia de la organización y en la satisfacción de sus miembros. (Meriño, 2018) Por ende, es necesario que se goce de un buen clima organizacional desde el interior, donde exista satisfacción de quienes conforman la familia empresarial o institucional.

La mayoría de las empresas públicas y privadas, en este caso los GAD Municipales, hacen énfasis en trabajar para mantener y desarrollar procesos que acrecienten la efectividad de los servicios dados. Por tal razón, para (Dávalos, 2018) “la innovación de gestión es un proceso sistemático para producir grandes avances en la gestión y que debe incluir un compromiso con un gran problema de gestión, principios novedosos que iluminen nuevos enfoques, un desmantelamiento de las ortodoxias de gestión, y analogías de organizaciones atípicas que redefinan lo que es posible”.

En el seno de todas las entidades, específicamente en los conformados por los GAD, se vuelve imperativa la necesidad de contar con instrumentos administrativos como los *Manuales de Procedimientos* en tema de competencias organizacionales y gestión de procesos, que apoyen la atención del quehacer cotidiano, de modo que, en forma ordenada, planificada y oportuna consigan la comunicación, coordinación, dirección y evaluación eficiente.

Para hacer énfasis, a lo antes mencionado, se consideró la importancia de los Manuales dado que, para el autor (Vergara, 2017) los Manuales de Procedimientos son herramientas efectivas del Control Interno las cuales son guías prácticas de

políticas, procedimientos, controles de segmentos específicos dentro de la organización; estos ayudan a minimizar los errores operativos financieros, lo cual da como resultado la toma de decisiones óptima dentro de la institución.

Seguido a ello, el autor (Ballesteros, 2021) menciona desde la perspectiva del ámbito público que los manuales de funciones tienen la misma finalidad, aunque que con distintas variaciones propias de este sector.

El manual de procedimientos relacionado con las competencias organizacionales es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones que se realizan en una entidad. (Piñeros, 2017) Manifiesta que los manuales son aquel instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basado en los respectivos procedimientos, sistemas y normas.

Con la intención de analizar un poco más sobre el tema en estudio, se toma como referencia el modelo de Deming, mismo que tiene como meta primordial la mejora continua.

En la siguiente figura se presentan los 4 elementos esenciales por los cuales está compuesto este modelo:



Figura 2. Modelo de Deming
Elaborado por: Lucy Pozo Pozo

En consecuencia, este modelo será de gran ayuda, dado que permitirá estar preparados para responder con soluciones ante los constantes cambios, en el mundo moderno. Hablar de transformación implica considerar procesos estandarizados, debidamente estructurados y esquematizados, que permitan transmitir al nuevo empleado y reforzar en los antiguos, en forma ágil y oportuna la cambiante dinámica laboral.

Las organizaciones son un medio necesario de orden y cooperación constante de los recursos humanos que necesitan ser organizados para lograr objetivos en común. Las organizaciones requieren ser eficientes y eficaces para hacer frente a un mercado competitivo y globalizado. (Jiménez, 2018)

Por ello, (Burgos, 2018) interpreta a los MF como aquellas herramientas que se manejan en toda institución o empresa; la falta de este manual provoca que las

actividades a realizar no estén claras, que las funciones no sean ejecutadas equitativamente. A continuación, se presenta un recuadro relacionado con información importante de los Manuales.

Ventajas de un manual de funciones	
· Presenta una visión de conjunto de la Unidad Organizativa.	· Precisa el objetivo y las funciones encomendadas, detecta omisiones y deslinda responsabilidades.
· Instrumento de orientación e información sobre el quehacer de las unidades responsables.	· Sirve como medio de integración al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación e inducción.
Responsables para elaborar un manual de funciones	
Las jefaturas de las unidades organizativas, están obligados a elaborar y mantener actualizado el Manual de Organización y Funciones específicas de sus unidades.	

Figura 3. Manual de Funciones – Ventajas/Responsables
Elaborado por: Lucy Pozo Pozo

En definitiva “la necesidad de revisar y actualizar los Manuales de Organización y Funciones Específicos, surge con la modificación de cualquier normativa legal que impacte la organización y funcionamiento de la Municipalidad dado que es un documento que especifica requisitos para el cargo, interacción con otros procesos, responsabilidades y funciones.” (MONTERO, 2016)

1.2.2 Gestión de los procesos

“La estructura basada en procesos es aquella que dispone las competencias centrales de la organización en líneas de acción que cruzan horizontalmente la gráfica organizacional, por lo que la delegación de autoridad y responsabilidad se canaliza a nivel jerárquico, lo que hace que los procesos corran en paralelo de manera independiente pero interdependiente”. (Espinoza, 2018)

La gestión por procesos a manera general viene desde el modelo de Frederick Taylor, cuya característica principal era su estructura vertical, jerarquizada, dividida en departamentos. Uno de los objetivos planteados en el modelo taylorista era el de incrementar la productividad, además de incentivos a los empleados por las labores diferenciales aportadas en sus trabajos, la meta de este autor fue siempre la buena remuneración de los empleados para que de esta forma se incremente la productividad en bienes o servicios prestados.

Ciertamente la gestión por procesos internos es una de las tareas más arduas y difíciles a las que se enfrentan las entidades. Por siglos organizaciones importantes y decisivas en la historia de la humanidad han presentado una estructura funcional más de cien años en el estudio y desarrollo de la Administración Científica y el reconocimiento de empresas exitosas, resultan razones de peso para el rechazo al cambio que se encuentra en la mayoría de las instituciones para la implementación de la gestión por procesos. (Rivera, 2019).

Actualmente se puede manifestar, que la gestión por procesos es aquella herramienta fundamental que centra su atención en la organización direccionada con los usuarios, dado que su objetivo radica en aumentar la satisfacción de los clientes o usuarios al momento de percibir la prestación de servicios por los GAD Municipales, pues de esta forma se busca mejorar la calidad y el valor percibido por los mismos, obteniendo como resultado el incremento en la eficiencia y la eficacia de la gestión de la organización, reduciendo los costos, eliminando actividades sin valor agregado, esto a base de modelos de gestión bien estructurados.

Como resultado a las múltiples complejidades que se dan a partir de la descentralización en América Latina, surge la necesidad de crear estrategias fundamentales que garanticen la efectividad en la gestión de procesos internos descentralizados, con la finalidad que estas estrategias tengan un enfoque nuevo en relación con los procesos o Gestión por Procesos, fortaleciendo las estructuras institucionales en sus distintas funciones ejecutivas al logro de objetivos.

La gestión por procesos implica un cambio de paradigma y un cambio de actitud de las personas en la forma de hacer el trabajo, además posee una estructura que se dará mediante un flujo de trabajo horizontal, se lo efectúa en puestos de trabajo multifuncionales, permite la integración del conocimiento en grupos autónomos en donde se orienta al cliente por medio de ciclos de corto y alto valor agregado. (Vaca, 2017)

En consecuencia, a la gestión por procesos internos no se la considera el fin primordial en los gobiernos autónomos descentralizados; esto quiere decir, que es solo un medio idóneo para alcanzar los objetivos nacionales o locales de manera eficiente y eficaz, en síntesis, se da paso a un empoderamiento armónico entre la gestión, los resultados y la calidad de estos, vinculados a los intereses del Estado y la ciudadanía.

Resumiendo, las definiciones anteriores, los procesos se podrían representar como aparece en la Figura 1, en la que se tiene una entrada, proceso, salida y el usuario (interno o externo) que recibiría este producto o servicio. La toma de decisiones es

un proceso que tiene lugar a todos los niveles en que se organiza territorialmente el Estado: nacional, provincial, municipal y parroquial, como ámbito primario de poder y participación. En el Estado moderno los GAD se han convertido en un importante segmento de la estructura territorial. (Alfonso, 2019).

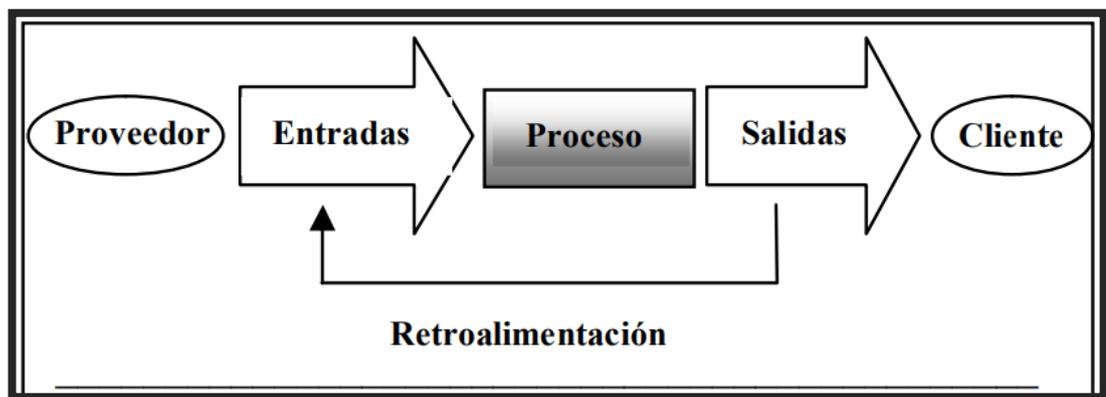


Figura 4. Representación de procesos
Elaborado por: Lucy Pozo Pozo

En definitiva, la gestión por procesos internos ha ganado espacio también en los Gobiernos Autónomos Descentralizados, esto según el Código Orgánico de Organización Territorial Autónoma. Por tal razón, la ola de cambios propuestos en los últimos años, dado que el proceso administrativo tiene una tradición histórica íntimamente ligada con la manera en que se han desarrollado la economía y los procesos sociales: economías y sociedades cerradas; economías y sociedades abiertas; economías de producción a sociedades de la información (Pineda, 2016)

La Gestión basada en Procesos, nace como aquel enfoque que centra la atención sobre las actividades de la organización, para optimizarlas. “El modelo está orientada a crear una organización, eficiente y efectiva que sea capaz de asumir

riesgos y enfrentar retos, para lo cual se fundamentan bases de gestión que permiten crear la sinergia entre los procesos y actividades logrando así los objetivos planteados dentro de la estructura organizativa”. (Lopez, 2020)

Se considera que un modelo de gestión se desarrolla por actividades y por subsistemas, en el que se establecen propósitos y requerimientos, a continuación, se presenta el modelo de Werther y Davis, mismo que se fundamenta en 3 objetivos, y a la vez está constituido por 3 subsistemas detallados en la gráfica del Modelo de gestión:

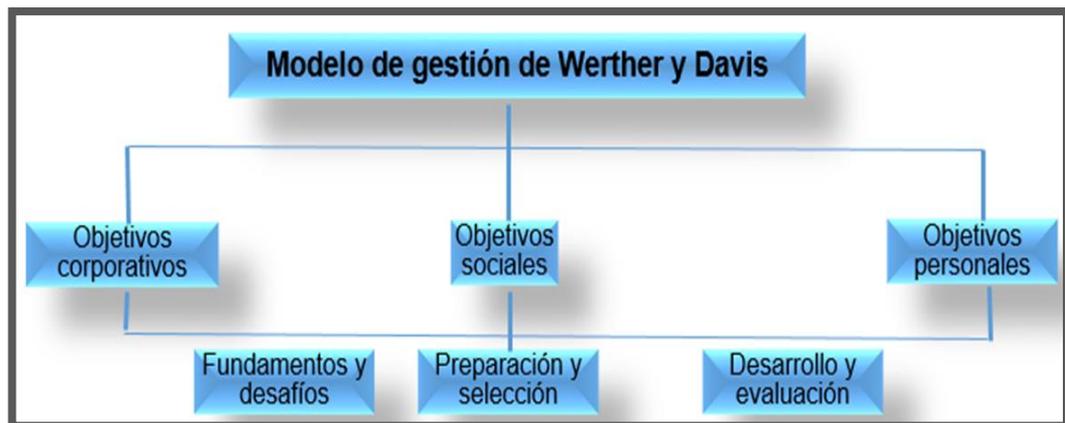


Figura 5. Modelo de gestión
Elaborado por: Lucy Pozo Pozo

Vale mencionar que la estructura de un modelo permite que se instauren lineamientos sistémicos para la planeación, (Pilligua, 2017) hace énfasis en “el enfoque por procesos dado que este representa el hilo conductor dinámico y complejo de toda organización, es por ello por lo que gestionarlos de forma integrada se ha convertido en una necesidad para mejorar el desempeño organizacional”.

Una gestión por procesos también representa: sostenibilidad, desempeño, enfoque de calidad entre otros, a continuación, se puede visualizar conceptos significativos según autores: El proceso de gestión debe ser sistémico, con una perspectiva estratégica y basada en un enfoque de calidad que esté soportado en modelos y sistemas de gestión orientados al mejoramiento continuo. (Lois, 2019)

Los Sistemas de Gestión (SG), han tenido su génesis como respuesta a una necesidad de las organizaciones, de crecer de manera inteligente y asegurando unos componentes esenciales para su desempeño y desarrollo. (Arbelaez, 2016).

Una Gestión Avanzada es aquella que genera los mejores RESULTADOS posibles de manera sostenida y equilibrada para todos los grupos de interés. (Euskalit, 2018). Vale recalcar que la gestión por procesos también cuenta con herramientas específicas desde la perspectiva administrativa, las cuales se pueden visualizar en la siguiente gráfica:

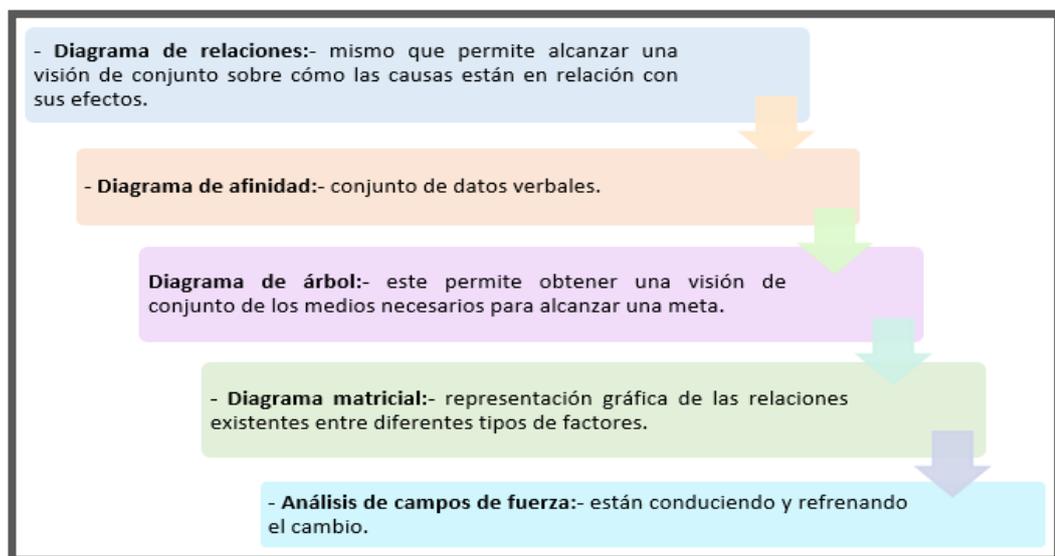


Figura 6. Gestión por procesos – Herramientas Administrativas
Elaborado por: Lucy Pozo Pozo

Como resultado se puede entender por proceso, al conjunto de pasos que permiten culminar las actividades de forma eficiente, para que el usuario interno y externo pueda sentir satisfacción por lo que recibe, ya sea productos o servicios. “El proceso administrativo debe ser entendido como una herramienta fundamental y esencial en todo tipo de empresas; por ende, debe estar constantemente planeando, organizando, dirigiendo y controlando, permite que las empresas tengan un futuro administrativo exitoso, lo que puede conllevar a un porvenir estable en el mercado en el cual se desarrollan”. (Villamil, 2016)

1.2.3 Control Interno

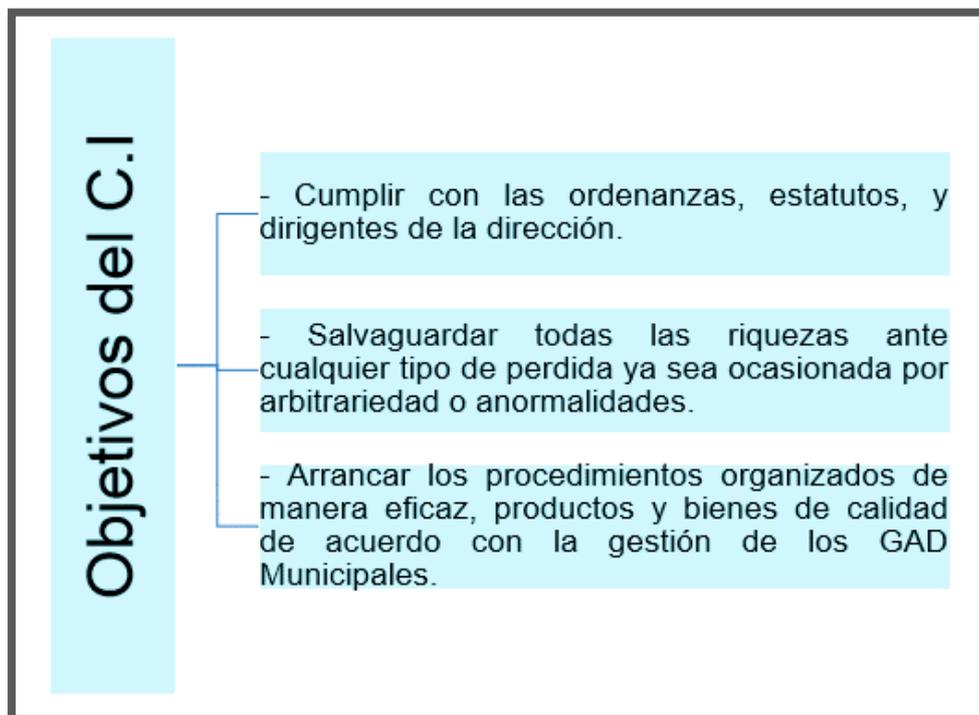
El control interno también es un proceso llevado a cabo por los miembros de una organización bien sea pública o privada, diseñado con la finalidad de proporcionar un grado significativo de seguridad para lograr así el éxito de sus objetivos planteados. Para, (Cruz, 2016) “El monitoreo permanente incluye actividades de supervisión, directamente por las distintas estructuras de dirección, que debe llevar sus funciones a la prevención de hechos que generen pérdidas o incidentes costosos a la entidad desde el punto de vista financiero y humano. La evaluación son actividades de monitoreo que se realizan en forma no rutinaria, como las auditorías periódicas efectuadas por los auditores internos”. En la gráfica se muestra 3 de pasos esenciales del análisis de supervisión.



Figura 7. Análisis de la supervisión y monitoreo
Elaborado por: Lucy Pozo Pozo

Control interno en los GAD Municipales, es un tema sujeto de investigación para diversos autores, desde el siglo pasado hasta la actualidad, dado que su importancia se encuentra basada en la aplicación que tiene este tema tanto en Ecuador como en el resto del mundo, de ahí que los autores hacen énfasis en sus diversos componentes, analizando estrechamente cada uno según el objeto de estudio. “La modernización, la globalización de la economía y la competencia en el entorno organizacional han contribuido a generar la necesidad de diseñar, aprobar e implementar diversos procedimientos de control interno con el objetivo de asegurar en lo que sea posible la conducción ordenada de las empresas, siendo este uno de los propósitos principales de la gestión empresarial”. (Carrión, 2017)

Dentro de los principales objetivos del CI se resaltan los siguientes:



*Gráfica N° 8. Principales Objetivos del C.I.
Elaborado por: Lucy Pozo Pozo*

De acuerdo con (Cañizares, 2018) “El control interno ha representado una tarea de vigilancia para la auditoría interna en las organizaciones, por lo que se ha estudiado un modelo que ofrezca una seguridad razonable en el logro de los objetivos”. En síntesis, el C.I difiere mucho entre las organizaciones públicas o privadas, en este caso en los GAD Municipales, según factores como: naturaleza de sus operaciones, el tamaño de estas y sobre todo los objetivos que persiguen. Para el desarrollo de un excelente C.I se debe tomar en cuenta ciertas categorías.



Figura 9. Control Interno – Categorías
Elaborado por: Lucy Pozo Pozo

El control interno también simboliza: diseño de procesos, tiene un enfoque específicamente en los objetivos trascendentales, forma parte de un instrumento significativo, a continuación, se puede visualizar destacados conceptos según autores:

De acuerdo con (Morán, 2018) “El control interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos”.

Según (RAMIREZ, 2016) “El control interno es parte de la gestión de riesgos teniendo un enfoque más extenso que contiene objetivos trascendentales de una

entidad y reúne el aspecto del riesgo al meditar el logro de los objetivos, todas estas gestiones que se realicen son con el fin de proteger los patrimonios para que puedan elaborar estrategias de mejoramiento para llevar un adecuado control”.

Para (Calle, 2020) “El control interno es un procedimiento importante para el desarrollo de grandes, medianas y pequeñas empresas, siendo un instrumento fundamental para el control de los recursos humanos y materiales que estén establecidos en los procesos, partiendo del hecho importante de que los procedimientos deben ser ejecutados de manera correcta y establecida por los responsables de la ejecución y evaluación del control interno”.

CAPÍTULO II:

MATERIALES Y MÉTODOS

2.1. Contexto Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Santa Elena

El cantón Santa Elena es una entidad territorial de la Provincia de Santa Elena, cuya cabecera cantonal es la ciudad de Santa Elena, lugar donde se agrupa parte de la población total.

El cantón Santa Elena se encuentra situado al oeste de la provincia y limita al norte con el cantón Puerto López de la provincia de Manabí, al sur con el Océano Pacífico y el cantón Playas; al este con los cantones Pedro Carbo, Isidro Ayora y Guayaquil de la provincia del Guayas; y al oeste con los cantones La Libertad, Guayas y el Océano Pacífico.

El cantón Santa Elena se divide en parroquias urbanas y rurales que son representadas por los Gobiernos Parroquiales ante la Alcaldía de Santa Elena.

A continuación, se detallan las parroquias urbanas y rurales pertenecientes a la provincia de Santa Elena:

PARROQUIAS URBANAS	PARROQUIA RURALES
<ul style="list-style-type: none"> • Ballenita • Santa Elena 	<ul style="list-style-type: none"> • Ancón • Atahualpa • Chanduy • Colonche • Manglaralto • Simón Bolívar

Figura 10. Parroquias del cantón Santa Elena
Elaborado por: Lucy Pozo Pozo

El cantón Santa Elena, se rige por el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santa Elena que es una entidad de gobierno seccional que administra el cantón de forma autónoma al Gobierno Central.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Elena está organizado por dos poderes, el poder de carácter ejecutivo que está representado por el alcalde, y el poder de carácter legislativo conformado por los miembros del concejo cantonal.

El alcalde es la máxima autoridad administrativa y política del Cantón Santa Elena.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santa Elena, cuenta con cinco niveles administrativos:

NIVELES ADMINISTRATIVOS

1. *Directivo*
2. *Ejecutivo*
3. *Asesor*
4. *Apoyo*
5. *Operativo*

Figura 11. Niveles administrativos del GAD Municipal Santa Elena
Elaborado por: Lucy Pozo Pozo

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Elena, entidad gubernamental que se encuentra ubicada en la Provincia de Santa Elena, cantón Santa Elena, fue creada con el afán de prestar sus servicios a los habitantes del cantón Santa Elena, cuya estructura organizacional se sustenta en su direccionamiento estratégico, así como en las atribuciones y competencias establecidas en la Constitución de la República del Ecuador, el Código Orgánico de Ordenamiento Territorial – COOTAD y demás cuerpos legales que regulan la gestión de los gobiernos autónomos descentralizados municipales.



Figura 12. Instalaciones del GAD Municipal Santa Elena
Elaborado por: Lucy Pozo Pozo



Figura 13. Ubicación de las instalaciones del GAD Municipal Santa Elena
Elaborado por: Lucy Pozo Pozo

2.2. Tipo y diseño de investigación.

En el presente trabajo de investigación se realizará un análisis de carácter descriptivo, explicativo y cuali-cuantitativo, con la aplicación de una encuesta a los diferentes departamentos del GAD Municipal de Santa Elena que permita identificar las debilidades y fortalezas en la evaluación de las competencias organizacionales y de la gestión de los procesos internos.

Por la naturaleza del trabajo realizado el tipo de enfoque que se le dio a la investigación es de carácter descriptivo puesto que se buscó describir el problema a investigar, por este motivo se usaron instrumentos como la encuesta realizada al personal de las áreas administrativas de la entidad, para poder tener un mayor conocimiento respecto al tema a tratar durante el tiempo del trabajo de campo.

Para la investigación también fue necesario hacer un análisis de carácter explicativo, con el fin de contrastar la información proporcionado por los expertos de la Dirección de Talento Humano del GAD Municipal, lo que proporciona a la

investigación una mejor comprensión y conocer si se cumplen ciertamente los criterios expuestos por los expertos en las áreas donde se indagó la información, volviendo confiable todo el proceso del trabajo de campo.

La investigación también es de carácter cualitativo, analizar los elementos de gestión de los procesos internos en el GAD Municipal es necesario para identificar una serie de factores que se pretenden mostrar en las matrices de evaluación utilizadas para la discusión de hallazgos que enriquezcan la investigación. El sistema de procesos internos que realiza el GAD se evalúa y permite hacer el seguimiento a las actividades descritas por los funcionarios y que están en los manuales de funciones y procesos varios del Municipio.

Conforme lo establecido en la encuesta efectuada a los diferentes departamentos del GAD Municipal de Santa Elena y áreas claves para la presente investigación como es la Dirección Financiera que agrupa contabilidad y tesorería, con cada uno de los funcionarios prestos a contestar las preguntas previamente elaboradas donde se recoge experiencias de cada uno de ellos, en los procesos comunes del día a día.

Investigación modalidad bibliográfica: Es un tema que en su profundidad debe ser explicado con la revisión de conceptos administrativos, gerenciales, contables, financiero y sobre todo las regulaciones a la ley vigente en Ecuador, a la revisión de los procesos y al análisis de los resultados de las encuestas, basados en modelos de evaluación ya aplicados en otras instituciones que ayuden a fundamentar la propuesta de investigación.

2.3. Población de estudio

Para medir la gestión de los procesos internos en el GAD Municipal el objeto de estudio se centra en la gestión financiera y operativa del Municipio de Santa Elena, se toma una muestra de los procesos del año 2020 de la Dirección Financiera y departamentos que la conforman.

2.4. Tamaño de la muestra

Es la parte representativa que se toma de la población de trabajadores del GAD Municipal del Cantón Santa Elena y que corresponden a la población objeto de estudio. Se aplicó la muestra finita para determinar el tamaño de la muestra de los empleados que laboran en el GAD Santa Elena, debido a que el número de sus componentes son limitados. La fórmula estadística aplicada fue la siguiente:

$$n = \frac{z^2 \cdot (P)(Q)(N)}{e^2(N-1) + z^2 \cdot (P)(Q)}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

z = Nivel de confianza

N= Población

P = Porción de aceptación

Q = Porción de no aceptación

e = Margen de error

Es la parte de la población de los trabajadores, elegida para la realización de la investigación. Se procedió a reemplazar la fórmula mencionada anteriormente para el cálculo de la muestra.

Dónde:

N = Tamaño de la población, corresponde al total de trabajadores del GAD Santa Elena, personas que para el 2020 fue de 401.

Z = Porcentaje de confiabilidad, este valor se calcula utilizando el nivel de confianza $(0.95/2) = 0.475$ y con el resultado obtenido se busca el valor respectivo en la tabla z, en este caso es 1.96

e = Error de estimación, se ha considerado el 5% = 0.05 de desviación en los resultados.

p = Probabilidad de que el evento ocurra, se estima un valor de 95% = 0.95

q = Probabilidad de que el evento no ocurra ($q = 1 - p$), en este caso resulta el valor de 5% = 0.5

n= Total 197 encuestas

2.5. Técnicas de recolección de datos

La Encuesta es uno de los procedimientos más utilizados en las ciencias sociales para la obtención y registro de datos, y que por el carácter de la investigación que es de corte descriptivo, se procedió a recoger la información en gran parte de los departamentos del municipio a los funcionarios que en el número de 197 procedieron a contestar cada una de las preguntas previamente elaboradas.

Para proceder con la recolección de datos se hizo énfasis en las siguientes técnicas e instrumentos:

- ✓ Técnica: encuesta
- ✓ Instrumento: cuestionario de encuesta

Es importante indicar que el cuestionario de la encuesta se lo trabajó con la consideración de los siguientes criterios:

- ✓ Evaluar las diferentes variables en estudio.
- ✓ Analizar el control interno.
- ✓ Evitar sesgos o interdependientes, claridad y falta de ambigüedad.

2.5.1. Procedimiento de recolección de datos

- ✓ Se coordinó con la directora de la tesis.
- ✓ Se coordinó con el director de Talento Humano del municipio
- ✓ Se aplicó el instrumento en la muestra elegida.
- ✓ Se procesó la información obtenida.
- ✓ Se presentó en forma de cuadros y estadísticos para la obtención de las conclusiones.

2.6. Procesamiento y análisis de datos

Una vez recopilado los datos, se procedió al ingreso respectivo, en el programa SPSS Statistics 25 que permite procesar el análisis estadístico.

- ✓ Análisis de las variables de estudio
- ✓ Validar la hipótesis de correlación de dos variables

2.6.1. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

- ✓ El procesamiento de datos se hizo de acuerdo con la estructura del instrumento de medición.
- ✓ Posteriormente se usó los elementos de la estadística descriptiva como son:
Los cuadros de frecuencia
Cuadros de doble entrada.

2.6.2. Confiabilidad de instrumento

Mediante prueba piloto que fue validada por expertos profesionales se procedió a probar la confiabilidad de la encuesta.

Tabla 1.

Prueba piloto Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0,804	,805	14

Fuente: Encuesta al Personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santa Elena.
Elaborado por: Lucy Pozo Pozo.

CAPÍTULO III:

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Análisis e interpretación de los resultados

Los objetivos planteados en el presente trabajo de investigación permiten analizar los aspectos que a criterio del investigador afectan de manera significativa tanto las competencias organizacionales como la gestión de los procesos internos del GAD Municipal de Santa Elena.

Hablar de control interno y evaluar su sistema interno es válido para determinar indicadores que puedan ser el detonante de un funcionamiento erróneo que se ve afectado por el riesgo de la propia gestión de sus autoridades.

La investigación permitió hacer una evaluación de control interno y sus potenciales riesgos, a fin de analizar el grado de implementación de controles en la gestión financiera del GAD de Santa Elena.

Bajo la premisa de la Norma General de Control Interno que indica: *“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 de control”*.

El control interno, responsabilidad de cada institución, siendo ellos los encargados de que su implementación y correcto funcionamiento sea a todo nivel de la organización.

Las encuestas se llevaron a cabo a una población de 197 funcionarios en el GAD Municipal de Santa Elena, sobre funcionarios relacionados directamente con la problemática investigada.

La observación fue directa sobre hechos y manifestaciones directas de los hallazgos presentados.

A continuación, se ponen de manifiesto los resultados de la investigación sobre las encuestas diseñadas para levantar información primaria que puedan ayudar a mejorar los controles internos del GAD Municipal de Santa Elena.

La metodología empleada permitió comprender las relaciones entre las variables planteadas y que como resultado de su análisis se plantean así:

3.2. Análisis de los resultados

ENCUESTAS

1. ¿Existe en el GAD de Santa Elena un plan de talento humano actualizado?

Tabla 2.

Plan de talento humano actualizado

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	16	8%
No	89	45%
No sabe	92	47%
Total	197	100%

Fuente: Encuesta al Personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santa Elena.
Elaborado por: Lucy Pozo Pozo

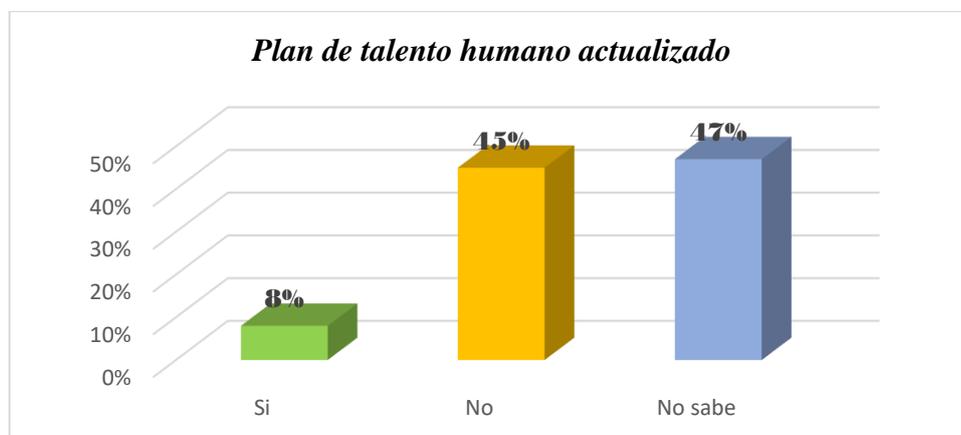


Figura 14. Plan de talento humano actualizado

Fuente: Encuesta al Personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santa Elena.
Elaborado por: Lucy Pozo Pozo

De acuerdo con la recopilación de información, el 45% de los encuestados indican no tener conocimiento de la existencia del Plan de talento humano, y el 47% no conoce sobre este tema. Sumando estos porcentajes representan el 92% de los encuestados que desconocen del Plan.

2. ¿El plan de talento humano se elaboró en base a un diagnóstico del personal existente y en las necesidades de operación institucionales?

Tabla 3.

Plan de talento humano se elaboró en base a un diagnóstico del personal

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	5	31%
No	8	50%
No sabe	3	19%
Total	16	100%

Fuente: Encuesta al Personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santa Elena.

Elaborado por: Lucy Pozo Pozo

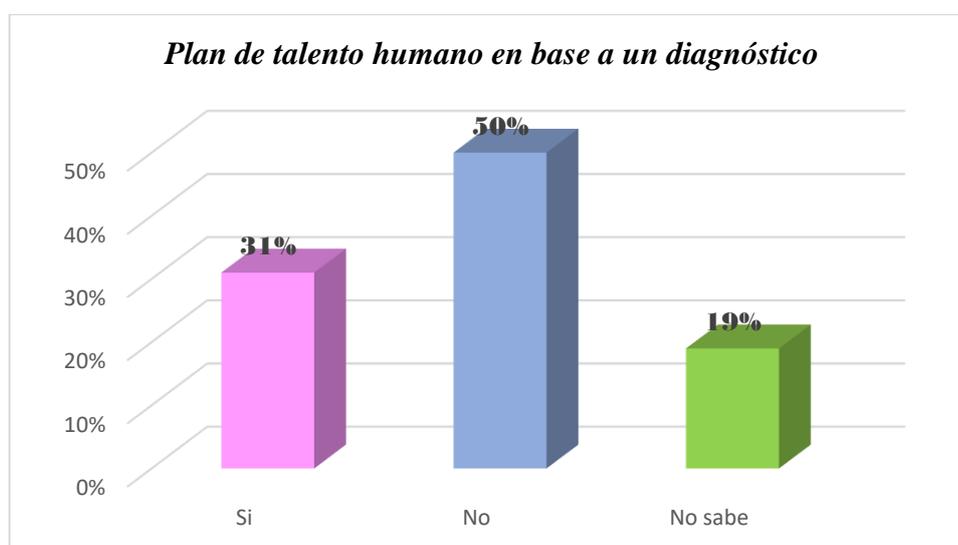


Figura 15. Plan de talento humano se elaboró en base a un diagnóstico del personal.

Fuente: Encuesta al Personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santa Elena.

Elaborado por: Lucy Pozo Pozo

De la encuesta realizada el 31% afirma conocer el Plan de talento humano del GAD que corresponden a 5 funcionarios, el 50% no conoce de la existencia de un plan de talento humano y el 19% indican no saber sobre el Plan de talento humano.

3. ¿Existe un manual de Clasificación de Puestos debidamente aprobado por la máxima autoridad?

Tabla 4.

Manual de clasificación de puestos

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	55	28%
No	72	37%
No sabe	70	35%
Total	197	100%

Fuente: Encuesta al Personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santa Elena.

Elaborado por: Lucy Pozo Pozo

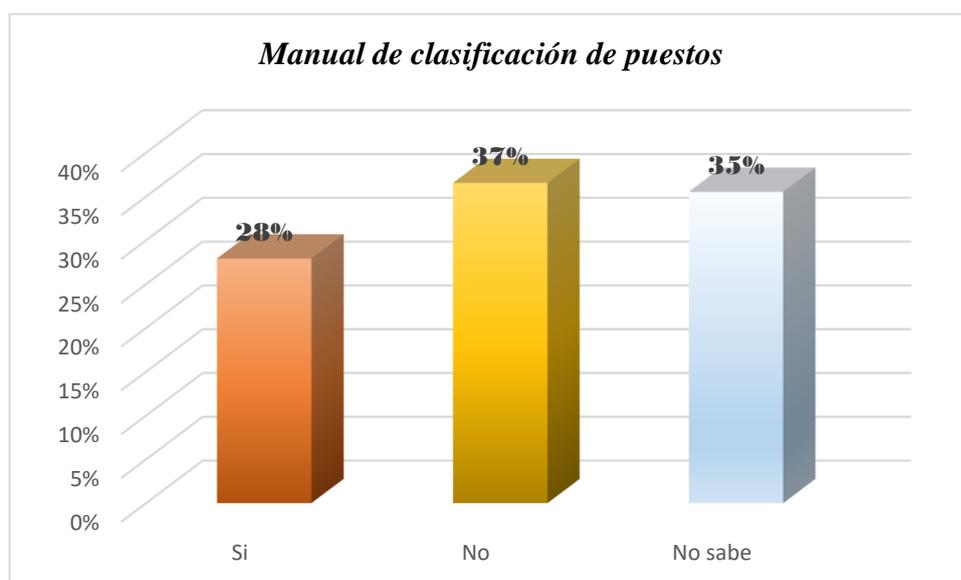


Figura 16. Manual de clasificación de puestos

Fuente: Encuesta al Personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santa Elena.

Elaborado por: Lucy Pozo Pozo

Como se observa en el gráfico, el 28% de los encuestados conoce del manual de clasificación del puesto, en comparación al 37% de los trabajadores indican no conocer y el 35% desconocen sobre esta temática. Lo que representa un 72% que no conocen sobre la temática consultada.

4. ¿La Unidad de Gestión del Talento Humano revisa y actualiza periódicamente el manual de clasificación de puestos?

Tabla 5.

Talento humano actualiza el manual de clasificación de puestos

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	13	24%
No	42	76%
No sabe	0	0%
Total	55	100%

Fuente: Encuesta al Personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santa Elena.

Elaborado por: Lucy Pozo Pozo

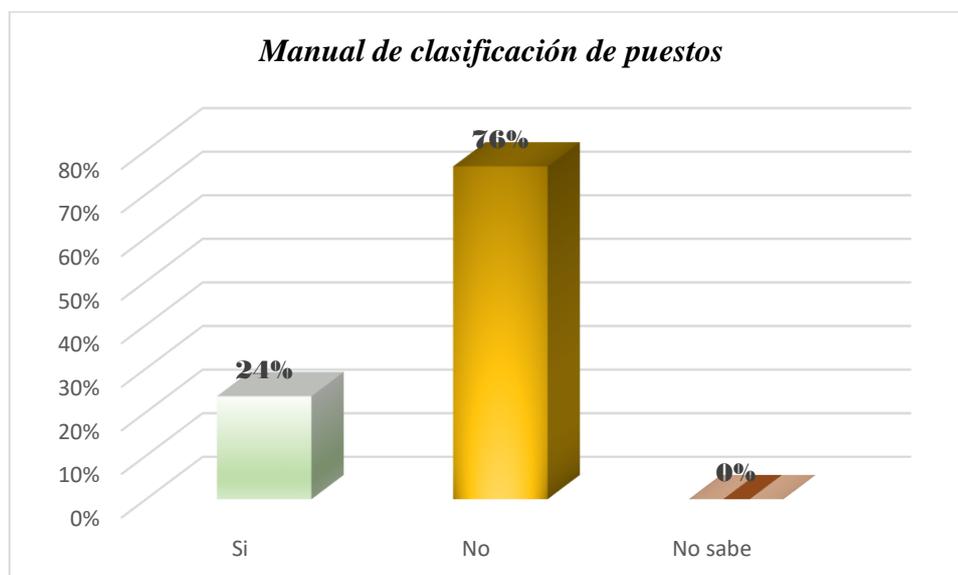


Figura 17. Talento humano actualiza el manual de clasificación de puestos

Fuente: Encuesta al Personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santa Elena.

Elaborado por: Lucy Pozo Pozo

Según el análisis gráfico, el 24% de los encuestados que corresponden a 13 funcionarios indican que si conocen de la existencia de un manual de clasificación de puestos y 42 funcionarios que representan al 76% responden que no conocen de la existencia de este.

5. ¿Para la selección del personal se contempla lo estipulado en el Manual de Clasificación de Puestos, considerando impedimentos éticos y legales para el puesto?

Tabla 6.

Selección de personal

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	42	21%
No	120	61%
No sabe	35	18%
Total	197	100%

Fuente: Encuesta al Personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santa Elena.

Elaborado por: Lucy Pozo Pozo

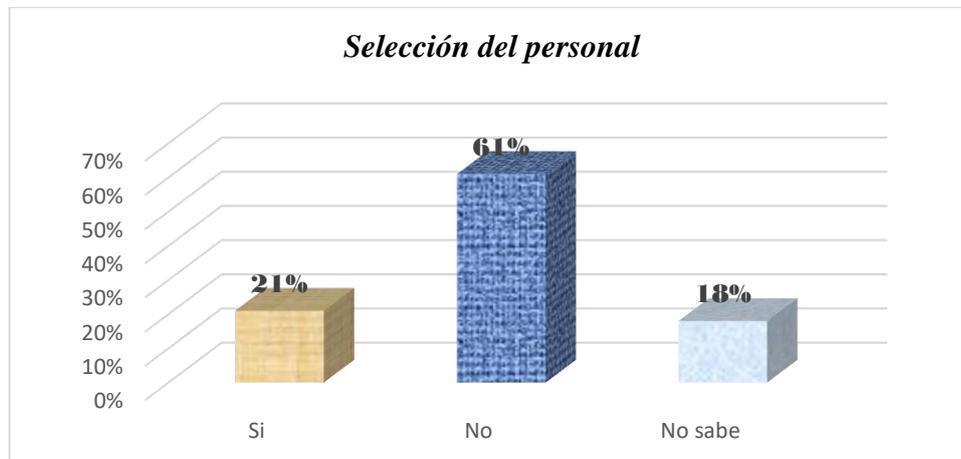


Figura 18. Selección de personal

Fuente: Encuesta al Personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santa Elena.

Elaborado por: Lucy Pozo Pozo

De los encuestados, el 61% respondió que la selección de personal no se realiza en función al manual de selección de la institución. Esto representa a 120 trabajadores, un 21%, es decir 42 encuestados afirman que si se usa el manual de selección para incorporar personal a la institución.

6. ¿Conoce usted si se ha establecido un sistema de control interno que asegure el cumplimiento de los objetivos, metas, programas, proyectos y actividades institucionales en el GAD de Santa Elena?

Tabla 7.

Sistema de control interno para dar cumplimiento a normativas

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	28	14%
No	146	74%
No sabe	23	12%
Total	197	100%

Fuente: Encuesta al Personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santa Elena.

Elaborado por: Lucy Pozo Pozo

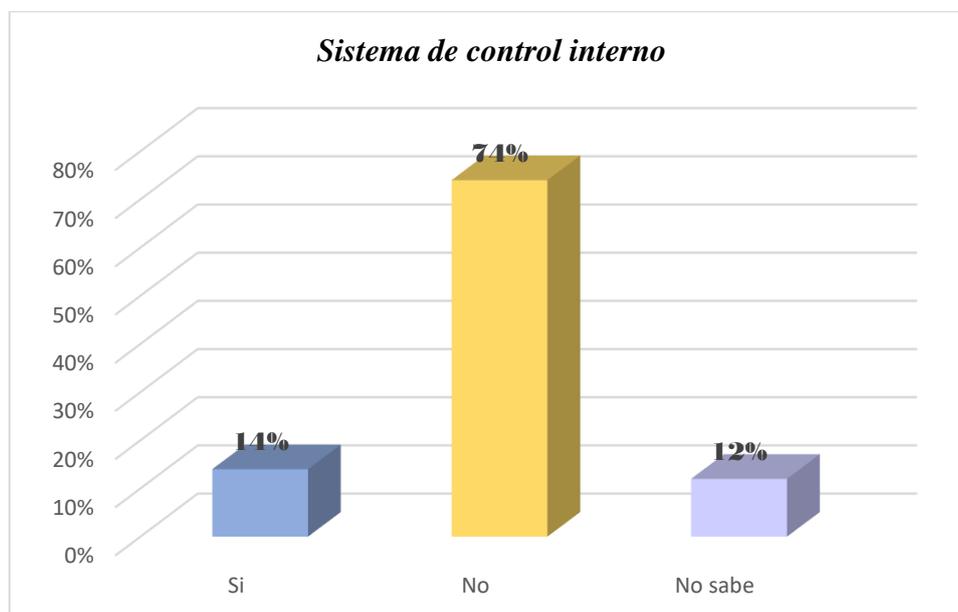


Figura 19. Sistema de control interno para dar cumplimiento a normativas

Fuente: Encuesta al Personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santa Elena.

Elaborado por: Lucy Pozo Pozo

En esta gráfica se visualiza que el 74% de los encuestados indicaron no conocer la aplicación de un sistema de control interno para asegurar el cumplimiento de los objetivos de la institución.

7. ¿EL GAD cuenta con un sistema de planificación que incluya la formulación, ejecución, control, seguimiento, evaluación del plan institucional y planes operativos anuales?

Tabla 8.

Sistema de planificación

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	68	35%
No	106	54%
No sabe	23	12%
Total	197	100%

Fuente: Encuesta al Personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santa Elena.

Elaborado por: Lucy Pozo Pozo

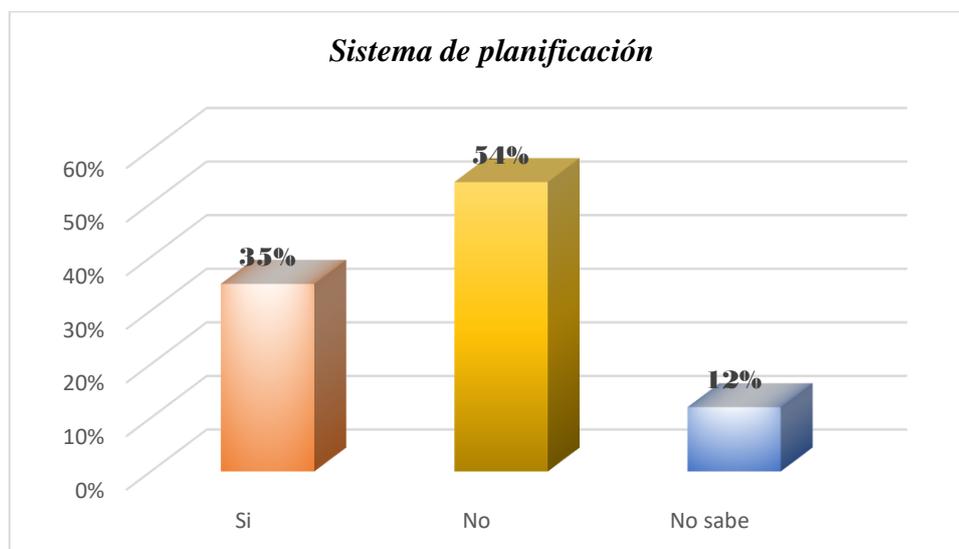


Figura 20. Sistema de planificación

Fuente: Encuesta al Personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santa Elena.

Elaborado por: Lucy Pozo Pozo

En la gráfica se observa que el 54% de los encuestados afirma no conocer sobre el sistema de planificación y planes operativos anuales del GAD, lo que dificulta entender las metas de la organización, tampoco de quienes son las personas encargadas de llevar adelante esta actividad.

8. ¿Se han emitido y difundido las políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño?

Tabla 9.

Políticas y procedimientos de evaluación del desempeño

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	87	44%
No	12	6%
No sabe	98	50%
Total	197	100%

Fuente: Encuesta al Personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santa Elena.

Elaborado por: Lucy Pozo Pozo

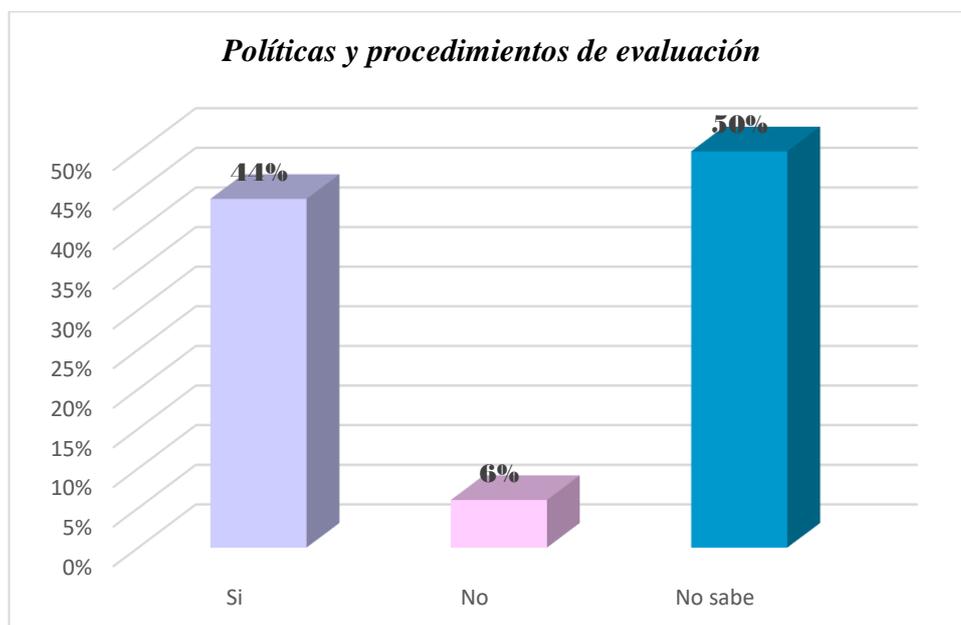


Figura 21. Políticas y procedimientos de evaluación del desempeño.

Fuente: Encuesta al Personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santa Elena.

Elaborado por: Lucy Pozo Pozo

Con respecto a las políticas y procedimiento de evaluación del desempeño, el 44% de los encuestados afirman conocer sobre estos, en comparación al 50% de ellos que dicen que no saben cuáles son los procedimientos aplicados en esta política.

9. ¿El ascenso del servidor en la carrera administrativa se produce mediante la promoción al nivel inmediato superior, previo el concurso de méritos y oposición?

Tabla 10.

Ascenso del servidor

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	58	29%
No	124	63%
No sabe	15	8%
Total	197	100%

Fuente: Encuesta al Personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santa Elena.

Elaborado por: Lucy Pozo Pozo

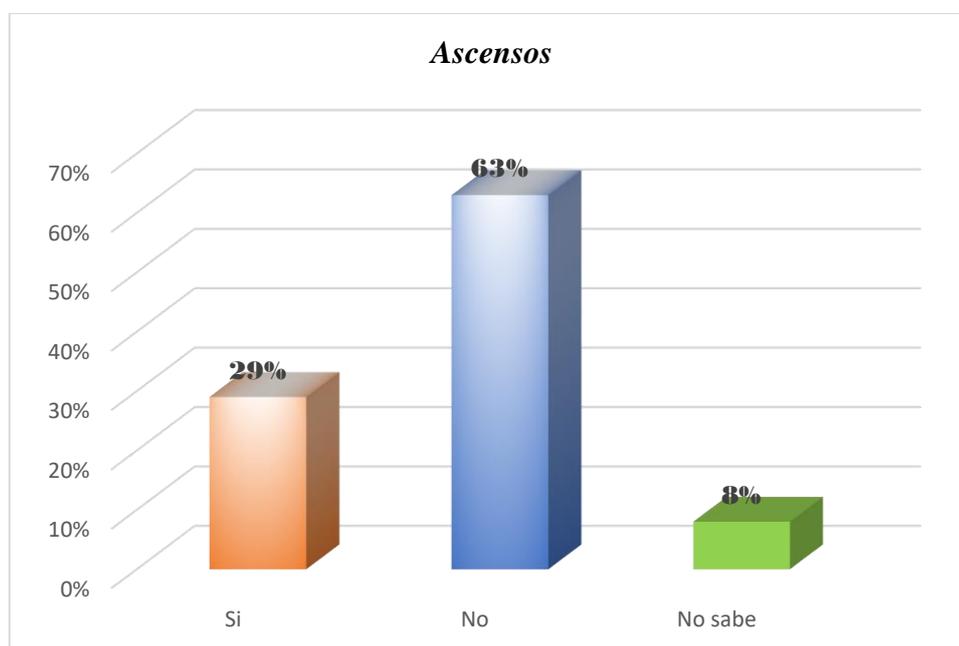


Figura 22. Ascenso del servidor

Fuente: Encuesta al Personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santa Elena.

Elaborado por: Lucy Pozo Pozo

En la gráfica se observa que el 63% de los encuestados indicó no saber cuándo ni cómo se efectúan los concursos para ascensos de los servidores públicos.

10. ¿Existe un plan de capacitación formulado por la unidad de talento humano y aprobado por la máxima autoridad de la entidad??

Tabla 11.

Plan de capacitación

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	108	55%
No	35	18%
No sabe	54	27%
Total	197	100%

Fuente: Encuesta al Personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santa Elena.

Elaborado por: Lucy Pozo Pozo

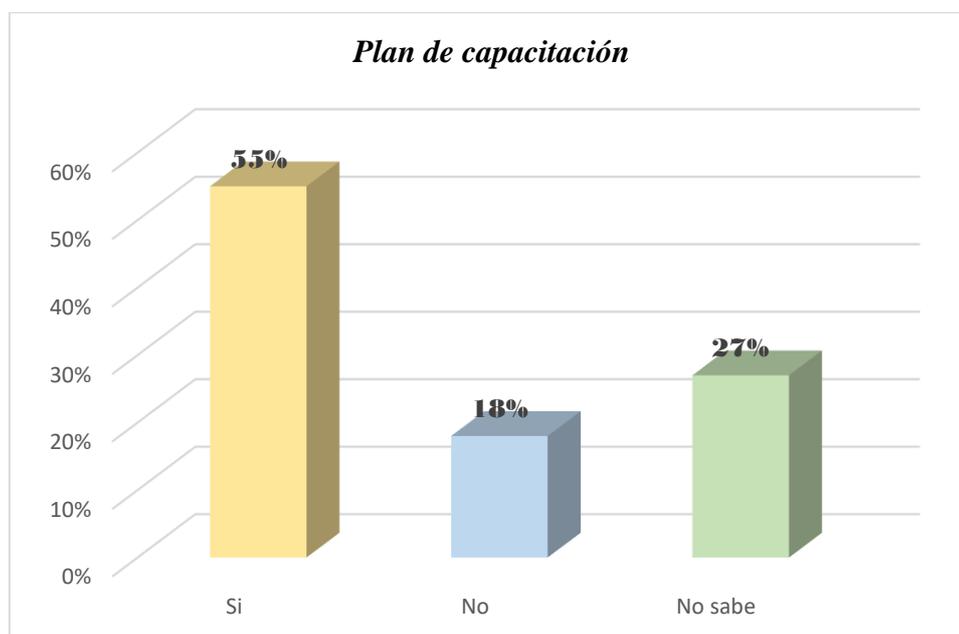


Figura 23. Plan de capacitación

Fuente: Encuesta al Personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santa Elena.

Elaborado por: Lucy Pozo Pozo

De acuerdo con la encuesta, el personal de la entidad en un mayor índice porcentual (55%) manifestaron conocer respecto al plan de capacitación formulado y aprobada por la Entidad, mientras que el 45% indicaron desconocer de aquello.

11. ¿La estructura organizacional del GAD permite que los niveles de dirección cumplan con los objetivos?

Tabla 12.

Estructura organizacional del GAD

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	26	13%
No	143	73%
No sabe	28	14%
Total	197	100%

Fuente: Encuesta al Personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santa Elena.
Elaborado por: Lucy Pozo Pozo

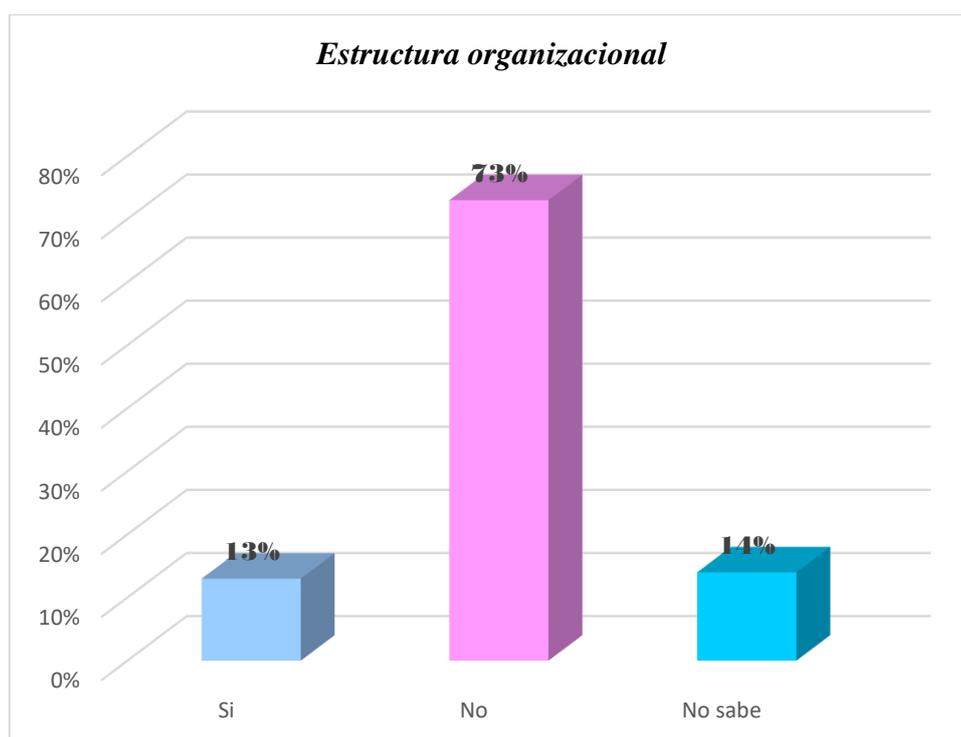


Figura 24. Estructura organizacional del GAD

Fuente: Encuesta al Personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santa Elena.
Elaborado por: Lucy Pozo Pozo

Del análisis realizado se desprende que un 73% de los encuestados no conocen si los objetivos de la dirección están de acuerdo con la estructura organizacional.

12. ¿Los objetivos institucionales son relevantes y están vinculados con las necesidades del cliente interno y externo del GAD?

Tabla 13.

Objetivos institucionales vinculados con clientes

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	25	13%
No	118	60%
No sabe	54	27%
Total	197	100%

Fuente: Encuesta al Personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santa Elena.

Elaborado por: Lucy Pozo Pozo

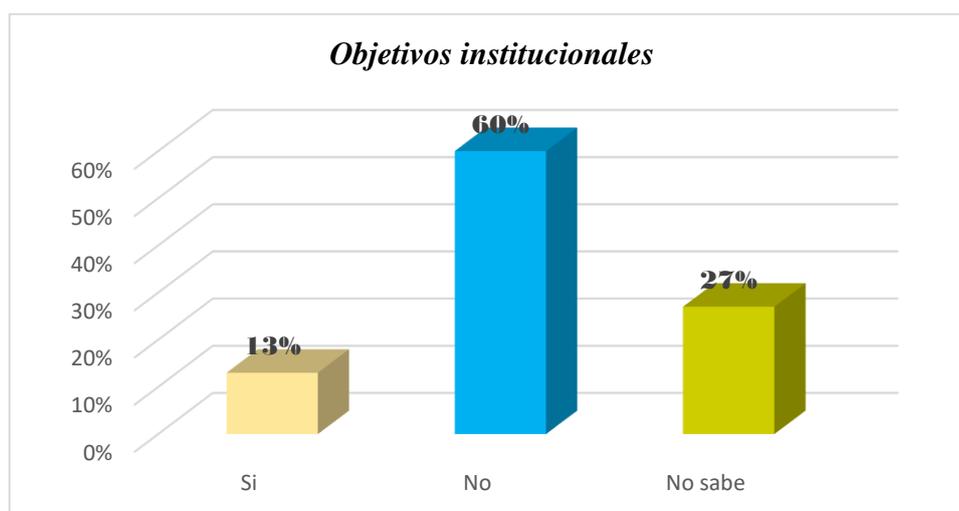


Figura 25. Objetivos institucionales vinculados con clientes

Fuente: Encuesta al Personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santa Elena.

Elaborado por: Lucy Pozo Pozo

En la gráfica se observa que el 13% de los funcionarios encuestados, respondieron estar totalmente de acuerdo, debido a que sí existe vinculación de los usuarios internos y externos para lograr objetivos mutuos, mientras que el 27% indicaron ser neutrales; es decir, no están a favor ni en contra de lo que suceda en el GAD, mientras que el 60% no conocen al respecto.

13. ¿Los objetivos muestran con claridad la incidencia de la gestión del GAD?

Tabla 14.

Incidencia de la gestión del GAD

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	67	34%
No	76	39%
No sabe	54	27%
Total	197	100%

Fuente: Encuesta al Personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santa Elena.

Elaborado por: Lucy Pozo Pozo

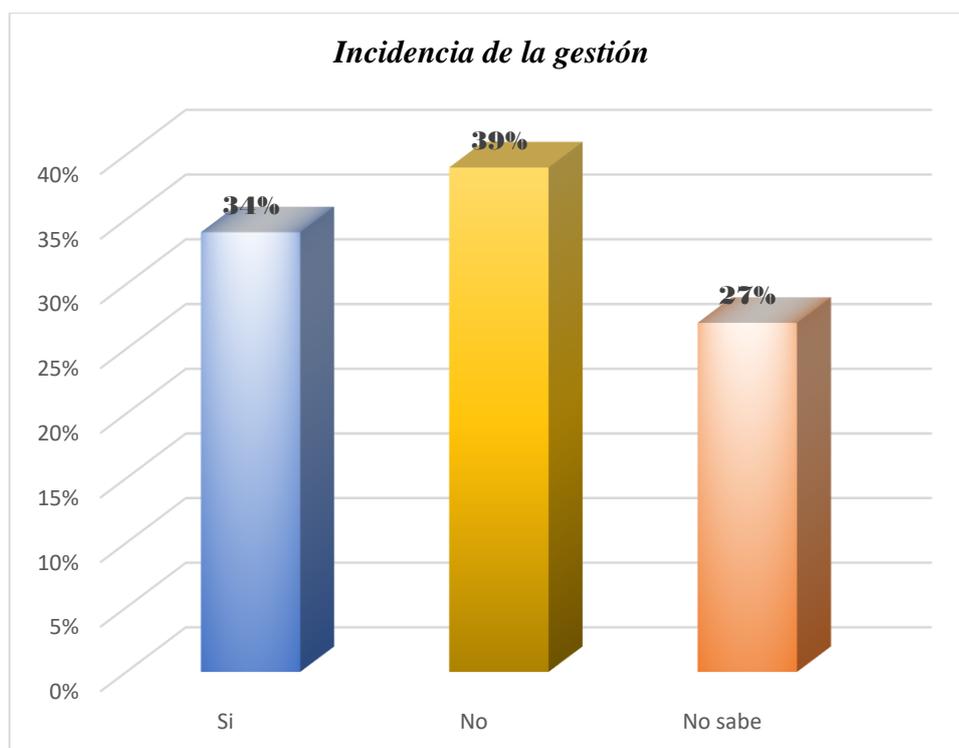


Figura 26. Incidencia de la gestión del GAD

Fuente: Encuesta al Personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santa Elena.

Elaborado por: Lucy Pozo Pozo

Según el 39% de los encuestados no está de acuerdo con la claridad de los objetivos del GAD, seguido del 34% que respondió estar de acuerdo, por otra parte, el 27% fue neutral al contestar dicha pregunta.

14. ¿El GAD cuenta con procesos actualizados y aprobados para evaluar las competencias de conocimientos, habilidades de los servidores y servidoras de la institución?

Tabla 15.

GAD y sus procesos

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	55	28%
No	76	39%
No sabe	66	33%
Total	197	100%

Fuente: Encuesta al Personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santa Elena.

Elaborado por: Lucy Pozo Pozo

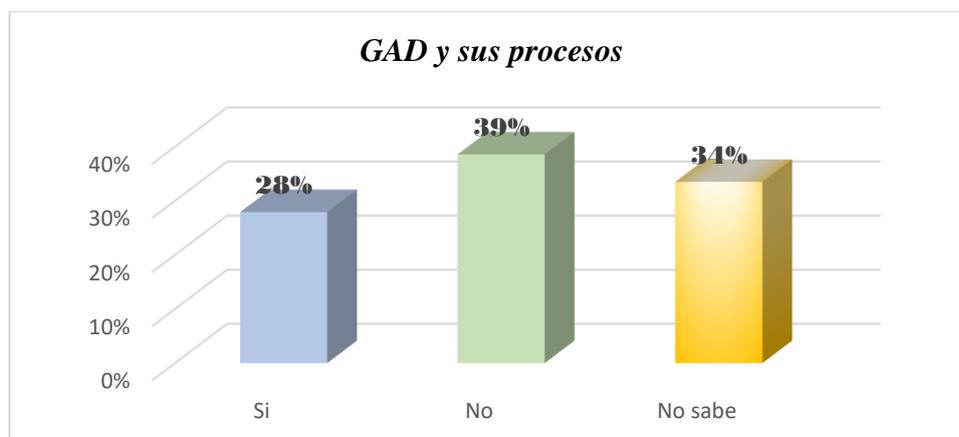


Figura 27. GAD y sus procesos

Fuente: Encuesta al Personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santa Elena.

Elaborado por: Lucy Pozo Pozo

En la gráfica, tan solo un 28% de los funcionarios indicó que conoce que el GAD cuenta con procesos actualizados, mientras que el 39% de los encuestados respondió que no conocen que el GAD cuenta o no está aplicando los procesos de actualización y aprobación para evaluar las competencias de los servidores y las servidoras y un 34% no sabe, lo que indica que el 73% de ellos no sabe o no conoce.

3.3. Comprobación de la hipótesis

La verificación de la hipótesis o también conocida como prueba de hipótesis se refiere a la manera de presentar los resultados. Para la comprobación de la hipótesis se utilizó el método Chi cuadrado (Poaquiza, 2016).

Para esta investigación una vez definidas las variables dependiente e independiente, mediante la prueba de chi-cuadrado se comparó que las distribuciones observadas en los datos recogidos en el proceso investigativo sean similares con una distribución de los datos.

De las preguntas anteriores, las preguntas No. 6 y No.11, que a criterio y fines de esta investigación permiten comparar y formular la hipótesis de investigación, en donde se analizan dos preguntas primordiales que corresponden tanto a la variable independiente como a la variable dependiente.

Pregunta No.6

¿Se ha establecido un sistema de control interno que asegure el cumplimiento de los objetivos, metas, programas, proyectos y actividades institucionales?

Pregunta No. 11

¿La estructura organizacional del GAD permite que los niveles de dirección cumplan con los objetivos?

Tabla cruzada ¿Conoce usted si se ha establecido un sistema de control interno que asegure el cumplimiento de los objetivos, metas, programas, proyectos y actividades institucionales en el GAD de Santa Elena?* ¿La estructura organizacional del GAD permite que los niveles de dirección cumplan con los objetivos?

			¿La estructura organizacional del GAD permite que los niveles de dirección cumplan con los objetivos?			Total
			SI	NO	NO SABE	
¿Conoce usted si se ha establecido un sistema de control interno que asegure el cumplimiento de los objetivos, metas, programas, proyectos y actividades institucionales en el GAD de Santa Elena?	SI	Recuento	26	2	0	28
			92,9%	7,1%	0,0%	100,0%
	NO	Recuento	0	141	5	146
			0,0%	96,6%	3,4%	100,0%
	NO SABE	Recuento	0	0	23	23
			0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
Total		Recuento	26	143	28	197
			13,2%	72,6%	14,2%	100,0%

Figura 28. Sistema de Control Interno

Fuente: Encuesta al Personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santa Elena.

Elaborado por: Lucy Pozo Pozo

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	25,986 ^a	2	,000
Razón de verosimilitud	39,005	2	,000
Asociación lineal por lineal	17,541	1	,000
N de casos válidos	197		

a. 4 casillas (44,4%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 3,04.

Figura 29. Pruebas de Chi-cuadrado

Fuente: Encuesta al Personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santa Elena.

Elaborado por: Lucy Pozo Pozo

3.4. Interpretación de resultados

Luego de los cálculos efectuados en el programa SPSS (del inglés Statistical Package for Social Sciences), que se realizó con los datos de corrección de continuidad señalados en la tabla anterior (recuento o tabla cruzada).

Analizando se obtuvo la siguiente información:

Ho

No existe una relación entre la variable competencia organizacional y la variable procesos internos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santa Elena que contribuya a mejorar la gestión en la calidad del servicio ofrecido por GAD Municipal.

Ha

Existe una relación entre la variable competencia organizacional y la variable procesos internos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santa Elena que contribuya a mejorar la gestión en la calidad del servicio ofrecido por GAD Municipal.

3.4.1 Valor p

El valor p es una probabilidad que mide la evidencia en contra de la hipótesis nula. Las probabilidades más bajas proporcionan una evidencia más fuerte en contra de la hipótesis nula. (Soporte minitab 18). Utilice el valor p para determinar si puede o no puede rechazar la hipótesis nula, que indica que no existe ninguna asociación entre dos variables categóricas.

La prueba de Chi-Cuadrado con relación al análisis de las preguntas No. 6 y pregunta No. 11 se puede observar, con los siguientes resultados; $X^2= 25,98$; $gl= 2$; $p< 0,000$. Se deduce que existe asociación entre las variables dependiente ¿Se ha establecido un sistema de control Interno que asegure el cumplimiento de los objetivos, metas, programas y actividades institucionales? y la variable independiente La estructura organizacional del GAD permite que los niveles de dirección cumplan con los objetivos interinstitucionales? Indica que ambas variables son dependientes; por tanto, existe una relación entre sí, para un nivel de significancia $\alpha=0,05$).

CAPÍTULO IV:

PROPUESTA

4.1 Propuesta de una matriz de control interno basado en la evaluación por competencias a los funcionarios del GADM de Santa Elena.

Para el correcto desarrollo económico de un país se necesita un sistema de control organizado, competitivo y que generen un bienestar en la comunidad. Este análisis simple es válido para empresas privadas y públicas, ambas forman parte del andamiaje de nuestras economías. Para que estas empresas sean confiables en sus resultados y procedimientos deben estar siempre bajo la lupa de los organismos de control competentes para cada una de ellas. En el caso de los Municipios o cualquier otro organismo del estado para que puedan ser administrados de forma eficiente los recursos es necesario un sistema de control interno que permita valorar el nivel de confianza por área de trabajo. El modelo COSO (Committee of Sponsoring Organizations) es el punto de partida.

Con los resultados obtenidos en la investigación se ha identificado algunas debilidades que se pueden ir corrigiendo con una correcta aplicación de una matriz de control interno. El mal uso de los recursos de las instituciones del sector público se ha visto agravada con una debilidad en el sistema de salud que colapsó con la pandemia y mostró también en este sector actos de corrupción ocultos hasta ese momento.

4.2 Justificación

Para la realización de este tema investigativo se consideró necesaria la autorización de la máxima autoridad del GAD Municipal del Cantón Santa Elena, con la finalidad de recopilar información veraz y pertinente, sobre las evaluaciones por competencias realizadas en años anteriores. No obstante, vale mencionar que la presente propuesta de la aplicación de una matriz de control, está fundamentada sobre la base de normas, leyes y reglamentos, además de estar enfocadas en vías de dirección al control interno en la administración de los activos del GADM, sin lugar a dudas estas normativas han sido orientadas hacia una buena toma de decisión que no solo incluyen a los jefes departamentales sino a todos quienes conforman parte de la Municipalidad, en síntesis, vale destacar que, muchas de las veces por el desconocimiento a las disposiciones legales, se ha dado paso al cuestionamiento de los distintos organismos de control, dado que son ellos quienes velan por el bienestar de los ciudadanos.

En relación con lo anterior, se debe siempre considerar el tema de medidas necesarias con el propósito de llevar a cabo un excelente control de los recursos públicos, dado que estos están siempre bajo responsabilidad de todos los miembros de las entidades, en el caso del GADM de Santa Elena, si bien es cierto son los funcionarios quienes a diario hacen uso de los recursos y bienes de la Entidad Municipal. Para (Asencio, 2019) Los bienes constituyen una parte fundamental del patrimonio gubernamental, están sujetos a un conjunto de normas y leyes que

posibilitan a los entes públicos, administrar de manera ordenada, eficiente y eficaz los bienes y permite un adecuado registro y control de los inventarios de bienes.

4.3 Objetivos

- Implementar una matriz de control interno basado en la evaluación por competencias a los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Elena, que permita medir el desempeño laboral por cada año de servicio.

El control interno ha representado una tarea de vigilancia para la auditoría interna en las organizaciones, por lo que se ha estudiado un modelo que ofrezca una seguridad razonable en el logro de los objetivos.

De acuerdo con su contenido, el control interno constituye un proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y parte del resto del personal de la entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con vistas a la consecución de objetivos en las siguientes categorías (López, Pesantez, 2018).

Se presenta un modelo de Matriz de calificaciones tal como lo explica (Appelo, 2021) “en su libro Management 3.0 trabajar con cada empleado por separado no es suficiente para generar mejoras en un equipo o una compañía. Es fundamental contar con una visión de conjunto que ayude a encajar las “piezas” de la mejor manera posible”.

MATRIZ DE CALIFICACIONES

0 No existente.	<ul style="list-style-type: none"> - Carencia completa de cualquier proceso reconocible. La empresa no ha reconocido siquiera que existe un problema a resolver.
1 Inicial.	<ul style="list-style-type: none"> - Existe evidencia que la empresa ha reconocido que los problemas existen y requieren ser resueltos. Sin embargo; no existen procesos estándar en su lugar existen enfoques ad hoc que tienden a ser aplicados de forma individual o caso por caso. El enfoque general hacia la administración es desorganizado.
2 Repetible.	<ul style="list-style-type: none"> - Se han desarrollado los procesos hasta el punto en que se siguen procedimientos similares en diferentes áreas que realizan la misma tarea. No hay entrenamiento o comunicación formal de los procedimientos estándar, y se deja la responsabilidad al individuo. Existe un alto grado de confianza en el conocimiento de los individuos y, por lo tanto, los errores son muy probables.
3 Definido.	<ul style="list-style-type: none"> - Los procedimientos se han estandarizado y documentado, y se han difundido a través de entrenamiento. Sin embargo, se deja que el individuo decida utilizar estos procesos, y es poco probable que se detecten desviaciones. Los procedimientos en si no son sofisticados pero formalizan las prácticas existentes.
4 Administrado.	<ul style="list-style-type: none"> - Es posible monitorear y medir el cumplimiento de los procedimientos y tomar medidas cuando los procesos no estén trabajando de forma efectiva. Los procesos están bajo constante mejora y proporcionan buenas prácticas. Se usa la automatización y herramientas de una manera limitada o fragmentada.
5 Optimizado.	<ul style="list-style-type: none"> - Los procesos se han enfrentado hasta un nivel de mejor práctica, se basan en los resultados de mejoras continuas y en un modelo de madurez con otras empresas. TI se usa de forma integrada para automatizar el flujo de trabajo, brindando herramientas para mejorar la calidad y la efectividad, haciendo que la empresa se adapte de manera rápida.

Figura 30. Matriz de Calificaciones

Fuente: Revista Científica “Visión de Futuro” (cruz, 2017)

Se deben establecer normas y principios básicos de obligada observancia para que los departamentos de auditoría, supervisión y control, en su parte medular observe los componentes que se puedan relacionar entre sí, estos son: planeación y planes de trabajo, integridad y valores éticos, estructura organizativa y asignación de autoridad, políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos, coordinación entre áreas, documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos, acceso restringido a los recursos, activos y registros, control de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

Tanto las empresas privadas como públicas, más estas últimas, deben aplicar un componente que permita supervisar y monitorear los errores e irregularidades que no fueron detectados con las actividades de control, en el GADM de Santa Elena, tal como se evidenció en los resultados de las encuestas, que existe deficiencias en detectar errores y en hacer las correcciones y modificaciones necesarias.

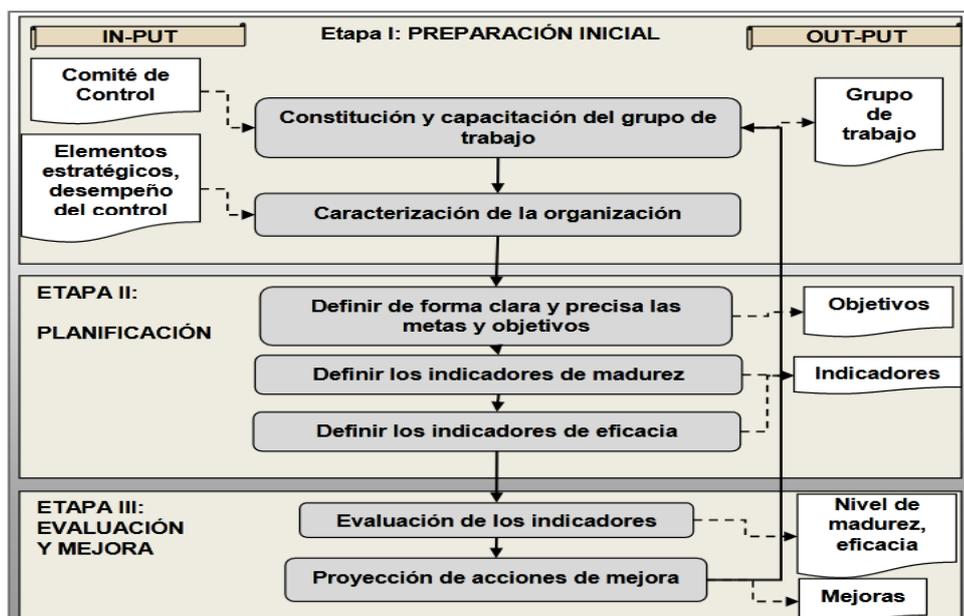


Figura 31. Preparación Inicial

Fuente: Revista Científica “Visión de Futuro” (cruz, 2017)

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO GADM SANTA ELENA	VALORACIÓN
PLANEACIÓN Y PLANES DE TRABAJO	1
<p>1. Se cuenta con Plan Estratégico Institucional, y según corresponda con el plan mensual e individual aprobados y/o actualizados, además La oficina general de planeamiento o presupuesto o equivalente ha desarrollado directivas y procedimientos pero no se cuenta con procedimientos aprobados para su seguimientos y evaluación, por lo que no se ejecuta.</p>	Repetible
<p>2. El Plan estratégico institucional, plan anual, mensual e individual contienen el desarrollo de la metodología indicada: misión, visión, lineamientos estratégicos objetivos generales y específicos, además se realiza actividades de seguimiento y evaluación (informe de avances semestrales y/o anuales) pero los informes no son entregados al titular ni a la alta dirección.</p>	Inicial
<p>3. Cumple con la opción 2 y además se cuenta con un mecanismo de monitoreo del cumplimiento de los planes, además incorpora el marco lógico, indicadores, metas, líneas de bases, cronogramas y recursos y además se informa al titular y a la alta dirección sobre el resultados del seguimiento y evaluación (nivel de cumplimiento y/o desfases, problemas observados etc.)</p>	No Existente
<p>4. Cumple con la opción 3 y además se toman medidas correctivas que permiten el cumplimiento de los planes, además ha sido realizado de manera conjunta por la oficina general de planeamiento y presupuesto, personal designado y capacitado y/o apoyo de consultoría externa y además ligado a las políticas nacionales(modernización de la gestión pública descentralización, simplificación administrativas, gobierno electrónico, anticorrupción etc.) Y además el titular y la alta dirección dictan medidas inmediatas para mejorar los problemas detectados en los seguimientos y evaluación.</p>	Repetible

5. Cumple con la opción 4 y además se retroalimenta los planes para mejorarlos en el futuro y además el titular y la alta dirección dictan medidas de medianos y largo plazos para evitar los problemas detectados en el seguimiento y evaluación.	Administrado
INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS	2
6. No se cuenta con el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano, el Reglamento Orgánico, el Manual de Procedimiento, el Convenio Colectivo de Trabajo, el Código de Conducta Específico si lo hubiere y su Reglamento Disciplinario Interno.	Definido
7. El código de Ética está en procesos de elaboración	Administrado
8. El código está aprobado mediante normas emitida por la entidad	Inicial
9. Cumple con la opción 7 y además ha sido difundidos por medios que permiten llegar a toda la entidad.	Inicial
10. Cumple con la opción 8 y además se reciben y transmiten quejas y denuncias relacionadas con el incumplimiento del código de ética.	Inicial
11. Cumple con la opción 9 y además se toman medidas correctivas para evitar reiteración de quejas y denuncias relacionadas al incumplimiento del código	No Existente
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD	4
12. La estructura organizativa no ha sido elaborada	Optimizado
13. Ha sido elaborada y se formaliza con las disposiciones legales y procedimientos diseñados, donde se establecen las atribuciones y obligaciones de los cargos	Administrado
14. Se constituyen el marco formal de autoridad y responsabilidad, así como las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales en correspondencia con los procesos	Definido
15. Cumple con la opción 13 y además se difunde en la entidad.	Administrado
16. Cumple con la opción 14 y además el titular y la alta dirección brindan facilidades administrativas y técnicas para el adecuado funcionamiento de las responsabilidades	Administrado
17. Cumple con la opción 15 y además hay una adecuada participación de la alta dirección para evaluar, retroalimentar y mejorar el funcionamiento de las responsabilidades	Administrado
POLÍTICAS Y PRÁCTICAS EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	3
18. No se aplica ni se conoce el modelo de gestión de recursos humano en la entidad	Definido
19. El modelo de gestión de recursos humano en la entidad está en procesos de implementación	Definido
20. Cumple con la opción 18 y además es aplicado inicialmente en diferentes aspectos como procesos de selección, brechas, perfiles de competencias, atención a la formación de valores; al desarrollo en función de incrementar sus capacidades	Administrado

Figura 32. Formulario de evaluación del control interno GAD Municipal de Santa Elena.
Fuente: Revista Científica “Visión de Futuro” (cruz, 2017)

FORMULARIO DE C.I GADM SANTA ELENA

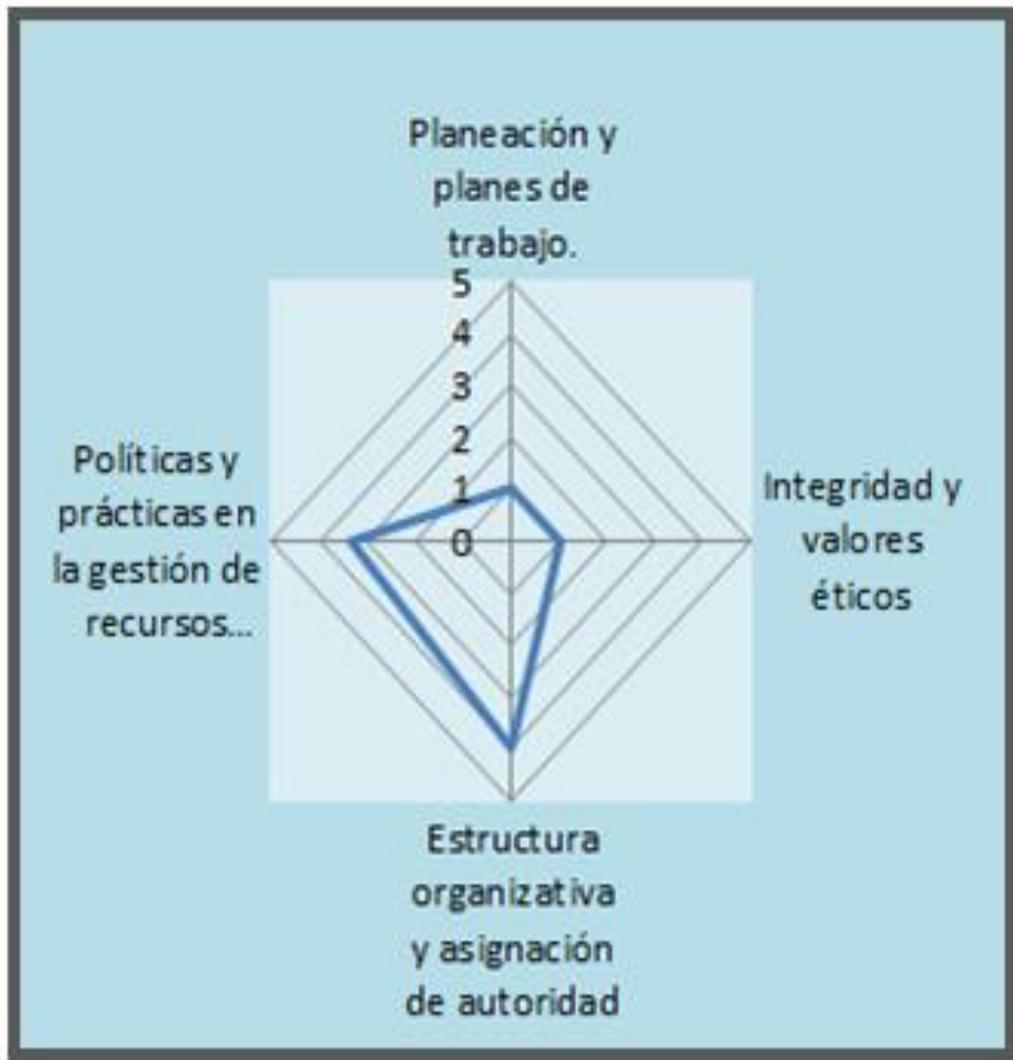


Figura 33. Formulario de C.I GADM Santa Elena
Fuente: Revista Científica “Visión de Futuro” (cruz, 2017)

EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE CONTROL	VALORACIÓN
COORDINACIÓN ENTRE ÁREAS	2
1.No se practica la coordinación entre áreas y separación de tareas en las áreas administrativas y financieras	Administrado
2.La coordinación entre áreas y separación de tareas se realiza en la práctica en las áreas administrativas y financieras pero sin contar con manuales y procedimientos aprobados para este fin.	Repetible
3. Cumple con la opción 1 y además dicha esta balanceada con la responsabilidad y establecido en manuales y procedimientos específicos aprobados por la alta dirección y el titular.	Repetible
4.Cumple con la opción 2 y además se cumple con la coordinación entre áreas y separación de tareas defunciones en aplicación de los manuales y procedimientos aprobados	Repetible
5.Cumple con la opción 3 y además se informa a las áreas responsables sobre posibles incumplimientos, observaciones y/o deficiencias	Definido
6. Cumple con la opción 4 y además se evalúa, retroalimenta y mejora la coordinación entre áreas, separación de tareas.	Definido
DOCUMENTACIÓN, REGISTRO OPORTUNO Y ADECUADO DE LAS TRANSACCIONES Y HECHOS	2
7. Las transacciones, operaciones y hechos económicos que se realizan, no tienen soporte documental	Optimizado
8. Las transacciones, operaciones y hechos económicos que se realizan, tienen soporte documental tanto impreso como digita	Definido
9. Cumple con la opción 7 y además ejecuta de acuerdo con la autorización general o específica de la administración y registrarse conforme a su clasificación, en el momento de su ejecución, para garantizar su relevancia, oportunidad y utilidad	Definido
10.Cumple con la opción 8 y además se cuentan con procedimientos generales y específicos aprobados por la alta dirección	Inicial
11. Cumple con la opción 9 y realizan análisis de eficiencias en las transacciones y hechos además	Definido
12.Cumple con la opción 10 y además se toman medidas ante la identificación de un riesgos y se mejoran los procedimientos	Repetible
ACCESO RESTRINGIDO A LOS RECURSOS, ACTIVOS Y REGISTROS	2
13.No se ha realizado ninguna actividad para identificar las áreas, procesos y/o actividades que generan valor y/o cuello de botella ni existe controles para el acceso para los diversos recursos en la entidad	Inicial
14.Existen procedimientos establecidos pero no aprobados para utilizar, custodiar, controlar y acceder a los recursos de la entidad: instalaciones , recursos económicos, tecnología de información, bienes, registros y equipos patrimoniales	Inicial

15. Se ha realizado estudios específicos en aquellas áreas, procesos y/o actividades que crean valor y/o cuellos de botellas, además existen procedimientos establecidos y aprobados para utilizar, custodiar, controlar y acceder a los recursos de la entidad: instalaciones, recursos económicos, tecnología de información, bienes, registros y equipos patrimoniales y se aplican	Repetible
16. Cumple con la opción 14 y además se realizan labores de verificación y conciliación de los registros contables con la información administrativa de soporte (bancos, inventarios físicos, arqueo de fondo y reportes de personal)	Definido
17. Cumple con la opción 15 y además se han tomado medidas para fortalecer las áreas, procesos y/o actividades que crean valor y/o mitigar los riesgos en las áreas, procesos y/o actividades que generan cuello de botellas, además otras tareas de verificación y conciliación, se realizan con información extrema a través de convenios para uso de base de datos	Repetible
18. Cumple con la opción 16 y además se evalúan, se retroalimentan y mejoran los controles para el acceso de los recursos y se monitorea la aplicación de las medidas de mejoras	Definido
CONTROL DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES	2
19. No se cuenta con el Plan de Seguridad Informática para el control de las TIC	Optimizado
20. El Plan de Seguridad Informática está laborado y cuenta con lineamientos pero no aprobados	Administrado
21. El plan de Plan de Seguridad Informática y los lineamientos están aprobados y está en concordancia con la legislación vigente	Administrado
22. Cumple con la opción 20 y además el plan se está implementando o está en proceso de implementación, además se aplican los controles de las TIC	Definido
23. Cumple con la opción 21 y además se ha revisado el monitoreo del plan y el seguimiento y monitoreo al cumplimiento de los lineamientos	Repetible
24. Cumple con la opción 22 y además se han evaluado, retroalimentados y mejorados las TIC en función de las recomendaciones resultantes del monitoreo	Repetible

Figura 34. Evaluación de las actividades de control
Fuente: Revista Científica “Visión de Futuro” (Cruz, 2017)

EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE CONTROL

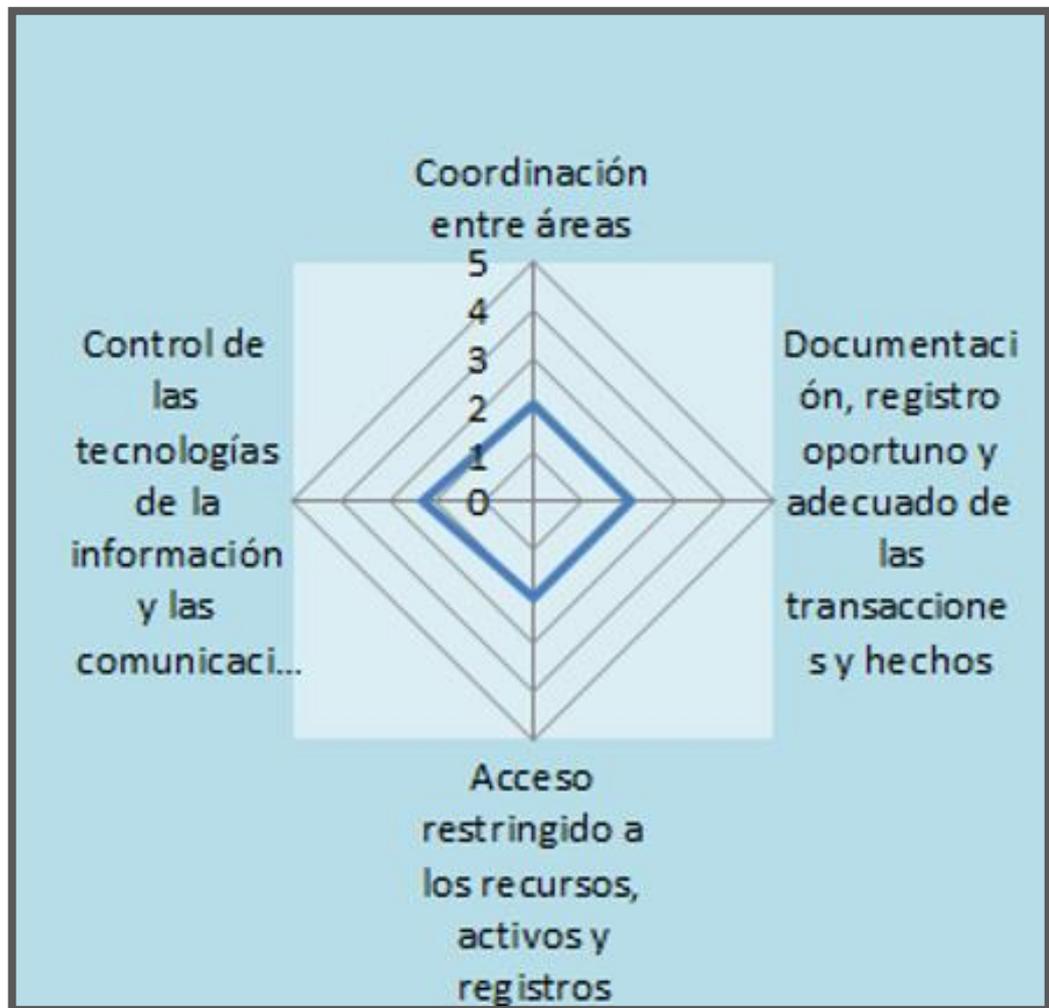


Figura 35. Evaluación de las actividades de control.
Fuente: Revista Científica “Visión de Futuro” (cruz, 2017)

ATRIBUTOS Y NIVELES DEL MODELO DE MADUREZ

ATRIBUTOS		NIVEL	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
1	Las condiciones del elemento de control no existen	2	Surge el reconocimiento de la necesidad del proceso. Existe comunicación esporádica de los problemas.	Existe conciencia de la necesidad de actuar. La gerencia comunica los problemas generales.	Existe el entendimiento de la necesidad de actuar. La gerencia es más formal y estructurada en su comunicación.	Hay entendimiento de los requerimientos completos. Se aplican técnicas maduras de comunicación y se usan herramientas estándar de comunicación.	Existe un entendimiento avanzado y a futuro de los requerimientos. Existe una comunicación proactiva de los problemas, basada en las tendencias, se aplican técnicas maduras de comunicación y se usan herramientas integradas de comunicación.
2	Las condiciones del elemento de control están definidas pero no formalizadas, por lo que se cumple insatisfactoriamente	2	Existen enfoques ad hoc hacia los procesos y las prácticas. Los procesos y las prácticas no están definidos	Surgen procesos similares y comunes pero en su mayoría son intuitivos y parten de la experiencia individual. Algunos aspectos de los procesos son repetibles debido a la experiencia individual, y puede existir alguna documentación y entendimiento informal de políticas y procedimientos.	Surge el uso de buenas prácticas. Los procesos, políticas y procedimientos están definidos y documentados para todas las actividades clave.	El proceso es sólido y completo; se aplican las mejores prácticas internas. Todos los aspectos del proceso están documentados y son repetibles. La dirección ha terminado y aprobado las políticas. Se adoptan y siguen estándares para el desarrollo y mantenimiento.	Se aplican las mejores prácticas y estándares externos. La documentación de procesos ha evolucionado a flujos de trabajo automatizados. Los procesos, las políticas y los procedimientos están estandarizados e integrados para permitir una administración y mejora extremo a extremo.

3	Las condiciones del elemento de control están documentadas y autorizadas, se cumple aceptablemente	3	Las metas no están claras y no existen las mediciones.	Existen algunas metas; se establecen algunas mediciones financieras pero solo las conoce la alta dirección. Hay monitoreo inconsistente en áreas aisladas.	Se establecen algunas mediciones y metas de efectividad, pero no se comunican, y existe una relación clara con las metas del negocio. Surgen los procesos de medición pero no se aplican de modo consistente. Se adoptan ideas de balanced scorecard para las TI, así como es ocasional la aplicación de análisis intuitivo de causas raíz.	La eficiencia y la efectividad se miden y comunican y están ligadas a las metas del negocio y al plan estratégico de TI. Se implementa el balanced scorecard de TI en algunas áreas, con excepciones conocidas por la gerencia y se está estandarizando el análisis de causas raíz. Está emergiendo mejoramiento continuo.	Existe un sistema de medición de desempeño integrado que liga al desempeño de TI con las metas del negocio por la aplicación global del balanced scorecard de TI. La dirección nota las excepciones de forma global y consistente y el análisis de causas raíz es aplicado. El mejoramiento continuo es una forma de vida.
---	--	---	--	--	---	--	--

4	Las condiciones del elemento de control están operando. Existe evidencia documental de su cumplimiento, se cumple en alto grado	2	No están definidas las habilidades requeridas para el proceso. No existe un plan de entrenamiento y no hay entrenamiento formal.	Se identifican los requerimientos mínimos de habilidades para áreas críticas. Se da entrenamiento como respuesta a las necesidades, en lugar de hacerlo con base en un plan acordado. Existe entrenamiento informal sobre la marcha.	Se definen y documentan los requerimientos y habilidades para todas las áreas. Existe un plan de entrenamiento formal pero todavía se basa en iniciativas individuales.	se actualizan rutinariamente para todas las áreas, se asegura la capacidad para todas las áreas críticas y se fomenta la certificación. Se aplican técnicas maduras de entrenamiento de acuerdo al plan de entrenamiento y se fomenta la compartición del conocimiento.	La organización fomenta de manera formal la mejora continua de las habilidades, con base en metas personales y organizacionales claramente definidas. El entrenamiento y la educación dan soporte a las mejores prácticas externas y al uso de conceptos y técnicas. Compartir el conocimiento es una cultura empresarial, y se están desarrollando sistemas basados en el conocimiento. Expertos externos y líderes industriales se emplean como guía.
5	Las condiciones del elemento de control están operando. Existe evidencia documental de su eficiencia, eficacia, se cumple plenamente	3	No existe definición de responsabilidad es y de rendición de cuentas. Las personas toman la propiedad de los problemas con base en su propia iniciativa de manera reactiva.	Un individuo asume su responsabilidad, y por lo general debe rendir cuentas aún si esto no está acordado de modo formal. Existe confusión acerca de la responsabilidad cuando ocurren problemas y una cultura de culpas tiende a existir.	La responsabilidad y la rendición de cuentas sobre los procesos están definidas y se han identificado a los dueños de los procesos de negocio. Es poco probable que el dueño del proceso tenga la autoridad plena para ejercer sus responsabilidades.	Las responsabilidades y la rendición de cuentas sobre los procesos están aceptadas y funcionan de modo que se permite al dueño del proceso descargar sus responsabilidades. Existe una cultura de recompensas que activa la acción positiva.	Los dueños de procesos tienen la facultad de tomar decisiones y medidas. La aceptación de la responsabilidad ha descendido en cascada a través de la organización de forma consistente.

6	Las condiciones del elemento de control están en un proceso institucionalizado de mejora continua. Existe evidencia documental de instancias internas y externas evaluadoras o fiscalizadoras de su eficiencia, eficacia.	2	Pueden existir algunas herramientas; el uso se basa en herramienta estándar de escritorio. No existe un enfoque planeado para el uso de herramientas	Existen enfoques comunes para el uso de herramientas pero se basan en soluciones desarrolladas por individuos clave. Pueden haberse adquirido herramientas de proveedores, pero probablemente no se aplican de forma correcta o incluso no usarse.	Existe un plan para el uso y estandarización de las herramientas para automatizar el proceso. Se usan herramientas por su propósito básico, pero pueden no estar de acuerdo al plan acordado, y puede que no estén integradas con otras herramientas.	Se implantan las herramientas de acuerdo a un plan estándar y algunas se han integrado con otras herramientas relacionadas. Se usan herramientas en las principales áreas para automatizar la administración del proceso y monitorear las actividades y controles.	Se usan juegos de herramientas estandarizados a lo largo de la empresa. Las herramientas están completamente integradas con otras herramientas relacionadas para permitir un soporte integral de los procesos. Se usan las herramientas para dar soporte a la mejora de los procesos y automáticamente detectar excepciones a los controles.
---	---	---	--	--	---	--	--

Figura 36. Atributos y Niveles del Modelo de Madurez.
Fuente: Revista Científica “Visión de Futuro” (Cruz, 2017)

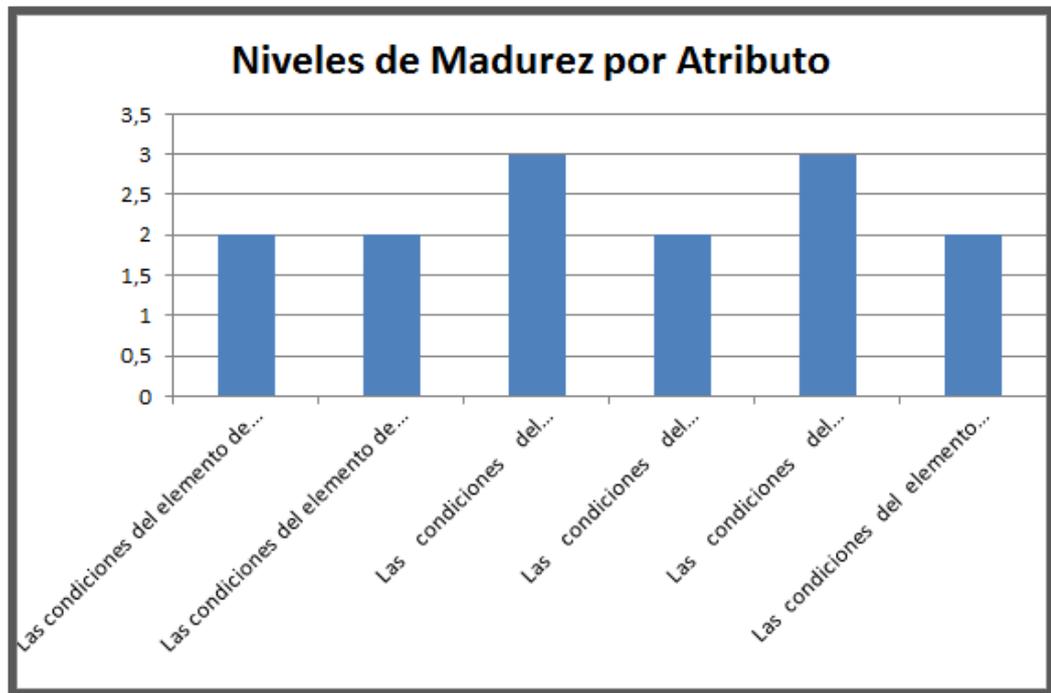


Figura 37. Niveles de Madurez por Atributo
Fuente: Revista Científica “Visión de Futuro” (cruz, 2017)

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Dentro del análisis a las competencias organizacionales y la gestión de los procesos internos en el Gobierno Autónomo Descentralizado de Santa Elena, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

1. El diagnóstico efectuado en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Elena, y la normativa legal vigente revisada y plasmada en el instrumento de recolección de datos permitió el análisis de los procesos, se evidenció la ausencia de indicadores de gestión que permita medir el nivel de competitividad al interior del GAD municipal.
2. A través de la evaluación de los procesos de control interno mediante la aplicación de normas de control interno, se evidenció que las actividades administrativas, financieras y operativas, mantienen un riesgo alto con respecto al cumplimiento de objetivos, metas, programas, proyectos y actividades en el GAD de Santa Elena. La carencia de aplicación de un sistema de control interno incide en la misión de la entidad.
3. La ausencia de una matriz de control interno para la evaluación de las competencias organizacionales de los funcionarios aumenta el riesgo y minimiza la confianza de la gestión municipal.

Recomendaciones

La investigación " **COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES Y LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS INTERNOS EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL SANTA ELENA, AÑO 2020**" plantea las siguientes recomendaciones:

1. Elaborar indicadores de gestión adecuados que estén relacionados a las necesidades de los clientes internos y externos, que permitan medir el cumplimiento de los objetivos institucionales, contribuyendo a que los niveles funcionales y operativos cumplan con los objetivos planteados.
2. La correcta aplicación de un sistema de control interno basado en normas, leyes, reglamentos, ordenanzas y resoluciones vigentes ayudará a la consecución de objetivos mediante la evaluación de los procesos internos. De esta manera los servidores y servidoras observarán las políticas generales de sus áreas de trabajo instaurando medidas y mecanismos propicios asegurando una adecuada administración del riesgo.
3. El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Elena debe implementar la matriz de control interno para mejorar el desempeño laboral de los servidores públicos, permitiendo elevar su nivel de competitividad y que los objetivos o metas trazadas se cumplan a cabalidad. La planificación

de la evaluación de las competencias organizacionales de los servidores públicos coadyuvará a la eficiencia de la gestión, incidiendo además en la transparencia del accionar municipal y el mejoramiento de la calidad en la atención de los usuarios.

Bibliografía

- Albojaire, M. (Diciembre de 2016). Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1025-028X2016000300003
- Alfonso, H. (2019). *scielo*. Obtenido de scielo/Gobernabilidad, participación y desarrollo local. El caso de los gobiernos autónomos descentralizados del Ecuador: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442019000500025
- Arbelaez, C. (2016). ENFOQUE BASADO EN PROCESOS COMO. *dialnet*, 1-10.
- Asencio, P. (2019). Obtenido de repositorioitb/PROPUESTA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL DE LOS: <https://repositorio.itb.edu.ec/bitstream/123456789/2049/1/PROYECTO%20ODE%20GRADO%20DE%20PARRALES%20ASENCIO.pdf>
- Ballesteros. (2021). *scielo/MANUAL DE FUNCIONES PARA LOS TRABAJADORES DE LA ALFARERÍA*. Obtenido de scielo/MANUAL DE FUNCIONES PARA LOS TRABAJADORES DE LA ALFARERÍA: https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/33427/2/2021_manual_funciones_trabajadores.pdf
- Bravo, C. (2018). *SCIELO*. Obtenido de SCIELO: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_isoref&pid=S1815-59362018000100010&lng=es&tlng=es
- Burgos, V. (Junio de 2018). *Repositorio/ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA EL DEPARTAMENTO*. Obtenido de Repositorio/ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA EL DEPARTAMENTO: <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2424/1/76688.pdf>
- Calle, G. O. (2020). Sistema de control interno como herramienta de optimización de los procesos financieros de la. *Dom. Cien., ISSN: 2477-8818*, 37.

- Cañizares. (2018). *Scielo*. Obtenido de Scielo:
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612018000200004
- Carrión, S. (29 de Septiembre de 2017). *REVISTA ESPACIOS*. Obtenido de REVISTA ESPACIOS:
<https://www.revistaespacios.com/a18v39n03/a18v39n03p30.pdf>
- Chacán, M. Y. (2020). *Desafíos Organizacionales: Modelo de Gestión por Competencias*. International Journal of Humanities and Social Science Invention (IJHSSI): Journal.
- Contreras, O. (Agosto de 2010). *La calidad en la gestión como factor de cambio institucional en las organizaciones gubernamentales del Estado de México*. Obtenido de
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-14352010000200012
- Cruz, V. d. (Enero de 2016). *Centro de Información y Gestión*. Obtenido de Holguín Ciencias: <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181543577007.pdf>
- cruz, V. d. (Diciembre de 2017). Revista Científica "Visión de Futuro". *Procedimiento para evaluar el nivel de madurez y eficacia del control interno*, págs. 212-230.
- Dávalos, M. F. (2018). *El comportamiento organizacional y su relación en los*. Obtenido de El comportamiento organizacional y su relación en los:
<http://scielo.iics.una.py/pdf/academo/v5n2/2414-8938-academo-5-02-169.pdf>
- Díaz, C. A. (2013). *TEMA: "COMPORTAMIENTO*. AMBATO – ECUADOR: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO.
- Echeverría, V. (2020). *Cultura organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño laboral en bibliotecarios*. Obtenido de Cultura organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño laboral en bibliotecarios:
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-358X2019000200149

- Espinoza, B. (2018). *La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio*. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6233/1/T2664-MAE-Bastidas-La%20estructura.pdf>
- Euskalit. (2018). *Euskalit*. Obtenido de Euskalit: <https://www.euskalit.net/buscador/doc/modelo2018.pdf>
- Garcés, S. (2018). Las competencias gerenciales y el desempeño laboral: un estudio descriptivo de. *revistapublicando.org*, 1-16.
- Gutiérrez, V. (2009). *GESTIÓN POR PROCESO Y LA NECESIDAD DE SU IMPLEMENTACIÓN EN LA EMPRESA*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433568004.pdf>
- Jara, L. (Junio de 2018). *Scielo*. Obtenido de La auditoría interna como herramienta de gestión para el control en los gobiernos autónomos descentralizados: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-14722018000100080
- Jiménez, A. (2018). *TEORÍAS CLÁSICAS DE LAS*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/3579/357959311001/357959311001.pdf>
- Jiménez, C. (2017). Incidencia de la Gestión por Competencias en el Crecimiento Empresarial. *Revista/Innova*, 1-11.
- Lois, B. (2019). *scielo*. Obtenido de scielo/Sistema de gestión de la calidad para el proceso de investigación: <https://www.scielo.sa.cr/pdf/aie/v19n1/1409-4703-aie-19-01-571.pdf>
- Lopez, H. (febrero de 2020). *scielo*. Obtenido de scielo-Diseño de un modelo de gestión.: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000100165
- López, Pesantez. (2018). El control interno en el sector público ecuatoriano. Caso de Estudio: gobiernos autónomos descentralizados cantonales de Morona Santiago. *Cofin Habana*. Obtenido de El control interno en el sector público ecuatoriano. Caso de Estudio: gobiernos autónomos descentralizados cantonales de Morona Santiago:

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612018000100018

Meriño, M. d. (2018). *El clima organizacional en el emprendimiento sostenible*.
Obtenido de El clima organizacional en el emprendimiento sostenible:
<http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n84/0120-8160-ean-84-00043.pdf>

MONTERO, A. (2016). *Repositorioedu/DISEÑO Y DOCUMENTACIÓN DE UN PLAN DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO* . Obtenido de DISEÑO Y DOCUMENTACIÓN DE UN PLAN DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO :
<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/1737/2016-AlmeidaMonteroLuisCarlos-trabajodegrado.pdf?sequence=1>

Montiel, A. (2000). *Primer Informe de Gobierno, Toluca, Estado de México*.
Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=1977118&pid=S1405-1435201000020001200022&lng=es

Morán, Q. (Junio de 2018). *Scielo - El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO*. Obtenido de Scielo - El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO:
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612018000100018

Ortuño, C. (2017). *REPOSITORIO*. Obtenido de REPOSITORIO/Análisis de la capacidad institucional de los GAD provinciales:
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6010/1/T2503-MGDE-Cadena-Analisis.pdf>

Parra. (2017). *redLYC/COMPETENCIAS PERSONALES Y PROFESIONALES*.
Obtenido de redLYC/COMPETENCIAS PERSONALES Y PROFESIONALES:
<https://www.redalyc.org/pdf/782/78245566004.pdf?fbclid=IwAR02mXf60EnmY2>

Pilligua, N. (2017). *redalyc*. Obtenido de redalyc/La gestión integrada de procesos como plataforma de: <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360450397002.pdf>

- Pineda, N. L. (2016). APLICACIONES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN EMPRESAS DE LA REGIÓN. *Grafías Disciplinarias de la UCP, Pereira-Colombia N° 21: 71-82, 12.*
- Piñeros, E. (2017). <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2017/166074.pdf>.
Obtenido de tangara:
<http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2017/166074.pdf>
- Poaquiza, A. (2016). El control interno en la gestión administrativa y financiera en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Del Cantón Cevallos. *Universidad Técnica de Ambato.*
- RAMIREZ, S. (ABRIL de 2016). *CONTROL INTERNO DE PROVEEDURÍA Y BODEGA DEL GOBIERNO.* Obtenido de REPOSITORIO:
<http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/8993/1/TTUACE-2016-CA-CD00121.pdf>
- Rivera, D. N. (Abril de 2019). *Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo.* Obtenido de https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-33052019000200328&lng=es&nrm=i&tlng=es
- Rondón, M. (2016). *Revista de Investigación.* Obtenido de redalyc:
<https://www.redalyc.org/pdf/3761/376147131008.pdf>
- Sigcho Jácome , R. (2015). Procesos de control interno e indicadores de gestión y su incidencia en la gestión del area financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Chilla. *CEPOS.*
- Soporte minitab 18. (s.f.). *support.minitab.* Obtenido de <https://support.minitab.com/es-mx/minitab/18/help-and-how-to/statistics/tables/how-to/chi-square-test-for-association/interpret-the-results/all-statistics/>
- Vaca, J. (2017). revistaVelasguíGESTIÓN POR PROCESOS COMO HERRAMIENTA CLAVE PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO. *revista, 1-12.*
- Vergara, V. (julio de 2017). *scielo.* Obtenido de LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS COMO HERRAMIENTAS DE CONTROL

INTERNO DE UNA ORGANIZACIÓN:

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-

36202017000300038

VERGARA, V. (AGOSTO de 2017). *SCIELO/LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS COMO HERRAMIENTAS DE CONTROL INTERNO DE UNA ORGANIZACIÓN*. Obtenido de SCIELO:

<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus38317.pdf>

Villamil, D. N. (2016). EL PROCESO ADMINISTRATIVO: FACTOR DETERMINANTE EN LAS MIPYMES COLOMBIANAS DEL SIGLO XXI. *ASOCIACION NACIONAL DE FACULTADES Y ESCUELAS DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION*, 18.

Vizcaíno, F. V. (07 de marzo de 2014). Obtenido de <https://repositorio.iaen.edu.ec/bitstream/24000/3970/1/TESINA%20FINAL%20IAEN.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de Operacionalización de las variables

VARIABLE DEPENDIENTE:

Variable	Tipo	Concepto	Dimensión	Indicadores	Ítems	Técnicas/Instrumentos
Gestión de procesos internos	Dependiente	Es la herramienta fundamental que centra su atención en la organización direccionada con los usuarios, dado que su objetivo radica en aumentar la satisfacción de los clientes o usuarios al momento de percibir la prestación de servicios.	Procesos de Control Interno sobre aspectos de: <ul style="list-style-type: none"> • Misión • Visión • Planificación estratégica • Planificación Operativa (POA) • Presupuesto • Evaluaciones de Riesgo • Estructura organizacional 	Evaluación a los controles internos del GAD Municipal de Santa Elena: <ul style="list-style-type: none"> • Manuales de procesos y procedimientos Operaciones • Direcciones o departamentos municipales 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de auditoría. • Informes de cumplimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Encuestas - Evidencia Documental - Técnicas de muestreo Análisis cualitativos y cuantitativos Evaluación de riesgos Análisis de datos.

Elaborado por: Lucy Pozo Pozo

VARIABLE INDEPENDIENTE:

Variable	Tipo	Concepto	Dimensión	Indicadores	Ítems	Técnicas/Instrumentos
Competencias organizacionales	Independiente	Son aquellas que forman parte del conjunto de responsabilidades que competen a quienes tienen funciones gerenciales y de coordinación en una organización	<ul style="list-style-type: none"> • Herramientas de Control Interno • Planificación Operativa (POA) • Presupuesto • Marco Jurídico Vigente 	<ul style="list-style-type: none"> • Eficacia. • Eficiencia • Gestión • Requisitos legales 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de metas organizacionales. • Avance del plan de desarrollo. • Capacidad administrativa. • Gestión fiscal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Encuestas - Evidencia Documental - Técnicas de muestreo - Análisis cualitativos y cuantitativos - Evaluación de riesgos - Análisis de datos

Elaborado por: Lucy Pozo Pozo

Anexo 2. Fundamentación Legal.

Considerando que todos los individuos que conforman una organización desarrollan el sistema de control interno, en sujeción a la normativa legal vigente y a los recursos asignados se considera que: “La Contraloría General del Estado presenta las normas de control interno dirigidas a todas las entidades, organismos del sector público y personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos; estas han sido diseñadas bajo el marco conceptual del Informe COSO, en el que se definen los siguientes componentes integradores: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión”. (Jara, 2018)

La presente investigación se la realizó en concordancia a lo establecido en las leyes, normas y reglamentos que rigen la actuación de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, en este caso el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santa Elena, entidad objeto de estudio.

Toda ley, normativa y documento legal existente en el Ecuador, tiene como elemento rector, de cumplimiento obligatorio, a la Constitución, encontrando descrita la composición del Estado, su conformación y funcionamiento. Estas leyes son:

- Constitución de la República del Ecuador
- Ley Orgánica de transparencia y acceso a la información pública
- Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización COOTAD
- Ley Orgánica de Participación Ciudadana y Control Social
- Ley Orgánica del Servicio Público
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, reformas y reglamentos
- Normas de Control Interno

Figura 38. Leyes

Elaborado por: Lucy Pozo Pozo

Para una fácil comprensión de estos principios y la forma como deben ser aplicados por las instituciones que reciben recursos y bienes del Estado, se procede a enunciar una serie de artículos necesarios para entender el funcionamiento y responsabilidades de los GADS.

Constitución de la República del Ecuador

La investigación tiene sustento legal de conformidad con lo establecido en la Constitución de la República del Ecuador que establece en su **Art.-52** “Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad, así como a una información precisa sobre su contenido y características”.

El **Art. 85** de la misma ley establece: “al referirse a las políticas públicas, servicios públicos y participación ciudadana se reconocen determinados

aspectos relacionados con la calidad de los servicios públicos; entre ellos, la prestación de bienes y servicios públicos bajo el principio de solidaridad, la participación de las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades en la formulación, ejecución, evaluación y control de las políticas y servicios públicos.

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Art. 227.- 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

De conformidad con el **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.

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;

*Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.
COOTAD.*

Para el Gobierno autónomo descentralizado Municipal Santa Elena existe un cuerpo legal normativo que ha sido definido consensuadamente en el pleno de la Asamblea Nacional, este cuerpo normativo es el COOTAD – Código de Ordenamiento

Territorial, autonomía y Descentralización, en la que se especifican claramente las competencias para cada nivel.

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 funcionará de manera desconcentrada. La estructura administrativa será la mínima indispensable para la gestión eficiente, eficaz y económica de las competencias de cada nivel de gobierno, se evitará la burocratización y se sancionará el uso de cargos públicos para el pago de compromisos electorales.

Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.

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.

DEBERES Y ATRIBUCIONES GENERALES

Art. 77.- Máximas autoridades, titulares y responsables. - Los ministros de Estado y las máximas autoridades de las instituciones del Estado son responsables de los actos, contratos o resoluciones emanados de su autoridad. Además, se establecen las siguientes atribuciones y obligaciones específicas:

I. Titular de la entidad:

a) Dirigir y asegurar la implantación, funcionamiento y actualización del sistema de control interno y de los sistemas de administración financiera, planificación, organización información de recursos humanos, materiales, tecnológicos, ambientales y más sistemas administrativos:

b) Disponer que los responsables de las respectivas unidades administrativas establezcan indicadores de gestión, medidas de desempeño u otros factores para evaluar el cumplimiento de fines y objetivos, la eficiencia de la gestión institucional y el rendimiento individual de los servidores;

Ley Orgánica del Servicio Público

Art. 2 señala: “El servicio público tiene por objetivo proponer al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad y productividad del Estado y normas que fundamentan el procedimiento de mejora de la calidad de servicio”

Normas de Control Interno

(Sigcho Jácome , 2015) Con la aparición de las “Normas de Control Interno para las entidades, organismos del sector público y personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos”, cuya última publicación se realizó en el R.O. 87 de 14 diciembre del 2009, se ha tratado de propiciar la aplicación de normas para

el mejoramiento de los sistemas de control interno y la gestión pública que provean una seguridad razonable de la gestión Institucional.

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:

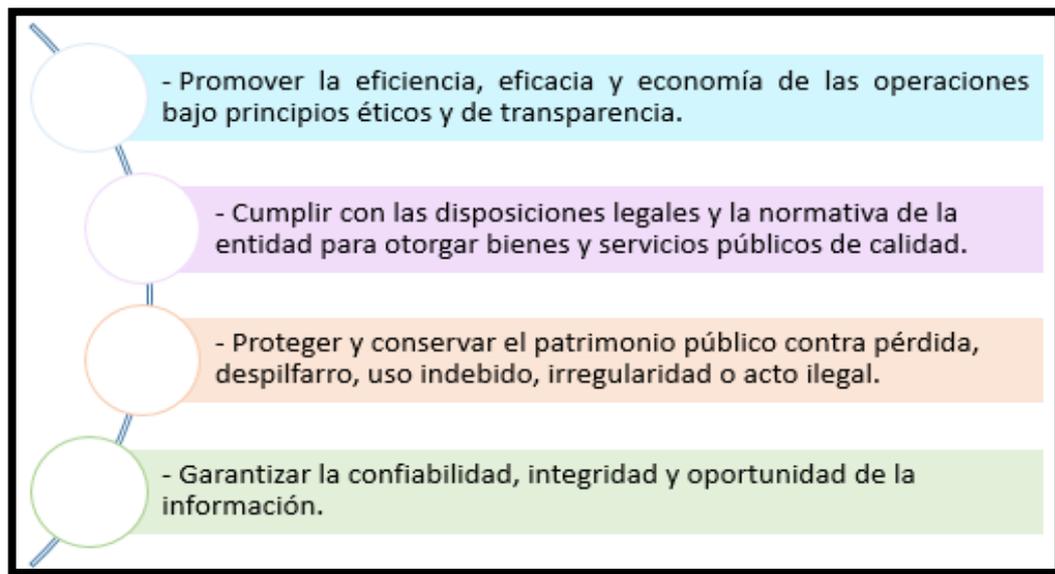


Figura 39. 100-02 Objetivos de Control Interno
Elaborado por: Lucy Pozo Pozo

100-03. Responsable

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.

200 AMBIENTE DE CONTROL

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.

200-06 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 especificarán 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.

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 pudiera 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 con 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.

407-02. Manual de clasificación de puestos

Las unidades de administración de talento humano, de acuerdo con el ordenamiento jurídico vigente y las necesidades de la institución, formularán y revisarán periódicamente la clasificación de puestos, definiendo los requisitos para su desempeño y los niveles de remuneración.

La entidad contará con un manual que contenga la descripción de las tareas, responsabilidades, el análisis de las competencias y requisitos de todos los puestos de su estructura y organizativa. El documento será revisado y actualizado periódicamente y servirá de base para la aplicación de los procesos de reclutamiento, selección y evaluación del personal.

La definición y ordenamiento de los puestos se establecerá tomando en consideración la misión, objetivos y servicios que presta la entidad y la funcionalidad operativa de las unidades y procesos organizacionales.

407-06 Capacitación y entrenamiento continuo

Los directivos de la entidad promoverán en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de las servidoras y servidores en todos los niveles de la entidad, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo.

Los directivos de la entidad en coordinación con la unidad de administración de talento humano y el área encargada de la capacitación (en caso de existir éstas), determinarán de manera técnica y objetiva las necesidades de capacitación del personal, las que estarán relacionadas directamente con el puesto, a fin de contribuir al mejoramiento de los conocimientos y habilidades de las servidoras y servidores, así como al desarrollo de la entidad.

El plan de capacitación será formulado por las unidades de talento humano y aprobado por la máxima autoridad de la entidad. La capacitación responderá a las necesidades de las servidoras y servidores y estará directamente relacionada con el puesto que desempeñan. Las servidoras y servidores designados para participar en los programas de estudio ya sea en el país o en el exterior, mediante becas otorgadas por las instituciones patrocinadoras y/o financiadas parcial o totalmente por el Estado, suscribirán un contrato-compromiso, mediante el cual se obliga a laborar en la entidad por el tiempo establecido en las normas legales pertinentes. Los conocimientos adquiridos tendrán un efecto multiplicador en el resto del personal y serán utilizados adecuadamente en beneficio de la gestión institucional.

407-08 Actuación y honestidad de las servidoras y servidores

La máxima autoridad, los directivos y demás personal de la entidad, cumplirán y harán cumplir las disposiciones legales que rijan las actividades institucionales, observando los códigos de ética, normas y procedimientos relacionados con su profesión y puesto de trabajo.

Los directivos no sólo cautelarán y motivarán el cumplimiento de estos principios y del ordenamiento jurídico vigente en el trabajo que ejecutan las servidoras y servidores, sino que están en la obligación de dar muestras de la observancia de éstos en el desempeño de sus funciones.

Las servidoras y servidores, cualquiera sea el nivel que ocupen en la institución, están obligados a actuar bajo principios de honestidad y profesionalismo, para mantener y ampliar la confianza de la ciudadanía en los servicios prestados, observando las disposiciones legales que rijan su actuación técnica. No podrán recibir ningún beneficio directo o indirecto y se excusarán de intervenir en asuntos en los que tengan conflictos de interés personal o de su cónyuge o conviviente, hijos y parientes hasta el segundo grado de afinidad o cuarto de consanguinidad.

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

Se observará y evaluará el funcionamiento de los diversos controles, con el fin de determinar la vigencia y la calidad del control interno y emprender las modificaciones que sean pertinentes para mantener su efectividad.

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.

Anexo 3. Instrumentos de recolección de información (Encuesta para los funcionarios del GAD Municipal del cantón Santa Elena).



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
INSTITUTO DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**ENCUESTA DIRIGIDA A SERVIDORES PÚBLICOS DEL GAD
MUNICIPAL DE SANTA ELENA**

Tema: *Competencias organizacionales y la gestión de los procesos internos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santa Elena, año 2020*

Objetivo: *Recabar información respecto a las competencias organizacionales y la gestión de los procesos internos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Santa Elena. “Esta encuesta es de carácter investigativa, donde se pretende recoger las opiniones de los funcionarios públicos sobre las competencias laborales y los procesos internos en el GAD de Santa Elena.*

Datos informativos:

Nombres del Funcionario: _____

Cargo: _____

Tiempo de servicio: _____

Sexo: M F

Instrucciones: *Marque con una X, de acuerdo con su criterio.*

Me ha tocado hacerle la encuesta a usted ¿Tendría a bien contestar unas preguntas? No demandará más que unos minutos y realmente nos sería de gran ayuda y le agradeceremos mucho”.

1. ¿Existe en el GAD de Santa Elena un plan de talento humano actualizado?

- a) Si existe
- b) No existe
- c) No sabe

Si su respuesta es b o c, pase a la pregunta 3

2. ¿El plan de talento humano se elaboró en base a un diagnóstico del personal existente y en las necesidades de operación institucionales?

- a) Si existe
- b) No existe
- c) No sabe

3. ¿Existe un manual de Clasificación de Puestos debidamente aprobado por la máxima autoridad?

- a. Si existe
- b. No existe
- c. No sabe

Si su respuesta es b o c, pase a la pregunta 5

4. ¿La Unidad de Gestión del Talento Humano revisa y actualiza periódicamente el manual de clasificación de puestos?

- a) Si existe
- b) No existe
- c) No sabe

5. ¿Para la selección del personal se contempla lo estipulado en el Manual de Clasificación de Puestos, considerando impedimentos éticos y legales para el puesto?

- a) Si existe
- b) No existe
- c) No sabe

6. ¿Conoce usted si se ha establecido un sistema de control interno que asegure el cumplimiento de los objetivos, metas, programas, proyectos y actividades institucionales en el GAD de Santa Elena?

- a) Si existe
- b) No existe
- c) No sabe

7. ¿EL GAD cuenta con un sistema de planificación que incluya la formulación, ejecución, control, seguimiento, evaluación del plan institucional y planes operativos anuales?

- a) Si existe
- b) No existe
- c) No sabe

8. ¿Se han emitido y difundido las políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño?

- a) Si existe
- b) No existe
- c) No sabe

9. ¿El ascenso del servidor en la carrera administrativa se produce mediante la promoción al nivel inmediato superior, previo el concurso de méritos y oposición?

- a) Si existe
- b) No existe
- c) No sabe

10. ¿Existe un plan de capacitación formulado por la unidad de talento humano y aprobado por la máxima autoridad de la entidad?

- a) Si existe
- b) No existe
- c) No sabe

11. ¿La estructura organizacional del GAD permite que los niveles de dirección cumplan con los objetivos?

- a) Si existe
- b) No existe
- c) No sabe

12. ¿Los objetivos institucionales son relevantes y están vinculados con las necesidades del cliente interno y externo del GAD?

- a) Si existe
- b) No existe
- c) No sabe

13. ¿Los objetivos muestran con claridad la incidencia de la gestión del GAD?

- a) Si existe
- b) No existe
- c) No sabe

14. ¿El GAD cuenta con procesos actualizados y aprobados para evaluar las competencias de conocimientos, habilidades de los servidores y servidoras de la institución?

- a) Si existe
- b) No existe
- c) No sabe

Muchas gracias por su colaboración

Anexo 4. Carta aval de la Entidad.



CARTA AVAL

Certifico que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Santa Elena, apoya el desarrollo de la tesis de trabajo de titulación denominado **“COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES Y LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS INTERNOS EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL SANTA ELENA, AÑO 2020”**, llevado a cabo por la Lcda. Lucy Amabel Pozo Pozo con C.C. 0920397858.

En mi calidad de Alcalde del cantón Santa Elena, manifiesto mi apoyo y auspicio para hacer uso de la información proporcionada por la entidad para los fines pertinentes a la elaboración y publicación de la tesis.

Lo que permite autorizar a los interesados, dar uso del presente documento según lo estimen conveniente.

Santa Elena, a 8 de enero de 2021.-


Ing. Otto Vera Palacios
ALCALDE DE SANTA ELENA



www.gadse.gob.ec

📍 Calle 18 de Agosto y Calle 10 de Agosto
☎ 042 - 597700 / 042 - 597701
☎ 042 - 597702 / 042 - 597703

📘 SantaElenaGADM
🐦 @SantaElenaGADM
📺 SantaElenaGADM

Anexo 5. Cronograma de actividades.



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
INSTITUTO DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



TEMA: COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES Y LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS INTERNOS EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL SANTA ELENA, AÑO 2020.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				HORAS
	7	14	21	28	4	18	4	18	1	15	29	13	27	10	24	8	22	5	12	19	26	2	9	16	23												
1) Introducción	2h	2h	2h	2h																															8		
2) Marco Teórico					2h	2h	2h	2h																											8		
3) Materiales y Métodos									2h	2h	2h	2h	2h																					10			
4) Resultados y Discusión														2h	2h	2h	2h	2h																	10		
5) Propuesta																		2h	2h	2h	2h	2h													10		
6) Conclusiones y Recomendaciones																										2h	2h							4			
NÚMERO TOTAL DE HORAS																												50									

Ing. Verónica Ponce Chalén, MSc.
DOCENTE TUTOR IPG UPSE

Lcda. Lucy Amabel Pozo Pozo
MAESTRANTE DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Anexo 6. Organización Territorial del Estado

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 consejos provinciales y los consejos regionales.

Elaborado por: Lucy Pozo Pozo

Anexo 7. Ley orgánica de transparencia y acceso a la información pública.

**1.3.2 Ley orgánica de transparencia y acceso a la información pública
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.

Elaborado por: Lucy Pozo Pozo

Anexo 8. Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización. COOTAD.

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 funcionará de manera desconcentrada.

Elaborado por: Lucy Pozo Pozo

Anexo 9. Ley orgánica de la Contraloría General del Estado

Ley orgánica de la contraloría general del estado, reformas y reglamentos

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.

Ley orgánica de la contraloría general del estado, reformas y reglamentos

Capítulo 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.

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.

Elaborado por: Lucy Pozo Pozo

Anexo 10. Deberes y atribuciones generales

Art. 77.- Máximas autoridades, titulares y responsables.- Los Ministros de Estado y las máximas autoridades de las instituciones del Estado, son responsables de los actos, contratos o resoluciones emanados de su autoridad.

Además se establecen las siguientes atribuciones y obligaciones específicas:

Titular de la entidad:

a) **Dirigir** y asegurar la implantación, funcionamiento y actualización del sistema de control interno y de los sistemas de administración financiera, planificación, organización información de recursos humanos, materiales, tecnológicos, ambientales y más sistemas administrativos:

b) **Disponer** que los responsables de las respectivas unidades administrativas establezcan indicadores de gestión, medidas de desempeño u otros factores para evaluar el cumplimiento de fines y objetivos, la eficiencia de la gestión institucional y el rendimiento individual de los servidores.

Elaborado por: Lucy Pozo Pozo

Anexo II. Normas de control interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos.

200 AMBIENTE DE CONTROL

200-04 Estructura Organizativa

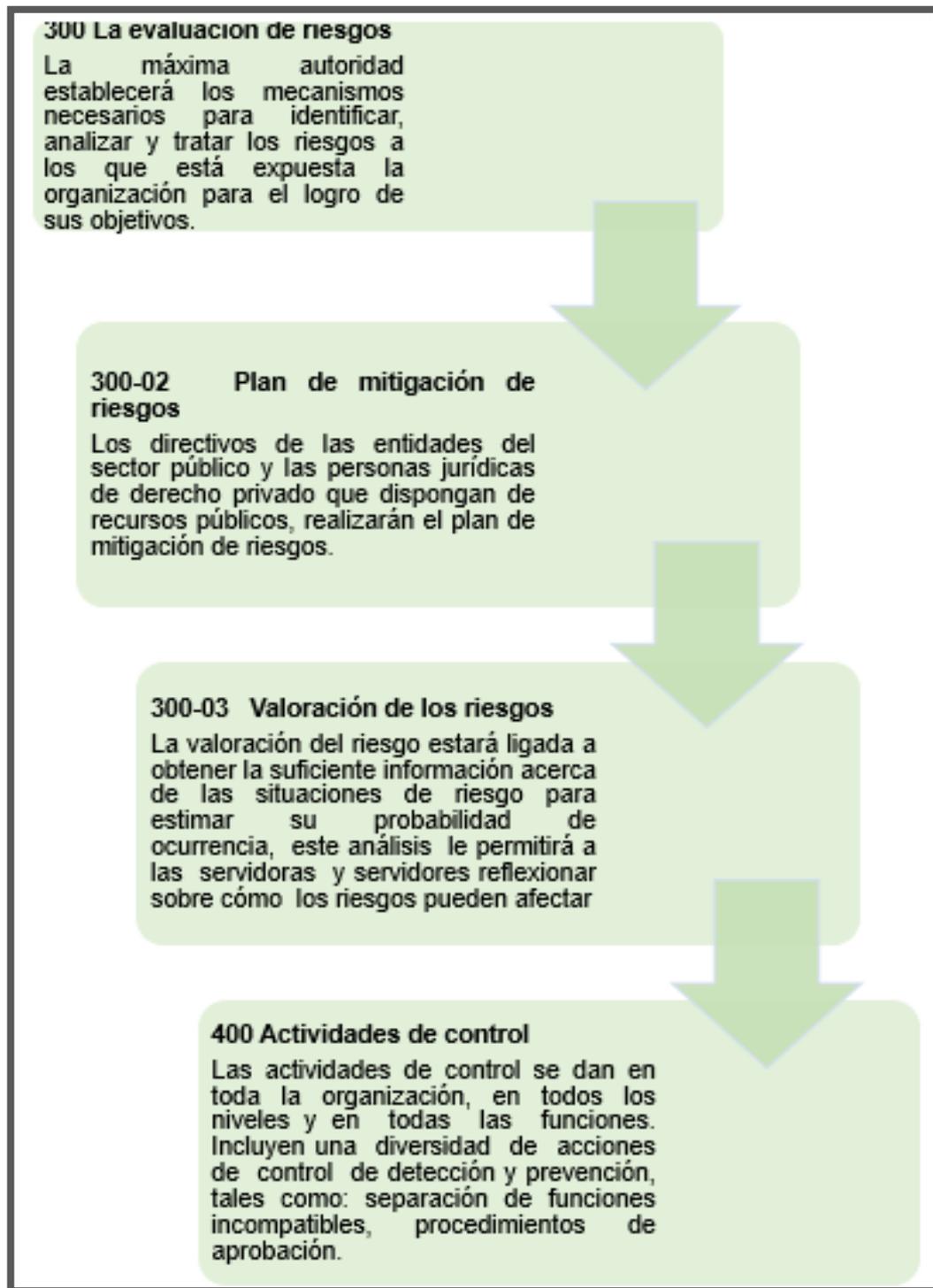
La máxima autoridad debe crear una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes.

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.

Elaborado por: Lucy Pozo Pozo

Anexo 12. Normas de control interno para las entidades.



Elaborado por: Lucy Pozo Pozo