



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

## **ÁREA ADMINISTRATIVA**

### **TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN AUDITORÍA INTEGRAL**

Diseño, implementación y aprobación de un plan de mitigación de riesgos en la administración de bienes del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza.

**TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA**

**AUTOR:** Jarrín López, Walter Bolívar

**DIRECTOR:** Velásquez Navas, Marcelo Gerardo, Dr.

**CENTRO UNIVERSITARIO:** PUYO

2013

# CERTIFICACIÓN

Doctor.

Marcelo Velázquez Navas

DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

CERTIFICA:

Que el presente trabajo, denominado: “Diseño, implementación y aprobación de un plan de mitigación de riesgos en la administración de bienes del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza” realizado por el profesional en formación: Jarrín López Walter Bolívar, cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, Noviembre de 2013.

f) .....

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Jarrín López Walter Bolívar, declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f. ....

Autor: Jarrín López Walter Bolívar

Cédula: 1600225799

## **DEDICATORIA**

### **A Dios**

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor que ha invadido en mi hogar y corazón.

### **A mis Padres**

Con mucho cariño, este trabajo dedico a mis padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo; todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

### **A mis Hijos**

Por haber sido el pilar fundamental en mi carrera y un apoyo en cada adelanto de mi vida, brindándome su infinito amor y comprensión ya que ellos han sido el motor que me da vida para cumplir mis metas y objetivos.

Autor: Jarrín López Walter Bolívar

Cédula: 1600225799

## **AGRADECIMIENTO**

Mi eterna gratitud a quienes han apoyado esta etapa de crecimiento en mi formación profesional ,un agradecimiento especial a quienes de una u otra manera han apoyado la finalización de este proyecto de trabajo de grado, en especial al Dr. Marcelo Velásquez Navas, Tutor y amigo quien desinteresadamente ha prestado su apoyo y contingencia en el desarrollo de este trabajo.

Autor: Jarrín López Walter Bolívar

Cédula: 1600225799

## INDICE DE CONTENIDOS

Pág.

CARATULA	i
CERTIFICACION	ii
DECLARACION DE AUTORÍA Y SECIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
INDICE DE CONTENIDOS	vi
RESUMEN EJECUTIVO	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
<b>CAPITULO I:</b>	<b>5</b>
<b>GENERALIDADES</b>	
1.1 Antecedentes	6
1.2 Justificación	8
1.3 Objetivos	8
1.3.1 Objetivo General	8
1.3.2 Objetivos Específicos	8
1.4 Análisis FODA del GAD. Municipal del Cantón Pastaza enfocado a bienes.	9
1.5 Hipótesis	10
<b>CAPITULO II</b>	<b>13</b>
<b>MARCO CONCEPTUAL</b>	
2.1 Conceptos y fundamentos del control interno	14
2.1.1 Conceptos e importancia	14
2.1.2 Elementos básicos del control	14
2.1.3 Clases de control	15
2.1.4 Limitaciones inherentes del Control Interno	17
2.1.5 Operaciones básicas del Control Interno	18
2.1.6 El Informe COSO (Commite of Sponsoring Organizations)	18
2.1.7 Lo que se puede lograr con el control interno	20
2.1.8 Lo que no se puede lograr con el control interno	20
2.1.9 Marco Integrado de Control Interno Institucional	22
2.1.10 Componentes del control interno	23
2.2 Los riesgos organizacionales	25

2.2.1	Importancia	25
2.2.2	Responsabilidad por los riesgos	26
2.2.3	Fundamentos de la Administración de riesgo empresarial o E.R.M	27
2.2.4	Fundamentos del E.R.M.	28
2.2.5	Beneficios de la Administración de riesgo empresarial o E.R.M.	29
2.2.6	Componentes de la administración de riesgos empresariales	29
2.3	Diagnóstico organizacional relacionado a los bienes	33
2.4	Cadena de valor para identificar como van los bienes	37
2.5	Métodos de control contable y administrativo para los bienes agregadores de Valor al Control Contable y Administrativo	39
2.6	El manual de referencia definición y aplicación.	44
2.7	Los Bienes	55
2.7.1	Fases del proceso administrativo en la administración de bienes	60
2.7.2	Medición del desempeño	65
2.7.3	Diferencias básicas entre la administración privada y administración del sector público.	66
2.7.4	Conceptos básicos	66
2.7.5	Unidad de administración de bienes	71
2.7.6	Políticas relativas al control interno de los bienes muebles e inmuebles.	72
<b>CAPITULO III</b>		<b>77</b>
<b>DISEÑO DEL PLAN DE MITIGACIÓN DE RIESGO</b>		
3.1	Definición de Objetivos	78
3.1.1	Objetivos básicos para la implementación	78
3.2	Identificación de eventos	78
3.2.1	Conocimiento de la Entidad	79
3.2.2	Factores Internos	81
3.2.2.1	Infraestructura	81
3.2.2.2	Personal	82
3.2.3	Factores Externos	82
3.2.3.1	Factores económicos	82
3.2.4	Factores Políticos o gubernamentales, económicos, tecnológicos o informáticos y sociales	83
3.2.4.1	Factores político-legales	83
3.2.4.2	Factores demográficos y sociales	84
3.2.4.3	Factores tecnológicos	84

3.2.4.4	Factores económicos	85
3.2.5	Identificación de Riesgos	85
3.2.6	Análisis FODA	90
3.3	Valoración de Riesgos	91
3.4	Administración de Riesgos Empresariales E.R.M.	101
3.5	Mapa de Riesgos Organizacional	105
3.6	Plan de mitigación de riesgos	108
3.7	Resultados esperados	112
<b>CAPITULO IV</b>		114
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>		
	Conclusiones	115
	Recomendaciones	115
	Bibliografía	116
<b>INCIDE DE TABLAS</b>		
Tabla 01	Cadena de valor del sistema de registro y control de bienes.	38
Tabla 02	Proceso de compras públicas	39
Tabla 03	Cuentas que interviene en el registro contable	41
Tabla 04	Actividad: Unidad de administración de bienes	44
Tabla 05	Actividad Planificación	45
Tabla 06	Actividad: Almacenamiento y distribución	46
Tabla 07	Actividad: Sistema de registro	47
Tabla 08	Actividad: Identificación y protección	48
Tabla 09	Actividad: Custodia	49
Tabla 10	Actividad: Uso de Bienes de larga duración	50
Tabla 11	Actividad: Control de vehículos oficiales	51
Tabla 12	Actividad: Constatación física de existencias	52
Tabla 13	Actividad: Baja de bienes por obsolescencia, pérdida, robo	53
Tabla 14	Actividad: Venta de Bienes y Servicios	54
Tabla 15	Actividad: Mantenimiento de Bienes	55
Tabla 16	Información de personal del GADMCP.	82
Tabla 17	Unidad de administración de bienes	86
Tabla 18	Almacenamiento y distribución	86
Tabla 19	Identificación y protección	87
Tabla 20	Constatación física de existencias	88
Tabla 21	Uso de bienes de larga duración	88



Tabla 22	Baja de bienes por obsolescencia	89
Tabla 23	Identificación de eventos: Unidad de administración	92
Tabla 24	Identificación de eventos: Identificación y protección	93
Tabla 25	Identificación de eventos: Valoración y registro de bienes	94
Tabla 26	Identificación de eventos: Almacenamiento y distribución	95
Tabla 27	Identificación de eventos: Constatación física	96
Tabla 28	Identificación de eventos: Baja de bienes	97
Tabla 29	Identificación de eventos: Conciliación de cuentas	98
Tabla 30	Identificación de eventos: Seguimiento al uso de bienes	99
Tabla 31	Identificación de eventos: Contratación	100
Tabla 32	Administración del riesgo	98
Tabla 33	Mapa de riesgos	101
Tabla 34	Plan de Mitigación de riesgos	105
Tabla 35	Resultados esperados	109

## RESUMEN EJECUTIVO

En la legislación ecuatoriana existe variedad de leyes, reglamentos y manuales sobre temas legales, técnicos, administrativos, y económico financieros, que orientan las decisiones y acciones de los funcionarios y servidores públicos, sin embargo no existe un plan de control y mitigación de riesgos que permita hacer un seguimiento en la administración de bienes y activos fijos en el sector público ecuatoriano.

El presente trabajo apoya a la administración de bienes en el GAD. Municipal del Cantón Pastaza, ya que el Plan Mitigación de Riesgos es una herramienta de control que se ajusta a la entidad, determinándose a esta como un pilar fundamental y la base para diseñar procedimientos, estrategias y controles claves necesarios; con el mismo se pretende alcanzar una buena administración de los bienes, evitando así la mala utilización de los mismos.

De igual manera este trabajo se constituye en la información base para la estructuración del mapa de riesgos que identificará los problemas y generar planes de implementación que permitirá mejorar de forma efectiva la administración de bienes y llegar al logro del objetivo administrativo, reduciendo el nivel de riesgo.

**Palabras Clave,** Lineamientos, controles clave, estrategias, riesgos, plan, mitigación.

## **EXECUTIVE ABSTRACT**

Ecuadorian legislation exists in various laws, regulations and manuals on legal, technical, administrative, economic and financial, that guide the decisions and actions of public officials and employees, however there is no management plan and risk mitigation enabling monitoring in the asset management and fixed assets in the Ecuadorian public sector.

This work supports the administration of property in the GAD. Pastaza Canton Municipal as the Hazard Mitigation Plan is a management tool that conforms to the entity, determining this as a cornerstone and basis for design procedures, strategies and key controls necessary, with the same be achieved good management of the property, thus preventing misuse of the same.

Similarly, this work constitutes the basis for structuring information risk map that will identify problems and create implementation plans that will effectively improve asset management and get to the goal administrative, reducing the level of risk .

Keywords, Guidelines, key controls, strategies, risks, plan mitigation.

## INTRODUCCIÓN

El trabajo de final de maestría en auditoría integral, consiste en el diseño, aprobación e implementación de un plan de mitigación de riesgos a la administración de bienes del GAD. Municipal del Cantón Pastaza, el mismo que ha sido desarrollado gracias a la contingencia brindada por el Departamento Financiero de la municipalidad, y su área de Bodega la cual ha colaborado en la realización y culminación de ésta herramienta importante de control interno.

Dentro del capítulo uno, se describe las Generalidades, en donde se hace una introducción a la importancia de los Inventarios en el Sector Público, en donde el ejercicio del control requiere de normas o estándares, que en materia de bienes constituyen básicamente la Constitución de la República del Ecuador, Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y su Reglamento, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y su Reglamento, el Reglamento General Sustitutivo de Bienes, las Normas de Control Interno, el Reglamento de Utilización, Mantenimiento, Movilización, Control y Determinación de responsabilidades de los Vehículos del Sector Público, Manual de Control y Administración de Activos Fijos.

También como estándares se constituyen las normas y disposiciones internas las cuales se ajustan a las circunstancias y necesidades propias de la entidad; desde luego, sin contravenir las normas generales.

En el capítulo dos, se recopila toda la información necesaria y bases científicas que contribuyan de manera eficiente al desarrollo de este trabajo final de maestría, relacionado exclusivamente con la administración de bienes en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza, en donde se propone la implementación de un Plan de Mitigación de Riesgos a fin de establecer los principales lineamientos y estrategias que permitan administrar los bienes reduciendo el riesgo a un nivel mínimo.

En el capítulo tres, tomamos como herramienta principal el Manual de Referencia, para conocer las actividades relacionadas con la administración de bienes, sus objetivos, los posibles riesgos a los cuales se enfrentan dichas actividades, y las actividades de control que se deberán implementar a fin de mitigar los riesgos.

También se hace referencia a la identificación de eventos, determinando sus objetivos e impacto; se presenta una matriz de administración de riesgos y un plan de mitigación de

riesgos, con los resultados esperados, y se finaliza con las conclusiones y recomendaciones.

La investigación consideramos un aporte muy importante y valioso para el GAD. Municipal del Cantón Pastaza, ya que su puesta en práctica garantizará de forma razonable una mejor administración de los bienes institucionales, disminuyendo los niveles de riesgo a un nivel sumamente bajo o improbable de ocurrencia.

Como respuesta al problema planteado se presenta un plan de mitigación de riesgos que identifica en forma clara los objetivos que se pretende alcanzar, los controles clave, estrategias y resultados esperados, que son los principales elementos para una eficiente administración de bienes.

Con el presente trabajo una vez concluido se ha cumplido con los objetivos planteados en la investigación, lo cual se ha demostrado con la culminación del trabajo final de maestría y su presentación a la autoridad municipal a fin de su implementación.

Los principales inconvenientes presentados en el desarrollo del presente trabajo, han sido resueltos sin problema alguno, ya que el contingente brindado por el Guardalmacén Municipal y la Directora Financiera de la municipalidad ha sido incondicional.

Dentro de la metodología utilizada para el desarrollo de la presente investigación nos hemos basado en el método histórico lógico, ya que nos ha permitido investigar y conocer la causa raíz del problema, y considerar los diferentes factores internos y externos a fin de buscar la solución al problema, nos ha permitido buscar la información sobre el tema analizado, seleccionar y analizar las fuentes y llegar a las conclusiones finales.

**CAPÍTULO I**  
**GENERALIDADES**

## **1.1 Antecedentes**

En la actualidad, ya sea por el avance tecnológico, el desarrollo acelerado de las organizaciones sean públicas o privadas, y las nuevas competencias asumidas por los Gobiernos Autónomos Descentralizados en concordancia con el Código Orgánico de Organización, Autonomías y Descentralización “COOTAD”, hacen que los Gobiernos Autónomos Descentralizados asuman responsabilidades de control para la administración de bienes; la historia del control de bienes del sector público se remonta a la Ley Orgánica de Hacienda, la misma que fue dictada y promulgada en el Registro Oficial No. 753 del 27 de septiembre de 1928, siendo esta un instrumento para armonizar las numerosas y dispersas normas hacendarias y presupuestarias, cuerpo legal que en su parte correspondiente ya señalaba muy superficialmente algo sobre el control de los bienes del sector público. Con el paso del tiempo la Ley Orgánica de Hacienda dejó de ser un instrumento idóneo, práctico y ágil, la misma que quedó desactualizada en función de la realidad de la administración pública del país, es por eso que en el año de 1951 se promulga la Ley Orgánica de Presupuestos que se publica en el registro Oficial No. 769 del 21 de marzo de aquel año, cuya finalidad era la de facilitar el control legal que se produce por comparación entre la norma y la realidad objetiva, es así como con el avance de esta ciencia importante, se consolida y se expide la LOAFYC “Ley Orgánica de Administración Financiera y Control” en el año de 1.977, siendo actualizada mediante varias reformas, una de ellas, se produjo el 6 de octubre de 1986. El espíritu de esta Ley, era comprender la programación, organización, dirección, ejecución, coordinación y control de los procesos siguientes: de presupuesto y crédito público, de determinación, recaudación, depósito, inversión, compromiso, obligación, desembolso y recuperación de los recursos financieros públicos; de los registros contables de los recursos financieros y materiales, entre otros,; así como su finalidad era de poner en funcionamiento y mantener en las entidades y organismos del sector público un conjunto de normas y procedimientos que integren y coordinen la gerencia financiera para lograr un empleo eficiente, efectivo y económico de los recursos humanos, materiales, financieros y entre uno de los tantos objetivos de la LOAFYC está el de garantizar la existencia de un adecuado control interno y externo.

La Ley Orgánica de Administración Financiera y Control fue derogada en sus Títulos VI, VII, VIII, IX, X, XI y XII en la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado publicada en el Suplemento del Registro Oficial No 595 de 12 de junio del 2002.

Cada una de las leyes antes citadas han contribuido en su determinado momento para realizar un adecuado control de bienes del sector público, es así como se han redactado los reglamentos para el manejo de los bienes en el sector público, mediante Resolución No. 217 de 16 de junio de 1975, publicada en el Registro Oficial No. 829 de 29 de junio de 1975 se expidió el Reglamento de Bienes del Sector Público, para fortalecer los mecanismos de control y acatar las disposiciones que al respecto introdujo el Decreto 1065-A de 10 de octubre de 1974, publicado en el registro Oficial No. 668 de 28 de octubre de 1974, el mismo que reformo la Ley Orgánica de Hacienda que fue codificada mediante Decreto No. 606 de 17 de julio de 1975 publicado en Registro Oficial No. 855 del 29 de julio del mismo año.

El mencionado Reglamento de Bienes fue reformado mediante las resoluciones 010 de 19 de enero de 1977 y 001027 de 30 de septiembre del mismo año, publicado en los Registros Oficiales Nos. 261 de 24 de enero de 1977 y 442 de 13 de octubre de 1977, respectivamente.

Mediante Decreto Supremo No. 1429 de 11 de mayo de 1977, publicado en el Registro Oficial No. 337 de 16 de mayo de 1977 se expidió la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control y concordante con ella se actualiza el Reglamento de Bienes mediante acuerdo No. 385 de 26 de abril de 1978, publicado en el Registro Oficial 587 de 16 de mayo del mismo año, posteriormente se efectúan una serie de reformas al reglamento hasta que en el año de 1985 con Acuerdo No. 00918 de 27 de agosto de aquel año se expide el nuevo Reglamento General de Bienes del Sector Público, publicado en registro Oficial No. 258. Posteriormente a este hubo reformas que introdujeron cambios a este reglamento como es el caso de la Ley en Beneficio de las Instituciones Educativas del País publicado en el Registro Oficial No. 852 de 29 de diciembre de 1995 en el cual se refiere a los valores que correspondan a bienes que se transfieran al Ministerio de Educación, Cultura, Deportes y Recreación, que por mandato de esta ley no se contabilizaron dentro del porcentaje de recursos que de acuerdo con el artículo 72, último inciso, de la Constitución Política de la República, corresponde al sector educación.

Por último se expide el Reglamento General Sustitutivo para el Manejo y Administración de Bienes del Sector Público publicado en el Registro Oficial No 378 de 17 de octubre del 2006.



## **1.2 Justificación**

Uno de los principios fundamentales para la toma adecuada de decisiones y la calidad de los mismos, es basarse en hechos y datos que nos brinden información precisa antes de la ejecución de los planes, programas o sistemas de control interno, necesarios dentro de las organizaciones para la consecución de los objetivos. La administración eficiente de los bienes institucionales implica la adopción de las herramientas necesarias que permitan la correcta administración de los bienes por lo cual es necesario implementar políticas de planificación, con el apoyo de sus acciones básicas de planear, organizar, dirigir y controlar.

Un sistema de administración de bienes se entiende como el conjunto de principios, políticas, normas, procesos, procedimientos administrativos, procedimientos contables, que permitan la administración eficiente de los bienes institucionales; y en donde es necesaria la adopción de tecnologías y técnicas necesarias para identificar, analizar y tratar los riesgos, con la implementación de procedimientos de control que ayuden a la prevención de errores o inconformidades y que permitan a la organización alcanzar los objetivos y coadyuven a la misión organizacional.

El plan de mitigación de riesgos en la administración de bienes, constituye una herramienta de control y mejoramiento continuo, el diseño, implementación y aprobación permitirá adoptar las estrategias necesarias que permitan reducir el riesgo en la administración de bienes a un nivel sumamente bajo.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo General**

Diseñar, implementar y aprobar un plan de mitigación de riesgos en la administración de bienes del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Pastaza, que permita identificar, evaluar y tratar las situaciones no deseadas.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Conocer los principales fundamentos teóricos y disposiciones legales en la administración de riesgos con respecto a los bienes institucionales.

- Diseñar el plan de mitigación de riesgos desarrollando y documentando una estrategia clara de identificación, análisis y valoración de riesgos.
- Implementar y someter a la aprobación el plan de mitigación de riesgos como herramienta de gestión administrativa.

#### **1.4 Análisis FODA del GAD. Municipal del Cantón Pastaza enfocado a bienes.**

##### **Fortalezas**

- Disponibilidad de personal.
- Recursos presupuestarios destinados a contratar consultorías para toma física, actualización, ajustes y presentación del Inventario.
- Estructura definida de Bodega dentro del Orgánico Funcional.
- Base legal amplia para la administración de bienes para las entidades y organismos del sector público.

##### **Oportunidades**

- Aprobar y poner en ejecución el Plan de Mitigación de Riesgos.
- Recursos destinados a la creación de la Unidad de Administración de Bienes.
- Las recomendaciones de auditoría relacionadas a la administración de bienes.
- Partida presupuestaria para la implementación de Almacenes y Bodegas, para el debido almacenamiento de los bienes.

##### **Debilidades**

- Estructura orgánica desactualizada de acuerdo al tamaño de la organización.
- Personal que no tiene las competencias necesarias para el desempeño del cargo.
- Falta de definición de un plan de mejoramiento.
- Falta de decisiones acertadas por parte de la máxima autoridad en lo concerniente a la administración de bienes.
- Inseguridad de los almacenes o bodegas donde se almacenan los bienes.
- La falta de rotación del personal auxiliar que controla los bienes de consumo.
- Incumplimiento de las leyes y reglamentos relacionados al control de bienes
- La falta de políticas de control implementadas por la máxima autoridad relacionada al control de bienes.

- Reglamentos internos desactualizados.
- Falta de interés por parte del Guarda-Almacén a Capacitarse.

## **Amenazas**

- Sanciones impuestas por parte de los organismos de control
- Regulaciones externas
- Disponibilidad presupuestaria
- Recursos físicos y tecnológicos

### **1.5 Hipótesis**

Dadas las condiciones del GAD. Municipal del Cantón Pastaza, es necesario que la administración de los bienes se base en herramientas básicas de control, administración y mitigación de los riesgos, que permitan primeramente identificar, valorar, tratar, analizar y determinar la causa raíz de los mismos a fin de conocer los factores internos y externos que afectan a la administración eficiente de los bienes institucionales.

El plan de mitigación de riesgos implementado en la organización; como herramienta fundamental de gestión administrativa, que identifique de forma clara los objetivos y procedimientos concernientes a la administración de los bienes.

Los fundamentos teóricos y disposiciones legales, relacionados con la administración de bienes, constituyen los criterios básicos y lineamientos a considerar en el plan de mitigación de riesgos para la administración de bienes.

Una estrategia clara de identificación, análisis y valoración de riesgos coadyuvaría a la consecución de los objetivos organizacionales, relacionados con la administración de bienes.

La eficiencia de la gestión administrativa depende en gran medida de que los directivos aprueben el plan de mitigación de riesgos y lo implementen a los procesos de administración de bienes; que comprende:

La identificación de riesgos que 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.

La valoración de riesgos que 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 mitigación de Riesgos que consiste en que los directivos de las entidades, 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.

El manejo de los riesgos, en donde se 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.

Los directivos de la entidad identificarán las opciones de respuestas al riesgo, considerando la probabilidad y el impacto en relación con la tolerancia al riesgo y su relación costo/beneficio.

La consideración del manejo del riesgo y la selección e implementación de una respuesta son parte integral de la administración de los riesgos. Los modelos de respuestas al riesgo pueden ser: evitar, reducir, compartir y aceptar. Evitar el riesgo implica, prevenir las actividades que los originan. La reducción incluye los métodos y técnicas específicas para tratar con ellos, identificándolos y proveyendo acciones para la reducción de su probabilidad e impacto.

**CAPÍTULO II**  
**MARCO CONCEPTUAL**

## 2.1 Conceptos y fundamentos del control interno

### 2.1.1 Conceptos e importancia

**Conceptos.-** El sistema de control interno es el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que adopta la administración de una entidad para ayudar al logro del objetivo administrativo de asegurar; en cuanto sea posible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo la adherencia a las políticas administrativas, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraudes y errores, la corrección de registros contables y la preparación oportuna de información financiera confiable. El sistema de control interno se extiende más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones del sistema de contabilidad.

La administración es responsable de mantener un sistema de contabilidad adecuado, que incorpore diversos controles internos con la amplitud apropiada al tamaño y a la naturaleza del negocio. El control interno de una entidad y órgano comprende el plan de la organización y el conjunto de medios adoptados para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera, técnica y administrativa, promover la eficacia de las operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

**Importancia.-** Para todas las personas y entidades es innegable la importancia y los beneficios que proporciona el control, que de no existir conllevaría a un caos total. Hay un refrán, que sintetiza la importancia del control y que dice: “La confianza es buena, pero el control es mejor”<sup>1</sup>

Es importante dentro de las organizaciones influir la conciencia de control dentro del personal tanto administrativo como operativo, ese ambiente de control cuando es efectivo crea confianza en el interactuar diario del talento humano, elemento esencial para el desarrollo organizacional.

### 2.1.2 Elementos básicos del control

**a) La norma.-** “Es un conjunto de requisitos, reglas y procedimientos que se emiten y observan en un determinado campo del saber humano o de una actividad económica o

---

<sup>1</sup> MALDONADO Milton, (2001), Auditoría de Gestión, Editorial Luz de América, Quito-Ecuador.

administrativa, a fin de obtener un ordenamiento adecuado que permita unificar medidas, diseños, especificaciones o cualidades para la solución de problemas de iguales o muy similares condiciones y características, que la ciencia, la experiencia o la tecnología ha desarrollado y definido hasta lograr una aceptación general.”<sup>2</sup>

Ejemplo: la norma de tránsito indica que el límite de velocidad es de 90km/hora.

- b) **La comparación** entre lo que hace una persona con lo que dice la norma, da como resultado su cumplimiento o incumplimiento. Ejemplo: el policía mira en el radar la velocidad que imprime el conductor.
  
- c) **La acción correctiva** se impone cuando hay una desviación o incumplimiento de la norma. Ejemplo: el policía retira la licencia al conductor, cuando este maneja a más de 90km/h.

En el sector privado, la auditoría comunica las novedades a la gerencia general, para que esta tome las acciones legales o internas que considere del caso.

### 2.1.3 Clases de control

Se podría clasificar el control desde tres puntos de vista:

- **Por la función**

- a) **Control administrativo.-** Es el que se aplica a todas las actividades de la entidad; ejemplo, el control de personal, control financiero, control de producción, control de calidad.<sup>3</sup>
  
- b) **Control Financiero.-** De la mayoría de actividades administrativas se deriva una serie de operaciones que se miden en términos monetarios. Estas operaciones son de carácter financiero y en consecuencia deben ser controladas, razón por la cual existe el control financiero.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> VELASQUEZ, Marcelo. (2005). Marco Normativo y Sistemas de Gestión de la Calidad, p-178. Editorial Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador.

<sup>3</sup>, <sup>4</sup>, <sup>5</sup> VELASQUEZ, Marcelo. (2005). Marco Normativo y Sistemas de Gestión de la Calidad, p-178. Editorial Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador.



- **Por la ubicación**

a) Este proviene de la propia entidad y se lo conoce como control interno que cuando es sólido y permanente resulta ser mejor; dentro de las entidades y organismos del sector público esta acción de control es ejercida por la Unidad de Auditoría Interna, que cumple con actividades de aseguramiento y consulta concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización; evalúa el sistema de control interno, los procesos administrativos, técnicos, ambientales, financieros, legales, operativos, estratégicos y gestión de riesgos.<sup>5</sup>

b) Teóricamente si una entidad tiene un sólido sistema de control interno, no requeriría de ningún otro control; sin embargo es muy beneficioso y saludable el control externo o independiente que es ejercido por una entidad diferente; quien controla desde afuera, mira desviaciones que la propia administración no puede detectarlas y, dado el carácter constructivo del control externo, las recomendaciones que el fórmula resulta beneficiosas para la organización.

Para las entidades y organismos del sector público quién ejerce el control externo es la Contraloría General del Estado, como organismo técnico superior de control, que a través de auditorías financieras y exámenes especiales pretende evaluar la gestión financiera, y verificar si los registros y operaciones se han realizado de conformidad con la normativa vigente aplicable a cada organización.<sup>6</sup>

- **Por la acción<sup>7</sup>**

a) **Control previo.-** Cuando se ejerce labores de control antes de que un acto administrativo surta efecto. Ejemplo: la totalización y la revisión de roles antes de su pago; este tipo de control es también conocido como control ex ante.

---

<sup>6</sup> VELASQUEZ, Marcelo. (2005). Marco Normativo y Sistemas de Gestión de la Calidad, p-178. Editorial Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador.

<sup>7</sup> VELASQUEZ, Marcelo. (2005). Marco Normativo y Sistemas de Gestión de la Calidad, p-178. Editorial Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador.

**b) Control concurrente.-** Es el que se produce al momento en que se está ejecutando un acto administrativo. Ejemplo: el control de arena, ripio y cemento se mezcla al momento de una fundición.

**c) Control posterior.-** Es el que se realiza después de que se ha efectuado una actividad. Dentro de este control se encuentra la auditoria; este tipo de control es también conocido en el mundo comercial como control ex post.

- **Otras clasificaciones**

Como un aspecto correlativo a estas tres clases de control, es oportuno hacer una medición a una clasificación más:<sup>8</sup>

**a) Control preventivo.-** Es aquel que se da especialmente al equipo y maquinaria antes de que estos se dañen.

**b) Control detectivo.-** Es el que se realiza para detectar oportunamente cualquier error. Esta modalidad sobre todo se da en los sistemas computarizados en el cual la computadora avisa su inconformidad o no procesa datos que no responden al sistema o programa previamente diseñado.

**c) Control Correctivo.-** Es aquel que se practica tomando una medida correctiva. Por ejemplo rectificar un rol de pagos.

#### **2.1.4 Limitaciones inherentes al Control Interno<sup>9</sup>**

El control interno puede proporcionar solamente una seguridad razonable de que lleguen a alcanzar los objetivos de la administración, a causa de limitaciones inherentes del mismo control interno, tales como:

**a)** El requisito usual de la administración de que un control es eficaz en relación a su costo; que el costo de un procedimiento de control no sea desproporcionado a la pérdida potencial debido a fraudes o errores.

---

<sup>8</sup> FONSECA, René. (2004). Manual de Auditoría Interna. p-345 Segunda Edición. Editorial Artes Gráficas Acrópolis. Guatemala.

<sup>9</sup> VELASQUEZ, Marcelo. (2005). Marco Normativo y Sistemas de Gestión de la Calidad, p-178. Editorial Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador.

- b) El hecho de que la mayoría de controles tienden a hacer dirigidos a tipos de operaciones esperadas y no a operaciones poco usuales.
- c) El error humano potencial debido a descuidos, distracción, errores de juicio o comprensión equivocada de instrucciones.
- d) La posibilidad de burlar los controles por medio de colusión con partes externas a la entidad o con empleados de la misma.
- e) La posibilidad de que una persona responsable de ejercer el control pudiera abusar de esa responsabilidad.
- f) La posibilidad de que los procedimientos pudieran llegar a ser inadecuados debido a cambios en las condiciones y que el cumplimiento con esos procedimientos pudiera deteriorar el control.

### 2.1.5 Operaciones básicas del Control Interno<sup>10</sup>

Existen tres tipos de operaciones de control interno:

1. Asegurarse de que la información es válida a través de su verificación o comparación con otra, estableciendo la veracidad, propiedad, legalidad, e integridad. A través de una corroboración o la obtención de evidencia de apoyo. Este tipo de control puede denominarse **“validación”**
2. Asegurarse de que toda la información esté presentada, comprobando mediante la verificación de su integridad.
3. Asegurarse de que los cálculos y otras operaciones rutinarias estén correctamente efectuadas, normalmente a través de una ejecución de las mismas.
4. Estas tres operaciones básicas toman diferentes formas específicas cuando se convierten en procedimientos de control interno dentro de la entidad. (MANTILLA, 2004)

### 2.1.6 El Informe COSO (Commite of Sponsoring Organizations)<sup>11</sup>

Nace de una permanente preocupación de auditores y administradores por la evolución conforme la gestión pública y privada se han tecnificado. Cinco instituciones tuvieron el acierto de estudiar a fondo el tema de control interno.

---

<sup>10</sup> FONSECA, René. (2004). Manual de Auditoría Interna. p-345 Segunda Edición. Editorial Artes Gráficas Acrópolis. Guatemala.

<sup>11</sup> MALDONADO Milton. (2001). Auditoría de Gestión. Segunda Edición. Editorial Luz de América. Quito-Ecuador.

El tema de control interno ha sido una permanente preocupación de auditores y administradores de todo el mundo y ha ido evolucionado conforme la gestión pública y privada se han tecnificado. La prueba está en los cambios de su concepto y forma de aplicarlo que cada vez más se ajusta a los requerimientos de cada entidad y a su vez de proteger sus activos frente a los avances impresionantes de la corrupción.

El informe COSO, pos sus siglas en ingles “Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Comité de Organizaciones Patrocinadoras), que expresa lo siguiente:

Los controles internos se implantan con el fin de detectar, en el plazo deseado, cualquier desviación respecto a los objetivos de rentabilidad establecidos en la empresa y de eliminar sorpresas

Los controles internos fomentan la eficiencia, reducen el riesgo de pérdida de valor de los activos y ayudan a garantizar la fiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y normas vigentes.

En un sentido amplio, se define como 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 dentro de las siguientes categorías:

- a) Eficiencia y eficacia de las operaciones
- b) Fiabilidad de la información financiera
- c) Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.





### **Donde se conforma el COSO**

“Los controles internos se implantan con el fin de detectar, en el plazo deseado, cualquier desviación respecto a los objetivos de rentabilidad establecidos en la empresa y de eliminar sorpresas. Los controles internos fomentan la eficiencia, reducen el riesgo de pérdida de valor de los activos y ayudan a garantizar la fiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y normas vigentes.”<sup>12</sup>

La consecución de objetivos de la empresa debe estar dentro de las siguientes categorías:

---

<sup>12</sup> MANTILLA, Samuel. (2004). El Control Interno Informe COSO. P-58 Tercera Edición. Editorial Lító Perla. Colombia.

- a) Entorno de control
- b) Evaluación de riesgos
  -  Identificación
  -  Valoración
  -  Mitigación
  -  Manejo
- c) Actividades de control
- d) Información y comunicación
- e) Supervisión (monitoreo)

### **2.1.7 Lo que se puede lograr con el control interno<sup>13</sup>**

- a) Puede ayudar a que una entidad consiga sus objetivos de rentabilidad y rendimiento y prevenir pérdida de recursos.
- b) Puede ayudar a la obtención de información financiera fiable.
- c) Puede reforzar la confianza en que la empresa cumple con las leyes y normas aplicables.
- d) Puede ayudar a que una entidad llegue donde quiere ir, mitigue riesgos y sorpresas en el camino.

### **2.1.8 Lo que no se puede lograr con el control interno<sup>14</sup>**

- a) El control interno no garantiza el éxito de una entidad
- b) El control interno no puede hacer que un gerente intrínsecamente malo se convierta en buen gerente.

Un sistema de control interno, no importa lo bien concebido que este sea y lo bien que funcione, únicamente puede dar un grado de seguridad razonable, no absoluto, a la dirección y al consejo en cuanto a la consecución de los objetivos de la entidad.

### **Algunos comentarios amplios**

---

<sup>13</sup> MANTILLA, Samuel. (2004). El Control Interno Informe COSO. Tercera Edición. Editorial Liito Perla. Bogota Colombia.

<sup>14</sup> MALDONADO Milton. (2001). Auditoría de Gestión. Segunda Edición. Editorial Luz de América. Quito-Ecuador.

- a) Tenga en cuenta que el control no es un fin sino un medio que dispone la gerencia para evaluar la gestión y retroalimentar los demás sistemas de la administración.
- b) Recuerde en términos muy simples que el error es una equivocación involuntaria mientras que la irregularidad se la comete con conocimiento de la causa y afán de perjudicar.
- c) Un buen control interno contribuye al logro de las 5 “Es” de la administración: eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología, pero no es ni pretende ser una panacea universal.

### **El control interno es un proceso<sup>15</sup>**

El control interno se define como un proceso, ejecutado por el personal de la entidad, diseñado para cumplir objetivos específicos. La definición es amplia, abarca todos los aspectos del control de un negocio, permitiendo así que un directivo se centre en objetivos específicos.

El control interno consta de cinco componentes interrelacionados, los cuales son inherentes a la forma como la administración maneja la empresa. Los componentes están ligados, y sirven como criterio para determinar cuándo el sistema es objetivo.

El control interno no es un elemento añadido sino incorporado a los procesos, que puede incidir en la consecución de los objetivos y apoyar las iniciativas de calidad a la vez que repercute en la obtención de costos y tiempos de respuestas.

### **Personal**

El control interno lo realizan las personas, la responsabilidad de la implementación de un sólido sistema de control interno es de la máxima autoridad, los directivos y todo el personal de la organización, 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 de 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.

---

<sup>15</sup> MANTILLA, Samuel. (2004). El Control Interno Informe COSO. Tercera Edición. Editorial Liito Perla. Bogota Colombia.

## **Importancia de la autoevaluación**

Desde la alta dirección se debe promover la auto evaluación del control interno y los empleados deberán considerar la forma en que sus responsabilidades de control se están llevando a cabo.

## **Seguridad razonable**

El control no puede proporcionar seguridad absoluta ni infalible de protección. Por lo tanto el administrador solo debe tener la seguridad razonable de la eficiencia de los controles y no la certeza absoluta de su infalibilidad.

## **Objetivos**

Cada entidad fija su misión, estableciendo los objetivos que espera alcanzar y las estrategias para conseguirlos. Los objetivos pueden ser para la entidad, como un todo, o específicos para las actividades dentro de la entidad. Aunque muchos objetivos pueden ser específicos para una entidad particular, algunos son ampliamente participados y el mantenimiento de una reputación positiva dentro del comercio y los consumidores, proporcionado estados financieros confiables a los accionistas, y operando en cumplimiento de las leyes y regulaciones.

### **2.1.9 Marco Integrado de Control Interno Institucional<sup>16</sup>**

#### **Introducción**

“El control interno se lo define ampliamente como un proceso realizado por el consejo de directores, administradores y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías.

- a) Efectividad y eficiencia de las operaciones
- b) Confiabilidad de la información financiera
- c) Cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> MANTILLA, Samuel. (2004). El Control Interno Informe COSO. Tercera Edición. Editorial Liito Perla. Bogota Colombia.

La primera categoría se orienta a los objetivos básicos de negocios de una entidad sea esta, pública o privada, incluyendo los objetivos de desempeño y rentabilidad y la salvaguarda de recursos. La segunda se relaciona con la preparación de estados financieros publicados, confiables, incluyendo estados financieros intermedios y datos financieros seleccionados derivados de tales estados, tales como estados de resultados. La tercera se refiere al cumplimiento de aquellas leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad. Tales categorías distintas pero interrelacionadas, orientan necesidades diferentes y permiten dirigir la atención para satisfacer necesidades separadas.

Puesto que el control interno es un proceso, su efectividad es un estado o condición del mismo en uno o más puntos a través del tiempo.

Los sistemas de control interno operan a niveles diferentes de efectividad. El control interno puede juzgarse efectivo en cada una de las tres categorías, respectivamente, si el consejo de directores y la administración tienen seguridad razonable sobre qué:

- Comprenden la extensión en la cual se están consiguiendo los objetivos de las operaciones de la entidad.
- Los estados financieros publicados se están preparando confiablemente;
- Se está cumpliendo con las leyes y regulaciones aplicables.

El control interno consta de cinco componentes que se definen a continuación interrelacionados, derivados de la manera como la administración realiza los negocios, y están integrados al proceso de administración. Aunque los componentes se aplican a todas las entidades, las compañías pequeñas y medianas pueden implementarlos de formas diferentes que las grandes. Sus controles pueden ser menos formales y menos estructurados, no obstante lo cual una compañía pequeña puede tener un control interno efectivo.<sup>18</sup>

#### **2.1.10 Componentes del control interno<sup>19</sup>**

**1 Ambiente de control.-** El ambiente de control da el tono de una organización, influenciando la conciencia de control de sus empleados. Es el fundamento de todos los

---

<sup>17</sup> MANTILLA, Samuel. (2004). El Control Interno Informe COSO. P- 74. Tercera Edición. Editorial Líito Perla. Colombia.

<sup>18 18</sup> MANTILLA, Samuel. (2004). El Control Interno Informe COSO. P- 74. Tercera Edición. Editorial Líito Perla. Colombia.



demás componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente de control incluyen la integridad, los valores éticos y la competencia de la gente de la entidad; la filosofía y el estilo de operación de la administración; la manera como la administración asigna autoridad y responsabilidad, y cómo organiza y desarrolla a su gente; y la atención y dirección proporcionada por el consejo de directores; y en nuestro caso particular será el Concejo municipal a través de las diferentes ordenanzas.

- 2 Valoración de Riesgos.-** Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos de fuentes externas e internas, los cuales deben valorarse. Una condición previa a la valoración de riesgos es el establecimiento de objetivos, enlazados en distintos niveles y consistentes internamente. La valoración de riesgos es la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, constituyendo una base para determinar cómo se deben administrar los riesgos. Dado que la economía, la industria, las regulaciones y las condiciones de operación continuarán cambiando, se requieren mecanismos para identificar y tratar los riesgos especiales asociados con el cambio. Una manera de explotar los mecanismos para implementar un proceso de administración de riesgos es descomponerlo en todas sus partes y examinar que tanto debería contribuir cada parte a todo el conjunto. Aquí se propone que el proceso de administración de riesgos se divida en seis procesos llamados: análisis, identificación, clasificación, evaluación, planeación y administración.
- 3 Actividades de control.-** Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que las directrices administrativas se lleven a cabo. Ayudan a asegurar que se tomen las acciones necesarias para orientar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad. Las actividades de control se dan a todo lo largo de la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen un rango de actividades diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de desempeño operacional, seguridad de activos y segregación de funciones.
- 4 Información y comunicación.-** Debe identificarse, capturarse, y comunicarse información pertinente en forma y en un tiempo que le permita a los empleados cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas de información producen reportes, contienen información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, que hace posible operar y controlar el negocio. Tiene que ver no solamente con los datos generados

internamente, sino también con la información sobre eventos, actividades y condiciones externas necesarias para la toma de decisiones, informe de los negocios y reportes externos. La comunicación efectiva también debe darse en un sentido amplio, fluyendo hacia abajo, a lo largo y hacia arriba de la organización.

- 5 **Monitoreo.**- Los sistemas de control interno deben monitorearse, proceso que valora la calidad del desempeño del sistema en el tiempo. Es realizado por medio de actividades de monitoreo, evaluaciones separadas o combinación de las dos. El monitoreo ocurre en el curso de las operaciones. Incluye actividades regulares de administración y supervisión y otras acciones personales realizadas en el cumplimiento de sus obligaciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones separadas dependerá primeramente de la valoración de riesgos y de la efectividad de los procedimientos de monitoreo. Las deficiencias de control interno deberán reportarse a lo largo de la organización, informando a la alta gerencia y al consejo solamente los asuntos serios.

## **2.2 Los riesgos organizacionales<sup>20</sup>**

### **2.2.1 Importancia**

En cualquier nivel que se aplique, la evaluación de riesgos es importante porque brinda información sobre las áreas o sectores en los que pueden surgir problemas o deficiencias de control, susceptibles de transformarse en riesgos significativos en las operaciones y sus resultados.

Al hablar de riesgos se refiere a la probabilidad de que ocurra un error o irregularidad en las operaciones de la organización. Esa probabilidad existe bajo el supuesto de que ese error o esa irregularidad no se evitarán o descubrirá por la operación ordinaria de los controles internos implantados.

Las dos posibilidades o riesgos de que ocurran errores o irregularidades tienen, de alguna manera, un efecto negativo en los resultados finales de la operación que es lo que el auditor debe evaluar para buscar las alternativas de operación, que contrarresten sus efectos, dependiendo, por supuesto, de la tecnología disponible y esto dará una variedad de tipos de

---

<sup>20</sup> Mantilla Alberto Samuel, (2004), Control Interno Informe COSO, Tercera Edición, Ecoe Ediciones, Bogotá, Colombia.

riesgos, que pueden ser: administrativos, operativos, financieros, económicos, ambientales, tecnológicos, que afectan la consecución de los objetivos organizacionales.

Visto de otra manera, esta actividad de evaluación, brinda información sobre áreas donde existen posibilidades de mejorar para aumentar la calidad y productividad de las organizaciones, así como la oportunidad de tomar acciones que eviten problemas que, a la larga, se transforman en crisis.

## **2.2.2 Responsabilidad por los riesgos**

Debemos dejar claro que la responsabilidad primaria por administrar los riesgos es de la máxima autoridad, por supuesto, delegando en todos los niveles ejecutivos en que se ha dividido la organización.

La responsabilidad de identificar y administrar los riesgos, va mas allá de los procesos internos de la organización, por esto la administración debe montar verdaderos procesos para administrar los riesgos existentes en todos los niveles de la organización, incluyendo aquellos que puedan producirse al exterior de la misma. Al exterior de la organización existen por lo menos seis posibilidades de riesgos en los siguientes campos:

- a) En la parte económica porque siempre existe una relación con otros medios de producción o de financiamiento.
- b) En la parte ética que debe guardar la organización frente a la comunidad.
- c) En lo político y legal, porque es inevitable este tipo de relaciones, lo que puede dañar la imagen de la organización si no se pone atención a este entorno.
- d) En el medio ambiente, qué organización no tiene que ver con este tema, por lo que es necesario verificar las regulaciones para identificar los requerimientos, para cumplir con la conservación del medio ambiente.
- e) En lo social, toda organización tiene compromisos que cumplir con la sociedad civil, a más de las relaciones que debe guardar como requerimientos legales, sindicatos, guarderías, etc.
- f) Finalmente en lo tecnológico, en este momento ninguna organización puede estar fuera de esta temática, porque existe una relación directa con los productores y la competencia, para poder seguir vigentes en el mercado.

Sin embargo, el que no exista control, aunque el responsable de ejecutar las órdenes administrativas es el funcionario delegado, esto no exime a la máxima autoridad de su responsabilidad primaria de promover, crear, mantener y asegurar la calidad de las operaciones, evitando que existan riesgos que dañen los resultados y la existencia misma de la organización.

### **2.2.3 Fundamentos de la Administración del riesgo empresarial o E.R.M.<sup>21</sup>**

A raíz de todos problemas que sucedieron en varios países del mundo a partir del nuevo milenio (caso Enron, World Com, Xerox, Parmalat, y otros más), manifestando desconfianza a las normas de auditoría vigentes establecidas por las asociaciones de contadores y no por disposiciones gubernamentales, los gobiernos vieron la necesidad de efectuar intervenciones y determinar exigencias especiales a los auditores internos y a los administradores en el cumplimiento de aspectos fundamentales de control interno, procesos y especiales exigencias de la llamados inicialmente Gestión de Riesgos o Gerencia de Riesgos, ésta última diseñada por el acuerdo de Basilea I y II para las entidades financieras, aplicadas al pie de la letra por las superintendencias bancarias en los países afiliados.

Específicamente en Estados Unidos, el presidente Bush solicitó al congreso una ley especial, que fue promulgada en el año 2002 llamada “Sarbanes-Osley” en la que establece formalidades de control gubernamental externo e interno y en lo referido a la responsabilidad de control interno, estableció:

#### **SECCIÓN 404- INFORME ANUAL DE CONTROL INTERNO PREPARADO Y FIRMADO POR EL AUDITOR EXTERNO.**

- Requiere que la compañía evalúe y prepare una declaración sobre la efectividad de sus sistemas de control interno sobre información financiera.
- Requiere que el auditor externo verifique y dictamine sobre la evaluación efectuada por la administración en su reporte anual.

Además, que la administración cuente con documentación completa y suficiente que sirva como base tanto para sustentar sus aseveraciones como para la revisión de control interno por el auditor externo.

El E.R.M. del COSO II, es reconocido como el standard para cumplir con la sección 404 de la ley Sarbanes-Oxley, por lo tanto, se prepara un resumen del E.R.M. COSO II, así como

---

<sup>21</sup> Estupiñan Gaitán Rodrigo, (2006), Control Interno y Fraudes, Segunda Edición, Ecoe Ediciones, Bogotá. Colombia.

una aplicación a la labor de auditoría de las diferentes empresas en la cual se puede aplicar un apoyo de asesoría fundamental a las administraciones de las diferentes organizaciones como un verdadero valor agregado de sus labores, como es el caso en las auditorías internas, representativas en el sector público y privado, en su dirección y manejo por contadores públicos.

### **Definición**

“Es un proceso efectuado por la junta de directores, la administración y otro personal de la entidad, aplicando en la definición de la estrategia y través del emprendimiento, diseñado para identificar los eventos potenciales que pueden afectar a la entidad, y para administrar los riesgos que se encuentran dentro de su apetito por el riesgo, para proveer seguridad razonable con el logro del objetivo de la entidad.”

Esta definición refleja ciertos conceptos fundamentales:

1. Un proceso, es un medio para un fin, no en fin en sí mismo.
2. Efectuado por gente – no es solamente política, estudio y forma, sino que involucra gente en cada nivel de una organización.
3. Aplicado en la definición de la estrategia.
4. Aplicado a través de la administración en cada nivel y unidad, incluye asumir un punto de vista de portafolio de los riesgos a nivel de la entidad.
5. Diseñado para identificar los eventos que potencialmente afectan la entidad y para administrar los riesgos dentro del apetito por los riesgos.
6. Provee seguridad razonable para la administración y para la junta de una entidad.
7. Orientado al logro de los objetivos en una o más categorías separadas pero al mismo tiempo se sobreponen unas con otras.

La definición captura los conceptos fundamentales que son claves sobre la manera como las compañías y otras organizaciones administran el riesgo, proveyendo una base para la aplicación a través de diferentes tipos de organizaciones y sectoriales. Se centra directamente en el logro de los objetivos de la entidad y ésta provee una base para definir la efectividad de la administración del riesgo empresarial.

#### **2.2.4 Fundamentos del E.R.M.**

Las empresas con ánimo o sin ánimo de lucro deben propender a crear valor a sus protectores dueños o accionistas, así como la de enfrentar y superar las incertidumbres,

desafiándolas con preparación suficiente, para poder proveer una estructura conceptual, así la gerencia trate de manera efectiva la incertidumbre que representan los riesgos de oportunidades, y así enriquecer su capacidad para generar valor

### **2.2.5 Beneficios de la Administración de riesgo empresarial o E.R.M.<sup>22</sup>**

Ninguna organización con ánimo o sin ánimo de lucro opera en un entorno libre de riesgos, y el E.R.M. no crea tal entorno, sin embargo si representa beneficios importantes para operar más efectivamente en entornos llenos de riesgos, representando capacidad enriquecida para: a) Alinear el apetito por el riesgo y la estrategia; b) Vincular crecimiento, riesgo y retorno; c) Enriquecer las decisiones de respuesta frente al riesgo; d) Minimizar sorpresas o pérdidas operacionales; e) Identificar y administrar los riesgos de los impactos; f) Proveer respuestas integradas para los riesgos múltiples; g) Sopesar oportunidades, y h) Racionalizar el capital.

E.R.M., es una metodología orientada a lograr “benchmarking” o generación de valor para los dueños o accionistas y hacia la permanencia de la organización o empresa y de su imagen en el largo plazo, es decir para que la empresa sea sólida y merezca la inversión del público/inversores, sirviendo para manejar la competencia, asignar capital necesario, prevenir fraudes y para mantener la reputación corporativa.

### **2.2.6 Componentes de la administración de riesgos empresariales<sup>23</sup>**

El riesgo es la posibilidad de que un evento ocurra y afecte adversamente el cumplimiento de los objetivos en los procesos, en el personal y en los sistemas internos generando pérdidas. Los riesgos se clasifican en cuatro grandes tipos, el riesgo de reputación, el riesgo de mercado, el riesgo de crédito, y el riesgo operacional en todas sus divisiones; como formalidad de prevención, detección y mitigación a dichos riesgos, el E.R.M. determinó ocho componentes interrelacionados, los cuales muestra como la alta gerencia opera un negocio, y cómo están integrados dentro del proceso administrativo en general, ellos son:

1. El entorno interno
2. Definición de objetivos
3. Identificación de eventos

---

<sup>22</sup> Estupiñan Gaitán Rodrigo, (2006), Control Interno y Fraudes, Segunda Edición, Ecoe Ediciones, Bogotá. Colombia.

<sup>23</sup> Estupiñan Gaitán Rodrigo, (2006), Control Interno y Fraudes, Segunda Edición, Ecoe Ediciones, Bogotá. Colombia.

4. Valoración de riesgos
5. Respuesta al riesgo
6. Actividades de control
7. Información y comunicación
8. Monitoreo

### **Entorno Interno**

Es el fundamento de todos los otros componentes del E.R.M., creando disciplina y organizando adecuadamente la estructura empresarial, determinando las estrategias y los objetivos, como también estructurando las actividades del negocio, identificando, valorando y actuando sobre los riesgos.

Además este componente, influye en el diseño y funcionamiento de las actividades de control, de los sistemas de información y comunicación, y del monitoreo de las operaciones.

Existen varios elementos importantes que influyen dentro del ambiente interno, los cuales deben seguirse, aplicarse y divulgarse como son los valores éticos de la entidad, la competencia, y desarrollo del personal, el estilo de operación, la manera de asignar autoridad y responsabilidad, la filosofía de la administración del riesgo. En cuanto a la administración del riesgo empresarial E.R.M., identifica también el apetito que por el riesgo tiene la entidad y la cultura de riesgo, integrándolos con las iniciativas que se plantean en el desarrollo de la aplicación de las prácticas dentro de la administración de riesgos empresariales.

### **Definición de objetivos**

Dentro del contexto de la misión y visión se establecen objetivos estratégicos, selecciona estrategias y establece objetivos relacionados, alineados y vinculados con la estrategia, así como los relacionados con las operaciones que aportan efectividad y eficiencia de las actividades operativas, ayudando a la efectividad en la presentación de reportes o informes internos y externos (financiera y no financiera), como la de cumplir con las leyes y regulaciones aplicables y de sus procedimientos internos determinados.

### **Identificación de eventos**

La Alta Gerencia reconoce normalmente que existen incertidumbres-que no se puede conocer con certeza, cuando, dónde y cómo ocurrirá un evento o si ocurrirá su resultado, existiendo factores internos y externos que afectan la ocurrencia de un evento.

La metodología de identificación de eventos puede comprender una combinación de técnicas vinculadas con herramientas de apoyo, como la identificación de eventos pasados (cesación de pagos, cambios en los precios, pérdidas por accidente) y futuros (cambios demográficos, mercados nuevos y acciones de los competidores). Las técnicas que se centran en las planeaciones consideran asuntos como cambios demográficos, mercados nuevos y acciones de los competidores. Potencialmente los eventos tienen un impacto negativo, positivo o de ambos, representando los primeros riesgos inmediatos, mediatos o a largo plazo, los cuáles deben ser evaluados dentro del E.R.M.

Dentro de las metodologías más conocidas para la identificación de eventos, las cuales se han aplicado de parte de varias firmas de auditores y dentro de las metodologías internas de la empresa, son las matrices “análisis PETS o GESI”, análisis FODA o DOFA”, análisis de las cinco fuerzas” y “matriz del conocimiento del negocio e identificación de riesgos”.

### **Valoración de riesgos**

Le permite a una entidad considerar como los eventos potenciales pueden afectar el logro de los objetivos. La gerencia valora los eventos bajo las perspectivas de probabilidad (la posibilidad de que ocurra un evento) e impacto (su efecto debido a su ocurrencia), con base en datos pasados internos (pueden considerarse de carácter subjetivo) y externos (son más objetivos).

La metodología normalmente comprende una combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas. Los hechos que se relacionan directamente con la contabilidad como las captaciones, colocaciones, aportes de capital, donaciones, etc., se les aplican técnicas cuantitativas (riesgo de crédito, competitivo, regulatorio, de operación, liquidez, fiduciario); y cualitativos, cuando los datos no ofrecen precisión (riesgo país, económico, de auditoría, de imagen, de desastres naturales).

### **Respuesta al riesgo**



Identifica y evalúa las posibles respuestas de los riesgos y considera su efecto en la probabilidad y el impacto.

Evalúa las opciones en relación con el apetito del riesgo en la entidad, el costo y su beneficio de la respuesta a los riesgos potenciales, y el grado que más reporta las posibilidades de riesgo. Las respuestas al riesgo caen dentro de las categorías de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo.

### **Actividades de control**

Son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se están ejecutando de manera apropiada las respuestas al riesgo, hacen parte del proceso mediante el cual una empresa intenta lograr sus objetivos de negocio. Se clasifican en controles generales y de aplicación.

Controles generales representan la infraestructura de la tecnología, seguridad y adquisición de los hardwares; y el desarrollo y mantenimiento de los softwares; y los controles de aplicación aseguran: complejidad, exactitud, autorización y validez de la base de datos.

### **Información y comunicación**

Identifica, captura y comunica información de fuentes internas y externas, en una forma y en una franja de tiempo que le permita al personal llevar a cabo sus responsabilidades. La comunicación efectiva también ocurre en un sentido amplio hacia abajo o a través y hacia arriba en la entidad en todos los niveles, se requiere información para identificar, valorar y responder a los riesgos, así como para operar y lograr los objetivos.

### **Monitoreo (Ongoing)**

Es un proceso que valora tanto la presencia como el funcionamiento de sus componentes y la calidad del desempeño en el tiempo. Se puede realizar mediante actividades de ongoing, o a través de evaluaciones separadas, los dos aseguran que la administración de riesgos continúa aplicándose en todos los niveles y a través de una evaluación continua y periódica que hace que la gerencia de la eficacia del diseño y operación de la estructura del control interno, para lograr una adecuada identificación del riesgo, de acuerdo a lo planificado, modificando los procedimientos cuando se requiera.

Para un adecuado Monitoreo en el curso normal de las operaciones el COSO II estableció las siguientes reglas:

- El personal debe obtener evidencia de que el control interno debe estar funcionando adecuadamente.
- Si las comunicaciones externas corroboran la información generada internamente.
- Se deben efectuar comparaciones periódicas de las cantidades registradas en el sistema de información contable con el físico de los activos.
- Revisar si han implementado controles recomendados por los auditores internos y externos; o por el contrario no se han hecho nada o poco.
- Si los seminarios de entrenamiento, las sesiones de planeación u otras reuniones al personal proporcionan retroalimentación a la administración en cuanto a que si los controles operan efectivamente.
- Si el personal es cuestionado periódicamente para establecer si entiende y cumple con el código de ética, las normas legales y si desempeña regularmente actividades de control.
- Si son adecuadas, efectivas y confiables las actividades del departamento de auditoría interna.

### **2.3 Diagnóstico organizacional relacionado a los bienes**

En el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza, mantiene una estructura administrativa que no es la adecuada para el cumplimiento de sus fines, y el ejercicio de sus competencias, de conformidad con el Art. 338 del COOTAD; (Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización), la estructura administrativa que debe contemplar el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal, será la mínima indispensable para la gestión eficiente, eficaz y económica de las competencias de cada nivel de gobierno. La administración de bienes dentro de los Gobiernos Autónomos Descentralizados siempre ha sido la gran debilidad y por ende sujeto a las observaciones por parte de la Contraloría General del Estado cuando han realizado sus auditorías externas.

Dentro de la administración de bienes del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza, el área de Bodega que es parte de la Dirección Financiera, según la Ordenanza que contiene el Reglamento Orgánico Funcional del Gobierno Municipal del Cantón Pastaza, aprobada el 26 de junio de 2009; de los Niveles Administrativos, en el

Departamento Financiero, se encuentra la sección de Bodega y cuenta con la siguiente estructura para el cumplimiento de sus actividades; El Guarda-Almacén Municipal-Servidor Público 4, bajo la modalidad de nombramiento; un Técnico de Apoyo que se desempeña como Auxiliar de Bodega-Servidor Público de Apoyo 4, bajo la modalidad de nombramiento; y un Asistente de Servicios Generales; modalidad a Contrato, personal que se desempeña por muchos años atrás, es así que el Guarda-Almacén está a cargo de la Bodega Municipal por más de 20 años, y de acuerdo con el historial que reposa en la Unidad de Administración del Recurso Humano, con el No 86 y quién ha sido sancionado en muchas ocasiones por no aplicar procedimientos de control, no cumplir con lo que dispone el Reglamento para el Control de Bienes en el Sector Público; ni tampoco cumplir con las recomendaciones de auditoría por el mal manejo de los bienes municipales.

El Guarda-Almacén municipal, no cumple con el perfil profesional para desempeñarse en el cargo, y las actividades que recaen bajo su responsabilidad las realiza únicamente en base a la experiencia adquirida, la ausencia de controles clave, inconsistencias de control interno, que han ocasionado desviaciones de control, y la determinación de faltantes por no mantener registros y no contar con un inventario de los bienes actualizado<sup>24</sup>.

El sistema contable utilizado para el control de los ingresos y egresos de Bodega, es el OLYMPO, sistema que lleva registros auxiliares por cada uno de los bienes, mantiene las actas de entrega recepción por los bienes muebles entregados al personal municipal, registro de los bienes inmuebles; y emite los correspondientes comprobantes; los mismos que son emitidos para la contabilización respectiva; este sistema está integrado al Departamento Financiero y a Contabilidad, para fin de mes con los informes que el Guarda-Almacén pasa a Contabilidad a fin de realizar los ajustes pertinentes según sea el caso.

Los activos de una institución pública, en gran parte están representados por los bienes públicos, como son existencias y activos fijos; por otro lado, existen bienes, que si bien no forman parte de los activos, sin embargo son usados, custodiados o mantenidos dentro de un control contable (cuentas de orden) y administrativo.

El valor de los bienes pueden cubrir un porcentaje muy significativo dentro de los activos y cuentas de orden, lo que demanda que su control sea asumido con mucha responsabilidad

---

<sup>24</sup> GAD. Municipal del Cantón Pastaza. Departamento Financiero.

por todos los miembros de una organización; esto es, desde la máxima autoridad principalmente, custodios, y todos los servidores.

Referirse a los principales problemas que enfrentan las instituciones públicas, es referirse a la ausencia de reglas internas que viabilicen y faciliten la administración de los bienes. Las entidades en muchos casos no cuentan con reglamentos específicos, procedimientos, políticas y demás aspectos que conformarían un manual de bienes, como parte de las herramientas de control interno.

A esto se suma las actitudes equivocadas de los servidores públicos respecto al cuidado, buen uso, conservación, etc. de los bienes que están a su cargo, para el desempeño de sus actividades. La falta de disciplina y celo, con el argumento de que son bienes públicos, agrava aún más el problema; en consecuencia, la solución no sólo es cuestión de crear reglas, sino principalmente que se las cumpla, y que todos los servidores públicos se concienticen en el sentido que los bienes públicos son sagrados; y por tanto, deben ser utilizados como si fueran propios, y solo en actividades institucionales. Recordar que por nuestras acciones u omisiones, debemos rendir cuentas ante los organismos de control y sociedad en general.

Si bien existen leyes y demás normas generales; sin embargo, es necesario que éstas se relacionen y puntualicen en forma específica a la institución, con ajuste a las circunstancias en que se desenvuelven las actividades institucionales.

La calidad del talento humano dentro de la administración pública, constituye la respuesta a que se hagan bien o mal las acciones dentro de los diferentes procesos relacionados con los bienes.

Las personas que desempeñan las funciones de custodia de los bienes deben tener, a más de los conocimientos necesarios, un perfil que acredite valores como el cuidado, responsabilidad, orden, celo, ética, cariño al trabajo, etc. aspectos que no son objeto de estudio en los establecimientos de educación formal, sino que son parte innata de los seres humanos.

A través de la historia, ha constituido un problema con alto nivel de riesgo la conciliación de información entre las unidades encargadas de la custodia (Guarda-Almacén o Bodeguero), con la información producida por las unidades financieras (Contabilidad). De ahí que es

importante que se tenga muy claro las funciones y alcances de cada una de las unidades administrativas y de sus miembros.

En el sector público, al momento no se cuenta con directrices que permitan unificar los criterios de codificación de los diferentes bienes, ya que en cada institución el responsable de turno crea sus propias pautas de codificación, que en el contexto de todo el sector público, da lugar a que existan una diversidad de criterios y opiniones respecto a este tema. Una adecuada codificación de los bienes permitirá, a más de dar seguridad en el control, la conciliación entre almacén o bodega con la unidad contable.

Aspecto fundamental que debe ser definido por la entidad pública es la clasificación de los bienes, acción que debe sustentarse en la normativa general y normas internas específicas elaboradas con ajuste a las circunstancias y necesidades propias de cada entidad.

Como señala el Art. 233 de la Constitución de la República, todos, absolutamente todos, podemos ser acreedores a las responsabilidades administrativas, civiles o penales por el mal manejo y mala utilización de los recursos públicos. Será necesario entonces que todos los servidores públicos y personas del sector privado que manejan recursos públicos, conozcan las consecuencias derivadas de la infracción y violación, sus obligaciones y deberes jurídicos.

En los bienes considerados como inversiones de larga duración (activos fijos), es importante controlar financieramente las operaciones capitalizables y no capitalizables, a efecto que conocer el valor razonable de estos en una fecha determinada.<sup>25</sup>

Las operaciones capitalizables que se fundamentan en el incremento del valor en libros de los activos fijos, sea por el incremento en la vida útil, o por el incremento en la capacidad de servicio, producción o inversión. Las operaciones capitalizables pueden ser: Adiciones, mejoras y reparaciones extraordinarias.

Las operaciones no capitalizables no incrementan el valor en libros, sino que permiten el buen funcionamiento de los bienes; entre éstas se citan a las reparaciones ordinarias y mantenimiento ordinario.

---

<sup>25</sup> Razonable: en el contexto de la materialidad de las cuentas contables, presenta un nivel de seguridad alto, pero no absoluto.

La gestión administrativa, productiva o de inversión generada por la utilización de los activos fijos, constituye su depreciación. El desgaste de estos bienes debe ser controlado financieramente, a efecto de conocer su aporte en la gestión, y por otro lado, el valor en libros razonable.

La corrección monetaria, es otro de los aspectos importantes involucrados en las operaciones respecto de los bienes. La normativa contable expedida por el Ministerio de Finanzas mediante Acuerdo 447, prevé dentro de los principios y normas técnicas de contabilidad, el control de este tipo de operaciones.<sup>26</sup>

La corrección monetaria que tuvo un alcance desde 1.991 hasta 1.999, afectó a las siguientes cuentas:

- Propiedad, planta y equipo
- Patrimonio
- Inventarios

Podemos decir que el sistema de corrección monetaria tiene por objeto corregir y depurar los estados financieros de los efectos o distorsiones que la inflación produce en los bienes.

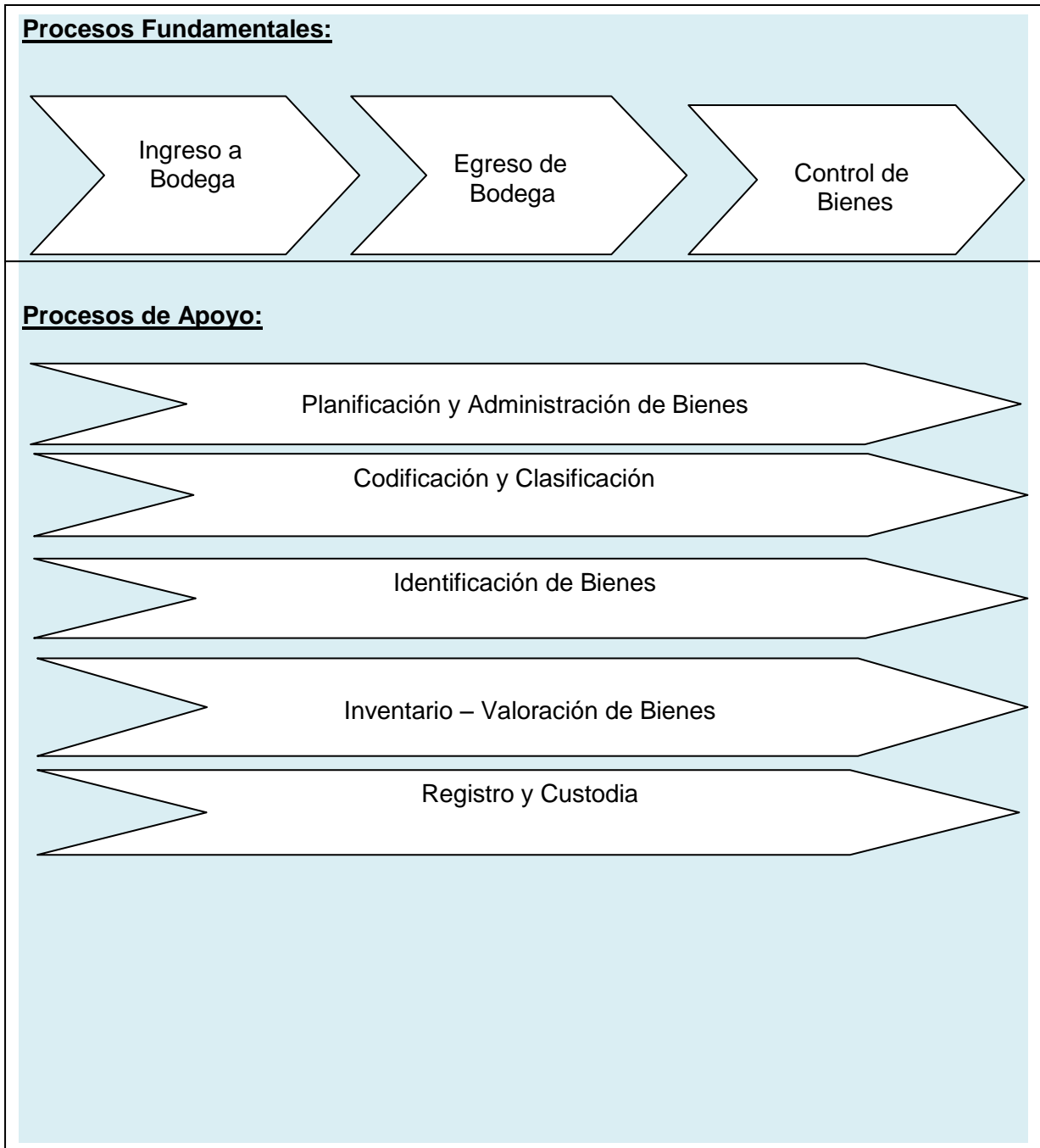
#### **2.4 Cadena de valor para identificar como van los bienes**

Dentro de la administración de bienes del GAD. Municipal del Cantón Pastaza, no se han definido procesos estratégicos que coadyuven al control general de bienes, y en base a la información recabada para el desarrollo del presente trabajo de grado, se puede concluir en el siguiente proceso que viene a constituir la cadena de valor, con las actividades que apoyan al control y administración de los bienes institucionales.

---

<sup>26</sup> Control y Administración de Bienes.-Contraloría General del Estado.

Tabla 01: Cadena de Valor del Sistema de Registro y Control de Bienes del GADMCP.

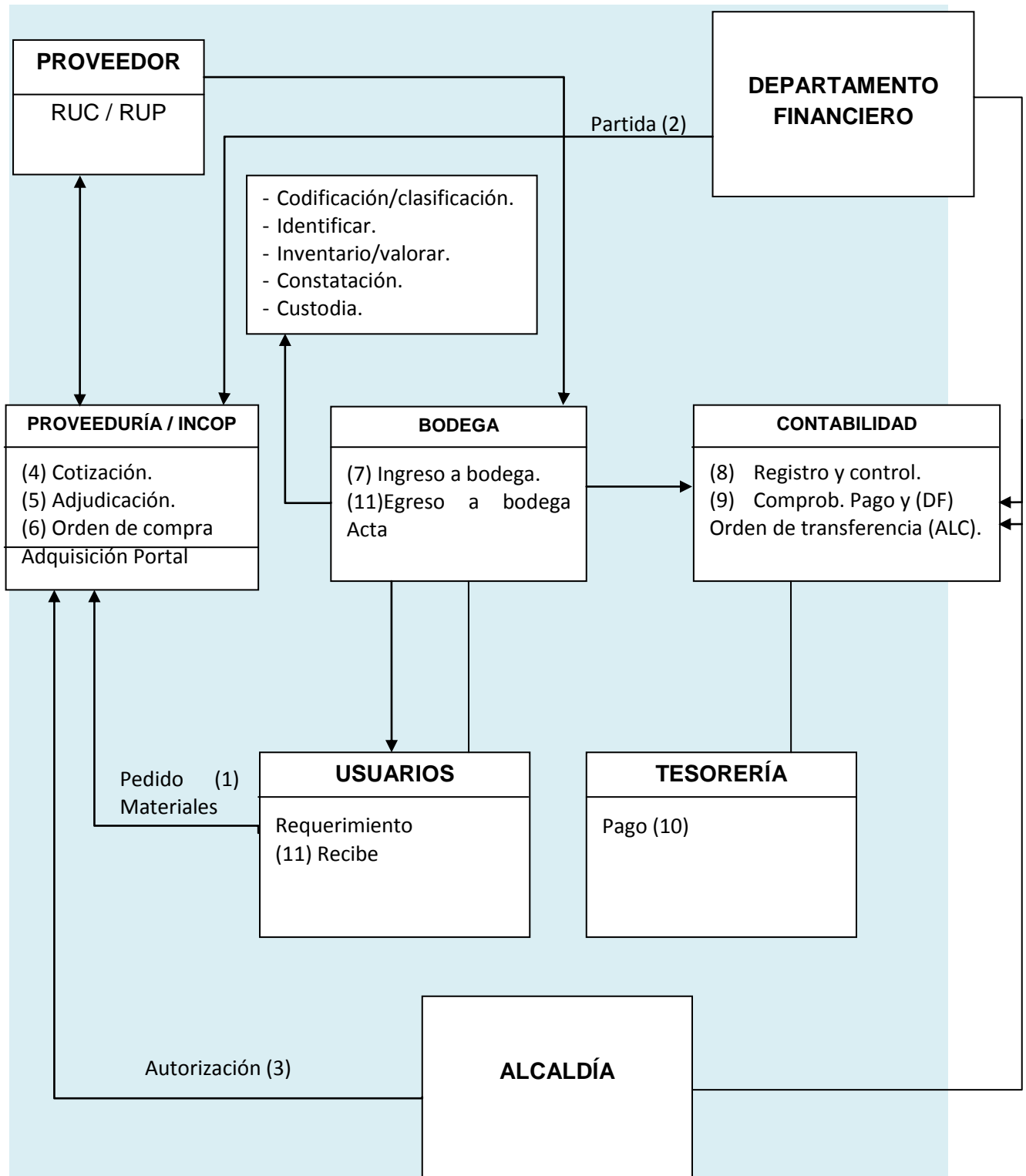


**FUENTE:** Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza

**Elaboración:** El autor

## 2.5 Métodos de control contable y administrativo para los bienes Agregadores de Valor al Control Contable y Administrativo

Tabla N° 2: Proceso de Compras Públicas



FUENTE: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza

Elaboración: El autor



En el cuadro N° 1, podemos apreciar los procesos fundamentales para el control de bienes, lo cual inicia con la recepción de bienes, para lo cual el encargado del control de bienes realizará el correspondiente control previo, verificando que los mismos estén en buen estado y de conformidad con la orden de requisición y conforme a las especificaciones técnicas solicitadas, para su registro en las tarjetas de control y costeo conforme a las facturas recibidas por la compra realizada.

El siguiente proceso consiste en el egreso de bodega, para lo cual se debe presentar la orden de pedido o requisición debidamente aprobada y autorizada, en donde se detallen los bienes que solicitan para su utilización respectiva.

Para cada uno de estos procesos es necesario que siempre este presente el control previo y concurrente a fin de que los mismos sean administrados eficientemente.

De conformidad al Cuadro N° 2, el proceso seguido tanto por Proveeduría, Bodega, Contabilidad, Tesorería, Alcaldía y usuarios, quienes son los clientes internos y externos de la municipalidad; dentro del proceso se muestra de forma clara que una vez cumplido con el proceso para el caso de compras de Ínfima Cuantía<sup>27</sup>, seguido de conformidad con el Sistema Nacional de Compras Públicas, y una vez cumplidas con todos los lineamientos establecidos, como son cotización, adjudicación y orden de compra; los bienes adquiridos son ingresados a la Bodega Municipal, quién debe cumplir con los procedimientos que están bajo la responsabilidad del Guardalmacén Municipal, el mismo deberá verificar si los bienes entregados por el Proveedor están de acuerdo con las especificaciones técnicas entregadas, se encuentran en buen estado, corresponden a la cantidad solicitada, si los valores coinciden con el de las cotizaciones; es decir se cumple con la revisión e inspección preliminar de los bienes antes de su ingreso a Bodega.

Los bienes una vez ingresados, se procede a la contabilización para lo cual Bodega utiliza el Sistema de Contabilidad OLYMPO, el mismo que se encuentra interconectado con el Departamento de Contabilidad; posteriormente le corresponde realizar la clasificación, ubicación, en el Almacén y/o Bodega Municipal.

---

<sup>27</sup> Ínfima Cuantía.- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.-Procedimientos dinámicos.

El proceso seguido por parte de la servidora encargada del control y registro de la información relacionada a Bienes, de forma mensual contabiliza en las cuentas correspondientes a los subgrupos:

Tabla N° 3: Cuentas que interviene en el Registro Contable con Bodega

<b>CÓDIGO</b>	<b>APLICACIÓN CONTABLE</b>
1.3.1.01.01.001	Existencias de alimentos y bebidas
1.3.1.01.02.001	Existencias de vestuario, lencería y prendas de vestir.
1.3.1.01.03.001	Existencias de combustibles y lubricantes.
1.3.1.01.04.001	Existencias de materiales de oficina
1.3.1.01.05.001	Existencias de materiales de aseo
1.3.1.01.11.001	Existencias de materiales de construcción
1.3.1.01.12.001	Existencias de materiales didácticos
1.3.1.01.13.001	Existencias de repuestos y accesorios
1.3.1.01.99.001	Existencias de otros y consumo corriente

Fuente: GAD. Municipal del Cantón Pastaza

Los registros de ingresos y egresos, tanto de activos fijos, bienes de control e inventario para consumo, se sustenta en la información presentada en los informes que de forma mensual hace llegar el Sr. Guarda-Almacén a Contabilidad.

La Contadora encargada del control contable y el Guarda-almacén no concilian la información reportada por bienes y existencias, que permita generar saldos reales y ajustados al inventario, situación que mes a mes debilita el sistema de control de inventarios en razón de no poder acreditar con documentos la conformidad de los saldos y guarden conformidad con los requerimientos.

Las adquisiciones de bienes, destinadas a la formación de existencias, se deberán registrar en la contabilidad debitando la cuenta de existencias que corresponda, eligiéndola de entre las opciones disponibles en los subgrupos 131, 132 ó 134, según se trate de existencias para consumo, producción o venta e inversión, y acreditando la Cuenta por Pagar 213.53, 213.63 ó 213.73, según la naturaleza del gasto presupuestario incurrido.

Las disminuciones de las existencias por consumo, utilización como insumos en procesos de transformación o en la venta, manejo en proyectos y programas de inversión, se las registrará mediante asientos de ajuste, debitando la cuenta pertinente de los subgrupos 634

gastos de gestión, 133 acumulación de costos de producción ó 638 costo de ventas y 151 ó 152 acumulación de costos de inversiones, que corresponda al uso realizado y acreditando la cuenta de existencias respectiva.

Para una mejor ilustración adjuntamos algunos asientos básicos correspondientes al movimiento de inventarios.

### **APLICACIÓN CONTABLE**

<i>Código</i>	<i>Descripción</i>	<i>Parcial Debe</i>	<i>Haber</i>
113.19.01.001	Cuentas por cobrar otros ingresos	0,44	
113.81.01.001	Cuentas por cobrar Impuesto IVA,	52,80	
141.01.03.001	Mobiliarios		440,00
213.81.01.002	IVA 30%		15,84
213.81.01.003	IVA 70%		36,96
213.84.01.001	PROVEEDOR	435,60	
213.84.01.002	IMPUESTO A LA RENTA 1%		4,40
625.24.99	OTROS NO ESPECIFICADOS		<u>0,44</u>
	Suman o Pasan USD.	493,24	493,24

### **APLICACIÓN PRESUPUESTARIA**

<i>Partida Presupuestaria</i>	<i>Compromiso</i>	<i>Devengado</i>	<i>Pago</i>
F600.320.840103.001.16.01.000	Muebles de Ofic. y administración	440,00	
	Total Gastos USD.	0,00	440,00
A114.110.190499.001.001	No Especificados no tributarios		0,44
	Total Ingresos USD.		0,44

### **ASIENTOS DE AJUSTES:**

**Ajustes para establecer el saldo real de las cuentas a diciembre 31 de 2012.**

## APLICACIÓN CONTABLE

<i>Código</i>	<i>Descripción</i>	<i>Parcial</i>	<i>Debe</i>	<i>Haber</i>
141.01.03.001	MOBILIARIOS		477,92	
141.01.04.001	MAQUINARIA Y EQUIPOS		18.102,19	
141.01.05.001	VEHÍCULOS		30.054,20	
141.01.06.001	HERRAMIENTAS		4.706,00	
141.01.07.001	EQUIPOS Y SISTEMAS INFORMAT.		1.406,42	
141.01.08.001	BIENES ARTÍSTICOS Y CULTURALES		540,00	
611.09.01.001	PATRIMONIO GOBIERNOS SECCION.			<u>55.286,73</u>
	Suman o Pasan USD.		55.286,73	55.286,73

---

***Ajustes que se realizan a las existencias de materiales a diciembre de 2012.***

## APLICACIÓN CONTABLE

<i>Código</i>	<i>Descripción</i>	<i>Parcial</i>	<i>Debe</i>	<i>Haber</i>
131.01.02.001	Existencias de Vestuario, Lencería y PV.		374,51	
131.01.04.001	Existencias de Materiales de Oficina		1.436,59	
131.01.05.001	Existencias de Materiales de Aseo		378,35	
131.01.11.001	Existencias de Materiales de Construcción		2.738,58	
131.01.99.001	Existencias de Otros y Consumo Corriente		6.426,57	
634.08.02	Vestuario, Lencería y Prendas de Protección.	-	374,51	
634.08.03	Combustibles y Lubricantes		9.940,44	
634.08.04	Materiales de Oficina	-	1.436,59	
634-08.05	Materiales de Aseo	-	387,35	
634.08.11	Materiales de Construcción, Elec. Y Plomería	-	2.738,58	
634.08.13	Repuestos y Accesorios		16.533,65	
634.08.99	Otros Bienes de Uso y Consumo Cte.	-	6.426,57	
131.01.03.001	Existencias de Combustibles y Lubricantes.			9.940,94
131.01.13.001	Existencias de Repuestos y Accesorios			<u>16.533,65</u>
	Suman o Pasan USD.		26.474,59	26.474,59

---

## 2.6 El manual de referencia definición y aplicación

El manual de referencia está diseñado para asistir al evaluador en el momento de llenar la hoja de trabajo de las actividades de control y la valoración de riesgos.

El manual de referencia, presenta actividades para negocios comunes, objetivos ilustrativos, riesgos y puntos a enfocar por acciones o actividades de control. Los listados de esta última columna pueden ser útiles en la identificación de acciones dirigiéndolas a los riesgos, y actividades de control relacionadas que pueden ayudar a asegurar las acciones que se han de llevar a cabo. Esta última columna también incluye indicadores del cumplimiento que pueden ser, particularmente útiles en un control efectivo. La segunda "O,F,C" indica la categoría en la cual se encuentra el objetivo (O-operaciones, F-reportes financieros, C-obediencia). Esta categorización no es precisa y puede variar con las circunstancias.

Este manual no pretende mencionar cada objetivo a nivel de actividad, riesgo o puntos a enfocar. Puede ser, en todo caso, de ayuda para la identificación de los artículos relevantes.

### Aplicación a la Administración de Bienes del GAD. Municipal del Cantón Pastaza.

#### MANUAL DE REFERENCIA

Tabla N° 4.

Actividad: Unidad de administración de bienes

OBJETIVO	O	F	C	IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS	ACTIVIDADES DE CONTROL
Contar con una estructura plenamente definida encargada de la administración de Bienes, tanto para la planificación, provisión, custodia, utilización, traspaso, préstamo, enajenación, baja, conservación y mantenimiento de los	X			<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El orgánico Funcional, relacionado con Bodega, resulta obsoleto para atender favorablemente a las necesidades, objetivos y misión de la Administración de Bienes.</li> <li>2. No contar con los recursos humanos idóneos para cumplir las</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estructurar una unidad encargada de la administración de bienes.</li> <li>2. Disponer de los recursos financieros en el presupuesto institucional a fin de crear la Unidad de Administración de Bienes.</li> <li>3. Proponer a la máxima autoridad la necesidad de seleccionar los recursos</li> </ol>

bienes.				actividades relacionadas a la administración de bienes.	humanos competentes que apoyen a la gestión del control de bienes.
---------	--	--	--	---	--

**Fuente:** Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza

**Elaboración:** Autor

Tabla N° 5.

Actividad: planificación

OBJETIVO	O	F	C	IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS	ACTIVIDADES DE CONTROL
Formular el Plan Anual de Contratación con el Presupuesto correspondiente.	X		X	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ausencia de políticas de planificación, que garanticen el detalle de las actividades y los bienes o insumos necesarios y los presupuestos necesarios para su ejecución, dentro los POA, de cada departamento.</li> <li>2. Desconocimiento de principios de Planificación Estratégica por parte de los Directores Departamentales.</li> <li>3. El PAC, no contempla los bienes necesarios para cumplir con los objetivos organizacionales.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Difusión de las Normas de Control Interno relacionadas con la Planificación Estratégica, y dotar de los instrumentos básicos de Planificación como Política de Estado.</li> <li>2. Disponer por parte de la máxima autoridad a la Unidad de Administración de Recursos Humanos, que las evaluaciones de personal se realicen en función de las actividades detalladas en los correspondientes POAs, departamentales.</li> </ol>

**Fuente:** Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza

**Elaboración:** Autor

Tabla N° 6

Actividad: Almacenamiento y distribución

OBJETIVO	O	F	C	IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS	ACTIVIDADES DE CONTROL
<p>Ingresar físicamente a través de Almacén o Bodega, antes de ser utilizados, aún cuando la naturaleza física de los mismos requiera su ubicación directa en el lugar o dependencia que lo solicita.</p>	<p>X</p>			<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No se cuenta con instalaciones seguras y con los espacios físicos suficientes para el funcionamiento adecuado de almacenaje y distribución.</li> <li>2. No se acredita con documentos su conformidad con los bienes que ingresan, sin que se ajusten a los requerimientos institucionales.</li> <li>3. No se ha establecido por parte de los directivos un sistema adecuado de conservación, seguridad, manejo y control de los bienes almacenados.</li> <li>4. No hay un tratamiento adecuado de aquellos bienes que sus características especiales deben ser enviados a su utilización.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dotar por parte de la administración Municipal de los espacios físicos, o bodegas necesarias para el adecuado almacenamiento y/o distribución de los bienes.</li> <li>2. Verificar de forma concurrente los bienes con los documentos que acreditan la adquisición, si los mismos guardan conformidad con los requerimientos debidamente autorizados.</li> <li>3. Difundir las Normas de Control Interno a los Directivos de la entidad, con la finalidad de hacerles conocer de la obligación de establecer un sistema apropiado de conservación, seguridad, manejo y control de los bienes almacenados.</li> <li>4. Implementar un reglamento de control y administración de bienes institucional.</li> </ol>

**Fuente:** Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza

**Elaboración:** Autor

Tabla N° 7

Actividad: Sistema de registro

OBJETIVO	O	F	C	IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS	ACTIVIDADES DE CONTROL
<p>Registrar las operaciones relacionadas con los bienes institucionales en las cuentas contables autorizadas que permitan el control, identificación, destino, y ubicación de las existencias y los bienes de larga duración.</p>	X	X		<p>2. Ausencia de un sistema adecuado de control contable tanto de las existencias como de los bienes de larga duración.</p> <p>3. Contabilización inadecuada de registros detallados con valores que permitan controlar los retiros, traspasos o bajas de los bienes.</p> <p>4. Desinformación en los registros contables por la falta de actualización y de conformidad con la normativa contable vigente.</p> <p>5. Clasificación de los bienes que no reúnen las condiciones para ser registrados como activos fijos.</p> <p>6. Desconocimiento del registro simultaneo en cuentas de orden, conforme a la normativa de contabilidad gubernamental vigente.</p>	<p>1. Aplicación del sistema de contable conforme lo establece la normativa de contabilidad gubernamental vigente.</p> <p>2. Empezar políticas de control contable a fin de realizar registros detallados con valores que permitan detallar el control de bienes.</p> <p>3. Registrar las operaciones relacionadas con ingresos y egresos de bienes en el momento en que ocurran, sin acumulación de documentación.</p> <p>4. Verificar si los bienes son registrados de conformidad con las condiciones de adquisición.</p>

**Fuente:** Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza

**Elaboración:** Autor



Tabla N° 8

Actividad: identificación y protección

OBJETIVO	O	F	C	IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS	ACTIVIDADES DE CONTROL
<p>Codificar individualmente cada uno de los bienes de larga duración, permitiendo su fácil identificación.</p>	<p>X</p>			<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ausencia de registros actualizados, individuales numerados, debidamente organizados y archivados.</li> <li>2. Inseguridad de los bienes no codificados por desconocer su ubicación y su custodio.</li> <li>3. Ausencia de contratación de pólizas de seguros para procesos de adquisición de bienes.</li> <li>4. Determinación de responsabilidades a custodios por mal cuidado de bienes.</li> <li>5. Ausencia de procedimientos de codificación e identificación de bienes, con sus respectivas actas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mantener cada uno de los bienes institucionales codificados y registrados para su correcta identificación.</li> <li>2. Actualizar inmediatamente la información de bienes, por ingresos y egresos de los mismos.</li> <li>3. Entregar los bienes con la correspondiente acta de entrega recepción.</li> <li>4. Contratar las Pólizas de Seguros a los Bienes de larga duración, cuidando siempre la vigencia de las mismas.</li> <li>5. Mantener registros actualizados de los custodios de los bienes y su identificación.</li> </ol>

**Fuente:** Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza

**Elaboración:** Autor

Tabla N° 9

Actividad: custodia

OBJETIVO	O	F	C	IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS	ACTIVIDADES DE CONTROL
<p>Mantener custodios permanentes de los bienes, a fin de salvaguardar adecuadamente los recursos de la entidad.</p>	<p>X</p>			<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desinterés de la máxima autoridad en designar los custodios correspondientes.</li> <li>2. Falta de reglamentación interna relativa a custodia física y seguridad de los bienes.</li> <li>3. Falta de actualización de actas de entrega recepción, identificando a los custodios de los bienes y sus responsabilidades.</li> <li>4. No se ha implementado su propia reglamentación relativa a la custodia física y seguridad, con el objeto de salvaguardar los bienes del Estado.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar la reglamentación interna suficiente y pertinente a la custodia y protección de bienes.</li> <li>2. Delegar por parte de la máxima autoridad a la Unidad Administrativa velar la responsabilidad de la custodia de los bienes,</li> </ol>

**Fuente:** Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza

**Elaboración:** Autor

Tabla N° 10

Actividad: Uso de los bienes de larga duración

OBJETIVO	O	F	C	IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS	ACTIVIDADES DE CONTROL
<p>Utilizar los bienes únicamente para fines institucionales y por ningún motivo para fines personales.</p>	<p>X</p>			<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Que los bienes se estén destinando a labores ajenas a los intereses institucionales.</li> <li>2. Utilización de bienes para fines personales.</li> <li>3. Uno de los bienes por personal no autorizado y ajeno a la municipalidad.</li> <li>4. Falta de un reglamento interno que regule y contemple los lineamientos básicos para el uso de los bienes de larga duración.</li> <li>5. Existencia de bienes de larga duración en los cuales se desconoce el custodio y/o responsable del bien.</li> <li>6. Actas de entrega recepción que no cuenta con la determinación de la responsabilidad por la utilización y el mantenimiento del bien.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reglamentar la utilización de los bienes de larga duración.</li> <li>2. Entregar los bienes a los custodios con la correspondiente acta de entrega-recepción, estipulando de forma clara la responsabilidad por el cuidado y mantenimiento de los bienes en concordancia con las disposiciones legales pertinentes.</li> </ol>

**Fuente:** Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza

**Elaboración:** Autor

Tabla N° 11

Actividad: Control de vehículos oficiales

OBJETIVO	O	F	C	IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS	ACTIVIDADES DE CONTROL
Asegurar el destino exclusivo de los vehículos para uso oficial, es decir para el desempeño de funciones públicas, en los días y horas laborables.	X			<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No disponer de los salvoconductos necesarios para realizar labores fuera de horas de oficina.</li> <li>2. no mantener lo logotipos institucionales para fines de identificación.</li> <li>3. No disponer de las órdenes de movilización correspondientes para cumplir actividades fuera de la ciudad y jurisdicción.</li> <li>4. No se cuenten con las correspondientes actas de entrega recepción y determinación de las responsabilidades del uso, cuidado y mantenimiento.</li> <li>5. Inobservancia de las disposiciones legales inherentes al uso de vehículos oficiales.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Difundir las responsabilidades asumidas al ser custodios de los Vehículos oficiales, y la responsabilidad de su cuidado y mantenimiento.</li> <li>2. Implementar mecanismos de control, a fin de que bajo ninguna circunstancia circulen vehículos fuera de horas de oficina no en feriados sin el Salvoconducto y Orden de Movilización.</li> <li>3. Disponer por parte de la máxima autoridad la sanción al custodio del vehículo, por falta del logotipo institucional.</li> </ol>

**Fuente:** Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza

**Elaboración:** Autor

Tabla N° 12

Actividad: Constatación física de existencias y bienes de larga duración

OBJETIVO	O	F	C	IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS	ACTIVIDADES DE CONTROL
Efectuar las constataciones físicas de las existencias y bienes de larga duración por lo menos una vez al año.	X	X		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ausencia de un inventario de bienes actualizado y valorado al último precio de mercado.</li> <li>2. No haber considerado los procedimientos necesarios a fin de contar con independiente del registro y manejo de los bienes al momento de realizar la toma física de los bienes.</li> <li>3. El no haber elaborado las actas y los informes por diferencias de bienes durante el proceso de constatación física.</li> <li>4. No contar con un reglamento interno para procedimientos de toma física de los bienes.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disponer por parte de la máxima autoridad a la Dirección Administrativa, nombrar la comisión conformada por personal independiente a fin de realizar la toma física del inventario y actualizar el inventario.</li> <li>2. Elaborar las actas de la toma física y elaborar el informe correspondiente de las diferencias existentes a fin de realizar los correctivos y ajustes pertinentes.</li> <li>3. Sancionar el incumplimiento de las disposiciones legales que dicen que por lo menos deberá realizarse una toma física del inventario una vez al año, y cuadrar los resultados con los saldos contables.</li> </ol>

**Fuente:** Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza

**Elaboración:** Autor

Cuadro N° 13

Actividad: Baja de bienes por obsolescencia, pérdida, robo o hurto.

OBJETIVO	O	F	C	IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS	ACTIVIDADES DE CONTROL
<p>Proceder a dar de baja todos los bienes que han perdido su tiempo de vida útil, o hayan sido motivo de pérdida, robo, hurto, serán dados de baja de manera oportuna.</p>	X			<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ausencia de procedimientos técnicos y administrativos de baja de bienes, y sin determinar responsables.</li> <li>2. No haberse seguido los procedimientos descritos en la Ley y Reglamentos, emitidos por el Ministerio de Finanzas.</li> <li>3. Desconocimiento de los procedimientos a seguir para la baja de bienes que no están contabilizados como activos, por no reunir las condiciones para considerarse como tales.</li> <li>4. No haberse aplicado las sanciones administrativas por destrucción injustificada del bien, por parte de custodio del mismo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disponer por parte de la máxima autoridad al Procurador Síndico Municipal y Dirección Financiera, emitir el reglamento interno para procedimientos de baja de bienes en base a las leyes y reglamentos emitidos por el Ministerio de Finanzas.</li> <li>2. Determinar procesos de control, por lo menos una vez por mes del uso, cuidado y mantenimiento que realizan los custodios a los bienes, en concordancia con el Reglamento.</li> <li>3. Implementar Políticas Internas de control para la baja de bienes.</li> </ol>

**Fuente:** Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza**Elaboración:** Autor

Tabla N° 14

Actividad: Venta de bienes y servicios

OBJETIVO	O	F	C	IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS	ACTIVIDADES DE CONTROL
Proceder a la venta de los bienes de acuerdo con las leyes, normas y reglamentos vigentes.	X			<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No se hayan organizado la junta de remates y demás procedimientos previos para autorizar las enajenaciones.</li> <li>2. No se haya emitido la respectiva reglamentación interna que asegure la recuperación por lo menos de los costos actuales.</li> <li>3. Falta de decisión de la máxima autoridad, y el no haber delegado esta responsabilidad a fin de cumplir con esta norma de control interno.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizar la correspondiente junta de remates y el establecimiento de los procedimientos previos para autorizar enajenaciones.</li> <li>2. Disponer por parte de la máxima autoridad emitir la correspondiente reglamentación que asegure la recuperación al menos de sus costos operativos.</li> </ol>

**Fuente:** Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza

**Elaboración:** Autor

Tabla N° 15

Actividad: Mantenimiento de bienes de larga duración

OBJETIVO	O	F	C	IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS	ACTIVIDADES DE CONTROL
Elaborar los procedimientos que permitan implantar los programas de mantenimiento de los bienes de larga duración.	X			<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ausencia de mantenimientos preventivos y correctivos de los bienes de larga duración.</li> <li>2. No contar con programas de mantenimiento preventivo y correctivo.</li> <li>3. La falta de comunicación expresa por parte del responsable del control de bienes, haciéndoles conocer de la responsabilidad tanto por el mantenimiento preventivo y correctivo de los respectivos bienes a su cargo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar procedimientos de control y tarjetas de control individual por bien, de los mantenimientos preventivos y correctivos.</li> <li>2. Disponer al jefe de talleres de la Municipalidad llevar programas de control y mantenimiento preventivo y correctivo, a fin de no afectar la gestión operativa de la entidad.</li> </ol>

**Fuente:** Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza

**Elaboración:** Autor

## 2.7 BIENES DE USO Y CONSUMO PARA INVERSIÓN.

### 134 Existencias de Bienes de Uso y Consumo para Inversión

Comprende las cuentas que registran y controlan los inventarios en bienes destinados a actividades en inversión de proyectos y programas, las mismas que se encuentran clasificadas de acuerdo al siguiente detalle:



## **134.08. Existencias de Bienes de Uso y Consumo para Inversión**

- 134.08.12 Existencias de Materiales Didácticos
- 134.08.13 Existencias de Repuestos y Accesorios
- 134.08.14 Existencias de Suministros para Actividades Agropecuarias, Pesca y Caza
- 134.08.17 Existencias de Productos Agrícolas por Excedente o Escases de Producción
- 134.08.18 Gastos para Procesos de Deportación de Migrantes Ecuatorianos y Migrantes Ecuatorianos en Estado de Vulnerabilidad
- 134.08.19 Adquisición de Accesorios e Insumos Químicos y Orgánicos
- 134.08.20 Menaje de Cocina, de Hogar y Accesorios Descartables
- 134.08.21 Gastos para Situaciones de Emergencia
- 134.08.23 Alimentos, Medicinas, Productos de Aseo y Accesorios para Animales
- 134.08.24 Insumos, Bienes y Materiales para la Producción de Programas de Radio y Televisión; Eventos Culturales; Artísticos; y, Entretenimiento en General
- 134.08.24 Insumos para Procedimientos Médicos
- 134.08.25 Ayudas, Insumos y Accesorios para Compensar Discapacidades
- 134.08.99 Existencias de Otros de Uso y Consumo para Inversión

## **141 Bienes de administración**

Comprende las cuentas que registran y controlan los bienes muebles e inmuebles destinados a actividades productivas.

- 141.01 Bienes Muebles
- 141.03 Bienes Inmuebles
- 141.99(-) Depreciación acumulada

## **142 Bienes de Producción**

Comprende las cuentas que registran y controlan los bienes muebles e inmuebles destinados a actividades productivas.

- 142.01 Bienes muebles
- 142.03 Bienes inmuebles
- 142.99(-) Depreciación Acumulada

## **144 Bienes de Proyectos**

Comprenden las cuentas que registran y controlan los bienes muebles o inmuebles destinados a actividades en proyectos.

144.01	Bienes muebles
144.03	Bienes Inmuebles
144.99 (-)	Depreciación acumulada

### **Costo de adquisición**

El costo de adquisición de un bien de uso representa el sacrificio económico para adquirir el bien y ponerlo en condiciones de ser utilizado en la actividad.

Incluye el precio de compra y demás erogaciones necesarias, como fletes, seguros, honorarios del despachante de aduana, trámites de registro en el caso de bienes cuyo dominio debe inscribirse, costo de la función de compras, la construcción de plataformas, el montaje, la puesta a punto, los ensayos de puesta en marcha, el entrenamiento del personal, etc.

La fecha límite para la activación de un componente en el costo de incorporación de un bien es aquella en la cual el bien se pone en marcha.

Los gastos en que se incurra después de esa fecha serán considerados resultados del período al que se asignen.

Las normas contables profesionales vigentes disponen que para determinar el costo de adquisición se debe considerar el precio que debe pagarse al contado. Por lo tanto, toda diferencia con dicho precio será reconocida como componente financiero implícito y el descuento por pronto pago que se obtuviera significará una reducción del cargo financiero.

### **Depreciaciones amortizaciones y deterioro**

Durante el período de uso, se debe reconocer y registrar el desgaste de los activos fijos de acuerdo con los siguientes parámetros:

- Depreciación. Término contable que denota desgaste físico de activos tangibles por el uso normal o intensivo realizado por el propietario o por terceros; este gasto está asociado a la utilización del bien en los propósitos técnicos para los cuales fue construido.

- Amortización. Término contable que denota el “desgaste” técnico por la explotación directa o indirecta de los intangibles.
- Deterioro. Término que se utiliza para registrar la pérdida del valor monetario de los activos fijos tangibles e intangibles por obsolescencia, destrucción parcial o total, o suspensión definitiva o temporal de actividades del activo.

### **Métodos de depreciación**

Resulta una tarea complicada calcular con exactitud el valor monetario de la depreciación, por tanto, se han desarrollado tres métodos técnicos que permiten aproximar la cifra que será contabilizada como el desgaste físico. Estos son:

- Método lineal o línea recta
- Método de unidades producidas
- Método acelerado (suma de dígitos)

### **Método lineal o línea recta**

Aquel que distribuye en partes iguales (fijo) el valor a depreciar del bien entre los períodos de vida útil estimada. Es aplicable en bienes que no disponen de contadores de producción incorporados, como muebles, edificios y enseres. Requiere tres datos por cada bien que se desea depreciar. Estos son:

- Costo histórico y valor residual: aquel con el que fue comprado, más adiciones capitalizables, más revalorizaciones a las que se haya cometido. Las facturas y los informes de revalorizaciones son las pruebas de este dato.
- Valor residual o de último rescate: cantidad monetaria estimada, basándose en la experiencia o consejo técnico que se espera obtener al final de la vida útil, o sea cuando el bien se encuentra en calidad de desecho.
- Vida útil esperada: que se establece en años, semestres o meses, según la intensidad de uso previsto, y la resistencia de los materiales con los que está construido en el plan de mantenimiento, entre otros elementos a considerar.

Este dato estimado, que debe ser consensuado con fabricantes, características técnicas o consejo técnico, marcará la bondad del método, es decir, si la estimación de la vida útil es acertada, el valor de la depreciación será razonable.

La fórmula para el cálculo de la depreciación es:

$$\text{Depreciación} = \frac{\text{Costo histórico o valor actual} - \text{Valor residual}}{\text{Vida útil estimada (años, meses, etc.)}}$$

### **Método de unidades producidas**

Este método es utilizado por aquellas empresas en las cuales sus activos tienen una vida útil estrechamente ligada con su capacidad de producción, por ejemplo vehículos y maquinarias.

Tiene su aplicación en empresas industriales que desean contar con una depreciación de sus maquinarias, equipos y montacargas, que tienen generalmente contador de unidades incorporadas. La depreciación en este método es variable, ya que su valor depende del nivel de producción.

El método requiere cuatro datos por cada bien que se desea depreciar. Éstos son:

- Costo histórico o valor actual: aquel con el que fue comprado, más adicciones capitalizables, más revalorizaciones a las que se le haya sometido. Las facturas y los informes de revalorización son las pruebas de este dato.
- Valor residual o de último recate: cifra monetaria estimada de venta en calidad de desecho, establecida basándose en la experiencia o consejo técnico.
- Vida útil estimada en unidades programadas de producción: este dato debe ser consultado con fabricantes o constructores y generalmente consta en los catálogos de especificaciones técnicas; igual que el método anterior, de este dato dependerá la bondad de la depreciación, es decir, si la estimación de unidades que se espera producir con el bien es acertada, el valor de la depreciación será razonable.
- Unidades producidas en el período: se debe efectuar una medición de las unidades que efectivamente se fabricaron o que se obtuvieron de dicho bien durante el período contable.

La fórmula para calcular la depreciación por este método es:

$$\text{Depreciación} = \frac{\text{Costo o valor actual} - \text{Valor residual}}{\text{Total unidades (ej.: Kilómetro)}} \times \text{N}^\circ \text{ Unidades producidas en el período}$$

### **Clasificación de la amortización**

La amortización se clasifica en:

1. Amortización ordinaria: es la desvalorización sistemática del bien, determinada previamente por la empresa.
2. Amortización extraordinaria: es la desvalorización imprevista total o parcial del bien, por ejemplo, provocada por un siniestro.

### **2.7.1 Fases del proceso administrativo en la administración de bienes**

Las fases del proceso administrativo, esto es, Planificación, Organización, Dirección y Control deben aplicarse a la administración y control de los bienes públicos.

#### **1.- Planificación.-**

Elemento en cual se definen los objetivos y metas a alcanzar en un tiempo y costos determinados. Se resuelven interrogantes como: Qué se va hacer?; Cómo?; Con qué recursos?; A qué costo ?; En qué tiempo ?; Por qué ?; Para quién ?; Qué resultados se obtendrán ?; en qué beneficiará a la población ?; entre otras incógnitas.

Planear es diseñar un conjunto de objetivos y metas a lograr en un tiempo determinado mediante el uso racional de los recursos.

Es necesario por tanto, considerar y analizar algunas alternativas, para finalmente seleccionar el curso de acción más conveniente que beneficie a las grandes mayorías.

#### **Planificación operativa**

Los planes operativos anuales (POA) tienen como propósito fundamental orientar la ejecución de las actividades, programas y proyectos, con los cuales, año tras año se dan cumplimiento a los objetivos institucionales.

La planificación operativa se concibe como la desagregación del plan estratégico en actividades, proyectos, programas que se ejecutarán total o parcialmente en un ejercicio fiscal.

Define objetivos y metas a corto y mediano plazos y sus políticas y acciones se ajustan a las condiciones y circunstancias que se presentan en el día a día. En gran parte, el logro de las metas y objetivos a corto plazo definidos en el plan operativo anual, se consigue con la utilización de bienes los cuales forman parte del costo de los resultados obtenidos.

El Art. 211 de la Constitución de la República del Ecuador, en resumen establece que la Contraloría General del Estado debe controlar la correcta y adecuada utilización de los recursos, dentro de los cuales obviamente se encuentran los bienes; por otro lado, estipula también que debe verificarse el logro de las metas y objetivos programados.

En materia de planificación, es necesario relacionar los bienes con la elaboración de los planes operativos, en donde el logro de objetivos y metas demanda de recursos materiales. La nueva Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública dispone en su Artículo que hasta el 15 de enero de cada año, las entidades deben publicar el plan anual de contratación.

Estas disposiciones obligan a que se deba elaborar el Plan Anual de Adquisiciones, que detalle los requerimientos de los bienes necesarios en las actividades a desarrollarse dentro de la misión institucional, y que por tanto, viabilicen la consecución de los objetivos y metas establecidos en el Plan Operativo Anual (POA).

La herramienta financiera de dicho plan operativo constituye el presupuesto institucional, en el cual debe presupuestarse la adquisición de los bienes en función de las actividades a ejecutarse. Si se trata de actividades administrativas, se presupuestará como gasto corriente; para actividades de producción, como gastos de producción (básicamente empresas públicas); para actividades de inversión (entidades que ejecutan la realización de obras), como gastos de inversión; para incrementar los activos fijos (actividades administrativas, producción e inversión), como gastos de capital.

Es necesario erradicar aquellas adquisiciones sueltas, “urgentes” y económicamente insignificantes, que las entidades realizan para cubrir necesidades del momento y que por tanto no se relacionan con ningún objetivo institucional, o al menos se desconoce el objetivo.

Será pertinente recalcar que primero debe elaborarse el Plan Operativo Anual, y luego, el Presupuesto Institucional, lo contrario ocasiona que estos dos instrumentos no tengan ningún valor, ya que las partidas presupuestarias únicamente servirían para conocer los techos presupuestarios y no para el logro de los objetivos y metas programadas. Igualmente los indicadores de gestión que se elaboren, tampoco tendría validez alguna.

## **2.- Organización.-**

En la estructura de una institución pública se definen las relaciones que deben existir entre las funciones y niveles de las unidades administrativas y los elementos humanos, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Un buen control interno se sustenta en un plan de organización que separe funciones y responsabilidades entre los miembros de la organización; es decir, una misma persona no debe ejercer dos o más funciones incompatibles. En materia de bienes es necesario separar las funciones de registro de las de custodia, evitando que una misma persona o unidad administrativa se convierta en juez y parte.

Es conveniente por tanto, que la unidad administrativa encargada de la custodia, adquisición, almacenamiento, distribución, trasposos, etc., no forme parte de la unidad financiera quien por su lado se encarga del registro valorado de los bienes y de sus operaciones, como son: adquisición, depreciación, corrección monetaria, operaciones capitalizables (adición, mejora y reparaciones extraordinarias), operaciones no capitalizables (mantenimiento y reparaciones ordinarias), etc.

En resumen, el departamento de contabilidad pertenece a la unidad financiera; mientras que, almacén o bodega a la unidad administrativa.

Sin embargo de lo explicado, puede presentarse situaciones en que instituciones pequeñas cuentan con poco personal y limitados recursos financieros, y por tanto una misma persona realiza varias actividades incompatibles, en esos casos es necesario que se adopten e implanten medidas de control que permitan enfrentar y eliminar los riesgos.

El conocimiento de los objetivos institucionales por todos los miembros de la organización, viabiliza sustancialmente lograr eficiencia, eficacia y calidad en las labores cotidianas.

Cada servidor tiene una misión que cumplir dentro de la organización, y por tanto contribuye con su gestión (valor agregado) en la consecución de los objetivos y metas.

Delegación.- Proceso jurídico administrativo, por medio del cual una autoridad entrega las atribuciones conferidas a él según las normas de Ley, a funcionarios de menor nivel o subalternos. Estos actos no podrán volverse a delegar. Los actos realizados por el delegado, tendrán la misma fuerza y efecto que los realizados por el titular.

La delegación no genera la pérdida de la autoridad y responsabilidad de un titular con su delegado, sobre los asuntos objeto de la delegación.

Para analizar la organización respecto de los bienes, es muy pertinente citar el contenido del MANUAL GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE ACTIVOS FIJOS EN EL SECTOR PÚBLICO ACUERDO 012 CG: R.O. 59 DE 7 MAYO DE 1997 el cual contiene procedimientos normativos sencillos y sistemáticos que tienden a brindar una apropiada orientación y facilidades para que los servidores vinculados con las actividades de administración, custodia, uso, mantenimiento, salvaguardia, registro y control de activos den fiel y oportuno cumplimiento a las disposiciones legales y reglamentarias.

### **3.- Dirección.-**

La Dirección comprende el conjunto de acciones y decisiones que influyen a los individuos para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con los aspectos interpersonales de la administración.

La principal preocupación de los administradores gira en torno a los problemas relacionados con las personas (sus deseos, actitudes, comportamiento individual y en grupos, etc.). Uno de los desafíos fundamentales de la Dirección consiste en mantener un adecuado Liderazgo y el desarrollo de valores para disponer de un ambiente sano.

Un líder efectivo debe mantener los más altos estándares éticos y debe crear una atmósfera de transparencia y pulcritud en la Organización.

La existencia de líderes que influyan con el ejemplo de trabajo, ética, conocimiento, respeto, puntualidad, responsabilidad, interés, ayuda enormemente en la eficiencia, eficacia y calidad con que se desempeñen los servidores públicos.

Los jefes deben ser líderes, les ocupa una tarea de guías, supervisores, compañeros, amigos.

Ejecutar o desarrollar las actividades correspondientes a cada unidad y servidores de la institución planificadas dentro de la organización. Es necesario influir en cada miembro de la organización su contribución positiva en la consecución de los objetivos y metas.



La ejecución de las tareas demanda de la existencia de manuales de procedimientos que definan con precisión las actividades y responsabilidades de cada unidad administrativa y de cada persona.

Por más pequeña que sea una entidad o unidad, la ausencia de procedimientos, reglamentos internos, instructivos, flujo-gramas, entre otros instrumentos, ocasiona conflictos, interferencias y malestar.

La idoneidad del recurso o talento humano, es el factor más importante en el desempeño adecuado de la organización. Implícitamente dentro de la dirección se encuentra la Coordinación, a través de la cual se ajustan las partes, se logra una estructura coherente, y una clara delimitación de funciones. Que exista coherencia y sentido entre las órdenes de trabajo y los informes.

#### **4.- Control.-**

Medir y corregir el desempeño individual y de la organización; observar, inspeccionar y verificar la ejecución de los proyectos y programas; comparar los resultados logrados con los esperados.

El ejercicio de control requiere de normas o estándares, que en materia de bienes constituyen básicamente: la Constitución de la República del Ecuador, Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y su Reglamento, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y su Reglamento, el Reglamento General Sustitutivo de Bienes, las Normas de Control Interno, el Reglamento de Utilización, Mantenimiento, Movilización, Control y Determinación de responsabilidades de los Vehículos del Sector Público, Manual de Control y Administración de Activos Fijos, etc.

También como estándares se constituyen las normas y disposiciones internas las cuales se ajustan a las circunstancias y necesidades propias de la entidad; desde luego, sin contravenir las normas generales, las cuales están descritas en el Acuerdo N° 39, emitido por la Contraloría General del Estado, normas que rigen para las entidades y organismos del sector público; las cuales en el grupo correspondiente al código 406 Administración financiera – ADMINISTRACIÓN DE BIENES, contiene los lineamientos básicos para los procesos de planificación, provisión, custodia, utilización, traspaso, préstamo, enajenación, baja, conservación y mantenimiento, medidas de protección y seguridad, así como el control

de los diferentes bienes, muebles e inmuebles, propiedad de cada entidad u organismo del sector público y de implantar un adecuado sistema de control interno para su correcta administración.

El proceso básico de control implica tres pasos:

- Medición del desempeño con referencia a las previsiones establecidas.
- Determinación de posibles desviaciones y análisis de las causas.
- Adopción de las acciones correctivas.

### **2.7.2 Medición del desempeño**

☐ Se miden en forma continua los logros alcanzados, comparándolos con las previsiones, a fin de establecer el grado de eficacia de la gestión institucional.

☐ Determinación de las desviaciones y análisis de sus causas.

☐ De existir desviaciones importantes en el cumplimiento de las metas establecidas y los indicadores de gestión corresponde precisar si obedecen a factores internos y externos con el propósito de identificar las posibles causas.

#### **Adopción de las acciones correctivas.**

☐ Una vez identificadas las causas de las desviaciones corresponde a los administradores adoptar las acciones que permitan ajustar planes reencauzar los esfuerzos hacia la consecución de los resultados establecidos.

Lo que se puede controlar, se puede administrar, y por ende, se puede mejorar. El ejercicio del control obliga a comparar los estándares (lo ideal) con la realidad (indicadores), a efecto de determinar las brechas (desviaciones), que pueden originar el establecimiento de las responsabilidades culposas o dolosas, así como, la corrección de dichas desviaciones en aras de construir un mejor futuro.

### **2.7.3 Diferencias básicas entre la administración privada y administración del sector público.**

Desde el punto de vista jurídico, la ley para la empresa privada significa lo que no debe hacerse. Para el sector público, lo que debe cumplirse, es decir en las entidades y organismos del sector público las Normas de Control Interno, y leyes conexas son de aplicación y cumplimiento obligatorio.

La finalidad de la empresa privada está dirigida hacia el interés particular de los dueños o accionistas. La entidad pública se ocupa del interés social.

La gestión en la empresa privada se lo mide en función al volumen de utilidades obtenidas. La gestión en el sector público se lo mide en función de la cantidad y calidad de los bienes y servicios entregados al pueblo.

En el aspecto financiero – contable, en la empresa privada preocupa el incremento de las rentas y reducción de los costos, a efecto de acrecentar los resultados reflejados en las utilidades. En el sector público, los recursos se originan en las fuentes de financiamiento para ubicarlos en la generación de los bienes y servicios.

Las fuentes de financiamiento que alimentan al presupuesto institucional son:

Recursos Fiscales, Crédito público Externo, Crédito Público Interno y Cooperación Técnica y Donaciones.

### **2.7.4 Conceptos básicos<sup>28</sup>**

A continuación se describen algunos términos que se relacionan con la gestión pública; así como, con los bienes públicos.

**Gestión.-** En resumen, la gestión pública está representada por la eficiencia, eficacia y calidad con que se desarrollan las actividades para el cumplimiento de su misión que redunde en beneficio de la institución y de la colectividad.

---

<sup>28</sup> FRANKLIN, Enrique Benjamín. (2007). Auditoría Administrativa. Gestión Estratégica del Cambio, Segunda Edición, Pearson Educación, México.

**Eficiencia.-** Este término se relaciona con la utilización óptima de recursos (costos) en el desarrollo de las actividades institucionales, a efecto de cumplir con la misión encomendada por la Constitución y la Ley. Todas las operaciones relacionadas con los bienes, como son: adquisiciones, egresos, traspasos, codificación, responsables, operaciones capitalizables, operaciones no capitalizables, etc., deben ser controladas y administradas con ajuste a las normas reglamentarias y técnicas; así como, que los bienes sean utilizados exclusivamente en actividades institucionales.

Las actividades que deben ejecutarse por parte de la entidad pública, deben ajustarse a los requerimientos y disposiciones impartidas por las normas jurídicas y técnicas; es decir, con ajuste a los estándares.

A los estándares lo podemos asociar con los términos que expresan: lo esperado, lo planificado, lo técnico, lo ético, lo legal, lo constitucional, lo ideal, lo requerido, entre otros.

La eficiencia, por tanto, obliga a analizar y controlar el costo de los recursos utilizados en la ejecución de las actividades administrativas, productivas, de inversión, y otras operaciones propias de la entidad, a través de las cuales se pretende lograr las metas y objetivos propuestos que redunden en beneficio de la colectividad.

**Eficacia.-** Podemos asociar a la eficacia con el logro de metas y objetivos programados o esperados.

En el sector público los objetivos y metas se los visualizan primeramente en los planes estratégicos, plurianuales y operativos, y luego en el presupuesto institucional, instrumento con el cual se financia los objetivos y metas establecidos en el plan operativo anual.

Al finalizar o durante el ejercicio fiscal es importante elaborar indicadores que demuestren el nivel de eficacia con que se ejecuta el presupuesto. Las causas de las diferencias deben ser explicadas, y lo que es más importante, determinar y ejecutar las soluciones.

**Calidad.-** Pudo existir eficiencia (utilización adecuada de recursos); pudo haberse logrado los objetivos y metas (eficacia); sin embargo, el cliente interno o externo (representado por el pueblo), es quien experimenta y determina finalmente la satisfacción o insatisfacción generada por el bien o servicio recibido del sector público.

Las actividades de las instituciones públicas deben tender a lograr la satisfacción del pueblo; por tanto, es necesario e importante que exista una planificación con su participación (planificación participativa).

En materia de bienes, los clientes están representados básicamente por los servidores de la propia entidad, lo cual los define como clientes internos.

Como clientes externos podrían considerarse a los proveedores.

**Misión.-** La razón de ser de una institución pública (sustento jurídico de su creación); para qué existe (a qué se dedica); a quien sirve (cliente).

**Visión.-** Futuro deseado; un sueño colectivo; factible de alcanzarlo.

**Valores.-** La responsabilidad, la ética, honestidad, solidaridad, respeto mutuo, trabajo en equipo, entre otros.

**Políticas.-** Guías, directrices de carácter general que orientan el trabajo de los servidores. Ayudan a la consecución de los objetivos y metas, coadyuvan a la determinación de las decisiones para el cabal cumplimiento de las actividades y proyectos.

**Estrategias.-** Conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin, que viabilizan el logro de los objetivos y metas a un menor costo.

Muestran la dirección a seguir y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

**Objetivos.-** Declaración concreta de los resultados que se esperan alcanzar en un tiempo y costos determinados. En la consecución de los objetivos, interviene la utilización de bienes. Representan los propósitos institucionales de carácter cuantitativo y cualitativo, que la entidad espera alcanzar transcurrido un tiempo específico.

**Metas.-** Son un subconjunto de los objetivos; responden a criterios cuantitativos y coadyuvan a precisar los objetivos.

Pueden identificar fechas de cumplimiento o el tiempo que será necesario para la ejecución de las actividades y proyectos.

**Procedimientos.-** Secuencia de pasos obligatorios dentro de los procesos.

Son las directrices expresadas en forma narrativa o gráfica, constituyen la secuencia de las acciones que deben ejecutarse para llevar a cabo los procesos.

Es importante se utilice los pasos estrictamente necesarios a efecto de evitar el encarecimiento de los servicios públicos; de ahí que las instituciones deben elaborar un manual de procedimientos que detalle con mucha precisión los pasos a efectuar en las operaciones de los bienes.

**Indicadores de gestión.-** Los indicadores permiten medir la eficiencia, efectividad, productividad y calidad de los productos y resultados generados a través de los distintos procesos.

En tanto se cuente con un adecuado diseño, se podrá disponer de referentes que permitan en forma permanente evaluar y controlar el conjunto de acciones individuales y grupales.

El diseño de los indicadores requiere la participación de los involucrados, con la finalidad de establecer medidas razonablemente concebidas, adecuadas a las condiciones particulares dentro de las cuales se desenvuelven las actividades, tareas, programas y proyectos, o los procesos.

La elaboración de una ficha técnica que permita establecer en relación a cada indicador, sus objetivos, las variables que intervienen en el cálculo, los rangos dentro de los cuales pueden oscilar las variables y los resultados finales, y la interpretación de los mismos, contribuyen eficazmente a una correcta interpretación durante el ejercicio de las acciones de evaluación y control.

En materia de bienes pueden elaborarse indicadores financieros relacionados con la rotación de inventarios que permitan visualizar la velocidad con que son utilizadas las existencias en la administración, producción o inversión. Otros indicadores pueden relacionarse con un análisis vertical de los activos y determinar lo que representan cuantitativamente los bienes en el contexto total. La depreciación de los activos fijos puede

ser materia prima para elaborar indicadores que visualicen lo que representa frente a los resultados de gestión o en el costo de producción o inversión.

**Bienes.-** Cosas con las cuales los servidores públicos y personas naturales y jurídicas de derecho privado, se ayudan para ejecutar sus tareas dentro de las actividades institucionales.

De acuerdo al Código Civil Ecuatoriano<sup>29</sup>, los bienes son cosas corporales e incorporeales. Las primeras tienen un ser real y pueden ser percibidas por los sentidos; y las segundas, en meros derechos, como los créditos y las servidumbres activas. Las cosas corporales se dividen a su vez, en muebles e inmuebles. Muebles son los que pueden transportarse, sea moviéndose por sí mismas o por fuerza externa. Los inmuebles constituidos por bienes raíces que no pueden transportarse de un lugar a otro, como las tierras y minas, y las que se adhieren permanentemente a ellas (edificios, árboles mientras se adhieren al suelo).

**Inventario.-** De acuerdo al Diccionario de la Real Academia de la Lengua, inventario significa asiento de los bienes y demás cosas pertenecientes a una persona o comunidad, hecho con orden y distinción, // Papel o instrumento en que están escritas dichas cosas.

En el sector público, respecto de los bienes, se elaboran inventarios de existencias (bienes fungibles), inventario de bienes de larga duración (activos fijos), inventario de bienes no depreciables (BSCA), inventario de bienes en comodato, inventario de bienes en custodia y otros.

**Constatación Física.-** Acto administrativo a través del cual se comprueba y verifica la existencia física de los bienes, de lo cual se elabora un acta para constancia de dicho acto.

**Acta.-** “Relación escrita de lo sucedido, tratado o acordado en una junta....” (Diccionario de la Real Academia de la Lengua).

**Registro Contable de los Bienes.-** Acción financiera a través de la cual se procesa o registra contablemente las operaciones ocurridas respecto de los bienes: Adquisición, egreso (Remate, donación, baja), depreciación, corrección monetaria, egreso de bienes de bodega, operaciones capitalizables (adición, mejora o reparaciones extraordinarias),

---

<sup>29</sup> Código Civil, Legislación Conexa, Concordancia, Jurisprudencia, Tomo I, Corporación de Estudios y publicaciones, Quito-Ecuador.

operaciones no capitalizables (mantenimiento y reparaciones ordinarias), pérdidas de bienes, etc.

El registro de los bienes en el Sector Público no Financiero se sujeta a los principios y Normas Técnicas de Contabilidad expedidas por el Ministerio de Finanzas en su calidad de rector del Sistema de Contabilidad Gubernamental.

En entidades de carácter financiero, en función de las normas establecidas por la Superintendencia de Bancos. En las empresas de derecho privado, con ajuste a las Normas Ecuatorianas de Contabilidad, Superintendencia de Compañías o las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIFs), según sea el caso. La función de registro contable de los bienes corresponde a la unidad financiera contable, siendo esta en la única responsable de la información valorada de los bienes constantes en los registros y reportes contables (Estados Financieros).

La responsabilidad respecto de la administración de los bienes le corresponde a la Dirección o Unidad Administrativa.

### **2.7.5 Unidad de administración de bienes**

De conformidad con las Normas de Control Interno expedidas por la Contraloría General del Estado mediante acuerdo N°. 39 – C.G.E. Registro Oficial # 87 de 14 de diciembre de 2009; las entidades y organismos del sector público cuentan con la normativa de cumplimiento obligatorio para el control de bienes según el código 406 Administración financiera – Administración de bienes como parte integral del código 400 Actividades de Control.

La norma de control interno: 406-01 Unidad de administración de bienes, dice:

*Toda entidad u organismo del sector público, cuando el caso lo amerite, estructurará una unidad encargada de la administración de bienes.*

*La máxima autoridad a través de la unidad de administración de bienes, instrumentará los procesos a seguir en la planificación, provisión, custodia, utilización, traspaso, préstamo, enajenación, baja, conservación y mantenimiento, medidas de protección y seguridad, así como el control de los diferentes bienes,*



*muebles e inmuebles propiedad de cada entidad u organismo del sector público y de implantar un adecuado sistema de control interno para su correcta administración.*<sup>30</sup>

## **2.7.6 Políticas relativas al control interno de los bienes muebles e inmuebles.**

### **Objetivo**

La elaboración de políticas de control para el control interno de los bienes muebles e inmuebles tiene como propósito el contar con un documento de apoyo administrativo para definir los lineamientos en relación al control, manejo, afectación y destino final de los bienes del GAD. Municipal del Cantón Pastaza.

### **Disposiciones generales**

1. Todo personal involucrado en el control y registro de los bienes muebles propiedad de la institución, deberá dar estricto cumplimiento y observancia a lo establecido en el presente trabajo de investigación.
2. La Unidad de Administración de Bienes, es el único órgano facultado para autorizar políticas especiales y/o temporales en las que limite, suspenda o delegue algunas operaciones, objeto del presente trabajo de investigación.
3. Todo cambio a las políticas y procedimientos sobre el control y registro de los bienes muebles propiedad de la institución, deberá primeramente pasar a la aprobación del cuerpo colegiado, y posteriormente deberá hacerse del conocimiento general.
4. Todos los supuestos no previstos en el presente trabajo de investigación referentes al control y registro de inventario de bienes muebles serán autorizados por la Dirección Administrativa.

### **La Dirección Administrativa será responsable de:**

- 3 Establecer los mecanismos de control administrativo del inventario de bienes muebles de la institución, en concordancia con la Unidad de Administración de Bienes.
- 4 Asegurar que se ha realizado el levantamiento del inventario estableciendo las estrategias necesarias para su realización.

---

<sup>30</sup> Normas de Control Interno para las entidades y organismos del sector público, Acuerdo 39 – C.G.E., R.O. Suplemento # 87 de 14 -12 – 2009.

- 5 Solicitar la aprobación de la máxima autoridad en cuanto al destino final de los bienes que no sean de utilidad para las actividades de la institución.

### **Disposiciones específicas**

#### **Registro y conciliación administrativa del inventario**

1. El responsable de adquisiciones realiza las compras de activos fijos según los lineamientos establecidos por el Sistema Nacional de Compras Públicas, su reglamento, y en concordancia con el Plan Anual de Contratación PAC, el mismo que contendrá las obras, los bienes, y los servicios incluidos los de consultoría a contratarse durante el año fiscal.
2. Para la adquisición de activos de proyectos, debe verificarse que se encuentran incluidos en los protocolos de los presupuestos autorizados.
3. La recepción de los bienes adquiridos será a través del proveedor y el custodio de los bienes o Guardalmacén, procedimiento que deberá llevarse a efecto en las bodegas que la institución dispone para la salvaguarda de los activos fijos adquiridos, y que se los recibirá a plena satisfacción de la institución.
4. El control de inventario de los activos, se llevará mediante el sistema de control perpetuo o permanente, y el método de valoración de inventarios utilizado para el control de los mimos será el LIFO, que por sus siglas en inglés quieren decir últimas en entrar, primeras en salir.
5. La Unidad de Administración de Bienes, a través del responsable de la custodia de los bienes deberá registrar y controlar los bienes muebles que se suministran a los diferentes proyectos y todas las áreas de la institución.
6. El alta de inventario de los bienes, se realizará al valor de adquisición, de no conocerse éste, el mismo podrá ser determinado para fines administrativos de inventario, considerando el valor de otros bienes con características similares, o en su defecto el que se obtenga a través de mecanismos que guarden concordancia con las Normas de Control Interno para las entidades y organismos del sector público.
7. El sistema de registro de control de los bienes muebles asignará un número de inventario para cada bien, emitiendo un resguardo que contendrá los datos generales individuales del activo, dicho número estará señalado en forma documental en el propio bien en la etiqueta y en el código de barras. En el resguardo deberá recabarse la firma del usuario del bien y del responsable de la Unidad de Administración de Bienes.

8. Los bienes muebles que se reciban deberán ser verificados por el responsable de la Unidad de Administración de Bienes o su delegado, y colocados en los espacios previstos para su custodia, con el fin de procurar su adecuado aprovechamiento, y a la entrega del bien se recabará la firma del usuario responsable en la correspondiente acta de entrega recepción.
9. Los activos solo podrán ser reubicados a petición del titular del área de adscripción, comunicando al responsable de la Unidad de Administración de Bienes el traspaso correspondiente, con el fin de que se proceda a autorizar el movimiento físico del mismo, así como proceder a los cambios en el registro del sistema de control de inventario y su respectivo resguardo.
10. Los bienes muebles deberán ser almacenados de manera adecuada, conforme a las consideraciones de protección que se requieran y a los métodos existentes para tal efecto.
11. El responsable de la Unidad de Administración de Bienes deberá formular, cuando existan bienes en condiciones a ser dados de baja, una propuesta de desincorporación de bienes muebles al menos una vez al año, presentando un dictamen de no utilidad sobre los activos deteriorados, en desuso u obsoletos para que la Dirección Administrativa conjuntamente con la Dirección Financiera realicen los trámites correspondientes y se determine la acción a seguir, en concordancia con las normas de control interno inherentes a ésta acción.
12. Se deberá realizar el inventario de las existencias de los bienes muebles al menos una vez al año, en concordancia con las normas técnicas de contabilidad; por lo que se refiera a los bienes que no sean localizados como resultado de la realización de los inventarios se notificará de inmediato a la Dirección Administrativa y Dirección Financiera, para que se realicen las indagaciones correspondientes y se determine la acción a seguir de acuerdo con las normas de control interno para las entidades y organismos del sector público.
13. La Unidad de Administración de Bienes, deberá informar a la Dirección Administrativa y Dirección Financiera sobre los movimientos de altas y bajas de bienes muebles para los efectos de la conciliación procedentes entre saldos contables y los de Bodega.
14. La documentación original que ampare la propiedad de los bienes institucionales será resguardada y controlada por la Unidad de Administración de Bienes en archivo por separado y únicamente se conservará copia de la misma en los archivos de inventario de la Dirección Administrativa, marcados con la leyenda "Originales en la Unidad de Administración de Bienes".

## **Bajas y destino final de los bienes muebles**

1. Se podrán solicitar baja de los bienes muebles que tengan en resguardo, siempre que dichos bienes se encuentren en los siguientes supuestos:
  - 1.1 Bienes obsoletos, que por su estado físico o cualidades técnicas, no resulte útil o funcional, o ya no se requiera para el servicio al cual se destinó.
  - 1.2 Se hubiera extraviado, robado o accidentado.
2. Cualquier solicitud de baja de un bien mueble debe ser canalizada a través de la Unidad de Administración de Bienes, adjuntando la justificación de la afectación del bien. La Unidad de Administración de Bienes solicitará en casos especiales un dictamen técnico en el que se determine que el bien no puede ser reparado o que no es costeable su reparación.
3. El responsable de la Unidad de Administración de Bienes comunicará inmediatamente a la Dirección Financiera la relación de bienes muebles que se hayan dado de baja durante el período a fin de conciliar las cuentas.
4. En caso de extravío, robo o sustracción de bienes muebles de propiedad del GAD. Municipal del Cantón Pastaza, el usuario responsable deberá comunicar por escrito a la Unidad de Administración de Bienes la narración de los hechos quién a su vez informará a la Dirección Administrativa y Financiera con el fin de presentar la denuncia correspondiente en la Fiscalía y autoridades competentes; y de conformidad al dictamen emitida por ésta, proceder a la baja de los bienes.
5. Para dar de baja un bien mueble por donación, enajenación o destrucción, se deberá elaborar previamente el acuerdo administrativo y posteriormente el acta administrativa de desincorporación del activo. Para la afectación de los registros en el sistema de control de inventarios.
6. Cuando el titular del área responsable tenga conocimiento de que alguno de los bienes a su cargo, estuviera en alguna de las condiciones antes anotadas, deberá solicitar su baja a la Unidad de Administración de Bienes.
7. La Dirección Administrativa a través de la Unidad de Administración de Bienes, recibirá y analizará la documentación y los bienes, elaborando la baja correspondiente; notificará a la Dirección Financiera y a la Unidad de Auditoría Interna para que actúen como observadores, verificando el estado físico de dichos bienes, una vez verificado, la Dirección Administrativa propone al Comité de Coordinación la baja y se procede posteriormente a su donación, enajenación o destrucción.

8. La Comisión de Coordinación estará integrada por el Director Administrativo, el Procurador Síndico Municipal, el Director Financiero, y el responsable de la Unidad de Administración de Bienes; quienes actuarán en los procesos de baja de bienes.
9. La Unidad de Administración de Bienes, generará actas administrativas a efecto de dejar constancia de los actos de enajenación, donación y en su caso, destrucción de bienes muebles.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> Manual General de Administración y Control de los Activos Fijos del Sector Público.(Acuerdo N° 012 CG)

## **CAPÍTULO III**

### **DISEÑO DEL PLAN DE MITIGACIÓN DE RIESGOS**

### **3.1 Definición de Objetivos**

#### **3.1.1 Objetivos básicos para la implementación<sup>32</sup>**

- a) Contar con la voluntad política y compromiso de la alta dirección: un buen plan de mitigación riesgos permitirá a los directivos de la entidad contar con una estrategia clara, organizada e interactiva para identificar y valorar los riesgos que puedan impactar en la entidad impidiendo el logro de sus objetivos.
- b) Constituir un equipo de articulación: que esté integrado por funcionarios y/o servidores a los cuales se encargará la coordinación del proceso de implementación del plan de mitigación de riesgos en la administración de bienes de la institución. Este equipo debe estar reconocido formalmente por la alcaldía y deberá contar con las atribuciones necesarias para planificar e implementar las acciones de control a fin de mitigar los riesgos, reducirlos, y administrarlos a fin de que la entidad concluya el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- c) Contar con un plan de implementación: que sirva de instrumento guía para el ordenamiento de las acciones, la definición del cronograma y el monitoreo del cumplimiento de metas; y que actúe como un instrumento de articulación que permita el logro de los compromisos de alta dirección y del personal de la entidad. Como primer paso para ello, es necesario elaborar un diagnóstico del estado actual del control interno existente en la organización con respecto a la administración de bienes.
- d) Hacer una difusión interna previa a la implementación: esta difusión se puede llevar a cabo a través de la realización de talleres o eventos similares y tiene como objetivo desarrollar una estrategia de gestión, que incluya su proceso e implementación. Se definirá objetivos y metas, asignando responsabilidades para áreas específicas, identificando conocimientos técnicos, identificando los posibles riesgos, delineando estrategias para la administración de riesgos, monitoreando y definiendo los reportes, documentos y comunicaciones necesarias.

### **3.2 Identificación de eventos**

Con el objeto de facilitar la implementación del plan de mitigación de riesgos de forma gradual en la municipalidad, se identifican los principales eventos que son susceptibles de

---

<sup>32</sup> Contraloría General de la República de Perú, Orientaciones Básicas para el fortalecimiento del control interno en los gobiernos locales. Lima Octubre de 2010.

eventos no deseados o riesgos que pueden afectar la consecución de los objetivos planteados.

### **3.2.1 Conocimiento de la Entidad<sup>33</sup>**

#### **ENTIDAD:**

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA**

#### **Misión**

Una institución de servicio a la comunidad, con gestión de calidad, y talento humano capacitado; que busca el bien común, en un ambiente de participación y diálogo, caracterizado por la honestidad y el respeto al patrimonio natural, cultural e histórico.

#### **Visión**

Gobierno Municipal Amazónico de alta gestión y servicio a la comunidad, solidario, honesto y participativo, enfocado en el desarrollo integral sostenible, capaz de potenciar al cantón Pastaza como fuente mega diversa del mundo.

#### **Políticas institucionales**

- Fortalecer el sistema administrativo municipal, impulsando la modernización y la calidad del servicio.
- Propender a una mayor participación de los sectores organizados y la sociedad civil, así como de las instituciones públicas y privadas a nivel cantonal.
- Elevar la cobertura de atención de los servicios municipales.
- Actualización de la normativa legal cantonal apegada a la constitución política, leyes orgánicas y normativa vigente.
- Elevar la autoestima de la ciudadanía prestando servicios de calidad.
- Ser un referente de los municipios de la amazonia.
- Garantizar y proteger las áreas de producción natural del agua y aire.

#### **Líneas estratégicas**

---

<sup>33</sup> <http://www.puyo.gob.ec>



- Ofertar a la ciudadanía: servicios básicos, infraestructura educativa, salud y deportiva de calidad.
- Talento humano comprometido y altamente capacitado.
- Acceso tecnológico de vanguardia..
- Equipo y maquinaria moderna.
- Autogestión financiera.
- Nuevo modelo de gestión institucional con participación ciudadana.
- Generar condiciones adecuadas para el desarrollo de iniciativas privadas.
- Recuperación y conservación de cuencas hidrográficas.
- Promover espacios de comunicación urbana y rural (diversidad cultural).
- Coordinación con los diferentes niveles de gobierno.
- Dotar de infraestructura a fin de apoyar la educación y salud.
- Revitalización cultural y fortalecimiento de la identidad del Cantón Pastaza.
- Promover una cultura de paz y seguridad integral.
- Planificación ecológica y ambiental.
- Promover la salud y seguridad alimentaria.
- Planificar, programar, coordinar, ejecutar y evaluar de manera participativa el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, articulando con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, en el marco de la plurinacionalidad y respeto a la diversidad, con el fin de promover el desarrollo integral sostenible del cantón Pastaza.
- Implementar el plan de desarrollo y ordenamiento territorial, tendientes a fortalecer, equilibrar y cualificar los servicios municipales, para garantizar el uso sostenible de los recursos naturales y el buen vivir.
- Contribuir al fortalecimiento del desarrollo social sostenible del Cantón, para mejorar la calidad de vida de la población, promoviendo el desarrollo de sus capacidades, a través de una participación ciudadana.
- Fomentar e impulsar la conservación integral del medio ambiente del cantón Pastaza, mediante la ejecución de un sistema de gestión ambiental continuo y dinámico, que permita potenciar la biodiversidad amazónica.
- Potenciar al cantón Pastaza, como destino turístico atractivo, diferenciado y de calidad, mediante estrategias inspiradas en la sostenibilidad capaces de reconciliar la rentabilidad económica con la conservación del patrimonio cultural, natural e histórico.

- Gestionar la cooperación Internacional, para coadyuvar al progreso del cantón Pastaza.
- Empezar en actividades de evaluación a las actividades y tareas cumplidas por los servidores de las diferentes dependencias de la Institución en procura del mejoramiento de los servicios reclamados por los contribuyentes.
- Ejecutar obras de infraestructura en beneficio de la colectividad especialmente, las relacionadas con la dotación del sistema de Agua Potable y Alcantarillado, Mejoramiento Vial Urbano, Regeneración Urbana, Construcción y Mantenimiento de calles, plazas, avenidas y demás espacios públicos.

**Objetivos:**

**Objetivo general:**

Lograr una gestión municipal honesta, participativa, moderna, eficiente con calidad y calidez, de manera que se entreguen todos los servicios municipales de forma óptima a la colectividad del cantón Pastaza.

**Objetivos específicos**

- Promover la eficiencia y transparencia de la gestión municipal.
- Implementar políticas socialmente justas, económicamente rentables y ambientalmente sustentables.
- Organizar sistemas administrativos funcionales
- Aplicar tarifas equitativas.
- Promover la participación municipal en toda actividad que implique emprendimiento y desarrollo de la iniciativa privada.
- Lograr que el servidor municipal sea parte del proceso y esté preparado para llegar a obtener grandes retos municipales.
- Conseguir una administración honesta solidaria, formulando iniciativas que involucre a la ciudadanía en todas las actividades del quehacer municipal.

**3.2.2 Factores Internos**

**3.2.2.1 Infraestructura:**

La entidad funciona en instalaciones que no son las adecuadas para el funcionamiento de la municipalidad, ya que en inicios se tenía planificado el funcionamiento de un centro comercial en su planta baja, y en su primer piso funcionar la municipalidad, con el pasar de los años y dado el alto crecimiento poblacional que ha tenido en los últimos años la ciudad de Puyo, la infraestructura municipal se presenta muy reducida, ya que de acuerdo a las nuevas competencias asumidas por los GAD,s Municipales otorgadas por el COOTAD, no es posible su apertura en razón de que no existe el espacio físico suficiente para que funcione adecuadamente y puedan brindar los servicios a la comunidad, en tal sentido la actual administración municipal ha considerado la posibilidad de dotar a la municipalidad de una nueva infraestructura que atienda favorablemente a las demandas de los servicios emanadas por el nuevo Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomías y Descentralización.

### 3.2.2.2. Personal

Actualmente la organización cuenta con personal a nombramiento, personal contratado por servicios ocasionales, personal de trabajadores sindicalizados de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla N° 16. Información de Personal del Municipio del Cantón Pastaza

<b>GAD. MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA</b>	
<b>UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	
<b>MODALIDAD</b>	<b>N°. de PERSONAL</b>
Personal a nombramiento	101
Personal a contrato por servicios ocasionales	44
Personal de Trabajadores Sindicalizados	173

Fuente: Unidad de Recursos Humanos del GADMCP.

### 3.2.3 Factores Externos

#### 3.2.3.1 Factores económicos

Dentro de los factores económicos que afectarían en parte el cumplimiento de los objetivos organizacionales es el escaso presupuesto el mismo que se compone por ingresos de

autogestión y asignaciones del Estado que reciben los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales, actualmente el presupuesto municipal es de \$ 18.821.744,00 de dólares, los mismos que en función de sus diferentes programas y proyectos que ha previsto realizar durante el ejercicio fiscal, realmente resulta insuficiente. El plan anual de contratación (PAC) previsto por la municipalidad no se ha desarrollado de la mejor manera en razón de que el mismo no ha sido diseñado de forma planificada, es decir que previo a la realización del PAC, se debió contar con los POA,s por cada uno de los departamentos municipales, conocer sus necesidades a fin de que prevean de forma planificada todas las actividades a desarrollarse y en tal sentido planificar los requerimientos de materiales, bienes, y útiles de oficina necesarios para el cumplimiento de sus actividades.

De los fondos propios por autogestión con que cuenta la municipalidad apenas unos \$ 4.968.591,00 correspondiente al 26,40%, del total del Presupuesto para el ejercicio 2012; recursos escasos que ocupa la municipalidad como parte del flujo de caja diario en la atención de sus diversas actividades, y atención a sus obligaciones diarias, es necesario considerar que las diferentes asignaciones entregadas por el Estado a través de las diferentes leyes, resultan escasas frente a la gran demanda de necesidades dentro del Cantón, ya que la atención no es solo para la ciudad, sino también parte de estos recursos corresponde a las parroquias del cantón.

Los escasos recursos con que cuenta el GAD. Municipal del Cantón Pastaza, no es lo suficiente para satisfacer las necesidades inmediatas de la población. Lo cual muestra que son insuficientes ante el Plan anual de contratación previsto para el presente ejercicio fiscal.

### **3.2.4 Factores Políticos o gubernamentales, económicos, tecnológicos o informáticos y sociales**

#### **3.2.4.1 Factores político-legales:**

Los factores político-legales son los referentes a todo lo que implica una posición de poder en nuestra sociedad, en sus diferentes niveles, que tendrán una repercusión económica.

En los factores político-legales podemos observar cierta importancia de los aspectos referentes a las ideologías y partidos políticos relevantes , pues normalmente los partidos de derecha o centro-derecha tienden a favorecer a las empresas rebajando los impuestos directos, y acentuando los indirectos, de forma que esto beneficia a los empresarios y por tanto a nuestra empresa, otro aspecto relevante es el marco exterior, no nos afecta muy

significativamente por el momento aunque en un futuro si que nos podría afectar si la empresa decidiera convertirse en una multinacional y reciclar los productos electrónicos extranjeros.

#### **3.2.4.2 Factores demográficos y sociales**

Son los factores relativos a los aspectos y modelos culturales, creencias, actitudes, etc., así como a las características demográficas: volumen de población, inmigración, natalidad, mortalidad, etc. de una sociedad.

Este tipo de factores son muy importantes en nuestra empresa ya que va destinada al consumo directo del usuario o de las empresas, pero dependemos directamente de ellos porque si las aptitudes les hacen reciclar más, nuestra empresa se verá beneficiada y nos perjudicarán si prefieren comprar materiales electrónicos nuevos y no reciclar ninguno.

Estamos en una época en donde la sociedad actúa favorable para el reciclaje, ya que en estos últimos años la gente se está concienciando para reciclar más y más. La gente se percata de la necesidad de reciclar, porque se van dando cuenta de los efectos nocivos que tienen el tirar algunos residuos peligrosos directamente a la basura.

Es cierto que la mujer al ser la encargada de la casa sea la responsable de reciclar, aunque no debería ser la única, el hombre también debería preocuparse por el cuidado del medio ambiente y repartirse estas tareas con la mujer.

#### **3.2.4.3 Factores tecnológicos**

Son los derivados de los avances científicos y son estimulados por las consecuencias económicas favorables del empleo de la tecnología como instrumento para competir. Si nuestra empresa se reciclara en lo que a este campo se refiere, cada 2 años se vería incrementada su eficiencia y por lo tanto sus beneficios.

El obstáculo se encuentra en el elevado capital desembolsado para llevar a cabo tal renovación de la maquinaria.

Nuestra capacidad de comercialización se verá incrementada por la potencialización de internet, en la que colocaremos nuestra página web actualizada y detallando todo nuestro producto.

#### **3.2.4.4 Factores económicos**

Son los que afectan a las relaciones de producción, distribución y consumo de una empresa.

Los factores económicos que van a afectar a nuestra entidad son:

- Política fiscal: si se produce una política expansiva afectará positivamente a nuestra entidad porque dispondremos de mayor capital para invertir en maquinaria o para renovarlas, ya que deberemos pagar menos impuestos. Si se produce una política fiscal restrictiva, aumentarán los impuestos y descenderá la producción y el empleo aparte de una reducción en nuestras inversiones.
- Política monetaria: si el gobierno decide llevar a cabo una política monetaria *expansiva*, afectará positivamente a la empresa ya que aumentará la producción y la inversión aunque repercutirá negativamente en los precios al aumentar éstos. Si lleva a cabo una política monetaria restrictiva, aumentarán los tipos de interés y nos perjudicará ya que bajará la inversión, producción y los precios.
- Inflación: al aumentar el precio de los bienes y servicios afectará positivamente a nuestra empresa ya que los beneficios que obtengamos serán mayores, cuanto mayor sea la inflación aunque el consumo desciende y también la inversión.
- Tipos de cambio: no nos va a afectar porque no vamos a realizar ningún tipo de cambio con el extranjero así que no nos va a importar el valor que tenga el euro.
- El ciclo económico: según en la posición que se encuentre el ciclo económico la economía subirá o bajará.
- El Euro: Los efectos de la moneda no afectará a nuestra empresa no nos afectará ya que no nos vamos a dedicar a realizar actividades internacionales.

#### **3.2.5 Identificación de Riesgos**

Para el proceso de administración de Bienes Muebles e Inmuebles en el GAD. Municipal del Cantón Pastaza, se consideran los principales problemas recurrentes a presentarse en los diferentes procesos relacionados al control de bienes, lo cual se da en función del siguiente cuadro adjunto.

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

Identificación de posibles Riesgos y su probabilidad de impacto.

Tabla N° 17 Unidad de Administración de Bienes

<b>406-01 UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES</b>				
<b>CONDICIÓN</b>	<b>En qué consiste</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>Riesgo de no Aplicar</b>	<b>IMPACTO</b>
Ausencia de la Unidad de Administración de Bienes	Toda entidad cuando el caso lo amerite, estructurará una Unidad encargada de la Administración de Bienes.	Administrar de la forma más adecuada los bienes institucionales, e instrumentar los procesos a seguir dentro de su administración.	Que no existan procedimientos definidos de control de bienes, ocasionando que no se mantenga un inventario actualizado de los bienes institucionales.	Limitado control administrativo y contable, que imposibilita contar con un inventario real, oportuno y actualizado.

Fuente: Departamento Financiero del GAD. Municipal del Cantón Pastaza.

Elaborado por: Autor

Cuadro N° 18 Almacenamiento y distribución

<b>406-04 ALMACENAMIENTO Y DISTRIBUCIÓN</b>				
<b>CONDICIÓN</b>	<b>En qué consiste</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>Riesgo de no Aplicar</b>	<b>IMPACTO</b>
El no contar con ambientes adecuados, almacenes o bodegas, que dispongan de instalaciones seguras y que tendrán el espacio físico necesario para	En que los ambientes asignados para el funcionamiento de los almacenes o bodegas, estarán adecuadamente ubicados,	Procurar la permanencia y almacenamiento seguro de los bienes de la institución, estableciendo un sistema apropiado para la conservación, seguridad,	Pérdida de bienes por falta de procedimientos de control y seguridad de las bodegas y almacenes, ya que sus instalaciones no son nada	Limitado control interno de mantener instalaciones adecuadas y seguras para la conservación de los bienes. Perdidas de bienes que ocasionan el

el almacenamiento de los bienes.	contarán con instalaciones seguras y tendrán el espacio físico necesario.	manejo y control de los bienes almacenados.	seguras, y en el sistema de registro no contar con auxiliares oportunos y con información real.	registro de responsabilidades al encargado de la custodia de los bienes institucionales.
----------------------------------	---	---	---	--

Fuente: Departamento Financiero del GAD. Municipal del Cantón Pastaza.

Elaborado por: Autor

Tabla N° 19 Identificación y protección

<b>406-06 IDENTIFICACIÓN Y PROTECCIÓN</b>				
<b>CONDICIÓN</b>	<b>En qué consiste</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>Riesgo de no Aplicar</b>	<b>IMPACTO</b>
No haber establecido una codificación adecuada que permita una fácil identificación y protección de las existencias de suministros y bienes de larga duración.	Todos los bienes de larga duración llevarán impreso el código correspondiente en una parte visible, permitiendo su fácil identificación, y mantener registros adecuados, individualizados, numerados, organizados, y archivados.	Conocer en cualquier momento la ubicación de los bienes, su identificación, organización y protección, manteniendo registros actualizados, individualizados, numerados, debidamente organizados y archivados.	De que los bienes de la institución no estén debidamente protegidos, susceptibles de robo, pérdidas, o mal uso de los bienes, que ocasionan pérdidas a la entidad.	Limitado control interno en la utilización de los bienes públicos. No disponer de registros actualizados sobre la ubicación, y responsables de los bienes. Ausencia de pólizas de seguro necesarios para protegerlos contra diferentes riesgos.

Fuente: Departamento Financiero del GAD. Municipal del Cantón Pastaza.

Elaborado por: Autor



Cuadro N° 20 Constatación física de existencias

<b>406-10 CONSTATACIÓN FÍSICA DE EXISTENCIAS Y BIENES DE LARGA DURACIÓN</b>				
<b>CONDICIÓN</b>	<b>En qué consiste</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>Riesgo de no Aplicar</b>	<b>IMPACTO</b>
No se han emitido los procedimientos necesarios a fin de realizar las constataciones físicas periódicas de las existencias y bienes de larga duración.	En efectuar constataciones físicas de las existencias y bienes larga duración por lo menos una vez al año; el personal que interviene en la toma física, será independiente de aquel que tiene a su cargo el registro y manejo de los conceptos señalados, salvo para efectos de identificación.	Mantener registros oportunos, veraces y reales de las existencias y bienes de larga duración que guarden conformidad con los registros contables y la información de Bodega o Almacén.	El no aplicar procedimientos de constatación física, evidencia que la entidad no cuenta con información cuadrada entre la información de Bodega o Almacén y la información que registra Contabilidad.	Ausencia de procedimientos de control y de constatación física, no permiten organizar, y cuadrar la información entre Bodega y Contabilidad. No se remita información oportuna para la conciliación de cuentas entre Contabilidad y Bodega.

Fuente: Departamento Financiero del GAD. Municipal del Cantón Pastaza.

Elaborado por: Autor

Tabla N° 21 Uso de los bienes de larga duración

<b>406-08 USO DE LOS BIENES DE LARGA DURACIÓN</b>				
<b>CONDICIÓN</b>	<b>En qué consiste</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>Riesgo de no Aplicar</b>	<b>IMPACTO</b>
Bienes municipales que han sido entregados en comodatos o convenios no están siendo utilizados de acuerdo con el objeto del	En cada entidad pública los bienes de larga duración se utilizarán únicamente en las labores institucionales y por ningún motivo para los	Establecer procedimientos que permitan conocer el uso de los bienes, la utilización de los mismos y si obedecen a fines institucionales,	Desconocimiento del uso y abuso de los bienes institucionales por no contar con procedimientos de control. Pérdida de los bienes de larga	Ausencia de Controles han ocasionado que los bienes Institucionales que no constan en los Inventarios de la entidad, y al no mantener un

convenio o comodato, dándole otro uso que afecta a los intereses institucionales.	finances personales, políticos, electorales, religiosos u otras actividades particulares.	de tal manera que si se entregan bienes en comodatos o convenios se deberán aplicar procedimientos de control interno que garanticen el uso de los mismos de conformidad al Comodato o Convenio.	duración. Apropiación indebida de los bienes institucionales.	registro actualizado de los mismos no permita conocer el detalle de los bienes entregados en Comodatos o Convenios, así como el desconocimiento del uso de los mismos.
---	---	--	---	--

Fuente: Departamento Financiero del GAD. Municipal del Cantón Pastaza.

Elaborado por: Autor

Tabla N° 22 Baja de bienes por obsolescencia, perdida, robo o hurto

<b>406-11 BAJA DE BIENES POR OBSOLESCENCIA, PERDIDA, ROBO O HURTO</b>				
<b>CONDICIÓN</b>	<b>En qué consiste</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>Riesgo de no Aplicar</b>	<b>IMPACTO</b>
Acumulación de bienes obsoletos, fuera de uso, que ocupan espacios físicos obstaculizando el realizar actividades y la ocupación de esos espacios.	Los bienes que por diversas causas han perdido utilidad para la entidad o hayan sido motivo de pérdida, robo o hurto, serán dados de baja de manera oportuna.	Proceder a la baja de los bienes por su mal estado de conservación, obsolescencia, pérdida, robo o hurto, siguiendo y estableciendo los procedimientos necesarios y disposiciones del Reglamento General Sustitutivo para el Manejo y Administración de Bienes del Sector Público, y normativa emitida por el	Que la entidad mantenga dentro de su inventario activos totalmente obsoletos que ya han perdido su valor, y que estén ocupando espacios físicos que obstaculizan el desarrollo de las actividades normales de la entidad, así como también el no aplicar correctamente esta Norma, en el caso de pérdida, robo o	Ausencia de procedimientos de control y de responsables de realizar el seguimiento y aplicación de la norma de control interno, estableciendo los procedimientos necesarios a fin de evacuar los bienes obsoletos o fuera de uso, así como también el haber realizado el seguimiento a los procesos administrativos,

		Ministerio de Economía y Finanzas a fin de garantizar el debido proceso y depurar la información contable de la entidad.	hurto puede recaer la responsabilidad en el funcionario responsable de la custodia del bien.	y denuncias correspondientes ante los jueces competentes.
--	--	--	--	---

Fuente: Departamento Financiero del GAD. Municipal del Cantón Pastaza.

Elaborado por: Autor

### 3.2.6 Análisis FODA

#### PRINCIPALES FORTALEZAS:

- Honestidad y transparencia de sus servidores
- Capacidad de gestión Institucional
- Personal técnico capaz
- Existencia de equipo caminero
- Liderazgo
- Continuidad administrativa de la máxima autoridad
- Logística para ejecución de proyectos

#### PRINCIPALES OPORTUNIDADES:

- Aceptación y confianza de la comunidad
- Reconocimiento del liderazgo
- Convenios Interinstitucionales
- Oferta de personal calificado
- Participación ciudadana positiva
- Descentralización y desconcentración del Estado

#### PRINCIPALES DEBILIDADES

- Escasa comunicación interna
- Débil trabajo en equipo
- Escasa cultura organizacional
- Débil proceso de seguimiento y evaluación
- Insatisfacción por régimen remunerativo
- Baja capacitación y automatización de procesos
- Inflexibilidad del régimen laboral

### **PRINCIPALES AMENAZAS:**

- Inestabilidad política y decisiones demagógicas
- Dependencia fiscal
- Escasa coordinación interinstitucional sobre planes y proyectos
- Criterio paternalista sobre el papel del Estado
- Baja densidad poblacional y dispersa
- Inestabilidad jurídica
- Inestabilidad e inflexibilidad de régimen laboral

### **3.3 Valoración de Riesgos**

De conformidad con la Norma de Control Interno 300-03 Valoración de los riesgos.- dice:

*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 haya decidido evaluar.*

Previo al proceso de valoración del riesgo es necesario que la organización tenga identificado los objetivos que pretende alcanzar, las actividades planificadas deben contribuir al cumplimiento de esos objetivos, y es ahí donde se deben identificar aquellas situaciones no deseadas o adversas que no permiten la consecución de los objetivos; estas situaciones se conocen como riesgos, los mismos que deben ser identificados y administrados a fin de reducir su nivel de impacto.

Es necesario que las organizaciones y entidades del sector público, así como el privado, cuenten con una unidad de administración de bienes, y sea esta unidad la encargada de estudiar, analizar y diseñar los procedimientos y controles clave adecuados que permitan una administración efectiva de los bienes, esta unidad será la encargada de identificar, analizar y tratar los riesgos a fin de reducir su impacto negativo en la organización.

En este trabajo se presenta un modelo de matriz, en donde se identifica los principales eventos, en qué consisten, cuáles son sus objetivos, los riesgos de no aplicar e impacto.

Tabla N° 23

Identificación de los eventos, objetivos, impacto.

Componente: Unidad de Administración de Bienes

<b>EVENTOS y N.C.I. Relacionadas</b>	<b>¿En qué consiste?</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>Riesgo de no Aplicar</b>	<b>IMPACTO</b>
<p>No existe una Unidad responsable del Control Patrimonial. 406-01: Unidad de Administración de Bienes.</p>	<p>Consiste en la determinación del nivel de Unidad requerido para asumir la función del control de Bienes Muebles e Inmuebles, ya sea a nivel de Unidad Orgánica o de función específica.</p> <p>En cualquiera de los casos, ésta asignación debe reflejarse en el documento de gestión correspondiente y posteriormente, comunicar formalmente al responsable de la Unidad Orgánica o al funcionario las funciones asignadas.</p> <p>Como funciones básicas de control de bienes encontramos la asignación para el uso de los bienes a cada área de la entidad, la misma que debe hacerse por escrito, identificándose cada bien asignado. Esta información debe actualizarse cada vez que se haga un movimiento del bien o se genere una rotación o cambio de personal. Otras funciones son la codificación, el registro y verificación de los bienes de la entidad.</p>	<p>Administrar los bienes muebles e inmuebles de la Institución de conformidad a las normas de control interno y de conformidad al Reglamento para el Control de Bienes en el Sector Público.</p>	<p>No contar un inventario actualizado, razonable y cuadrado con Contabilidad.</p>	<p>Que el Inventario de la Institución no sea real, y no se determine de manera acertada los faltantes o sobrantes que resulten de la toma física realizada dentro del proceso de control de bienes.</p>

Fuente: Departamento Financiero del GAD. Municipal del Cantón Pastaza.

Elaborado por: Autor

Tabla N° 24

Identificación de los eventos, objetivos, impacto.

Componente: Identificación y protección

<b>EVENTOS y N.C.I. Relacionada s</b>	<b>¿En qué consiste?</b>	<b>OBJETIVO S</b>	<b>Riesgo de no Aplicar</b>	<b>IMPACTO</b>
<p>Bienes no codificados adecuadamente. 406-06: Identificación y protección.- Se establecerá una codificación adecuada que permita una fácil identificación, organización y protección de las existencias de suministros y bienes de larga duración.</p>	<p>Consiste en codificar los bienes adquiridos por la Municipalidad según los criterios establecidos en las Normas de Control Interno, asignando y aplicando al bien un grupo de números a través del cual se le clasificará e identificará. Para el caso, el funcionario responsable del control de bienes asigna un código de identificación a cada bien adquirido por la entidad, antes de que sea asignado al responsable de su uso. Este subproceso permitirá a la entidad contar con la información de todos los bienes de su propiedad, verificar su existencia, asignarles un valor monetario y ver si dicha información concuerda con la procesada por el área contable.</p>	<p>Identificar totalmente a los bienes de la institución según su codificación y asignación del responsable y custodio del bien entregado por la Unidad de Administración de Bienes.</p>	<p>Que los bienes institucionales no estén siendo utilizados adecuadamente y no se conozca su ubicación.</p>	<p>Perjuicio a la organización por la pérdida de bienes y el mal uso que se a los bienes institucionales.</p>

Fuente: Departamento Financiero del GAD. Municipal del Cantón Pastaza.

Elaborado por: Autor

Tabla N° 25

Identificación de los eventos, objetivos, impacto.

Componente: Valoración y sistema de registro de bienes.

<b>EVENTOS y N.C.I. Relacionada s</b>	<b>¿En qué consiste?</b>	<b>OBJETIVO S</b>	<b>Riesgo de no Aplicar</b>	<b>IMPACTO</b>
<p>Bienes no valorados adecuadamente. 406-05: Sistema de Registro. Se establecerá un sistema adecuado para el control contable tanto de las existencias como de los bienes de larga duración, mediante registros detallados con valores que permitan controlar los retiros, traspasos, o bajas de los bienes.</p>	<p>Consiste en la asignación de un valor a cada uno de los bienes adquiridos por la entidad, ya sea a través del comprobante de pago correspondiente por la compra realizada en donde deberá constar el precio de los bienes al último precio de mercado.</p> <p>El funcionario responsable del control de bienes de la entidad, debe obtener una copia de la documentación sustentatoria de las compras de los bienes que realiza la entidad, con la finalidad de actualizar su registro en los casos que corresponda y asignar un valor de dichos bienes de acuerdo con los precios actuales del mercado.</p>	<p>Contar con Inventario actualizado y con valores razonables a los precios de mercado.</p>	<p>Que el Inventario esté sobrevalorado o subvalorado, y no presente saldos razonables.</p>	<p>La valoración de los bienes institucional no corresponde a valores reales y normales según el último precio de mercado.</p>

Fuente: Departamento Financiero del GAD. Municipal del Cantón Pastaza.

Elaborado por: Autor

Tabla N° 26

Identificación de los eventos, objetivos, impacto.

Componente: Almacenamiento y distribución

<b>EVENTOS y N.C.I. Relacionadas</b>	<b>¿En qué consiste?</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>Riesgo de no Aplicar</b>	<b>IMPACTO</b>
<p>Desorganización en el almacenamiento y distribución de los bienes. 406:04 Almacenamiento y distribución: Los bienes que adquiera la entidad ingresarán físicamente a través de almacén o bodega, antes de ser utilizados, aún cuando la naturaleza física de los mismos requiera su ubicación directa en el lugar o dependencia que lo solicita.</p>	<p>Consiste en que la entidad debe asignar los ambientes para el funcionamiento de los almacenes o bodegas, estarán adecuadamente ubicados, contarán con instalaciones seguras y tendrán el espacio físico necesario. El guardalmacén o bodeguero tiene la responsabilidad de acreditar con documentos, su conformidad con los bienes que ingresan, debiendo verificar si se ajustan a los requerimientos y especificaciones técnicas solicitadas por las dependencias de la institución, así como de los bienes que egresan. Se establecerá un sistema adecuado de registro permanente, debiendo incluirse registros auxiliares individualizados o por grupos de bienes de iguales características. Sólo las personas que laboran en el almacén o bodega tendrán acceso a las instalaciones.</p>	<p>Contar con espacios físicos adecuados para el mantenimiento de los bienes de la institución que garanticen la custodia de los mismos.</p>	<p>Que los bienes no estén a buen resguardo, y que los mismos sean sustraídos sin las autorizaciones correspondientes, perjudicando los saldos de los bienes institucionales.</p>	<p>Inseguridad en el control de bienes, estando los bienes expuestos a cualquier tipo de siniestro, ya que los bienes están reposando en lugares inseguros sin brindar ninguna seguridad al mantenimiento de los mismos hasta su destino final.</p>

Fuente: Departamento Financiero del GAD. Municipal del Cantón Pastaza.

Elaborado por: Autor



Tabla N° 27

Identificación de los eventos, objetivos, impacto.

Componente: Constatación Física

<b>EVENTOS y N.C.I. Relacionada s</b>	<b>¿En qué consiste?</b>	<b>OBJETIVO S</b>	<b>Riesgo de no Aplicar</b>	<b>IMPACTO</b>
<p>Deficiencias en el levantamiento o del inventario físico de los bienes de la entidad y baja de los mismos.</p> <p>406-10: Constatación física de existencias: La administración de cada entidad, emitirá los procedimientos necesarios a fin de realizar constataciones físicas periódicas de las existencias y bienes de larga duración.</p>	<p>Consiste en elaborar y verificar la relación detallada y valorizada de los bienes existentes en una determinada fecha en la municipalidad, de conformidad con las Normas de Control Interno y Reglamento para el Control de Bienes.</p> <p>Concluido el inventario, se debe presentar un informe detallando los bienes de uso institucional, los bienes que no se encuentren en uso de la institución, los bienes prestados a otros organismos que deben ser recuperados, los bienes en proceso de transferencia, los bienes perdidos por negligencia y/o robo además de la relación de los servidores que tenían cargo dichos bienes y los bienes de procedencia desconocida.</p> <p>Se recomienda que la Unidad de Administración de bienes compruebe periódicamente la existencia física de cada bien de la entidad.</p>	<p>Constatar periódicamente la existencia física real del inventario reflejado en los informes financieros de la entidad.</p>	<p>Que el Inventario físico no sea real y razonable, perjudicando la veracidad de la información financiera.</p>	<p>Que se presenten faltantes o sobrantes sin determinar a los responsables por las diferencias causadas.</p>

Fuente: Departamento Financiero del GAD. Municipal del Cantón Pastaza.

Elaborado por: Autor

Tabla N° 28.

Identificación de los eventos, objetivos, impacto.

Componente: Baja de Bienes

<b>EVENTOS y N.C.I. Relacionada s</b>	<b>¿En qué consiste?</b>	<b>OBJETIVO S</b>	<b>Riesgo de no Aplicar</b>	<b>IMPACTO</b>
<p>Llevar a cabo la baja de bienes. 406-11: Baja de bienes por obsolescencia, pérdida, robo o hurto. Los bienes que por diversas causas han perdido utilidad para la entidad o hayan sido motivo de pérdida, robo o hurto, serán dados de baja de manera oportuna.</p>	<p>Consiste en la extracción física y contable del bien del patrimonio de la entidad, en base a la autorización que deberá estar contenida en una Resolución Administrativa de la Comisión nombrada para el efecto, previo informe de la Unidad de Administración de Bienes, quién debe verificar y conciliar el estado situacional de los bienes y la información sustentatoria correspondiente. La relación de los bienes a darse de baja deberá contener la identificación de cada bien (nombre y código), las características propias, estado actual, el valor de inventario, el precio de tasación y la ubicación de los mismos, para que la Comisión nombrada para el proceso de constatación física, pueda realizar dicha verificación si es necesario.</p>	<p>Disponer la entidad de bienes que garanticen un funcionamiento adecuado y efectivo.</p>	<p>Que la entidad mantenga bienes (maquinaria, equipos, muebles, etc.) que ya no sirven o están en condición de chatarra ocupando espacio y generando costos innecesarios de almacenaje y vigilancia. Que no se puedan renovar los equipos antiguos por nuevos.</p>	<p>Imagen negativa de la organización al no seguir procedimientos para la baja, la venta por subasta pública y la venta directa de los bienes muebles de propiedad del Estado que se encuentran en calidad de chatarra, lo cual genera un amala administración de los recursos públicos.</p>

Fuente: Departamento Financiero del GAD. Municipal del Cantón Pastaza.

Elaborado por: Autor

Tabla N° 29

Identificación de los eventos, objetivos, impacto.

Componente: Conciliación de cuentas entre bodega y contabilidad

<b>EVENTOS y N.C.I. Relacionada s</b>	<b>¿En qué consiste?</b>	<b>OBJETIVO S</b>	<b>Riesgo de no Aplicar</b>	<b>IMPACTO</b>
<p>No se remite información oportuna entre Bodega y la Dirección Financiera para la conciliación de cuentas y valores correspondientes a ingresos y egreso de bienes. 405-06: Conciliación de los saldos de las cuentas. Son procedimientos necesarios para verificar la conformidad de una situación reflejada en los registros contables.</p>	<p>Consiste en el envío de información sobre los inventarios físicos de la municipalidad proporcionada por la Unidad de Administración de Bienes a la Dirección Financiera, a fin de se puedan conciliar los saldos como mecanismo de verificación, conciliación y rendición de cuentas. Se recomienda que la entidad implemente los registros de su información a través de un Software propio para el control de los inventarios y que permita obtener los registros a fin de poderlos remitir oportunamente a la dirección financiera para el cruce de saldos respectivo.</p>	<p>Conciliar constantemente los saldos de bienes entre contabilidad y bodega.</p>	<p>No se contribuye al registro y actualización de los bienes institucionales. Su incumplimiento trae consigo responsabilidades administrativas.</p>	<p>Mantener saldos descuadrados entre bodega y contabilidad, lo que ocasiona que la información de los Estados Financieros no sea veraz y razonable.</p>

Fuente: Departamento Financiero del GAD. Municipal del Cantón Pastaza.

Elaborado por: Autor

Tabla N° 30

Identificación de los eventos, objetivos, impacto.

Componente: Seguimiento al uso de bienes, en convenios y/o comodatos.

<b>EVENTOS y N.C.I. Relacionada s</b>	<b>¿En qué consiste?</b>	<b>OBJETIVO S</b>	<b>Riesgo de no Aplicar</b>	<b>IMPACTO</b>
<p>Deficiencias en la ejecución de acciones para la evaluación y seguimiento a la correcta utilización de los bienes y a través de comodatos y convenios.</p> <p>406-08: Uso de Bienes de larga duración: En cada entidad pública los bienes de larga duración se utilizarán únicamente en las labores institucionales y por ningún motivo para fines personales, políticos, religiosos, u otras.</p>	<p>Consiste en constatar la correcta utilización de los bienes dispuestos al servicio institucional.</p> <p>En el caso de bienes que son utilizados indistintamente por varias personas, es responsabilidad del jefe de la Unidad de Administración de Bienes, definir los aspectos relativos a su uso, custodia y verificación, de manera que éstos sean utilizados correctamente.</p> <p>El daño, pérdida o destrucción del bien por negligencia comprobada o mal uso, no imputable al deterioro normal de las cosas, será de responsabilidad del servidor que lo tiene a su cargo.</p> <p>En los casos de bienes entregados a través de comodatos i convenios el bien deberá destinarse al servicio público, más no al beneficio privado, debiéndose verificar e informar su correcta utilización.</p>	<p>Utilizar los bienes adecuadamente, y verificar su correcta utilización en convenios y/o comodatos.</p>	<p>Que se desconoce la ubicación de los bienes y si éstos están siendo utilizados adecuadamente.</p> <p>De que los convenios o comodatos no están cumpliendo con las cláusulas, y no utilizar los bienes de acuerdo al objeto del convenio p comodato, lo cual genera dar por terminado dicho acuerdo.</p>	<p>Mala utilización de los recursos públicos a través de la entrega de bienes y su mala utilización.</p> <p>Mal uso y deterioro de los bienes que se entregaron a terceros sin que existan informes de seguimiento y control a la utilización de los mismos.</p>

Fuente: Departamento Financiero del GAD. Municipal del Cantón Pastaza.

Elaborado por: Autor

Tabla N° 31

Identificación de los eventos, objetivos, impacto.

Componente: Contratación

<b>EVENTOS y N.C.I. Relacionada s</b>	<b>¿En qué consiste?</b>	<b>OBJETIVO S</b>	<b>Riesgo de no Aplicar</b>	<b>IMPACTO</b>
<p>Inconsistencia en procedimientos de contratación, por falta de estudios completos y definitivos. 406-03: Las entidades y organismos del sector público realizarán las contrataciones para adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios incluidos los de consultoría, a través del Sistema Nacional de Compras Públicas.</p>	<p>En que todo proceso de contratación una vez iniciada la parte precontractual, y previo a subir los pliegos de contratación de obras al Portal de Compras Públicas, deberán contar con los estudios completos y definitivos, ya sean estudios eléctricos, estudios hidro-sanitarios, estudios de impacto ambiental, etc. La máxima autoridad de la entidad, cuando le corresponda efectuar procedimientos de lista corta, concurso público, subasta inversa, licitación o cotización de conformidad con lo dispuesto por la ley, conformará y nombrará para cada procedimiento la pertinente comisión técnica integrada por profesionales que conozcan de la materia.</p>	<p>Contratar obras. Adquisición de bienes y servicios, incluidos los de consultoría acatando las disposiciones del Sistema Nacional de Contratación Pública, su reglamento general y as resoluciones del Instituto Nacional de Contratación Pública INCOP.</p>	<p>Obras inconclusas, obras abandonadas, problemas de abandono de trabajo,</p>	<p>La falta de terminación de las obras, muestran la falta de planificación de la municipalidad, y la descoordinación entre los departamentos técnicos, lo que genera un debilitamiento de la administración ante la opinión pública.</p>

Fuente: Departamento Financiero del GAD. Municipal del Cantón Pastaza.

Elaborado por: Autor

### 3.4 Administración de Riesgos Empresariales E.R.M.

Tabla N° 32: Administración del Riesgo

Riesgos o eventos no deseados	Respuesta al riesgo	Actividades de control	Monitoreo
No existe una Unidad responsable del Control Patrimonial	En el Orgánico Funcional de la Entidad, no se cuenta con la Unidad de Administración de Riesgos, debido a su tamaño es recomendable su pronta creación, para lo cual se deberá considerar en el presupuesto para el año 2013, la creación de ésta importante Unidad.	Instrumentar los procesos a seguir en la planificación, provisión, custodia, utilización, traspaso, préstamo enajenación, baja, conservación y mantenimiento, medidas de protección y seguridad, así como el control de los diferentes bienes, muebles e inmuebles propiedad de la entidad; a través del Plan de Control de Bienes diseñado por ésta Unidad.	Evaluar periódicamente a través de la Dirección Administrativa y Financiera, el cumplimiento del Plan de Control de Bienes diseñado por la Unidad de Administración de Bienes.
Bienes no codificados adecuadamente y/o no valorizados	La máxima autoridad dispondrá y dará las facilidades necesarias a fin de que el Guardalmacén o custodio de los bienes, conjuntamente con la Dirección Administrativa y Financiera coordinaran el levantamiento del Inventario por cada una de las áreas y la bodega o	Disponer por la máxima autoridad municipal que cada uno de los Directores Departamentales dispongan del inventario de cada dirección, y delegará el control de la codificación de bienes, así como también de todos los bienes nuevos que ingresen al Departamento.	La Unidad de Administración de Bienes delegará al responsable a fin de verificar si se está cumpliendo ésta disposición y emitirá los informes de cumplimiento correspondientes, verificando la permanencia de los bienes en cada departamento, actividad que la realizará de forma trimestral.

	almacén general; con la codificación inmediata de todos los bienes municipales y actualización del Inventario.		
Desorganización en el almacenamiento y distribución de los bienes.	La Municipalidad y su máxima autoridad dotará de los espacios físicos adecuados para el almacenamiento de los bienes, los mismos que deben estar adecuadamente ubicados, contando con instalaciones seguras y con el espacio físico necesario; a fin de evitar cualquier tipo de siniestro por no contar con los espacios seguros para conservar los bienes.	Solicitar a la máxima autoridad que mientras se construya las nuevas bodegas o almacenes municipales, disponga a la Dirección de Obras Públicas Municipales, dotar de las seguridades mínimas a fin de que los bienes estén a buen resguardo, garantizando la seguridad de los mismos ante cualquier siniestro.	La Dirección Administrativa y Financiera serán las direcciones responsables de velar por la seguridad mínima que deben presentar las bodegas o almacenes municipales a fin de garantizar al seguridad de los mismos ante cualquier siniestro.
Deficiencias en el levantamiento del inventario físico de los bienes de la entidad y baja de los mismos.	La municipalidad a través de la Unidad de Administración de Bienes, constatará y/o actualizará el Inventario de conformidad al Reglamento de Control de Bienes, y seguirá el procedimiento más adecuado para dar de baja los bienes obsoletos que figuran en el Inventario de la Entidad.	El Director Administrativo de la municipalidad con la asesoría del Procurador Síndico Municipal instrumentará los procedimientos a seguir a fin de actualizar el Inventario y proceder a la baja de bienes obsoletos o fuera de uso.	La municipalidad designará una comisión técnica a fin de llevar adelante los procedimientos de baja de bienes, así como también será parte de la toma física que deberán realizar por lo menos dos veces al año semestral y anual.

<p>No se remite información oportuna entre Bodega y la Dirección Financiera para la conciliación de cuentas y valores correspondientes a ingresos y egreso de bienes.</p>	<p>Es necesario que la municipalidad a través del Guardalmacén o la Unidad de Administración de bienes en el caso de existir la dependencia, instrumentaran los procedimientos dentro del Plan de Control de la Unidad, a fin de conciliar las cuentas de forma mensual y mantener saldos reales que permita contar con información veraz, oportuna y razonable.</p>	<p>Conciliar los auxiliares de inventarios de Bodega, con los auxiliares de contabilidad de forma mensual a fin de realizar los ajustes correspondientes y mantener saldos reales.</p>	<p>La Dirección Administrativa y Financiera serán las encargadas del cumplimiento de esta actividad de control, a fin de mantener saldos reales tanto en Bodega como en Contabilidad.</p>
<p>Deficiencias en la ejecución de acciones para la evaluación y seguimiento de comodatos y convenios.</p>	<p>Previo a la firma de comodatos y/o convenios de la municipalidad analizará los términos del convenio que tiene por objeto la prestación de bienes, a fin de incluir cláusulas para el control, monitoreo y seguimiento de la utilización de los bienes.</p>	<p>El Alcalde, dispondrá a través de la Dirección de Asesoría, instrumentar procedimientos de control, monitoreo y seguimiento de los bienes entregados en comodato y/o convenios con terceros.</p>	<p>El Guardalmacén o Bodeguero de la Municipalidad será el responsable de realizar esta actividad de control a fin de emitir informes de su cumplimiento o incumplimiento a fin de seguir las acciones correspondientes en base a las cláusulas inherentes a la Terminación del convenio y/o comodato.</p>
<p>Inconsistencia en procedimientos de contratación, por falta de estudios completos y definitivos.</p>	<p>La planificación como una de las herramientas fundamentales de la administración moderna, estará presente en cada</p>	<p>Cumplir con la planificación estratégica en cada uno de los niveles de la organización, a fin de contemplar</p>	<p>La máxima autoridad, los directivos, y jefes de área, serán los responsables de garantizar la planificación estratégica en el</p>



	uno de los procesos seguidos por la municipalidad, de esta manera antes de iniciar procesos de contratación de obras o de adquisición de bienes se contará con los estudios completos y definitivos que garanticen su buena utilización y ejecución.	todos los requerimientos, y recursos necesarios para los procesos de contratación.	cumplimiento de los objetivos organizacionales.
--	--	--	---

Fuente: Departamento Financiero del GAD. Municipal del Cantón Pastaza.

Elaborado por: Autor

### 3.5 Mapa de Riesgos Organizacional

Cuadro N° 33. Mapa de riesgos

<b>Problemas recurrentes Riesgos</b>	<b>Ubicación del Riesgo</b>	<b>Responsables</b>
No existe una Unidad responsable del Control Patrimonial	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La falta de actualización de la Estructura Orgánica y del Orgánico Funcional de la Municipalidad que debe atender favorablemente a la consecución de la misión y visión organizacional.</li> <li>▪ El incumplimiento a la norma de control interno 406-01 Unidad de Administración de Bienes; emitida según acuerdo 39-CGE. RO. Suplemento #87.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La Máxima Autoridad</li> <li>▪ El alcalde</li> <li>▪ Los directivos</li> </ul>
Bienes no codificados adecuadamente y/o no valorizados	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La Unidad de Bodega, y su responsable el Guardalmacén</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El Alcalde</li> <li>▪ El Guardalmacén</li> <li>▪ El Director</li> </ul>

	<p>Municipal, no ha tomado la iniciativa y decisión de levantar un inventario real, para lo cual se debió coordinar con la Dirección Financiera y Administrativa, a fin de concluir éste proceso con la ayuda de una comisión Técnica, nombrada para ele efecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Si dentro de las responsabilidades del Guardalmacén, de conformidad con el Orgánico Funcional, está el presentar el Inventario y constatación física cada fin de año, el no cumplimiento es motivo de sanción administrativa.</li> </ul>	<p>Financiero</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El Director Administrativo</li> </ul>
Desorganización en el almacenamiento y distribución de los bienes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dotación de los ambientes asignados para almacenes o bodegas. El no contar con las bodegas adecuadas conlleva a un alto riesgo de pérdidas de bienes, ya sea por robo, hurto, o por cualquier siniestro que pueda presentar. Y él no contar con pólizas de Seguro para la protección de los bienes, aumenta el riesgo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El Alcalde</li> <li>▪ El Director Administrativo</li> <li>▪ El Director Financiero</li> </ul>
Deficiencias en el levantamiento del inventario físico de los bienes de la entidad y baja de los mismos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Este evento se presenta por la falta de un inventario de bienes actualizado, veraz, y razonable, en donde se conozca de los bienes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El Alcalde</li> <li>▪ El Director Financiero</li> <li>▪ El Guardalmacén</li> <li>▪ El Director Administrativo</li> </ul>

	que están fuera de uso y que deberán procederse a darse de baja.	
No se remite información oportuna entre Bodega y la Dirección Financiera para la conciliación de cuentas y valores correspondientes a ingresos y egreso de bienes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El no contar con una estructura adecuada para el funcionamiento de la Unidad de Bodega, un Orgánico Funcional desactualizado, y no aplicar políticas de control y seguimiento; así como conciliar los saldos entre contabilidad y Bodega, por la falta de coordinación y planificación originan un alto riesgo en los saldos de las cuentas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El Guardalmacén</li> <li>▪ El Director Financiero</li> </ul>
Deficiencias en la ejecución de acciones para la evaluación y seguimiento de comodatos y convenios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El no disponer de un reglamento interno para el control de bienes institucionales; el no coordinar las acciones de control de seguimiento y monitoreo, por parte de la municipalidad; generan un alto riesgo a que los bienes institucionales entregados en convenios y/o comodatos no estén siendo utilizados adecuadamente según el objeto del mismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El Director Financiero</li> <li>▪ El Procurador Síndico</li> </ul>
Inconsistencia en procedimientos de contratación, por falta de estudios completos y definitivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las adquisiciones realizadas mediante contratación a través del Portal de Compras Públicas, deberá ajustarse a lo planificado; el riesgo aumenta por la falta de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El Alcalde</li> <li>▪ El Director Administrativo</li> <li>▪ Administrador del Portal de Compras Públicas.</li> </ul>

	planificación, el no contar con los estudios completos y definitivos antes de subir los pliegos al Portal, han ocasionado el tener un alto riesgo en la contratación de obras.	
--	--	--

Fuente: Departamento Financiero del GAD. Municipal del Cantón Pastaza.

Elaborado por: Autor.

### 3.6 Plan de mitigación de riesgos.

Tabla N° 34: Plan de mitigación de riesgos en la administración de bienes.

PLAN DE MITIGACIÓN DE RIESGOS							
ADMINISTRACIÓN DE BIENES DEL GAD. MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA							
Riesgo o Evento no deseado	Objetivos	Actividades de Control	Estrategias	Metas	Indicadores de Riesgo	Monitoreo	
No existe una Unidad responsable del Control Patrimonial	Actualizar la Estructura Orgánica y el Orgánico Funcional.	Cumplir con la Norma de Control Interno 406-01 Unidad de Administración de Bines.	Plantear la necesidad por intermedio del Sr. Alcalde al ceno del Concejo Municipal, para destinar vía presupuesto los recursos necesarios para la creación de la Unidad de Administración de Bienes.	Contar para el año 2013, con la Unidad de Administración de Bienes en el GAD. Municipal del Cantón Pastaza.	Procesos instrumentados por la Unidad de Administración de Bienes del GAD. Municipal del Cantón Pastaza.	Entrega de Reportes mensuales de los procesos instrumentados en la planificación, provisión, custodia, utilización, traspaso, préstamo, enajenación, baja, conservación y mantenimiento; a la Dirección Financiera, y validados con las respectivas firmas de responsabilidad.	
Bienes no adecuadamente codificados y/o no valorizados	Codificar la totalidad de bienes Institucionales y valorizados al precio de mercado.	Cumplir con la Norma de Control Interno 406-06 Identificación y Protección de los Bienes del GAD. Municipal del Cantón Pastaza.	Delegar mediante acto normativo, a una Comisión Técnica, nombrada por la Autoridad a fin de Codificar los Bines Institucionales.	Codificar todos los bienes institucionales en el año 2013.	Cantidad de bienes codificados por la Comisión en el año 2013.	Actualizar trimestralmente los bienes institucionales, presentando a la dirección Financiera el Inventario, codificado y valorado al último precio de mercado.	
Desorganización en el almacenamiento y distribución de los bienes.	Almacenar los bienes institucionales en	Considerar todos los lineamientos establecidos en la	Coordinar acciones a fin de garantizar la	Contar con bodegas y/o almacenes que garanticen la	Cantidad de bienes que han sido	Los directivos de la institución, establecerán reportes o	

	bodegas que garanticen la seguridad y la integridad física de los mismos, y acreditar con documentación de sustento la entrada y salida de los bienes.	Norma de Control Interno 406-04 Almacenamiento y distribución.	permanencia, integridad y seguridad de los bienes institucionales y de su documentación de sustento.	seguridad, permanencia e integridad de los bienes institucionales en el año 2012, y de procedimientos de registro de ingreso y salida de bienes.	reubicados por seguridad en el año 2013.	matrices de control de bienes, los cuales serán validados mensualmente por la Dirección Financiera de la Entidad.
Deficiencias en el levantamiento del inventario físico de los bienes de la entidad y baja de los mismos.	Efectuar constataciones físicas de las existencias y bienes de larga duración por lo menos una vez al año, a partir del año 2013.	Cumplir con lo estipulado en la Norma de Control Interno 406-10: Constatación Física de existencias y bienes de larga duración.	Tomar la decisión por parte de la Dirección Financiera de contar con Inventario, real, veraz y razonable, para lo cual coordinará designar una Comisión Técnica para el cumplimiento de esta actividad de control.	Disponer del Inventario real de bienes institucionales en el año 2013.	Cantidad de bienes inventariados y clasificados de conformidad a las normas técnicas de contabilidad y de control de bienes para las Instituciones públicas.	La comisión técnica nombrada para el efecto, elaborará un reglamento en donde se establezcan actividades de monitoreo y actualización del inventario de manera semestral, de lo cual se tendrá el acta correspondiente y las diferencias que se obtengan durante el proceso de constatación física a fin de conciliarla con la información contable.
No se remite información oportuna entre Bodega y la Dirección Financiera para la conciliación de cuentas y valores correspondientes a ingresos y egreso de bienes.	Conciliar los saldos entre bodega y contabilidad mensualmente a fin de garantizar la integridad de la	Cumplir con lo establecido en la Norma de Control Interno 405-06 Conciliación de los saldos de las cuentas, y	No se procederá a la emisión de los reportes financieros sin que se haya conciliado los saldos entre	Presentar en balances o información financiera, saldos razonables de Inventarios.	Cantidad de ajustes realizados por contabilidad producto de la conciliación de saldos	La Dirección Administrativa solicitará a la Dirección Financiera el reporte mensual de la conciliación de saldos realizado por

	información financiera.	disponer de los auxiliares necesarios a fin de cumplir con esta actividad.	contabilidad y bodega, a fin de garantizar la razonabilidad de la información.		realizados.	Contabilidad.
Deficiencias en la ejecución de acciones para la evaluación y seguimiento de comodatos y convenios.	Asegurar que los bienes institucionales entregados en comodatos y/o convenios están siendo utilizados adecuadamente de conformidad al objeto del convenio.	Cumplir con lo dispuesto en la Norma de Control Interno 406-08 Uso de los bienes de larga duración.	Diseñar un reglamento interno coordinado entre la Dirección Financiera y Jurídica de la entidad, con la finalidad de instrumentar el uso, custodia y conservación de los bienes entregados en comodatos y/o convenios.	Conocer el detalle de los bienes entregados en Comodato y/o convenios, así como un informe emitido por la Dirección Financiera, a cargo de la Unidad de Bienes, de cómo están siendo utilizados los mismos y conforme a los documentos contractuales.	Cantidad de bienes entregados en Comodato o convenio que cumplen con el objeto del mismo.	La dirección Financiera y Administrativa exigirán al responsable de la administración de bienes entregar mensualmente el informe correspondiente al seguimiento de bienes entregados en convenios y/o comodatos.
Inconsistencia en procedimientos de contratación, por falta de estudios completos y definitivos.	Iniciar procesos de contratación ya sea para la adquisición de bienes o contratación de obras, conforme al Sistema Nacional de Contratación Pública.	Cumplir con la Norma de Control Interno 406-03: Contratación, en donde se establecen los lineamientos a seguir en las diferentes modalidades de contratación, para adquisición de bienes y	Disponer por parte del Alcalde de que no se inicien procesos de contratación si no se cuenta con toda la documentación precontractual, así como para la contratación de obras, sin contar con los estudios	Realizar contrataciones para adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios enmarcados dentro del Sistema Nacional de Contratación Pública.	Cantidad de contrataciones realizadas según el "PAC" Plan Anual de Contrataciones .	La Dirección Financiera y el Administrador del Portal, realizarán el seguimiento al cumplimiento del PAC, emitiendo el reporte mensual de procesos contratados y la modalidad del mismo suscrito por los dos funcionarios y puestos a consideración del

		contratación de obras.	completos y definitivos de acuerdo con la Planificación Estratégica Institucional.			Director Administrativo y del Sr. Alcalde.
--	--	------------------------	--	--	--	--

Fuente: Departamento Financiero del GAD. Municipal del Cantón Pastaza

Elaborado por: Autor



### 3.7 Resultados esperados

Tabla N° 35. Resultados esperados

EVENTO	PLAZO	RESPONSABLE	RESULTADO
No existe una Unidad responsable del Control Patrimonial	Para el Ejercicio Fiscal 2013.	Sr. Alcalde y Concejo Municipal.	Contar con la Unidad de Administración de Bienes y con los procedimientos definidos para su administración.
Bienes no codificados adecuadamente y/o no valorizados	Para el cierre del Ejercicio Fiscal 2012.	Sr. Alcalde, Director Financiero y Administrativo.	Bienes Institucionales totalmente codificados y valorados.
Desorganización en el almacenamiento y distribución de los bienes.	Para el Ejercicio Fiscal 2013.	Sr. Alcalde y Dirección Financiera.	Dotación de ambientes para el funcionamiento de almacenes o bodegas, que garantice seguridad y espacio físico necesario.
Deficiencias en el levantamiento del inventario físico de los bienes de la entidad y baja de los mismos.	Para fines del Ejercicio Fiscal 2012.	Sr. Alcalde, Dirección Financiera y Dirección Administrativa.	Inventario real, debidamente clasificado, e identificando los bienes a darse de baja para su inmediata aplicación.
No se remite información oportuna entre Bodega y la Dirección Financiera para la conciliación de cuentas y valores correspondientes a ingresos y egreso de bienes.	Para fines del Ejercicio fiscal 2012.	Dirección Financiera y Guardalmacén, serán los responsables de cumplir con el cruce de información.	Saldo razonables de Inventarios y registro de ajustes de darse el caso.
Deficiencias en la ejecución de acciones para la	1er semestre del ejercicio Fiscal 2013.	Dirección Financiera y Dirección de	Reglamento Interno para el Control de Bienes

evaluación y seguimiento de comodatos y convenios.		Asesoría Jurídica.	entregados en Comodatos y/o Convenios.
Inconsistencia en procedimientos de contratación, por falta de estudios completos y definitivos.	Fines del Ejercicio Fiscal 2012.(último trimestre	Director Administrativo	Procesos de contratación en concordancia con el Sistema Nacional de Contratación Pública.

Fuente: Departamento Financiero del GAD. Municipal del Cantón Pastaza.

Elaborado por: Autor.

## **CAPITULO IV**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **CONCLUSIONES**

- El GAD. Municipal del Cantón Pastaza, no cuenta con un Plan de Mitigación de Riesgos que describa las actividades de control, estrategias, metas e indicadores, que permitan controlar de manera efectiva los bienes y activos fijos de la institución.
- El GAD. Municipal del Cantón Pastaza, no tiene definido un rubro para realizar un control sobre los bienes y activos fijos que se encuentran bajo custodia de la entidad.
- La Estructura Orgánica Municipal y el Orgánico Funcional, se encuentra desactualizado, lo que genera un cuello de botella en el proceso de Administración de bienes y activos por ende no se cumple con la normativa de administración de bienes.
- No se están poniendo en práctica en la Administración Municipal las Normas de Control Interno, aplicables a las Entidades y Organismos del Sector Público.

## **RECOMENDACIONES**

- La máxima autoridad del GAD. Municipal del Cantón Pastaza, debe analizar el presente trabajo de investigación, con el objeto de poner en marcha su implementación, con el fin de mitigar los riesgos o eventos no deseados.
- La Dirección Financiera del GAD. Municipal del Cantón Pastaza debe contemplar en su presupuesto anual un rubro considerable para realizar el control sobre los bienes y activos fijos que se encuentran bajo custodia de la entidad.
- La máxima autoridad Municipal debe solicitar a Recursos Humanos que se actualice la Estructura Orgánica Municipal y el Orgánico Funcional, para desconcentrar funciones que ayuden a un mejor proceso de Administración de bienes y activos.
- La máxima autoridad Municipal debe concientizar a los servidores públicos que están relacionados con la Administración de bienes a que acaten las Normas de Control Interno, aplicables a las Entidades y Organismos del Sector Público, con el objetivo de mejorar la administración de los bienes.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ANDRADE PUGA, Ramiro. (1998). Auditoría Teoría Básica. p-85. Segunda Edición, Editorial Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador.
- FONSECA, René. (2004). Manual de Auditoría Interna. p-345 Segunda Edición. Editorial Artes Gráficas Acrópolis. Guatemala.
- FRANCKLIN, Enrique Benjamín. (2007). Auditoría Administrativa. Gestión Estratégica del Cambio. Segunda Edición. Pearson Educación. México
- MALDONADO, Milton. (2001). Auditoría de Gestión. p-148. Editorial Luz de América. Quito-Ecuador.
- MANTILLA, Samuel. (2004). El Control Interno Informe COSO. P-58, 74. Tercera Edición. Editorial Liíto Perla. Colombia.
- ESTUPIÑAN GAITAN Rodrigo. (2006): Control interno y fraudes, Ecoe Ediciones. Bogotá-Colombia.

