

Guadalupe Del Pilar Murillo Campuzano
César Geovanny Ortiz Mosquera

Control interno basado en la gestión de riesgos y
su incidencia en el cumplimiento de
programas del área de gestión de talento humano





Guadalupe del Pilar Murillo Campuzano

Ingeniera Comercial de la Universidad Estatal de Guayaquil; Diplomado Superior en Investigación de la Educación a Distancia; Especialista en Diseño Curricular y Material Educativo para la Educación a Distancia; Magister en Educación a Distancia y Abierta en la Regional Autónoma de los Andes; Diploma Superior en Diseño Pedagógico Universitaria; Diplomado Superior en Prácticas Docente Universitaria en la Universidad Técnica Estatal de Quevedo. En la Universidad de Guayaquil se desempeñó como Profesora de la Facultad de Filosofía y Letras Carrera de Contabilidad y Auditoría; en la Universidad Técnica Estatal de Quevedo ha ocupado cargos como: Directora del Instituto de Tecnología; Directora de la Unidad de Estudios a Distancia; Vicerrectora Administrativa y la actualidad se desempeña como Vicerrectora Académica; ha participada como autora y coautora de Artículos Científicos en revistas de alto impacto, es autora de varias obras; Ha participado como Ponente en Congresos Nacionales e Internacionales.



César Geovanny Ortiz Mosquera

Es Ingeniero en Administración Financiera por la Universidad Técnica Estatal de Quevedo (2009). Magíster en Contabilidad y Auditoría – UTEQ (2018). Ha desempeñado su trabajo en varias empresas nacionales del sector público y privado, entre ellas instituciones financieras alrededor de 6 años. Como profesional ha recibido diversos cursos de capacitación en el área de Investigación Científica, Contabilidad y Auditoría, una certificación de Experto en Finanzas por el Colegio de Contadores Públicos de Pichincha y un curso de COSO ERM del Instituto de Auditores Internos del Ecuador. Además, es analista y consultor independiente en la planificación y elaboración de proyectos de inversión para las PYMES y planes de negocios para BanEcuador y la Corporación Financiera Nacional. Se define como un apasionado investigador y profesor por vocación en el área de las ciencias sociales. En la actualidad se desempeña como Docente del Centro de Admisión y Nivelación Universitaria – CANU de la Universidad Técnica de Babahoyo.

Guadalupe Del Pilar Murillo Campuzano
César Geovanny Ortiz Mosquera

Control interno basado en la gestión de riesgos y
su incidencia en el cumplimiento de planes y
programas del área de gestión de talento humano



Control interno basado en la gestión de riesgos y su incidencia en el cumplimiento de los programas del área de gestión de talento humano

Guadalupe Del Pilar Murillo Campuzano
César Geovanny Ortiz Mosquera
Docente Universidad Técnica Estatal de Quevedo

Control interno basado en la gestión de riesgos y
su incidencia en el cumplimiento de los
programas del área de gestión de talento humano

Editado por Colloquium
ISBN: 978-9942-814-38-8
Primera edición 2019

© Universidad Técnica Estatal de Quevedo
© Colloquium

La obra fue revisada por pares académicos antes de su proceso editorial, en caso de requerir certificación debe solicitarla a:
sbores@colloquium-editorial.com

Quedan rigurosamente prohibidas, bajo las sanciones en las leyes, la producción o almacenamiento total o parcial de la presente publicación, incluyendo el diseño de la portada, así como la transmisión de la misma por cualquiera de sus medios, tanto si es electrónico, como químico, mecánico, óptico, de grabación o bien de fotocopia, sin la autorización de los titulares del copyright.

Ecuador 2019

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5
Capítulo 1	7
Problemática y causalidades de la investigación	7
Apetito al riesgo	14
Control	14
Control interno	15
Autoevaluación de controles.....	16
Eficiencia.....	17
Empresa.....	17
Entrevistas y autoevaluación.....	18
Estimación de los riesgos	18
Evaluación del Desempeño	18
Evaluación de riesgos (Risk Assessment / Evaluation)	19
Factores de riesgo (Risk Factors).....	19
Gestión Pública	20
Gestión de Riesgos	21
Gestión de Riesgo Empresarial (ERM)	21
Gestión de Talento Humano.....	22
Marco de Gestión de Riesgo	23
Métodos de evaluación del control interno.....	23
Método de cuestionarios	24
Método descriptivo.....	24
Método gráfico	24
Objetivos estratégicos	25
Objetivos del control interno	25
Objetivos operacionales	26
Objetivos de reporte	27
Objetivos de cumplimiento.....	27
Organización	27
Riesgo.....	28
Riesgo Operativo.....	29
Riesgo inherente	29

Riesgo residual.....	30
Seguridad razonable	30
Tolerancia al riesgo.....	31
Relación histórica de las variables	31
Ámbito internacional.....	33
Aspectos sobre Control Interno y Gestión de Riesgos Empresariales	33
Aspectos sobre desempeño y capacitación	36
Ámbito nacional	38
Aspectos investigativos sobre Control Interno y Gestión de Riesgos Empresariales.....	38
Aspectos sobre desempeño y capacitación	40
Aspectos sobre planes y programas del sector público e indicadores de gestión.....	40
Control interno	41
Definición del control interno en las organizaciones	41
Características del Control Interno.....	42
Clasificación del Control Interno.	43
Control interno administrativo	43
Control interno contable	44
Objetivos del Control Interno.	45
Elementos del Control Interno.	46
Principios del Control Interno.....	47
Responsabilidad del Control Interno.	49
Importancia del Control Interno	50
Limitantes del Control Interno.....	52
Proceso para examinar y evaluar el control interno	53
Método descriptivo.....	53
Método gráfico	53
Método de cuestionarios	54
Modelo COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS)	55
Ambiente de control	57
Evaluación de riesgos.....	57
Actividades de control.....	59
Información y comunicación	60

Supervisión y monitoreo	62
Modelo COSO ERM (Enterprise Risk Management)	63
Definición de Gestión de Riesgos Empresariales	64
Consecución de objetivos	66
Componentes de la Gestión de Riesgos Empresariales	67
Relación entre objetivos y componentes de la Gestión de Riesgo Empresarial.	69
Normas de control interno en el Ecuador.....	71
Norma técnica de control interno 300. Evaluación del riesgo.....	71
Norma técnica de control interno 300-01. Identificación de riesgos.....	72
Norma técnica de control interno 300-03. Valoración de los riesgos.....	74
Norma técnica de control interno 300-04. Respuesta al riesgo.....	75
Capítulo 2.....	77
Proceso de investigación y resultados obtenidos	77
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	140

INTRODUCCIÓN

La Gestión de Riesgos Empresariales, es un sistema de control estructurado y continuo, que por medio de herramientas auditables se identifican, evalúan y miden el impacto de los riesgos, que afectan el logro de los objetivos. Si bien es cierto, la Gestión de Riesgos Empresariales en su primera instancia ha sido enfocada al sector privado; pocas veces se ha utilizado para la evaluación y mejoramiento del control interno, dentro del sector público (Mendoza & Paredes, 2016).

Actualmente, la Gestión Integral de Riesgos, es una herramienta relevante dentro de cualquier organización, que quiera permanecer operativa en el tiempo dentro de un entorno cambiante. El Gobierno Corporativo, como máximo organismo que dirige y establece políticas adecuadas, es el encargado de que las estrategias se alineen con la misión y visión institucional, a fin de cumplir con la planificación propuesta.

La aplicación de un modelo eficiente de Gestión de Riesgos contribuye de manera razonable en la toma de decisiones estratégicas, en relación con el cumplimiento de objetivos y normativa vigente en el contexto del sector público. Es por ello, que la Gestión Integral de Riesgos, es una

herramienta que aporta proactividad en la identificación de eventos adversos, que limitan los procesos dentro de la entidad.

La Dirección de Gestión de Talento Humano, inherente a la estructura organizacional para los Gobierno Autónomos Descentralizados. Realiza actividades, relacionadas con su objetivo organizacional; tiene la finalidad de mejorar la efectividad, eficiencia y economía de la gestión administrativa, enfocados a los procesos relevantes en el cumplimiento de los objetivos propuestos por la entidad.

En este caso, se considera necesario fortalecer el sistema de control interno y riesgos dentro del área de talento humano. Contribuyendo de manera óptima, la transparencia de los procesos de gestión y cumplimiento de los objetivos, metas, planes, programas y proyectos, con la finalidad de obtener información oportuna, que garantice la administración efectiva de los recursos públicos, logrando contribuir con bienes y servicios en beneficio de la ciudadanía (OLACEFS, 2015).

Esta obra, fue realizada con el propósito, de demostrar la incidencia que tiene la evaluación del control interno basado en la gestión de riesgos en planes y programas que se realizan dentro del área de talento humano.

CAPÍTULO 1
PROBLEMÁTICA Y CAUSALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

En la actualidad, las empresas sean públicas o privadas se enfrentan a nuevos riesgos, los cuales no existe un consenso claro de cuales eventos se deben priorizar (Vilariño, 2017). En este escenario, se realizó la encuesta bianual elaborada por Global Risk Management Survey de Aon, en la que se identifican más de 2.000 riesgos que afectan a las organizaciones de todo tipo y tamaño, se identificaron los diez riesgos principales que amenazan a las empresas, en el sector público se relacionan los problemas siguientes: cambios reglamentarios o legislativos, faltas en la atracción o retención de los mejores talentos, riesgo político e incertidumbre (Vilariño, 2017).

En Latinoamérica, se han realizado estudios de benchmarking, con el objetivo de conocer las diferentes prácticas de Gestión de Riesgos en el entorno empresarial, el cual recoge las calificaciones y comentarios de los líderes de la gestión de riesgos de 369 empresas de 15 países de la región y en 10 sectores de la economía, cuyas respuestas fueron obtenidas a través de una encuesta online, entre los meses de junio y septiembre de 2015. En esta obra se destaca que el 31% de las empresas, cuentan con un Sistema de Gestión de Riesgos implementado en su totalidad, mientras que el 24% lo han implementado de manera parcial. A su

vez, el 21% realiza revisiones en el cumplimiento y eficiencia de los planes estratégicos y el 37% lo cumplen de manera parcial. (RIMS, la sociedad para la gestión del riesgo™, 2015)

La Constitución de la República del Ecuador, por medio de la Contraloría General del Estado, permite dirigir de manera eficiente el control de los recursos públicos a través de exámenes especiales y auditorías en las instituciones del sector público, que gestionan recursos del estado (Contraloría General del Estado, 2017). Por tanto, es la entidad superior de fiscalización y control de los recursos de las instituciones estatales, cuya finalidad es verificar que se cumpla la normativa y demás políticas internas y externas relacionadas con los objetivos institucionales, los cuales están alineados con el Plan Nacional del Buen Vivir.

En este contexto, la Contraloría busca disminuir los riesgos que afrontan los servidores públicos en sus actividades diarias, lo cual establece las Normas de Control Interno del sector público, que permiten fortalecer los procedimientos vigentes para que la entidad desarrolle sus actividades con eficiencia, y transparencia, considerando los siguientes componentes: ambiente de control, evaluación del riesgo, actividades de control, información y comunicación y monitoreo (OLACEFS, 2015).

La Dirección de Gestión de Talento Humano, dentro de la estructura organizacional de los Gobierno Autónomos Descentralizados, realiza actividades de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, entrenamiento y motivación del funcionario público, con la finalidad de mejorar la efectividad, eficiencia y economía de los procesos operativos, concentrándose en esta dirección los procesos relevantes para el buen desenvolvimiento de las actividades de la entidad.

Los exámenes especiales, aplicados por parte de auditorías internas y externas, solo aportan recomendaciones y medidas correctivas en relación con el cumplimiento regulatorio. Por lo que, solo pueden contribuir a la disminución de riesgos de sanción por parte de la Contraloría. Es decir, no estarían aportando un valor agregado a la entidad pública, en lo que respecta al cumplimiento de metas y objetivos de manera estratégica.

Los controles internos, que actualmente tiene la Dirección de Gestión de Talento Humano, presentan debilidades en cuanto al sistema de control de evaluación previa y valoración del riesgo. Esto obedece a la necesidad de implementar herramientas técnicas que permitan medir la gestión previa y el desempeño institucional, a fin de estar preparados para la evaluación posterior

y no desviarse de los objetivos institucionales con relación a los criterios técnicos establecidos por la Contraloría General del Estado.

El fortalecimiento de las capacidades del talento humano, para mejorar los procesos tanto internos, como externos acordes a las normativas vigentes. Por lo tanto, se vuelve oportuna la aplicación adecuada de controles internos y gestión de riesgos, en sus diferentes actividades y operaciones. Aportando, un nivel de confianza alto y un nivel de riesgo bajo, cuyo fin es establecer un grado de seguridad razonable en la utilización de los recursos públicos, contribuyendo a que se logren los objetivos planificados por la entidad.

En la actualidad, dentro de la Dirección de Gestión de Talento Humano, existen dificultades en la gestión riesgos, debido al inadecuado control interno vinculado con la evaluación del desempeño de los servidores públicos. Lo cual, involucra medir los lineamientos seguidos por la entidad, al conducir sus actividades con los objetivos, metas, marco de referencia y normas establecidas tanto internas como externas; y otras herramientas de gestión aplicables de manera particular con la problemática detectada.

Se cree que el control interno institucional, no contribuye a la eficiencia, eficacia y economía de las actividades del área de talento humano; por cuanto existe un cumplimiento parcial en la planificación estratégica y de manera puntual, en el plan de capacitación anual del servidor público.

El estudio desarrollado, permite evidenciar el manejo inadecuado del sistema de control interno relacionado con las siguientes variables: baja capacitación de los servidores públicos, lo cual se fundamenta con las reformas en el presupuesto; la inadecuada planificación de actividades y programas relacionados a los objetivos estratégicos, débil manejo de indicadores de gestión para evaluar el desempeño de las actividades de los colaboradores del área y por último no se realiza la evaluación de riesgos, promoviendo la limitada consecución de los objetivos institucionales.

Esta obra, surge de la necesidad de identificar las fortalezas y debilidades dentro de la cultura organizacional de riesgos, con la situación actual del control interno y evaluación del desempeño del funcionario público. Cuyo propósito, es evaluar la gestión de riesgos en el cumplimiento de los planes y programas del área de talento humano, así como las acciones correctivas que

actualmente se realizan para prevenir eventos negativos que limitan el cumplimiento de los objetivos.

Esta obra, busca proporcionar información estratégica que será útil a las entidades del Estado, de manera especial a los Gobiernos Autónomos Descentralizados, para mejorar el conocimiento sobre el alcance de la problemática de la Gestión de Riesgos Empresariales y como tomar medidas correctivas para dar una solución oportuna.

Debido a que, los estudios con respecto al control interno, de manera puntual con la metodología COSO ERM, en el cumplimiento de planes y programas en el sector público a nivel nacional son escasos. Esta investigación, es conveniente, para afianzar un mayor conocimiento sobre los efectos que tiene la Gestión de Riesgos, en las actividades y procesos que desarrollan los funcionarios públicos.

Para constatar los resultados con estudios similares a nivel nacional e internacional y analizar e identificar las variantes de acuerdo con las variables estudiadas.

Esta obra tiene una utilidad metodológica, ya que aporta información puntual de un problema específico dentro del área de talento humano. Aportando resultados conjuntos, comparaciones

entre periodos temporales y evaluaciones de gestión de riesgos que se realizan dentro de una institución.

Apetito al Riesgo

Es el nivel y tipo de riesgo, que una organización está dispuesta a asumir para dar cumplimiento a los objetivos, así como a su plan estratégico (López, 2017).

La cantidad de riesgo, que una entidad está dispuesta a aceptar, en la búsqueda de su estrategia y objetivos institucionales. Este apetito al riesgo puede ser establecido en relación de la empresa, como un todo para el análisis de los riesgos, o de forma individual (Estupiñán, 2015).

Las empresas, sean públicas o privadas, están inmersas en un entorno de riesgos, por tanto deben estar preparadas para aceptar la cantidad de eventos adversos necesarios, para cumplir con sus planes, programas y proyectos en el corto, mediano y largo plazo.

Control

Es una fase del proceso administrativo, que se ocupa de seguir las medidas correctivas por la dirección general, los responsables del Gobierno Corporativo y todo el personal de la empresa, para reconocer los riesgos e incrementar la probabilidad de que se

logren los objetivos de carácter institucional. Cuyo fin, es que todos los procesos se desarrollen con normalidad, y se corrijan errores. (Santillana, 2015) El control se lo define, como el instrumento para medir y corregir el desempeño institucional, cuya finalidad es dar garantía del cumplimiento de los objetivos de los planes establecidos (La Contraloría General de la República, 2014).

El control se constituye, en una herramienta importante dentro de toda empresa; y en el contexto de las instituciones públicas, al ser estas más vulnerables en evadir controles por parte del personal, es imprescindible que los controles sean optimizados para lograr cumplir los objetivos propuestos.

Control interno

El control interno, es una herramienta técnica cuya metodología la adopta la alta dirección, los responsables de la gobernanza empresarial y demás responsables de los procesos. Para asegurar la razonabilidad, la garantía de la información financiera, la eficiencia operativa y cumplimiento del marco de referencia. Dando cumplimiento a los objetivos estratégicos de una organización (Santillana, 2015).

El control interno, proporciona a las organizaciones seguridad razonable, en el cumplimiento de objetivos, aunque el sistema de control sea eficiente, no importa si ha sido bien diseñado, ya que siempre va a existir el riesgo de vulnerabilidad. Por tanto, no ofrece seguridad absoluta en el logro de objetivos y metas. Por otro lado, los factores externos como políticas públicas y demás reformas son factores que pueden impactar en la capacidad de alcanzar los objetivos institucionales (La Contraloría General de la República, 2014).

Autoevaluación de controles

La autoevaluación del control por sus siglas CSA, representa un método de gran uso en las auditorías, para evaluar la fortaleza o debilidad de los riesgos y controles actuales, contra una estructura de control definida. En todo caso, la participación de la gerencia y el personal de la empresa, juegan un rol fundamental para realizar este proceso de autoevaluación, ayudados en la mayoría de los casos por el auditor interno (Estupiñán, 2015).

La autoevaluación, permite al sistema de control interno auto diagnosticarse, lo cual permite garantizar la calidad y efectividad del sistema, determinando si cumple con los objetivos para los

cuales fue diseñado. Fortaleciendo la identificación de riesgos y por consiguiente la mejora continua en la toma de decisiones empresariales.

Eficiencia

Es la utilización correcta de los recursos, que se haya disponibles en una organización (Chiavenato, 2004).

La eficiencia, contribuye a dar énfasis en los medios para alcanzar un fin, lo cual permite realizar las actividades dentro de una organización de manera correcta. A su vez logra salvaguardar los recursos con el cumplimiento de tareas y obligaciones de cada área funcional de la empresa.

Empresa

Es una unidad económica, que goza de autonomía organizada, que relaciona los factores de la producción, con la finalidad de ofertar bienes o servicios al mercado consumidor (Ramírez & Ramírez, 2016).

<Una empresa está constituida por un grupo de personas en torno a un mismo objetivo, ya sea la venta de un producto, un servicio,

realizar alguna acción social, entre otros.> (Revista Merca2.0, 2014).

La empresa al ser una unidad económica, en la producción de bienes y servicios, tiene como fin generar beneficios a través de la inversión de su capital.

Entrevistas y Autoevaluación

Es una técnica de encuesta que usa un cuestionario estándar, específicamente para cada persona. El resultado de la información obtenida permite la tabulación ordenada de las respuestas (Santillana, 2015).

Estos instrumentos son de mucha utilidad, al momento de obtener información de primera mano, en cuanto a evidencias se refiere, ya que permite determinar la situación actual del sistema de control interno.

Estimación de los Riesgos

Se obtiene realizando la multiplicación de la probabilidad del riesgo, por la probabilidad de impacto (Torres , Subía , Mantilla , & Becerra , 2017).

Evaluación del Desempeño

Es la apreciación de las actividades de cada persona, en función del cumplimiento de las metas y objetivos propuestos por la organización. Este procedimiento sistemático, permite medir y evaluar las labores de cada colaborador o en su conjunto. Con la obtención de resultados relacionados a las actividades individuales de cada colaborador (Chiavenato, 2001).

Evaluación de Riesgos (Risk Assessment / Evaluation)

Es la identificación y análisis de riesgos, que están inherentes a los objetivos, por lo que la alta dirección debe proyectar la probabilidad de impacto de los riesgos presentes y futuros, para su posterior mitigación. Además de clasificar los riesgos en orden de prioridad (Estupiñán, 2015).

<Desafiar a las Gerencias en la Evaluación de Riesgos para el logro de objetivos, incluyendo el impacto potencial de cambios significativos (ejemplo: el Riesgo de entrar en un mercado nuevo), fraude o corrupción.> (Deloitte Auditores Consultores Ltda., 2015).

Factores de Riesgo (Risk Factors)

Manifestaciones o características de carácter medible, u de observación de los procesos, que indican la probabilidad de que ocurra un riesgo (Estupiñán, 2015).

La identificación adecuada de los riesgos, se la realiza entendiendo a la entidad a ser evaluada. Por tanto, el auditor debe conocer a profundidad las seis áreas funcionales de una empresa que tienen relación con los riesgos que se presentan, los cuales son: factores externos, ambiente de la entidad, políticas contables, estrategias, evaluación del desempeño, y el control interno (Auditool, 2017).

Al entender estas áreas estratégicas de una entidad, se podrá identificar de manera más efectiva, los procesos y actividades inherentes a los riesgos, para dar respuesta inclusive hasta posibles escenarios de fraude.

Gestión Pública

La gestión pública, se encarga de dotar al estado moderno, con una herramienta eficaz que garantiza a los habitantes de un determinado sector, ciudad o país los derechos fundamentales y servicios básicos importantes, para así lograr el bienestar social. Por otro lado, se menciona que esta gestión actúa de manera

relacionada con las funciones políticas, económicas y civiles que por factores externos tienen afectación por los cambios que se generan en el entorno (Sánchez & Patiño, 2013).

La gestión pública, es el factor principal de las actividades del poder ejecutivo, que permiten al mismo, administrar de la mejor manera los recursos y bienes del estado, para proveerlos de manera ágil y permanente hacia la satisfacción de los habitantes en cuanto a sus necesidades de carácter público.

Gestión de Riesgos

Es un proceso que permite identificar, evaluar, manejar y controlar los eventos que afectan de manera potencial a la organización, con el propósito de ofrecer seguridad razonable en todas las actividades (Jiménez, 2013).

Por otro lado la gestión de riesgos empresarial ERM, enfrenta de manera continua los problemas que afectan a la organización, reportando las amenazas tanto internas como externas, que limitan en el logro de los objetivos propuestos (Estupiñán, 2015).

Gestión de Riesgo Empresarial (ERM)

Sistema que permite detectar riesgos y oportunidades, que repercuten en el logro de objetivos estratégicos dentro de una organización. Identificando eventos potenciales para darles un tratamiento aceptable, proporcionando seguridad razonable en el cumplimiento de objetivos empresariales (Santillana, 2015).

En consecuencia, la Gestión de Riesgos Empresariales ha demostrado su efectividad, en dar respuesta oportuna a los riesgos que se presentan en la organización. Adoptar esta herramienta no siempre es fácil, ya que cambiar la cultura organizacional y los paradigmas posicionados en la mente de la alta dirección, hace que la Gestión de Riesgos sea vista como algo necesario (Auditool, 2017).

Gestión de Talento Humano

La gestión del talento humano permite a los administradores de las empresas tanto públicas como privadas, llevar una planificación oportuna de las actividades relacionadas con los colaboradores, como elemento potencial de la organización. Desarrollando capacitaciones efectivas, que contribuyan al crecimiento operativo de cada área funcional. Dando control permanente, por medio de

herramientas técnicas, capaces de fomentar productividad de manera eficiente y eficaz del personal (Chiavenato, 2001).

Marco de Gestión de Riesgo

Son metodologías, procedimientos y definiciones que la empresa ha seleccionado para utilizar en la implementación de los procesos de Gestión de Riesgos (Santillana, 2015).

Del tamaño, complejidad y perfil de riesgo de la entidad dependerá el marco de gestión a aplicar, por ello se identifican las estructuras para la Gestión del Riesgo y las responsabilidades de involucrados con el control de gestión. En efecto, conocer el apetito al riesgo que la empresa tiene, será de gran ayuda para implementar límites de tolerancia en el impacto de los eventos negativos inherentes a su estructura orgánica (García, 2018).

Métodos de Evaluación del Control Interno

Son procedimientos o sistemas, que permiten tener seguridad razonable sobre los procesos que se realizan dentro de las áreas de una organización. Por consiguiente, es responsabilidad de la alta gerencia, tomar en cuenta los resultados que se obtienen de la implantación de los controles (Torres et. al., 2017).

Método de Cuestionarios

Se emplean cuestionarios que el auditor haya elaborado con anterioridad, los cuales contienen preguntas relacionadas a cada componente a examinar. Las respuestas afirmativas indicaran que existen controles adecuados, mientras que las negativas indicaran debilidad en los controles (Santillana, 2015).

El cuestionario al ser una herramienta objetiva de recolección de información permite al auditor tener un diagnóstico claro del comportamiento de cada área funcional de una empresa. Por ello se identifican controles claves que servirán para determinar pruebas sustantivas y de control, obteniendo evidencias reales de la gestión empresarial en la entidad.

Método Descriptivo

Permite describir los procesos o actividades que realiza el personal de una organización, o área determinada que está sujeta a auditoría. (Santillana, 2015)

Los procesos serán descritos de manera detallada, con el fin de identificar riesgos que limiten el logro de los objetivos de la entidad.

Método Gráfico

Contempla por medio de cuadros, graficas o flujogramas, las operaciones a través de los puestos de trabajo existentes en todas las áreas operativas. Por consiguiente, permite detectar con mayor rapidez los riesgos o debilidades de control (Santillana, 2015).

La utilización de flujogramas, requiere de un conocimiento profundo del método para aplicarlo, el auditor deberá conocer todos los procesos de la entidad a evaluarse para identificar los riesgos en cada control clave.

Objetivos Estratégicos

Tienen relación directa con la planificación estratégica a largo plazo y son el pilar fundamental de los demás objetivos que derivan del principal.

Los objetivos estratégicos, deben contar con las siguientes características: deben ser ambiciosos pero coherentes con la realidad de la empresa, medibles para darles seguimiento, específicos a lo que se quiere obtener y limitados en el tiempo concreto de su consecución (Torres et. al., 2017).

Objetivos del Control Interno

El marco integrado COSO estipula tres clases de objetivos, que permite a las empresas dar un enfoque diferente a los aspectos del control interno, los cuales son: objetivos operacionales, de reporte y cumplimiento.

Estos objetivos deben estar alineados con cada estrategia de la empresa y tener relación con la misión institucional. A su vez, deben estar enlazados con los componentes de COSO para dar un seguimiento en el logro de objetivos estratégicos (Santillana, 2015).

Objetivos Operacionales

Tienen su fundamento en la eficiencia y eficacia de las operaciones de una organización. Incluye además el cumplimiento de objetivos, como el salvamento de los recursos contra pérdidas (Torres et al., 2017).

Estos objetivos, se interrelacionan con el cumplimiento de la planificación estratégica de la entidad, dando énfasis en la misión y visión institucional (Auditool, 2014).

De hecho, constituyen la base para la evaluación de los riesgos y la identificación de los controles necesarios para mitigar riesgos antes de que se materialicen.

Objetivos de Reporte

Son reportes financieros y no financieros, con el objeto de presentar confiabilidad, transparencia y garantía según las normas contables y políticas de la entidad (Santillana, 2015).

La organización tiene por objetivo, preparar reportes oportunos, utilizados por accionistas y demás partes interesadas, por lo que revisan la veracidad y transparencia de la información (Auditool, 2014).

Objetivos de Cumplimiento

Definen el cumplimiento de leyes, normas y demás regulaciones que pueden afectar de forma positiva o negativa, las actividades operacionales de la institución (Torres et. al, 2017).

Las organizaciones deben dar cumplimiento a leyes y regulaciones inherente con sus actividades (Auditool, 2014).

Organización

Es un término utilizado para identificar al consejo de administración, la alta gerencia y todo el personal que labora en ella (Santillana, 2015).

Por lo tanto, una organización asocia a personas con diversas actividades y responsabilidades, vinculadas con fines comunes utilizando recursos de toda clase, dando cumplimiento al logro de los objetivos propuestos (Economipedia, 2018).

Riesgo

Estudios recientes presentan al riesgo como la probabilidad de ocurrencia, de que un evento afecte a la organización y no cumpla sus objetivos, generando pérdidas para la misma. Además, aporta con información útil en clasificar los riesgos en cuatro tipos: riesgo reputacional, riesgo de mercado, riesgo de crédito y el riesgo operacional, como factores primordiales para prevenir, detectar y mitigar los eventos que afectan a la institución (Estupiñán, 2015).

Por otro lado, se da la perspectiva desde la auditoría, la cual indica que todo auditor reconoce que en una organización siempre habrá riesgos y que los debe enfrentar de manera adecuada, con los instrumentos necesarios para poderlos disminuir en el tiempo. Los auditores aplican el modelo de riesgo de auditoría, para identificar de manera posterior el potencial de errores más significativos para

poderlos estudiar a más profundidad (Arens, Elder, & Beasley, 2007).

Riesgo Operativo

Es la probabilidad de que ocurran problemas por eventos inherentes y externos a procesos o actividades inadecuadas, que hacen que no se desempeñe de manera adecuada las operaciones de la empresa (Torres et al., 2017).

Por otro lado, se da un enfoque a este riesgo por medio de las causas que le afectan como puede ser: el incremento en las operaciones u actividades del talento humano, aumento de la competencia con mejores servicios y en el menor tiempo, los cambios frecuentes en las tecnologías de la información, con mayor capacitación del personal (Estupiñán, 2015).

Riesgo Inherente

Representa el riesgo de que ocurran errores importantes en un proceso, actividad o reporte financiero. Esto es en función de la naturaleza del negocio (Santillana, 2015).

Por otra parte, se indica que es el riesgo que existe en la ausencia de control por parte de la dirección, para tomar decisiones en la

probabilidad de impacto del riesgo (Deloitte Auditores Consultores Ltda., 2015).

Riesgo Residual

Es el riesgo que prevalece, después de que la alta gerencia ha tomado la decisión de reducir el impacto o probabilidad de un evento negativo (Santillana, 2015).

Por otro lado, se lo define como el riesgo que persiste luego de dar una respuesta al riesgo (Deloitte Auditores Consultores Ltda., 2015).

Por tanto, el riesgo residual existe cuando luego de haber implementado los controles, los riesgos no se eliminan del todo ya que aun existiendo efectividad en el sistema de control interno, al dar una respuesta al riesgo solo se lo puede reducir, evitar, compartir o aceptar.

Seguridad Razonable

La información operacional, financiera y legal mantiene un grado de seguridad alto pero no absoluto. (Santillana, 2015)

Dentro del sistema de control interno, no se puede evitar la aplicación de criterios deficientes por parte del auditor interno o de

malas decisiones tomadas por la alta dirección, a su vez existen factores externos que limitan el logro de objetivos. Por tanto, el sistema de control interno está sujeto a fallos por más efectivo que este sea. (Auditool, 2015)

Tolerancia al Riesgo

Es la aceptación de los riesgos que se han materializado, relacionados con el cumplimiento de objetivos (Santillana, 2015).

El nivel aceptable de riesgo juega un papel fundamental en el cumplimiento de los objetivos institucionales (Auditool, 2012).

Relación Histórica de las Variables

Gran parte de las investigaciones, sobre control interno y Gestión de Riesgos Empresariales tanto en el ámbito nacional como internacional, están dentro de la problemática de las entidades públicas y privadas. De hecho, hay evidencia del tratamiento efectivo a los riesgos que se presentan en las actividades diarias

en las organizaciones, obteniendo datos empíricos relacionados con la implementación de un sistema de Gestión de Riesgos que permita identificar y mitigar eventos negativos, que limitan el logro de los objetivos organizacionales de una entidad. Sin embargo no existen trabajos referidos a la cultura y Gestión del Riesgo dentro de los Gobiernos Autónomos Descentralizados enfocados al Talento Humano.

Por otra parte, existen estudios que hacen referencia al desempeño laboral y capacitaciones del talento humano, con resultados poco favorables en cuanto al entrenamiento del personal, el conocimiento de metas y objetivos institucionales, no así en el contexto del control interno basado en la Gestión de Riesgos, como herramienta para resolver los problemas estratégicos y cumplir con los objetivos planteados dentro de las instituciones públicas.

Con respecto a la aplicación de la planificación estratégica, como herramienta que guía a las empresas a ser más competitivas dentro de su entorno, se evidencia que existe información parcial, en cuanto al conocimiento del grado de cumplimiento de planes y programas aplicado a las instituciones públicas.

Ámbito Internacional

Aspectos sobre Control Interno y Gestión de Riesgos Empresariales

Pierce & Goldstein (2018), en su artículo indican que, uno de los problemas que surgen en la implementación del marco integrado, es que las empresas no toman conciencia en la adopción de la Gestión de Riesgo Empresarial y planificación estratégica a sus áreas funcionales. Los beneficios que aporta la Gestión de Riesgo estratégico han sido reconocidos por académicos, profesionales y reguladores dentro de las empresas. Por lo que, el nuevo marco integrado promueve un cambio de paradigma en cómo se debe gestionar la naturaleza del riesgo.

Beasley, Branson, & Hancock (2015), en su investigación realizada por la Iniciativa ERM en la Universidad Estatal de Carolina del Norte en nombre del Instituto Americano de Certificación Equipo de Negocios, Industria y Gobierno de Contadores Públicos (AICPA), cuyo artículo denominado “Informe sobre el estado actual de la Supervisión de Riesgos Empresariales: Actualización sobre Tendencias y Oportunidades”. Los datos se recopilaron a través de un instrumento de encuesta en línea, enviado electrónicamente a los miembros del Grupo empresarial e industrial de AICPA que prestan servicios como director financiero o ejecutivo sénior, en

total se recibieron 1.093 encuestas completadas. Uno de los hallazgos encontrados, menciona que el estado de madurez de ERM arroja un resultado del 25%, lo cual cree que su organización tiene un proceso completo de Gestión de Riesgo Empresarial formal. Por otra parte, el 52% indica que el proceso de Gestión de Riesgos de su organización no se ve en absoluto como una herramienta estratégica patentada, que ofrece una ventaja competitiva única, lo que sugiere que muchas organizaciones continúan luchando por implementar ERM en sus procesos.

Gates, Nicolas & Walker (2012) en su investigación “Gestión de riesgos empresariales: un proceso para mejorar gestión y rendimiento mejorado”, realizaron una encuesta a ejecutivos de auditoría y Gestión de Riesgos, que determinaron que el uso de ERM conduce a un mayor desempeño en la gestión, permitiendo tomar mejores decisiones. Dando una comunicación de riesgos efectiva, brindando mayor responsabilidad a la administración. Concluyen que, el marco ERM ayuda a las empresas a mejorar su rendimiento al permitir a los ejecutivos administrar de mejor manera sus recursos. Además, aportan el significado de agregar valor a las empresas por medio de ERM, que en sus resultados

manifiestan que ese valor proviene de la implementación de todo el proceso y que luego permite a los administradores tomar mejores decisiones, dando una respuesta adecuada a los riesgos. Además, indican que la implementación de los componentes lleva tiempo y que las empresas deben ser pacientes para obtener ese valor agregado que esperan de estas buenas prácticas administrativas.

Arucha, Figueroa, & Sandoval (2009), en su estudio “Control Interno COSO ERM para el área de Recursos Humanos, aplicado a la mediana empresa comercial de la zona metropolitana de San Salvador”, utilizaron el diseño experimental por medio de encuestas a 45 empresas del área textil, de las cuales se obtuvieron los siguientes resultados: la mayoría de organizaciones (62%) aseguran que los controles actuales solo permiten realizar correcciones de los eventos negativos ocurridos, evidenciando que no previenen eventos negativos antes de que ocurran. Por consiguiente, el 71% afirmaron poseer un monitoreo constante de las actividades de sus empleados, pero se observa que lo realizan de manera empírica y no con un método formal de Gestión de Riesgos.

Aspectos sobre Desempeño y Capacitación

Cubillos, Velásquez & Reyes (2014), en su estudio referente a “Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado” señalan que existen dos variables inmersas relacionadas con el clima organizacional y el desempeño laboral en las empresas del estado, en la cual desarrollaron entrevistas a los directivos así como revisión teórica de esas variables. Se demuestra, que el área de recursos humanos influye de manera positiva en la planificación estratégica institucional y no ser vista como un área de apoyo, sino más bien como un ente planificador para el cumplimiento de objetivos.

Pérez, Amaya, & Barceló (2013), en su estudio “Un modelo para la identificación del conocimiento a través de la capacitación: caso aplicado al sector público”, indicaron que la formación y capacitación del personal es una de las principales alternativas para impulsar el desarrollo de una organización. Concluyen que, la razón para medir y cuantificar los niveles de conocimiento del personal es para dar mejoramiento a esas habilidades la cual incrementa el conocimiento de los ocupantes de los puestos de trabajo en todos los niveles jerárquicos existentes.

Mejía, Jaramillo, & Bravo (2006), a través de su artículo “Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones”, concluyen que el Sistema de talento humano por competencias permite incrementar la productividad del personal y por ende aumentar la competitividad de las organizaciones. A su vez, evidencian que se debe evaluar el desempeño sobre los resultados y reconocer las deficiencias del personal que no aporta con su productividad a la empresa a fin de que tenga un desempeño superior.

Calderón (2004), en su investigación “Gerencia del Talento Humano en el sector público: Análisis en entidades públicas de Manizales, Pereira y Armenia”, llevó una comparación empírica en 39 entidades del sector público, en la que se obtuvieron resultados con respecto a la labor estratégica de los gerentes de talento humano, en los cuales el 70% dedica menos de la tercera parte de su tiempo a funciones estratégicas, puesto que las actividades operativas y la responsabilidad de atender otros asuntos se los impide.

Se encontró también, que el 42% de los gerentes de talento humano consideran que existe poca o ninguna coherencia entre

la planificación de su dependencia con las metas organizacionales. Además, la posibilidad de influir mediante la formulación de políticas públicas de personal y otros requerimientos es escasa dentro del sector público, ya que solo el 8% indica que tiene autonomía para hacerlo, el 29% lo hace mediante procesos concertados y el 63% no lo puede hacer, debido a la centralización en el Consejo de Gobierno que son quienes aprueban dichas políticas.

En conclusión, hay evidencia que dentro del sector público, existen problemas que no se han subsanados con respecto a limitaciones en la falta de recursos económicos para realizar los programas y actividades necesarios para el cumplimiento de objetivos. La cultura de riesgos del funcionario público es otra limitante, así como también la influencia de la política y la falta de compromiso para realizar cambios para el bien del área de la institución.

Ámbito Nacional

Aspectos Investigativos sobre Control Interno y Gestión de Riesgos Empresariales

Palacio, Arévalo, & Mantilla (2016), en su investigación “Un Estudio Exploratorio a la Gestión de Riesgos Empresariales en las

PYMES de la Ciudad de Quito”, establecen un diseño metodológico en base encuestas a 267 PYMES de la ciudad de Quito, el estudio fue exploratorio para describir variables de un tema poco estudiado en el Ecuador. Los resultados de la investigación evidencian que solo el 49,2% de las PYMES han utilizado un sistema de gestión de riesgos, de las cuales el 78% implementaron este tipo de sistema en el contexto de la seguridad y salud ocupacional que son exigidas por el gobierno de turno.

Freire (2012), en su estudio empírico “Sistema de Control mediante la metodología COSO ERM y su incidencia en el riesgo crediticio en el Instituto de Investigaciones Socioeconómicas y Tecnológicas INSOTEC Agencia Ambato”, procede a realizar una encuesta a 84 personas que laboran dentro del Instituto distribuidos en siete agencias a nivel nacional. Los resultados muestran que el 88% de los encuestados indican que el Instituto no cuenta con una gestión de riesgos para controlar las operaciones crediticias.

Por otro lado, el 82% opinan que dentro de sus labores si se realizan evaluación del rendimiento y desempeño para medir sus capacidades aptitudinales. Se llega a la conclusión de que la falta

de una herramienta de control dentro de la institución pone en descubierto falencias del control operativo y funcional, lo cual se ve reflejado en los índices de cartera en riesgo de incumplimiento de pagos.

Aspectos sobre Desempeño y Capacitación

Reyes, Huilcapi, Montiel, Mora, & Naranjo (2018), en su estudio “Desempeño laboral y los procesos administrativos, fuentes de desarrollo empresarial”, se realizó a través de una muestra de 93 subordinados y 17 administrativos de la empresa Vistazo, los cuales conforman una muestra de 110 personas. Los resultados encontrados indican que el 97% de los empleados realizan sus actividades acordes a sus puestos de trabajo. Además el 60% de empleados no se sienten motivados para participar en reuniones que organiza la empresa. Concluyendo así que los empleados de la empresa Vistazo, se sienten desmotivados por la falta de interés de la alta dirección hacia el personal.

Aspectos sobre Planes y Programas del Sector Público e Indicadores de Gestión.

Palacio, Mantilla, Arévalo, Guadalupe, & Cevallos, (2017), realizaron una investigación denominada “Grado de utilización de los elementos integrantes de la planeación estratégica en las PYMES de Quito”, tomando como muestra a 267 PYMES y mencionan un punto positivo en relación a la elaboración del plan estratégico, el cual lo realizan el 95% de la PYMES; sin embargo en cuanto a su aplicación de los principales elementos como visión, misión objetivos y estrategias solo se ejecuta una parte de ellas con el 22%. De esta manera, se corrobora que el 40% de las PYMES manifiestan que la aplicación de estos planes es mínima o nula.

Control Interno

Definición del Control Interno en las Organizaciones

Los estudios referentes al control interno lo definen como un proceso caracterizado como un medio para alcanzar un fin, los cuales son realizados por todos los individuos en sus actividades dentro de la organización. El control interno, permite tener una seguridad razonable, ya que este no puede garantizar de manera absoluta que los objetivos propuestos siempre se van a alcanzar (Whittington & Pany, 2005).

El control interno, tiene diferentes perspectivas para cada uno de los usuarios, a esto surge una confusión entre personas de negocios, legisladores, reguladores entre otros. Teniendo como resultado una inadecuada comunicación efectiva entre los actores de las organizaciones. De este modo, se define y describe el control interno como un estándar que permite a las entidades sean públicas o privadas implementar y mejorar los controles para el alcance de los objetivos de la entidad (Mantilla, 2013).

Así también, el control interno se examina desde la perspectiva del marco referencial interno y externo en las organizaciones; a su vez proporciona los lineamientos para obtener seguridad razonable en la administración de los recursos (Arents et.al, 2007).

El control interno, se define como el conjunto de técnicas, normas, procedimientos dados por el máximo organismo administrativo de una entidad, la cual ofrece una seguridad razonable en el logro de los objetivos que la organización se ha propuesto.

Características del Control Interno.

Se tienen las siguientes características:

El control interno es un proceso que forma parte integral de los demás sistemas que tiene una organización.

Es un proceso orientado a objetivos, por lo tanto es un medio para alcanzarlos, más no el fin.

Es realizado y ejecutado por la alta dirección y demás personal de una organización a través de sus actividades y demás normativas internas que conlleven al cumplimiento de lo propuesto.

Proporciona una seguridad razonable en el logro y cumplimiento de objetivos de una organización (Estupiñán, 2015).

Clasificación del Control Interno.

El control interno brinda seguridad razonable en la consecución de objetivos y metas, por lo tanto, este sistema permite salvaguardar y proteger los activos de una organización. El control interno existe como sistema de administración integral; de ello deriva los demás sistemas de información contable (Estupiñán, 2015).

Control Interno Administrativo

Se relaciona en dar eficiencia a las operaciones establecidas por la organización, lo cual ayuda en la toma de decisiones de manera oportuna. (Estupiñán, 2015). Los objetivos administrativos son:

Llevar un control continuo sobre la situación de la empresa.

Llevar una eficiente coordinación de funciones.

Determinar si se están cumpliendo los objetivos.

Determinar si la organización está ejecutando actividades y procesos acorde a la normativa interna.

Control Interno Contable

Los objetivos del control contable son los siguientes:

Asegura que todas las operaciones contables se registren de manera adecuada y oportunamente, con el fin de emitir informes financieros confiables y controlar los activos de la organización.

Las operaciones contables, deben realizarse con autorizaciones de la alta dirección o demás direcciones generales.

El acceso de los activos solo se permita con la autorización administrativa.

Cabe indicar, que un sistema eficiente de control interno ayuda a optimizar procesos administrativos y contables con el fin de preservar los activos de una organización; a su vez proporcionar valor agregado a todas las áreas estratégicas para dar cumplimiento a objetivos propuestos (Estupiñán, 2015).

Objetivos del Control Interno.

La implementación del control interno sirve para dar prevención y mitigación de riesgos de una organización, dando una confiabilidad razonable en los sistemas de información administrativos y contables, cuyo logro de objetivos permite a las empresas ser más competitivas en su entorno (Torres , Subía , Mantilla , & Becerra , 2017)

Indican que los objetivos principales son:

Salvaguardar los recursos de la organización administrando de manera eficiente los riesgos potenciales que se puedan materializar y afectar a la organización.

Garantizar la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones dando cumplimiento a las actividades establecidas.

Dar una continua evaluación y seguimiento de la gestión administrativa.

Establecer medidas de contingencia hacia los riesgos identificados, a fin de dar cumplimiento al logro de los objetivos.

Por otro lado, se establece que el sistema de control interno debe diseñarse en base a los siguientes objetivos generales:

Objetivos del sistema contable.

Objetivos de autorización.

Objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones.

Objetivos de verificación y evaluación.

Objetivos de salvaguarda física.

Todos los objetivos descritos, permiten que las operaciones y procesos de una organización estén acorde a las políticas y normativas vigentes, por tanto, es indispensable su implementación y monitoreo para evitar riesgos que afecten su cumplimiento (Santillana, 2015).

Elementos del Control Interno.

Los elementos más relevantes del control interno son los siguientes:

Organización: los elementos que intervienen en la organización están constituidos por la dirección, coordinación, división de funciones, y la asignación de responsabilidades, factores que permiten dar un eficiente funcionamiento a las organizaciones en sus funciones diarias.

Procedimientos: la sola organización, no garantiza la correcta utilización de los recursos, por tanto los procedimientos permiten que los principios de la organización se apliquen en la práctica para garantizar la solidez de las actividades.

Personal: si al contar con una eficiente organización y aplicación correcta de los procedimientos; sin el personal adecuado, no se podrán realizar las actividades diarias y cumplimiento de objetivos. (Santillana, 2015)

Principios del Control Interno

Los principios del control interno se establecen como sigue:

Establecer la separación de funciones de operación, custodia y registro.

Debe existir dualidad de personas en las operaciones, esto significa colocar dos personas intervinientes en las actividades para evitar eventos negativos.

Personas ajenas al sistema de información contable, están restringidas a su acceso.

El área contable, es el único responsable de registrar los eventos económicos que se dan en la organización. (Torres et. al., 2017)

En este contexto, se establece de manera más detallada que la incorporación de principios se ha convertido en una prioridad en las empresas. La práctica y experiencia son limitadas; solo la adecuada implementación de principios permitirá a las empresas alcanzar sus objetivos. Por ello, se establecen siete principios del control interno: segregación de funciones, autocontrol, desde arriba hacia abajo, costo menor que beneficio, eficacia, confiabilidad y documentación (Mantilla, 2013).

A pesar de existir diferencias entre autores, dependiendo de la perspectiva en que se haya el control interno y la realidad en la que vive la empresa, es necesario complementar estos dos

principios lo cual conlleva a que se ejecuten las operaciones con eficacia, eficiencia y economía.

Responsabilidad del Control Interno.

Con respecto a las responsabilidades del control interno, cada institución del estado tiene como fin crear el sistema de control de manera integral, aplicado por la máxima autoridad de la institución, así como de cada integrante de esta, para garantizar de manera razonable el logro de los objetivos institucionales y por ende salvaguardar de manera óptima los recursos públicos.

Para tal efecto, se necesita promover de manera oportuna la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones administrativas bajo los principios de la ética e integridad de la información financiera, para cumplir con el marco referencial y demás normas legales, permitiendo otorgar servicios y obras públicas de calidad. Reduciendo el riesgo por despilfarro y uso indebido de los recursos del estado (Gamboa, Puente , & Vera, 2016).

Si bien es cierto, las entidades fiscalizadoras y otros órganos superiores de control relacionados con la supervisión y cumplimiento de objetivos institucionales, no tendrán ninguna responsabilidad directa en la implementación óptima de los

controles. Sin embargo están encaminadas a realizar aportes favorables y promover el fortalecimiento continuo de los mismos (Auditoría Superior de la Federación, 2014).

Importancia del Control Interno

Desde el punto de vista del gestor administrativo, la revisión y mantenimiento de los sistemas de control interno es un trabajo importante y recurrente para los administradores de los recursos de la empresa. A pesar de ello, en una entidad grande es difícil realizar de manera personal esta tarea, por lo que esas funciones se delegan a un departamento especializado con personas que conozcan los procesos y operaciones, que se realizan dentro de la entidad.

Desde el punto de vista del auditor, es imprescindible la revisión continua de control interno dentro de las empresas, ya que el auditor es la persona capacitada para tal fin y está obligado a dar cumplimiento de las normas internacionales de auditoría y marco de referencia existente según el país donde se desenvuelva (Barquero, 2013).

El control interno, constituye un elemento importante para la administración. Su importancia se vislumbra ubicándolo desde el

punto de vista básico, con la acción de administrar hacia el interior de las organizaciones. Por tanto, no se puede planificar sin control, no se pueden tener operaciones y procesos sin control. En consecuencia, no se puede administrar una organización sin los controles adecuados.

El control interno, es un proceso que se adapta de manera rápida con los cambios del entorno, por lo que está diseñado para enfrentar los riesgos. A su vez, se constituye como una herramienta que permite dar cumplimiento a la planificación, en relación a los objetivos y metas establecidos para el efecto, alineados de manera estratégica con la misión de la empresa. En la gestión pública, las actividades deben regirse con los principios constitucionales vigentes. La rendición de cuentas es fundamental para dar resultados en el cumplimiento de planes y programas efectuados hacia la sociedad civil, ya que las instituciones públicas son creadas para este fin, el de satisfacer las necesidades de la ciudadanía.

Para asegurar la correcta administración de los recursos públicos, se constituyeron las Normas Técnicas de Control Interno establecidas por la Contraloría General del Estado del Ecuador, orientadas a fomentar una adecuada gestión de estas

entidades, con el objetivo de buscar eficiencia, efectividad y economía en sus actividades (Torres et.al., 2017).

Limitantes del Control Interno

El sistema de control interno puede aportar de manera razonable a la prevención de eventos negativos (riesgos) en la organización. Sin embargo, no da garantía completa de que no existan errores. Existen varias razones por las cuales el sistema puede ser alterado, debido a la inadecuada supervisión y monitoreo de los procesos, una débil segregación de funciones, lo cual incurre a burlas los controles e incurrir a fraudes de todo tipo. Otro de los factores detectados de acuerdo con la experiencia es el alto costo que se requiere al mantener el sistema de control interno dentro de la organización (Torres et.al., 2017).

Por otro lado, se indica:

<El control solo puede proporcionar una seguridad razonable de que los objetivos de la organización serán logrados. En estas condiciones el logro de los objetivos es afectado por las limitaciones inherentes al control. Tales limitaciones tienen que ver con fallas humanas. Debido a juicios o interpretaciones erróneas, ignorancia y desconocimiento, actos intencionados

contra la empresa, colusión de dos o más miembros y omisión intencionada de la gerencia, entre otros.> (Estupiñán, 2015).

Proceso para Examinar y Evaluar el Control Interno

Los métodos disponibles para el examen y evaluación del control interno son: el descriptivo, gráfico, cuestionario y detección de funciones incompatibles. Por lo que, el examen y evaluación debe ser realizado por el auditor para determinar el grado de confiabilidad de los controles, así determinar el alcance de los procedimientos de auditoría.

Método Descriptivo

Indica la descripción de las actividades y procesos que el personal desarrolla en una organización que está sujeto a auditoría. Esta descripción se debe realizar, en relación con el flujo de operaciones en todas las áreas administrativas. Por lo tanto, nunca se actuará con subjetividad o de manera aislada, sino teniendo en cuenta donde inicia el proceso y donde concluye, para tener una visión objetiva de su nivel de impacto dentro de la organización.

Método Gráfico

Se expresa por medio de gráficos, el flujo de los procesos a través de las áreas funcionales donde están establecidos los controles. Además, se detectan de manera efectiva los riesgos o debilidades de control de acuerdo con el flujo de la información. Es necesario que el auditor tenga la habilidad suficiente para elaborar los flujogramas, lo cual demandará invertir más tiempo en la evaluación del control interno.

Método de Cuestionarios

Se emplean cuestionarios que el auditor haya elaborado de manera anticipada, los cuales contienen preguntas relacionadas al manejo de las operaciones y procesos del área a evaluar. Las preguntas estarán formuladas de manera que las respuestas positivas indiquen que la organización tiene controles adecuados, mientras las negativas señalen fallas o debilidades en los controles existentes.

Documentación como resultado del examen y evaluación del control interno

Cualquiera de los métodos elegidos para examinar y evaluar el control interno, el resultado deberá quedar debidamente

documentado en un expediente donde incluya los papales de trabajo resultantes de la aplicación del método seleccionado.

Modelo COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS)

En los últimos años el Control Interno, ha ayudado a las entidades del sector público y privado a alcanzar objetivos muy importantes, para mejorar el rendimiento. A su vez, ha sido reconocido como una herramienta indispensable en las actividades de las organizaciones y en la aplicación de auditorías de todo tipo, contribuyendo a mitigar los riesgos que afectan los procesos operacionales y financieros.

De igual manera, este sistema permite a las organizaciones desarrollar procesos eficientes y efectivos adaptados a los cambios externos en las cuales se desenvuelve el negocio, reduciendo riesgos de manera considerable, fomentando así la toma de decisiones oportuna y acertada después de un control previo.

En efecto, los avances que proporciona el COSO son de vital importancia, ya que ayudan a tomar un rumbo estratégico distinto y establece una organización mucho más sólida. Que junto con la aprobación y alcance de la Sarbanes-Oxley Act 2002, dirigen

de manera prioritaria hacia la eficiencia, minimizando de manera considerable los riesgos en relación con los objetivos estratégicos, asegurando la confiabilidad de la información financiera y por ende la gestión de la organización.

Hay que mencionar además que el informe COSO nace en 1985; se formó como una iniciativa de un grupo privado de investigadores y expertos de la Comisión Treadway, cuyo fin fue establecer un nuevo marco de referencia de control interno, que promueva la integración de los diferentes conceptos, aplicables a las diferentes organizaciones con un lenguaje común en todo el mundo (OLACEFS, 2015).

Este marco integrado, ha sido aceptado en todo el mundo como una guía que ayuda a fomentar el control permanente en las organizaciones y a su vez se desenvuelve en tres áreas conjuntas como son: la administración de riesgos, el control interno y la disuasión del fraude (Lara, 2012).

Por otro lado, se conoce que el modelo COSO es el marco integrado más aceptado en el sector empresarial tanto público como privado, por lo que se analiza su estructura. El modelo COSO consta de cinco componentes que la alta gerencia y demás personal relacionados con los controles aplica para

garantizar seguridad razonable y cumplimiento de objetivos.

Estos componentes son:

Ambiente de control

Desde el enfoque de control interno dentro de las organizaciones, se indica que el entorno de control está relacionado a las situaciones conductuales que inciden sobre las actividades y resultados enmarcados en las actividades de la alta gerencia (Jiménez, 2013).

En este sentido, se establece que el ambiente de control crea conciencia en los controles de la organización y a su vez es un factor relevante con el resto de los componentes del control interno. (Whittington & Pany, 2005). Por otra parte, ese ambiente es influenciado por la competencia de los colaboradores, los valores éticos que posee la organización y la actitud con relación a la información financiera (Torres et al., 2017).

Evaluación de Riesgos

La evaluación correcta de riesgos influye en el logro de los objetivos de la organización, por lo tanto, es vital controlarlos para que puedan ser subsanados en el tiempo, además que estos riesgos están relacionados con los objetivos desarrollados por los

propios directivos y al ser identificados se van dando mejoras de solución para la propia entidad (Torres et al., 2017).

En efecto, se presenta al riesgo como una probabilidad de ocurrencia, ya que ciertos eventos tanto internos como externos, inherentes a la organización puedan afectar a la misma. De hecho, se afirma que estos riesgos al quererlos reducir a cero son imposible y que la alta dirección de las empresas deben mitigar o mantener un límite tolerable de los riesgos que están afectando a la estructura organizacional de la entidad.

La evaluación de riesgos, permite determinar el impacto que tienen ciertos eventos potenciales en la consecución de los objetivos, esto en función de la probabilidad de ocurrencia desde dos perspectivas que son: el riesgo inherente y el riesgo residual. También considera que así la organización tenga los más efectivos controles, no la exime de ciertos riesgos que afecten su operatividad (Jiménez, 2013).

Los principios que integran la evaluación de riesgos son los siguientes:

- Especificación de objetivos claros para identificar y evaluar riesgos para el logro de los objetivos.

- Identificación y análisis de riesgos, para determinar cómo se deben mitigar.
- Considerar la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos.
- Identificar y evaluar cambios que podrían afectar a la organización.

Actividades de Control

Son las diversas actividades que se realizan dentro de la entidad, en relación al cumplimiento de normas, políticas y procedimientos vigentes, confirmando el acatamiento de la manera como están establecidas. Además estas actividades tienen un flujo operacional a nivel de toda la organización (Jiménez, 2013).

Dicho de otro modo, se menciona que <Son políticas y procedimientos que sirven para cerciorarse de que se cumplan las directivas de los ejecutivos.> (Whittington & Pany, 2005).

Así mismo, se citan ejemplos relacionados con las actividades como: La salvaguarda de los recursos, la segregación de funciones, la supervisión y entrenamiento adecuados, como medios para asegurar una eficiente y oportuna respuesta al riesgo (Torres et al., 2017).

Los principios que integran las actividades de control son los siguientes:

- Selección y desarrollo de actividades de control que contribuyan a mitigar los riesgos de niveles aceptables.
- La organización selecciona y desarrolla actividades de controles generales de tecnología, para apoyar el logro de los objetivos.
- La organización implementa actividades de control, a través de políticas y procedimientos.

Información y Comunicación

Se analiza el tema de la información, como una necesidad relevante en todos los niveles funcionales de la organización. A su vez, tiene como objetivo dar seguimiento oportuno al funcionamiento del sistema de información sea contable u operativo, para así proporcionar una seguridad razonable de los datos. También establecen que la comunicación, es un factor que permite por medio de los canales adecuados, identificar las funciones que realizan los colaboradores en la organización (Torres et al., 2017).

Por otro lado, se expresa que la calidad de la información dentro de las organizaciones incluye características como: contenido apropiado, información oportuna entre las áreas operativas, información actual que conduzca al óptimo desenvolvimiento de las áreas funcionales, la información debe ser exacta para evitar errores y que la información tiene que ser accesible, teniendo en cuenta los controles respectivos.

Dado que, una empresa para poder lograr sus objetivos institucionales necesita mantener un flujo multidireccional entre la información y la comunicación tanto interna como externa, a fin de mantener la estabilidad organizacional tanto con sus clientes, competencia y proveedores (Jiménez, 2013).

Los principios que integran la información y comunicación son los siguientes:

- Se genera y utiliza información de calidad, para apoyar el funcionamiento del control interno.
- Se comunica internamente los objetivos y responsabilidades del control interno.
- Se comunica externamente los asuntos que afecten el control interno.

Supervisión y Monitoreo

Se presenta a la supervisión como un proceso, que comprueba que está funcionando de manera óptima el sistema de control interno en el tiempo. Además, expresa que la supervisión continua y las evaluaciones periódicas, son útiles para dar respuesta a los riesgos que afectan a la entidad. Las deficiencias encontradas, serán comunicadas al consejo de administración o a la alta gerencia según la relación de la deficiencia de control (Santillana, 2015).

Por su parte, las actividades de monitoreo influyen de manera periódica en la evaluación de la calidad del desempeño del control interno administrado por la entidad. Por consiguiente, analiza que es necesario en compañías formalizadas contar con un área de auditoría interna como un medio para alcanzar un monitoreo eficaz de manera independiente (Arens et al., 2007).

Los principios que integran la supervisión y monitoreo son los siguientes:

- Se realiza evaluaciones sobre la marcha para determinar si los componentes presentes están funcionando.

- Se comunica y evalúa oportunamente las deficiencias del control interno a los responsables de tomar acciones correctivas.

Modelo COSO ERM (Enterprise Risk Management)

La Gestión de Riesgo, en un elemento relevante dentro de la gobernanza de la entidad, por lo tanto la alta gerencia tiene la responsabilidad de establecer y operar el marco de gestión de riesgo actualizado a los nuevos retos empresariales, con la aprobación de la junta de directores. Por otro lado, la Gestión de Riesgos brinda ventajas como resultado de su enfoque estructurado, sistemático y coordinado para ser aplicado a los procesos o áreas de una organización (Estupiñán, 2015).

No obstante, este marco integrado presenta aspectos de mayor relevancia que motivaron a las organizaciones patrocinadoras de este estándar a incrementar la revisión de los objetivos estratégicos y aumentar los componentes del control interno. Los objetivos desarrollados para el nuevo enfoque de control son de naturaleza operativa, de información, de cumplimiento de normativa legal y estratégicos, el cual suman ocho componentes de los mencionados en COSO con lo cual se adicionan los

componentes en relación a la respuesta al riesgo, identificación de eventos y el establecimiento de objetivos (Changoluiza, 2012).

Por otra parte, se indica que el sistema de control interno en las diferentes áreas funcionales de la organización se establece como un estándar estratégico que facilita el adecuado manejo de los procesos en cada área lo cual ayuda a la toma de decisiones con efectividad y eficiencia. A su vez, el modelo COSO ERM en una organización sirve como referente para evaluar el nivel de gestión de manera estratégica de toda la entidad (González, 2014).

Definición de Gestión de Riesgos Empresariales

La Gestión de Riesgos Empresariales, permite identificar los riesgos y oportunidades que inciden en la creación de valor estratégico en las organizaciones (Santillana, 2015).

El Marco Integrado Gestión de Riesgos Empresariales lo define en los siguientes términos:

<Es un proceso realizado por el consejo de administración, la dirección y demás personal de una entidad, que se aplica a la definición de estrategia en toda la entidad. Está diseñada para identificar los eventos potenciales que puedan afectar a la entidad y gestionar los riesgos para que estén dentro del riesgo aceptado por ella, facilitando una seguridad razonable respecto al logro de sus objetivos> (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004).

Mientras tanto, se indica que esta definición recoge los conceptos básicos de administración de riesgos entre los que se tiene:

- La gestión de riesgos es un sistema que actúa de manera continua en toda la organización.
- Es realizado por todo el personal de la empresa sea pública o privada
- Es aplicable en el establecimiento de estrategias.
- Es aplicable a toda la organización, en cada nivel o área.
- Permite identificar eventos potenciales que podrían ocurrir.
- Permite el logro de objetivos y proporciona seguridad razonable a la administración de la empresa.

Esta definición es bastante amplia ya que recoge elementos claves de administración de riesgos y control en una empresa. Es aplicado a todo sector productivo entre empresas públicas y privadas, ya que toda entidad es susceptible de eventos adversos que permiten incumplir con las estrategias y objetivos establecidos (Santillana, 2015).

Consecución de Objetivos

Las estrategias de una entidad deben estar alineadas en el contexto de la misión y visión. La administración de la entidad establece las estrategias, selecciona las adecuadas, fijando los objetivos referentes para toda la empresa (Santillana, 2015).

Por tanto, el marco integrado Gestión de Riesgos Empresariales está orientado al cumplimiento de estos objetivos los cuales se clasifican como sigue:

- Objetivos estratégicos: dan apoyo a los objetivos alineados con la misión
- Objetivos operacionales: vinculados al uso eficiente de los recursos de la empresa.
- Objetivos de información: vinculados con la fiabilidad de la información que se suministra.

- Objetivos de cumplimiento: relacionados con el cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables dentro de la entidad.

Componentes de la Gestión de Riesgos Empresariales

COSO ERM lo conforman ocho componentes interrelacionados con las actividades y procesos que lleva un negocio que están integrados al proceso de gestión (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004).

En este sentido, los componentes son:

- Ambiente interno: Establece la forma en como el personal de la empresa percibe los riesgos y el control. Incluye la filosofía para su gestión, el nivel de riesgo que se puede aceptar, la ética e integridad del personal y el ambiente donde desarrolla sus operaciones la organización.
- Establecimiento de objetivos: los objetivos existen antes de que se identifiquen los riesgos que afecten su cumplimiento. La gestión de riesgos asegura que la alta dirección ha fijado los objetivos alineados con la misión.
- Identificación de eventos: se identifican los eventos potenciales que pudieran tener impacto dentro de la

empresa. Los factores adversos tanto internos como externos identificados determinaran la consecución de objetivos, haciendo distinción entre riesgos y oportunidades.

- Evaluación de riesgos: los riesgos identificados se analizan para formar un registro de cada uno de ellos, para determinar cómo deben gestionarse y si están relacionados con los objetivos establecidos dentro de la empresa. Estos riesgos se evalúan desde su perspectiva de riesgo inherente y residual calculando la probabilidad de impacto que tendrá.
- Respuesta a los riesgos: el personal de la empresa es el indicado para identificar y evaluar las posibles respuestas al riesgo ya que conocen los procesos y actividades donde laboran. Al dar respuesta al riesgo lo que se hace es: evitar, aceptar, reducir y compartir ósea dar una alternativa de solución a ese evento negativo.
- Actividades de control: se establecen políticas y procedimientos ejecutables para asegurar que se aplican dentro de cada área funcional de la empresa dando una respuesta adecuada al riesgo.

- Información y comunicación: la información relevante dentro de la empresa se debe comunicar de manera efectiva y que el flujo de información sea dado a cada área de la entidad.
- Supervisión: el sistema de gestión de riesgos empresariales deberá ser supervisado de manera periódica, realizando modificaciones o adecuaciones oportunas (Santillana, 2015) y (Torres et. al., 2017).

Relación entre Objetivos y Componentes de la Gestión de Riesgo Empresarial.

Los objetivos que toda organización desea alcanzar dentro de su planificación anual tienen una estrecha relación con los componentes del COSO ERM, por tanto indica lo que hace falta para lograr dichos objetivos (Santillana, 2015).

La siguiente figura del cubo tridimensional presenta dicha relación:

Figura 1. El cubo COSO ERM



Fuente: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

La figura 1, muestra los objetivos de una organización en cuatro categorías las cuales son: estratégicos, operacionales, de información y de cumplimiento, estos se pueden observar en la columna del cubo. Los ocho componentes del COSO ERM, están representados en las filas y las unidades de la entidad se observan en la tercera dimensión del cubo. Esto tiene una importancia que radica que COSO ERM está inmerso en toda la estructura organizacional de la empresa, por lo que influye de manera directa en el cumplimiento de cada categoría de objetivos.

Normas de Control Interno en el Ecuador

Tienen como fin fomentar la aplicación, el mejoramiento y la óptima gestión pública en relación con la administración de los recursos estatales para cumplir con los objetivos institucionales. Además, constituye el marco de referencia que regula y garantiza el buen desempeño de los servidores y servidoras de cada institución de acuerdo a sus actividades, aplicando controles internos que ayuden a obtener seguridad razonable en la administración del patrimonio estatal (Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado, 2014).

En base a este modelo normativo se hará referencia a las Normas Técnicas de Control Interno (NTCI) que tienen relación con la investigación y con el área de estudio, entre las que se mencionan las siguientes:

Norma Técnica de Control Interno 300: Evaluación del Riesgo

Se establece que la máxima autoridad aplicará la metodología para identificar y dar tratamiento oportuno a los riesgos inherentes y de control de la organización en el logro de objetivos.

Por otra parte el riesgo no es más que la probabilidad de que ocurra un evento negativo que podría afectar a la entidad.

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

Norma Técnica de Control Interno 300-01: Identificación de Riesgos

Los directivos de la entidad identificarán los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales debido a factores internos o externos, así como emprenderán las medidas pertinentes para afrontar exitosamente tales riesgos. Los factores externos pueden ser económicos, políticos, tecnológicos, sociales y ambientales. Los internos incluyen la infraestructura, el personal, la tecnología y los procesos.

Es imprescindible identificar los riesgos relevantes que enfrenta una entidad en la búsqueda de sus objetivos. La identificación de los riesgos es un proceso interactivo, que generalmente está integrado a la estrategia y planificación. En este proceso se realizará un mapa del riesgo con los factores internos y externos;

con la especificación de los puntos claves de la institución, las interacciones con terceros, la identificación de objetivos generales y particulares y las amenazas que se puedan afrontar.

Algo fundamental para la evaluación de riesgos es la existencia de un proceso permanente para identificar el cambio de condiciones gubernamentales, económicas, industriales, regulatorias y operativas, para tomar las acciones que sean necesarias. Los perfiles de riesgo y controles relacionados serán continuamente revisados para asegurar que el mapa del riesgo siga siendo válido, que las respuestas al riesgo son apropiadamente escogidas y que los controles para mitigarlos sigan siendo efectivos en la medida en que los riesgos cambien con el tiempo. (Ídem)

Norma Técnica de Control Interno 300-02: Plan de Mitigación de Riesgos

Los directivos de las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos realizarán el plan de mitigación de riesgos desarrollando 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, definiendo los reportes, documentos y las comunicaciones necesarias. (Ídem)

Norma Técnica de Control Interno 300-03. Valoración de los Riesgos

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

probabilidad la posibilidad de ocurrencia, mientras que el impacto representa el efecto frente a su ocurrencia.

Estos supuestos se determinan considerando técnicas de valoración y datos de eventos pasados observados, los cuales pueden proveer una base objetiva en comparación con los estimados. La metodología para analizar riesgos puede variar, porque algunos son difíciles de cuantificar, mientras que otros se prestan para un diagnóstico numérico. Se consideran factores de alto riesgo potencial los programas o actividades complejas, el manejo de dinero en efectivo, la alta rotación y crecimiento del personal, el establecimiento de nuevos servicios, sistemas de información rediseñados, crecimientos rápidos, nueva tecnología, entre otros. La valoración del riesgo se realiza usando el juicio profesional y la experiencia. (Ídem)

Norma Técnica de Control Interno 300-04. Respuesta al Riesgo

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. El compartirlo reduce la probabilidad y el impacto mediante la transferencia u otra manera de compartir una parte del riesgo. La aceptación no realiza acción alguna para afectar la probabilidad o el impacto.

Como parte de la administración de riesgos, los directivos considerarán para cada riesgo significativo las respuestas potenciales a base de un rango de respuestas. A partir de la selección de una respuesta, se volverá a medir el riesgo sobre su base residual, reconociendo que siempre existirá algún nivel de riesgo residual por causa de la incertidumbre inherente y las limitaciones propias de cada actividad. (Ídem)

CAPÍTULO 2

PROCESO DE INVESTIGACIÓN Y RESULTADOS OBTENIDOS

Con esta obra se abordaron temas que no se han analizado a profundidad, como el desconocimiento de las bondades de aplicación del COSO ERM en las instituciones públicas, sus efectos en el nivel del desempeño de los servidores públicos, y la identificación de riesgos para control previo. Por otro lado, se realizó una investigación descriptiva, para analizar con mayor amplitud y precisión, el nivel de desempeño que presentan los servidores públicos; así como también, el conocimiento de la situación actual de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales a la cultura de riesgos y control de gestión que en la actualidad se realiza, especialmente en el área de talento humano.

Además, se realizó una investigación de campo que permitió la relación directa con los actores del problema detectado, es decir orientado a todos los servidores públicos de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales, los cuales ayudaron a tener un criterio objetivo más amplio, para ofrecer un diagnóstico efectivo a la resolución del problema, acorde con los objetivos de la investigación. El enfoque de investigación documental permitió

obtener fuentes bibliográficas actualizadas y clásicas, para ampliar el contenido teórico enfocado al problema de investigación, que profundice el entendimiento respecto a la aplicación del COSO ERM en el sector público.

En relación con el problema existente en la Dirección de Gestión del Talento Humano de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales, se pudo constatar que el control interno aplicado en el mismo presenta debilidades en cuanto a la detección de riesgos relacionados al cumplimiento de objetivos estratégicos. Por lo tanto, se procedió a construir la metodología de la investigación de la siguiente manera:

Lo primero que se debe realizar es solicitar el permiso mediante oficio al Alcalde para dar apertura a la investigación, solicitar la información necesaria para realizar un riguroso estudio.

Con la autorización formalizada, se debe proceder a pedir una entrevista de apertura, con la Directora de Gestión del Talento Humano, para tratar temas en relación a la problemática, que afecta a esta área como es: la deficiencia de control interno en el cumplimiento de los planes y programas en relación al bajo nivel de capacitaciones y nivel de desempeño de los servidores públicos, así como también la inadecuada aplicación de

indicadores de gestión, que permitan tener un control previo de análisis y comparación de resultados.

Con el problema detectado, se identificó el objeto de investigación, para luego plantear el objetivo general y los objetivos específicos, en base a la realidad de la problemática. Mientras tanto, la investigación de campo ayudó a observar documentación histórica, así como el marco de referencia interno para constatar que se están llevando de manera correcta los procesos de control, dentro del área estudiada. Además se aplicaron encuestas a los funcionarios públicos de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales y también una entrevista a la Directora de Gestión del Talento Humano, en relación con las variables de tema, con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos.

Para la investigación, se utilizó un diseño no experimental, se tomó como población a los funcionarios públicos, que tienen relación directa con el control interno del Gobierno Autónomos Descentralizados. La población asciende a 427 funcionarios, distribuidos en las dos modalidades de régimen laboral, tal y como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 1. Población de Servidores Públicos del Gobierno Autónomos Descentralizados

GOBIERNO AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS DIRECCIÓN DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DISTRIBUCIÓN DEL RÉGIMEN LABORAL AL 31 DE MAYO DEL 2018		
MODALIDAD DE VINCULACIÓN LABORAL	RÉGIMEN LABORAL	N° DE SERVIDORES
NOMBRAMIENTO ELECCIÓN POPULAR	LOSEP	8
NOMBRAMIENTO DEFINITIVOS	LOSEP	22
NOMBRAMIENTO. PLAZO FIJO	LOSEP	3
NOMBRAMIENTO LIBRE REMOCIÓN	LOSEP	51
CONTRATO SERVICIOS. OCASIONALES	LOSEP	203
TOTAL LOSEP		287
CONTRATO. INDEFINIDO. - SINDICATO	CÓDIGO DEL TRABAJO	140
TOTAL CÓDIGO DE TRABAJO		140
TOTAL DE SERVIDORES PÚBLICOS		427

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal
Elaborado por: Autor

Se aplicó la técnica de observación meticulosa, que permitió obtener conocimiento pleno de las actividades y operaciones administrativas, que se realizan en el área donde se detectó el problema y con ello diagnosticar la situación actual del área de gestión de talento humano enfocado a respuestas a los riesgos y control interno.

Además, se utilizó la técnica cuantitativa de la observación estructurada, que sirvió para registrar conductas de forma sistemática y directa. Se lo realizó con la ayuda de elementos técnicos apropiados, como el cuestionario de control interno (lista de chequeo).

Se realizó a la Directora de Gestión de Talento Humano, con preguntas estructuradas de manera lógica en relación con la problemática. Para así, determinar la situación del control interno con respecto al cumplimiento de los planes y programas de la institución pública. La estrategia utilizada, fue la grabación de audio de la entrevista efectuada para registrar de manera más detallada, los datos obtenidos de la problemática y realizar un análisis más riguroso.

La encuesta se realizó en la primera semana del mes de junio del año 2018, aplicada a los 165 funcionarios públicos determinados como muestra, en las instalaciones de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales. Se la realizó con preguntas de fácil respuesta, para no interrumpir con el tiempo en las actividades de cada servidor público encuestado.

El cuestionario final aplicado a los servidores públicos de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales consta de 16 preguntas acerca de la percepción, que tienen sobre la cultura y gestión de riesgos empresariales. Así como el desempeño laboral en el cumplimiento de los planes y programas. Para la mayoría de las preguntas, se utilizó la escala de Likert y preguntas dicotómicas, las cuales están divididas en 4 factores: cultura de riesgos, control interno y gestión de riesgos, desempeño laboral – planes y programas, e indicadores de gestión. Cabe mencionar que para el factor cultura de riesgo, se utilizó la encuesta proporcionada por el marco integrado de Gestión de Riesgos Corporativos en su sección normas de aplicación. (COSO ERM, 2004)

Este instrumento de carácter cuantitativo sirvió para obtener información primaria, a través de la muestra seleccionada, la que estuvo estructurada a partir de las variables involucradas en el estudio y con los objetivos propuestos, lo cual permitió un análisis estadístico adecuado. Además, se efectuaron visitas a cada área donde se encuentran los servidores públicos, que tienen relación con la problemática del talento humano.

Para el desarrollo de la investigación, se utilizaron dos instrumentos. Una entrevista a profundidad para la investigación exploratoria y un cuestionario estructurado para la investigación descriptiva.

En la investigación exploratoria se midieron las debilidades que tiene el control interno para el cumplimiento de los planes y programas en el área de Gestión de Talento Humano, así como también determinar, cómo se encuentran actualmente las actividades de control e identificar los posibles riesgos, que interfieren en el cumplimiento de objetivos de esa área en específico.

Además, se obtuvo información sobre los procesos y actividades que se desarrollan en la Dirección de Gestión del Talento Humano, también se verificó, si se cumple con las normativas vigentes tanto internas como externas. Además, se indagó si se realiza el monitoreo, con respecto al cumplimiento de metas y objetivos.

En la investigación descriptiva, se midió el nivel de desconocimiento que tienen los funcionarios públicos, con respecto a la cultura de riesgos y bondades que ofrece el control interno para el cumplimiento de objetivos estratégicos. Se obtuvo

información, sobre el número de funcionarios que desconocen el sistema de control interno y los riesgos a los que están expuestos, así como de funcionarios que conocen la importancia, de su adecuada aplicación.

Para la investigación exploratoria, en la que se realizó la entrevista a profundidad, se siguió el procedimiento siguiente:

1. Solicitar el permiso para realizar la entrevista.
2. Visitar a la Directora de Gestión del Talento Humano.
3. Se solicitó una entrevista que no exceda los 60 minutos.
4. Se grabó la entrevista con consentimiento del profesional.
5. Se sintetizó la información, para dar un mejor entendimiento e interpretación de resultados.

Para la investigación descriptiva, se utilizó el cuestionario estructurado con lo cual se procedió de la siguiente manera:

1. Se solicitó el permiso respectivo, para poder realizar las encuestas a los funcionarios públicos de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales.
2. Se visitó de manera individual a cada funcionario, en las áreas donde desempeñan sus actividades.
3. Se recolectaron los datos, encuestando a cada persona que forma parte de la muestra.

4. La tabulación de datos se la realizó, por medio de Microsoft Excel.
5. Se procedió a realizar el análisis respectivo, en base a cada pregunta de la encuesta realizada.

Por otro lado se elaboró un cuestionario COSO ERM, con preguntas cerradas, para detectar las fortalezas y debilidades de control interno y riesgos, en el área de gestión del talento humano.

Una vez obtenidos los datos de campo, se procedió a tabular la información en Microsoft Excel, la misma que fue presentada en tablas y gráficos estadísticos, con su análisis cualitativo y cuantitativo, por cada uno de los ítems de la encuesta. La entrevista se presentó, de forma cualitativa con su respectiva conclusión, para mejor apreciación del criterio emitido por el entrevistado.

La aplicación del cuestionario de control interno basado en Gestión de Riesgo fue analizada en base a las fórmulas de nivel de riesgo y nivel de confianza, enfatizando los hallazgos obtenidos. Para determinar el nivel de confianza y nivel de riesgo de los procesos administrativos y operativos del área de talento humano, se utilizó la siguiente fórmula:

$$NC = \text{TRA} / \text{TPR} * 100$$

Dónde: NC = Nivel de confianza

TRA = Total de respuestas afirmativas

TPR = Total de preguntas realizadas

$$NR = \text{TRN} / \text{TPR} * 100$$

Dónde: NR = Nivel de riesgo

TRN = Total de respuestas negativas

TPR = Total de preguntas realizadas

En este capítulo, se presentan los resultados cuantitativos de la investigación, en las cuales se identifican las fortalezas y debilidades, relacionadas con la cultura de riesgos que influyen en el proceso normal del control interno y riesgos, relacionados con las actividades de cada funcionario de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales. Del mismo modo, se demuestra que existe poco interés, en implantar un sistema de control interno basado en riesgos por parte de la Gobernanza Municipal.

Por consiguiente, se diagnostica la situación actual del desempeño del servidor público, el cumplimiento de indicadores de gestión para el control de objetivos y metas propuestas. A su vez, se determina el nivel de confianza y riesgo en base a la metodología

COSO ERM, en el área de talento humano y así establecer los componentes que aportan con eficiencia y eficacia en esta área.

Se observa los valores obtenidos en el conjunto de ítems vinculados, con el primer objetivo de la investigación. La percepción general, sobre la cultura del riesgo, se midió utilizando cinco preguntas. Se demuestra, que las preguntas 1 y 3 alcanzan una media superior a 1 en la escala propuesta, lo que indica una opinión positiva del funcionario público. Por otro lado, las preguntas 2, 4 y 5 están por debajo de 1, lo cual confirma inconformidad por parte del encuestado en base a las preguntas planteadas. Por consiguiente, las preguntas 1 y 3 destacan un mayor grado de consenso, ya que la desviación estándar es menor comparado con el resultado de otras preguntas.

De acuerdo a la valoración dada por cada encuestado, se tiene que poner énfasis a problemas detectados en la pregunta 2 del atributo Liderazgo y Estrategia. De acuerdo a la calificación media (0,26), hay que tomar acciones necesarias urgentes, en cuanto a dar a conocer al funcionario público, temas con respecto a la misión institucional de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales. Así como también, los objetivos que van a ayudar a cumplir con esta misión y las estrategias encaminadas al logro de

los objetivos de la entidad, evitando riesgos por desconocimiento de actividades planificadas.

Por otro lado, las preguntas 4 y 5 con los atributos Gestión de Riesgos e infraestructura y Personas y Comunicación, cuya media con relación a las demás preguntas son bajas, por lo cual, se ha determinado tener precaución con respecto a la rotación del personal, ya que se evidencia una limitante en la capacidad de alcanzar los objetivos de cada área funcional de la institución. Así mismo, de acuerdo a la percepción del funcionario encuestado, se observa que algunos jefes departamentales, no están siendo receptivos con la comunicación efectiva con sus subordinados. De hecho, es indispensable tener precaución en mitigar riesgos que podrían afectar el logro de los objetivos de cada área, en relación a la estrategia general de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales.

En consecuencia, hay evidencia, de que la cultura que tienen los funcionarios, con respecto a los riesgos dentro de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales, mantiene opiniones divididas, con relación a los atributos analizados. Por tanto, ha permitido conocer un mayor pulso y tendencias continuas de la entidad. Los resultados de estas preguntas proporcionan

indicadores de las áreas de fortalezas y debilidades en la cultura de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales. De esta manera, los resultados ayudan a identificar atributos, que deben reforzarse de entrada como: Liderazgo y Estrategia, Gestión de riesgos e infraestructura, Personas y Comunicación, para así asegurar que el ámbito interno, dentro de cada área funcional donde se desempeña el servidor público, sea eficaz en su accionar.

A continuación, se muestra la percepción del funcionario público, según pregunta 6 de la encuesta aplicada, en función de si dentro de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales existe un proceso formal de Gestión de Riesgos.

El 73% de los encuestados confirman que, el proceso formal de Gestión de Riesgos no es aplicado dentro de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales. Así mismo, se puede observar que el 22% de encuestados considera que no está seguro, si existe un procedimiento formal y aún más si dentro de su área, se realiza identificación de riesgos.

Estos resultados evidencian que el Consejo Municipal, representado como Gobierno Corporativo dentro de los Gobiernos

Autónomos Descentralizados Municipales, da prioridad a otros proyectos que si bien es cierto, son necesarios para cumplir con el Plan de Ordenamiento Territorial y el Plan Nacional del Buen Vivir para asegurar el desarrollo social y económico del cantón. Sin embargo, se evidencia su poca participación en el aspecto relacionado con la Gestión de Riesgos, ya que al no aplicarse, repercute de manera negativa en el cumplimiento de lo anterior expuesto. Por lo tanto, el funcionario público no recibe la inducción adecuada sobre Gestión de Riesgos y planes de contingencia. En este sentido, se está dando incumplimiento a la norma de control interno 300 Evaluación del Riesgo del subcomponente 300-02 Plan de mitigación de riesgos, que expresa que los directivos son los responsables en realizar un plan de mitigación documentado de tal forma que permita establecer estrategias para dar respuestas y monitorear los riesgos tanto internos y externos, emitiendo reporte con el fin de dar una comunicación efectiva, a todos los subordinados de cada área funcional.

A continuación, se muestra la percepción del funcionario público, según pregunta 7 de la encuesta, indicando los tipos de controles que se aplican en sus áreas funcionales.

Según criterio de los funcionarios encuestados, el 53% indicaron que no conocen si se aplican controles dentro de sus áreas de trabajo. En cambio, el 26% de funcionarios indican que los controles internos establecidos, están encaminados a corregir errores y no a prevenirlos con lo influye de manera negativa en la identificación de riesgos en cada área funcional.

Se observa, que el control interno aplicado en las instituciones presenta debilidades en cuanto a los tipos de control, por ello la responsabilidad recae sobre la máxima autoridad de la entidad, al no realizar un control permanente, en cada área de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales. Dando un seguimiento continuo, en cada actividad o proceso, cuyo fin es concientizar al funcionario público de llevar una identificación de riesgos preventiva, dando una respuesta adecuada a los eventos adversos que se presenten. Por ello, se está dando incumplimiento a la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado en su artículo 12.- Tiempos de control, el cual expresa que el control interno, dentro de las instituciones públicas se aplicará de forma previa, continua y posterior.

Se muestra la percepción del funcionario público, en cuanto si existe seguimiento continuo en sus actividades, para identificar riesgos potenciales.

El 37% de los funcionarios encuestados, afirmaron que nunca se realiza seguimiento constante de sus actividades, para identificación de riesgos. Ya que, aseguran que esta función le compete a la Contraloría y por ende solo existe control correctivo. Por otro lado, el 24% considera que algunas veces se realiza control y seguimiento en sus funciones; así mismo el 13% indican, que si se ejecuta el componente de control interno supervisión y monitoreo establecidos dentro de la norma de control interno 600 Seguimiento, del subcomponente 600-01 Seguimiento continuo o en operación.

De hecho, se evidencia que la máxima autoridad, los niveles directivos y las jefaturas de cada unidad funcional de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales, no están efectuando un seguimiento constante del ambiente interno y externo de la entidad, para establecer medidas preventivas y oportunas en base a eventos potenciales que limitan el cumplimiento de objetivos institucionales. Dando incumplimiento, a la norma de control interno del subcomponente 600-02 Evaluaciones periódicas cuyo

fin es establecer las fortalezas y debilidades respecto al sistema de control interno vigente dentro de la institución.

El 39% de los encuestados, indican que algunas veces se realizan evaluaciones del nivel de desempeño de los funcionarios. Por otro lado, el 18% de funcionarios encuestados indicaron, que nunca se realiza de manera periódica las evaluaciones de desempeño en las áreas que ejecutan sus actividades.

Lo anterior puede sugerir, que se está llevando un proceso de control parcial, en la evaluación de desempeño del servidor público de la institución. De hecho, la aplicación de políticas y prácticas implementadas por el área de talento humano, son insuficientes, ya que no están garantizando el desarrollo profesional, de la mayoría de los funcionarios públicos en relación a los planes operativos de la entidad. Por lo que se evidencia, que la norma de control interno 407 Administración del Talento Humano del subcomponente 407-04 Evaluación del desempeño se está incumpliendo, ya que expresa, que la máxima autoridad junto con la Dirección del Talento Humano, emitirán las políticas y procedimientos oportunos, para evaluar de manera periódica al personal de la institución.

El 39% y el 32% de encuestados, están de acuerdo en que sus actividades operativas, contribuyeron al logro de objetivos misionales. Si bien, el 13% menciona, que en algunas ocasiones sus actividades influyen, contribuyendo con los objetivos de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales, el otro 8% presenta problemas, ya que indican que sus actividades no satisfacen ningún objetivo dentro de la institución.

En este sentido, se observa que la competencia profesional, cumple con las expectativas previstas en la ley y normas de control interno. Por lo que, se hace necesario tener pruebas de cumplimiento, para constatar que se están logrando objetivos estratégicos en el cumplimiento de la misión de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales. Por tal motivo, se cumple de manera parcial con la norma de control interno 200 Ambiente de Control, en el subcomponente 200-06 Competencia profesional, del cual expresa, que los servidores públicos mantendrán un control interno efectivo inherente a sus funciones para el logro y cumplimiento de objetivos misionales.

En la mayoría de las instituciones públicas, se establecen objetivos y metas para fijar un rumbo estratégico adecuado de cada área funcional. El 39% y 29% de funcionarios encuestados, indican que

el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal nunca o algunas veces da a conocer las metas establecidas. Por lo tanto, algunas metas no se cumplen en su totalidad. Solo el 16% de los encuestados, indican tener conocimiento sobre la planificación de metas y objetivos.

Es responsabilidad de la máxima autoridad, y de cada Director Departamental, dar a conocer de manera general las metas y estrategias vinculadas a los programas y proyectos dentro de cada obra pública a realizar, de las que cada funcionario es competente y responsable de cumplir. Por lo que, se observa el incumplimiento en su mayoría a la norma de control interno 200 Ambiente de Control, en el subcomponente 200-02 Administración estratégica, que expresa que los productos fruto de las actividades de planificación institucional, planes operativos y demás procesos, deben plasmarse en documentos oficiales para dar a conocer a todos los niveles de la institución.

Se observa, que el 68% de los encuestados indican que en su área de trabajo se miden los objetivos y metas con una periodicidad anual. Por lo tanto, se constata una planificación estratégica poco organizada y poco seguimiento de metas a cumplir en el transcurso de periodo fiscal de cada área operativa de los

Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales. También el 13%, considera que sus directores departamentales si realizan medición de objetivos cada 6 meses. Por lo que, existen opiniones divididas y por ende no se están realizando mediciones de los objetivos misionales.

Además, se evidencia el incumplimiento de la norma de control interno 600 Seguimiento, la cual expresa que la máxima autoridad, en conjunto con los directivos de la entidad, establecerá un seguimiento continuo y evaluaciones periódicas de cumplimiento, para así tomar decisiones adecuadas en el cumplimiento de objetivos y metas institucionales.

La encuesta muestra, que el 58% de los funcionarios no tienen conocimiento sobre la planificación de capacitaciones, por parte de la Dirección de Talento Humano. En cambio el 18%, indican que si existe planificación anual, para la formación y actualización del servidor público.

Al existir un cumplimiento parcial de la evaluación de desempeño, según resultados de la pregunta 9, los hallazgos no permiten identificar las necesidades de capacitación o entrenamiento del personal del Gobierno Autónomos Descentralizados. En

consecuencia, la realidad de la institución está limitada en dar a conocer al servidor público la planificación anual en cuanto a capacitaciones se refiere. A pesar de que dentro de la Dirección de Gestión del Talento Humano existe una planificación formal, no se ajusta a la realidad institucional según resultados empíricos obtenidos.

Se observa la opinión del funcionario público con respecto a si son consultados sobre sus necesidades en capacitaciones, según pregunta 14 de la encuesta.

El 71% de encuestados indican, que nunca son consultados por su jefe inmediato, ni tampoco se aplican encuestas o reuniones para conocer sus necesidades de formación y actualización de conocimientos. En segundo lugar, con el 11% están los funcionarios que indican que siempre los toman en cuenta para conocer sus necesidades en lo que a capacitaciones se refiere. Cabe mencionar, que la brecha es bastante considerable, ya que las personas tomadas en cuenta para capacitaciones son muy pocas dentro de la institución.

Los resultados muestran que la mayoría de encuestados presentan inconformidades con respecto a sus necesidades en

cuanto a capacitaciones. Por lo que se evidencia, que es responsabilidad de los directivos de cada área funcional, el coordinar de manera efectiva las necesidades de sus colaboradores, las cuales deben estar relacionadas con sus puestos de trabajo. De hecho, se observa incumplimiento de la norma de control interno 407 Administración del Talento Humano en el subcomponente 407-06 Capacitación y entrenamiento continuo, el cual expresa que, las capacitaciones responderán a las necesidades del servidor público.

Los funcionarios encuestados indican con un 53%, que las capacitaciones recibidas no contribuyeron a mejorar sus aptitudes, para optimizar el desempeño en sus funciones. Por el contrario, el 32% indicaron, que las capacitaciones contribuyen a incrementar su formación profesional y mejorar sus capacidades dentro de su área de trabajo.

La mayoría de capacitaciones son mal recibidas por parte del funcionario público, ya que en relación a los resultados de la pregunta 14 de la encuesta aplicada, se evidencia que no se coordinan las necesidades del personal, para obtener un mejor rendimiento. Por lo que, tiene un efecto negativo en contribuir al cumplimiento de los objetivos misionales dentro de la institución.

Dando así, incumplimiento a la Ley Orgánica de Servicio Público en su artículo 73, la cual expresa que los efectos de la formación y la capacitación generará la responsabilidad de transmitir y poner en práctica los conocimientos adquiridos dentro de su área de trabajo.

El 45% y el 32% de los funcionarios, indicaron que nunca o en algunas ocasiones se realiza la aplicación de indicadores de gestión, para medir resultados de sus áreas de trabajo. Solo el 8% indican, que siempre se aplican estos instrumentos de evaluación en sus áreas de trabajo. Por lo que, se puede evidenciar que, solo en una pequeña parte de la institución se están midiendo los resultados por cumplimiento de metas y objetivos.

Estos resultados logran constatar que en la mayoría de las áreas de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales, no se aplican indicadores de gestión, ya que por medio de observaciones directas, se evidenció que existe el área de planificación estratégica, que es la encargada de evaluar y medir los informes de rendición de cuentas de cada área. Para remitir su informe general a la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo como ente regulador en el cumplimiento de los planes y programas ejecutados dentro del GAD. Por consiguiente, se da

incumplimiento a la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, en su artículo 77 Máximas autoridades, titulares y responsables en el literal b, la cual indica que los responsables de las unidades administrativas implementen indicadores de gestión para evaluar el cumplimiento de objetivos de cada área de la institución.

Para cumplir con este objetivo, se utilizó información de Torres (2017), en su investigación denominada “Incidencia del COSO ERM en la Unidad Financiera de la Agencia de Regulación Control y Vigilancia Sanitaria-ARCSA Zona 1”. En la que, presenta un modelo de cuestionario del COSO ERM, del cual se procedió a adaptarlo a la realidad del área de talento humano de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales. Para poder evaluar el sistema de control interno, se realizaron las preguntas a la Directora de Gestión del Talento Humano, el cual fue aplicado tomando en cuenta los ocho componentes del COSO ERM, por lo que se pudo determinar el nivel de confianza y riesgos de los controles actuales en dicha dirección. De esta manera, se determinó que las respuestas positivas tengan la calificación de 1, y las negativas la calificación de 0. Además, se utilizó la fórmula del Manual General de Auditoría Gubernamental aplicado por la

Contraloría General del Estado, en la evaluación de los controles del sector público. (Torres, 2017)

$$\mathbf{CP} = \frac{\mathbf{CT * 100}}{\mathbf{PT}}$$

Donde:

Calificación Porcentual (CP)= Porcentaje de confiabilidad

Calificación Total (CT) = Total de Valores Afirmativos

Ponderación Total (PT) = Total controles claves por subcomponente

Con la fórmula de calificación porcentual, se pudo determinar el nivel de confianza y riesgo con respecto al 100% de los componentes y subcomponentes del control interno. La metodología utilizada, permitió obtener el promedio de cada subcomponente, dando como resultado el nivel de confianza de cada componente principal. De igual manera, para poder evaluar los ocho componentes del COSO ERM, se utilizaron los rangos usados por la Contraloría General del Estado en las evaluaciones de control interno, en las instituciones públicas.

El componente Ambiente Interno, guía de manera eficiente las acciones del proceso gobernante y funcionarios públicos que laboran dentro de los Gobiernos Autónomos Descentralizados

Municipales, por lo que depende del óptimo sistema de control interno y cumplimiento de normas.

Luego de la aplicación y análisis de este componente, se puede observar que el mayor riesgo recae sobre el subcomponente integridad y valores éticos, con el 83%, debido a que dentro de la institución no existe un código de ética, que regule la buena conducta y compromiso con la institución. Dando incumplimiento, a la norma de control interno 200 Ambiente de Control en el subcomponente 200-01 Integridad y valores éticos, el cual expresa que la máxima autoridad, emitirá de manera formal el código de ética, de tal manera que contribuya a combatir la corrupción dentro de la institución. Así mismo, en el subcomponente coordinación de acciones organizacionales, se visualiza un riesgo del 50% lo que indica que es alto. También existe evidencia, de que algunos funcionarios no participan en el mejoramiento de sus responsabilidades. Por lo que, se da un cumplimiento parcial al subcomponente 200-07 Coordinación de acciones organizacionales, el cual indica que, los funcionarios públicos contribuirán al mejoramiento del control interno y demás medidas implantadas dentro de la institución. Cabe resaltar, que los demás subcomponentes gozan de un nivel de confianza alto,

indicando que se están cumpliendo con la norma de control interno que rige a las instituciones del sector público.

La aplicación del cuestionario COSO ERM, ha reflejado una confiabilidad media de control interno que supera el 70%, sin embargo no deja de ser un riesgo medio según los subcomponentes analizados anteriormente, por lo que se evidencia la inexistencia de algunos controles claves relacionados con la aplicación del código de ética para regular las funciones institucionales con orden y disciplina. Además, se corrobora la falta de compromiso del personal de talento humano para asumir responsabilidades en el cumplimiento de actividades y resultados esperados, de tal manera que permita cumplir con la gestión efectiva de los planes y programas del área.

Se evidencia una confiabilidad baja de control interno, que representa el 48%, y un riesgo alto con el 52%. Se observa, que algunas actividades y procesos que se realizan en el área de talento humano, no están inmersas con la misión y visión institucional, además de no contar con los niveles de tolerancia hacia los riesgos inherentes en los procesos de cada integrante del área. Es por ello, que se debe fortalecer este componente identificando riesgos en cada meta y objetivos planteados. Así

como en los procesos operacionales, con el fin de colocar rangos de tolerancia adecuados y mitigar riesgos presentes.

Se observa que dentro del área de talento humano, el riesgo es alto con el 87% y una confiabilidad baja, en la identificación de eventos potenciales, que pueden tener efectos adversos. Por lo que, existe incumplimiento con la norma de control interno 300 Evaluación del Riesgo del subcomponente 300-01 Identificación de riesgos, el cual menciona que los directivos son los encargados de identificar los riesgos que afectan el logro de objetivos debido a eventos potenciales inherentes a las actividades dentro de la institución. La carencia de una identificación oportuna de los riesgos genera un impacto negativo en los objetivos estratégicos alineados con la misión y visión de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales, además con los objetivos vinculados con el uso efectivo y eficiente de los recursos públicos y a la confiabilidad de reportes.

Se evidencia que el área de talento humano, tiene poca confiabilidad (43%) y un alto riesgo (57%) en la evaluación de eventos adversos, que pueden afectar su accionar, incumpliendo a la norma de control interno 300 Evaluación de Riesgos, del subcomponente 300-02 Plan de mitigación de riesgos, el cual

expresa que los directivos se encargaran de elaborar un plan de mitigación de riesgos, para identificar y evaluar los eventos adversos que puedan impactar negativamente en el logro de objetivos dentro de la institución.

Por consiguiente, no se están identificando los factores críticos que perjudican el cumplimiento de metas y objetivos. Además, de no contar con un mapa y matriz de riesgos que muestren los eventos negativos inherentes, de control y residuales con sus respectivos impactos; así como dar un tratamiento efectivo, a estos riesgos mitigándolos de manera paulatina.

Como se puede evidenciar, el riesgo es alto (53%), por lo que es importante que el área de talento humano de respuesta a los eventos negativos de manera oportuna y no cuando se presenten. Además, por medio de un plan de mitigación de riesgos se pueden indicar los impactos y probabilidad de ocurrencia de los riesgos dentro del área. A su vez, se observa incumplimiento de la norma de control interno 300 Evaluación de Riesgos del subcomponente 300-04 Respuesta al riesgo, el cual indica que los directivos son los encargados de identificar las opciones de respuestas al riesgo, evaluando la probabilidad y el impacto.

Con la aplicación del cuestionario, se pudo evidenciar, que existe una confiabilidad alta en cada uno de los subcomponentes de Actividades de Control. Además, se puede concluir que se están llevando de manera adecuada los controles en los procesos y actividades del área de talento humano, sin descuidar también de ciertos hallazgos en referencia al subcomponente de salud ocupacional en donde no existe un reglamento interno que regule este accionar dentro de la institución.

Se puede observar, que dentro del componente Actividades de Control, existe una confiabilidad alta que representa el 86%, lo cual muestra que los procedimientos son adecuados para ayudar asegurar el correcto funcionamiento del área de talento humano. Por otro lado, hay que considerar el riesgo del 14% ya que son riesgos materializados y no corregidos dentro del sistema y por tanto existe la posibilidad de que ciertos eventos adversos se presenten a futuro incrementando este porcentaje.

Con la aplicación del cuestionario COSO ERM, el componente Información y Comunicación revela que los sistemas utilizados, están adaptados a las necesidades del área de talento humano y por ende de la institución. Por otro lado, se toman en cuenta los riesgos asociados al subcomponente Canales de Comunicación

Abiertos, ya que no se cuenta con un plan de contingencia por pérdida de la información, en caso de siniestro o algún ataque informático. Lo cual no garantizan, seguridad y transparencia en la información administrativa - operativa, dando incumplimiento a la norma de control interno 500 Información y Comunicación del subcomponente 500-02 Canales de comunicación abiertos, el cual expresa que los canales de comunicación permitirán transportar la información de datos internos y externos de manera confiable.

Al analizar el componente Información y Comunicación de manera integral, este presenta una confiabilidad del 80%, lo que permite establecer, que el área de talento humano del Gobierno Autónomos Descentralizados tiene un sistema de comunicación e información óptimo y confiable. Sin embargo existe un porcentaje de riesgo del 20%, que habría que corregir, debido a la carencia de planes de contingencia por pérdida de información sea física o digital. Lo cual si no se da un tratamiento a tiempo, puede repercutir en el incumplimiento de las actividades y por consiguiente en los objetivos a nivel del área y de la institución.

En estos subcomponentes se puede observar, que se están dando seguimientos oportunos a los controles establecidos dentro de la

institución. Si bien es cierto, se tiene una confiabilidad alta, no hay que dejar a un lado los riesgos que se pueden materializar, al no realizar de manera más frecuente las evaluaciones de gestión de control interno. Con lo cual, se espera que haya acciones preventivas y correctivas que den solución a los riesgos que se presentan.

En el área de talento humano, se constata que existe una confiabilidad alta (92%), lo cual indica que existe un seguimiento y evaluación de las actividades de esa área de manera adecuada, en base a las buenas prácticas de COSO ERM. Es necesario resaltar, que se está dando cumplimiento a la norma de control interno 600 Seguimiento, ya que expresa que toda entidad pública, debe mantener un control y seguimiento continuo, de forma posterior a los procesos que cada funcionario realiza.

Como se observa, al analizar de manera integral los ocho componentes del marco integrado COSO ERM, se determinó que el componente Establecimiento de Objetivos (riesgo 52%), Identificación de Eventos (riesgo 87%), Evaluación de Riesgos (riesgo 57%) y Respuesta al Riesgo (riesgo 53%), tienen una confiabilidad baja, y por ende un riesgo alto, del cual la Directora de Talento Humano de los Gobiernos Autónomos

Descentralizados Municipales tiene que estar alerta. Por cuanto, se evidencia la falta de acciones para poder identificar los riesgos asociados a cada proceso del área. Además de establecer una mitigación, para dar una respuesta óptima al riesgo identificado y a su vez establecer una planificación adecuada de tiempo, responsables y recursos necesarios para dar seguimiento a los controles claves, donde se hayan materializado los riesgos.

Al finalizar la evaluación y cuantificación del sistema de control interno de la Dirección de Gestión del Talento Humano, se evidencia que, existe una confiabilidad y nivel de riesgos con una calificación de MEDIO. Es por ello, que se hace imperioso, verificar y mejorar aquellas actividades y procesos, que se encuentran ausentes de un control adecuado.

Al no contar con un nivel de confianza óptimo, se compromete toda la gestión del talento humano, que es el motor o pilar principal dentro de la institución, ya que lleva el correcto desarrollo de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales en la consecución de los objetivos estratégicos, para dar cumplimiento a los planes y programas de cada área.

La Dirección de Gestión del Talento Humano presenta una problemática en base a identificación de riesgos y mitigación de los mismos, ya que de no tomar medidas correctivas, estos riesgos recaen en la mala calidad en la prestación de los servicios que ofrece el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal a la ciudadanía del cantón Ventanas. Así mismo, de no contar con capacitaciones adecuadas existe la alta probabilidad de que los funcionarios realicen de manera incorrecta sus funciones incurriendo en faltas a la normativa interna y externa.

En efecto, la Dirección de Gestión del Talento Humano, deberá dar cumplimiento a los planes y programas que le competen, seleccionando y manteniendo de manera idónea personal competente para las áreas que los requieran y que aporten de manera íntegra sus aptitudes, para el normal funcionamiento de la institución; brindando un ambiente de trabajo que permita un excelente desempeño en sus funciones.

En este apartado, se sintetiza la entrevista realizada a la Directora de Gestión del Talento Humano y se presenta el análisis de las actividades realizadas por el área en mención. Así como las principales deficiencias subsanadas, dentro de la estructura orgánica de los Gobiernos Autónomos Descentralizados

Municipales. También, se examinan las afectaciones en la gestión del área en estudio y por consiguiente los factores limitantes al cumplimiento de los planes y programas. Además, se identifican las limitantes al sistema de control interno y gestión de riesgos, inherentes al área de talento humano.

Todo esto, con el propósito de conocer, de qué manera incide los factores antes mencionados en el cumplimiento de los planes y programas del área de talento humano.

El control interno y evaluación de riesgos son importantes dentro de toda institución, por ello para poder implementar cualquier normativa, esta tiene que tener aprobación del Consejo Municipal. En efecto, existen inconvenientes con este tema, ya que los mismos integrantes del Concejo por desconocimiento, o porque las personas que lo integran desconocen de Administración Pública, no conocen la importancia de estas herramientas de gestión y como desconocen de este tema no es prioritario para ellos aprobar resoluciones que permitan a los directores o jefes de área, implementar medidas que ayuden a minimizar los riesgos. Por lo pronto el área de talento humano se tiene que adaptar al sistema actual.

Debido a la carencia de una propuesta formal para la implementación de un sistema de control interno basado en la gestión de riesgos, no existe uniformidad en el manejo técnico y administrativo del área de talento humano.

De manera obligatoria, se debe realizar el Plan Anual de Capacitaciones (PAC) que está integrado al Plan Operativo Anual (POA). La planificación se la realiza en los meses de Julio – Agosto y solicitada por el área de Planificación Estratégica Institucional, el cual da las directrices y establece los procedimientos necesarios para dar cumplimiento a los planes y programas.

Gráfico1. Factores limitantes al cumplimiento de planes y programas



Fuente: Investigación basada en entrevista a la Directora de Gestión del Talento Humano
Elaborado por: El autor

Hay que mencionar también, la priorización de proyectos de acuerdo con la estimación presupuestaria para el próximo año, en este caso el área de talento humano es muy limitada ya que de tres proyectos que se presentan, probablemente solo uno ingrese a la tabla de priorización de proyectos de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales.

En cuanto al cumplimiento de planes y programas del área de talento humano, se lo ha realizado por medio de la autogestión y

estrategias de capacitaciones mencionadas anteriormente. Así mismo, en cuanto al índice de capacitaciones en los años 2016 y 2017 se ha visto limitado por los factores como el plan de austeridad del Gobierno Nacional, es por ello que aún queda por mejorar y falta mucho por hacer.

Las evaluaciones del desempeño son realizadas anualmente, aunque la información es sesgada porque las evaluaciones de desempeño realmente no dan los resultados esperados reales, ya que el evaluador directo es el jefe inmediato que obviamente por la convivencia y la frecuencia de la actividad, ningún jefe va a evaluar mal a sus subordinados y se estima que el 90% de jefes van a valor a favor del funcionario, lo que evidencia que los resultados obtenidos no son reales, porque el índice de eficiencia de los productos y servicios que deben generar, no están acorde a los resultados. Por lo tanto, desde ahí se ve que hay una contradicción de resultados.

Según datos obtenidos de la Directora de Gestión del Talento Humano, dentro de las actividades que se realizan en dicha área, se menciona que a partir del año 2015 se realizó una evaluación total de esta dependencia, por lo cual se hicieron verificaciones al tema de los incumplimientos y recomendaciones, que la

Contraloría General del Estado emitió por medio de informe, en relación a temas de talento humano y se determinó que el gasto corriente en nómina era demasiado excesivo en comparación a los productos y servicios que ofrece el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal.

En el siguiente gráfico se presentan las principales deficiencias subsanadas en el actual proceso de actividades del área de talento humano. Estos datos provienen de la observación y entrevista realizada.

Gráfico 2. Principales deficiencias subsanadas en el actual proceso de actividades del área de talento humano



Fuente: Investigación basada en entrevista a la Directora de Gestión del Talento Humano
Elaborado por: El autor

Por otro lado, los expedientes que se manejan dentro del área de talento humano son de carácter confidencial y se resguardan en un lugar donde no se tenga acceso a todo funcionario público. Por consiguiente, en informes anteriores emitidos por Contraloría se observó evidencias, sobre este tema por lo que se ha demostrado su cumplimiento implementando procedimientos de control interno en base al resguardo de la información de cada funcionario. Esto es, identificando cada expediente por diferentes colores y niveles jerárquicos que existen dentro de la institución. Así mismo, se espera implementar una digitalización de toda la información para poder realizar búsquedas con mayor rapidez y de esta manera salvaguardar la información.

Toda persona que ingresa a la institución, se le da a conocer el reglamento interno y adicional a los funcionarios que ya estaban vinculados de manera permanente, se le socializa sobre el tema de reglamentos internos, ya que de esta forma se ejercen las acciones disciplinarias, en los casos de algún incumplimiento a la normativa.

Es importante destacar, la existencia de una normativa técnica del Ministerio de Trabajo, en la cual todas las multas están sujetas a sanciones económicas de los servidores públicos y por ende ese

dinero se dispondrá para hacer programas de capacitación. Por lo tanto, esos fondos económicos, se los utiliza para hacer un programa de capacitación general o capacitación por grupos y así con este tipo de estrategias poder dar cumplimiento a los objetivos del área.

En base a capacitaciones existe una limitante, ya que el organismo capacitador del sector público es la Contraloría General del Estado, por medio de su plan a anual de capacitaciones. El área de talento humano se adapta a ese plan y solicita los cupos de acuerdo a las necesidades institucionales, para acceder a dichas capacitaciones. Por lo tanto, se realiza un análisis y detección por medio de encuestas, a los requerimientos tanto del personal como de los jefes departamentales, ya que ellos son los evaluadores del equipo a su cargo. Además, los jefes de cada área revisan las falencias y por consiguiente talento humano diagnostica, cuáles son las áreas que realmente necesitan adquirir nuevos conocimientos relacionados con sus funciones.

Si bien es cierto, no existe el pago por costos de inscripciones, se tiene el hecho de que el costo es más elevado debido a que las capacitaciones, se las realiza en las principales ciudades del país como son Quito y Guayaquil, lo cual se tienen en cuenta el gasto

por traslado, hospedaje y viáticos, que a la final resulta inconvenientes con el presupuesto asignado. Es por ello, que se ha determinado estrategias, para contratar capacitadores que vengan hasta el cantón Ventanas y poder cumplir con las capacitaciones programadas, por medio de esta metodología.

La Dirección de Gestión de Talento Humano, realiza la inducción del personal de nuevo ingreso en la cual se le indican todos los procedimientos, entre ellos el reglamento interno en el cual constan sus deberes, responsabilidades y derechos. Por otro lado, la inducción técnica es responsabilidad directa de los jefes departamentales ya que ellos son los que van a evaluar y van a determinar, si la persona cumple con sus funciones.

Gráfico 3. Afectaciones a la gestión del talento humano



Fuente: Investigación basada en entrevista a la Directora de Gestión del Talento Humano
Elaborado por: El autor

Además, en cuanto a la asignación presupuestaria para capacitaciones, esta se vio afectada desde el año 2015, tanto por la crisis económica general y también el terremoto que afectó en el presupuesto de los Gobierno Autónomo Descentralizado Municipales.

En este caso, como el presupuesto es limitado, se da prioridad en capacitaciones a un jefe departamental, y este tiene que hacer el efecto multiplicador del conocimiento o sea transmitir lo que ya aprendió para devolver lo que se invirtió en capacitar a esa persona, ya que de acuerdo al volumen de nómina que se tiene presupuestariamente, no cubre para poder capacitar a todos los funcionarios de la institución. Si bien es cierto, las multas cobradas se las destina para capacitaciones, el monto por multa en sí, no cubre ni siquiera la capacitación de un funcionario, menos de todos los funcionarios de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales.

Se evidencia que no existen indicadores de gestión para el área de talento humano, a pesar de ser una herramienta importante de medición se deberían tener pero aún no existe una implementación formal.

Los resultados de Esta investigación son válidos, ya que la data extraída se obtuvo por medio de encuestas, entrevista y visitas guiadas a la fuente de los hechos, quedando el registro de todas las actividades mencionadas a través de fotografías, cuestionarios llenados y grabación de entrevista realizada a la Directora de Gestión del Talento Humano.

Dentro de las limitaciones que existieron en el desarrollo de esta investigación, se puede mencionar, la disponibilidad de tiempo del funcionario público, en la aplicación de encuestas, ya que algunas áreas funcionales tienen una fuerte carga operativa, donde fue necesario realizar visitas prolongadas al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal y demás departamentos que se encuentran fuera del edificio principal.

Por otro lado, se puede afirmar la generalización de la metodología empleada, ya que los instrumentos y herramientas aplicados en la investigación, cumplen la función de indagar de manera específica la información necesaria sobre la cultura y filosofía de riesgos de manera interna, el cumplimiento de la planificación estratégica e indicadores basada en metas y objetivos, la gestión efectiva del desempeño laboral, el nivel de confianza y riesgos dentro del área de talento humano.

Así mismo, los resultados obtenidos dentro de la aplicación del cuestionario basado en COSO ERM, se pueden generalizar en el contexto de organizaciones públicas y privadas en el área de talento humano, como en las pequeñas y medianas empresas que a veces no toman las medidas suficientes para que se solucionen problemas internos y factores externos que pueden perjudicar su

crecimiento. Por lo tanto, estas buenas prácticas de control interno deben cubrir a todos los niveles y procesos de una entidad, como una sombrilla contra los eventos negativos que afecten su funcionamiento.

En esta investigación, de manera general se demuestra que el Control Interno basado en la Gestión de Riesgos, influye en el cumplimiento de los planes y programas del área de Talento Humano de los Gobierno Autónomo Descentralizado Municipales. Dado que, se evidencian falencias dentro de la gestión del desempeño, la escasa cultura de riesgos y la falta de control e identificación de eventos negativos, como factores que limitan al talento humano, en dar cumplimiento a la planificación estratégica dentro de cada área funcional y por ende a los proyectos, objetivos y metas del área, lo cual se correlaciona con la inadecuada Gestión de Riesgos Empresariales.

Además, el trabajo de campo y la entrevista demuestran que se requiere implementar un sistema formal de control interno basado en riesgos según metodología COSO ERM en el área de talento humano, cuya finalidad es dar seguridad razonable en la efectividad y cumplimiento de sus planes y programas, proteger sus recursos, cumplir con el marco normativo tanto interno como

externo y lograr una optimización de resultados en sus actividades y procesos. En efecto, el control preventivo demuestra ser un antídoto efectivo para toda organización; sin embargo, no asegura el cumplimiento de los objetivos pero contribuye en dar una seguridad razonable e su logro.

4.3.1. Fortalezas y debilidades, sobre la cultura de Gestión de Riesgos en los funcionarios públicos de los Gobiernos Autónomos Descentralizados.

Los funcionarios consultados por medio de encuestas indicaron que dentro del atributo de Liderazgo y Estrategia, en relación a la conducta positiva que dan como ejemplo los jefes de área se encuentra fortalecido, por lo que se evidencia el impacto en el compromiso ético de cada jefe departamental en función de una cultura de riesgos más efectiva en el Ambiente Interno de los Gobiernos Autónomos Descentralizados. De tal forma que, se debe fortalecer el cumplimiento de la norma de control interno 200 Ambiente de Control en el subcomponente 200-01 Integridad y valores éticos, ya que de acuerdo a los resultados se observa la falta de un código de ética dentro de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, por lo que la norma expresa que la máxima autoridad emitirá formalmente dicho requerimiento.

Estos hallazgos respaldan el trabajo previo de Jiménez (2013), dicho autor indica que las conductas de los superiores en una organización inciden sobre las actividades y resultados del personal que tienen a cargo.

Por otro lado, el poco énfasis en difundir la misión y estrategias que implementan en los Gobiernos Autónomos Descentralizados, le da un alto grado de incumplimiento de la norma de control interno 100 Normas Generales, del subcomponente 100-04 Rendición de cuentas, relacionados con el cumplimiento misional por parte del funcionario público que repercute en el logro de objetivos de la entidad. Lo cual este desconocimiento indica que, se deben tomar acciones inmediatas que den un mejoramiento a la filosofía y cultura de riesgos, dentro de la institución, evitando eventos que perjudiquen los procesos y actividades de cada área funcional. Este dato apoya los resultados de Rovayo (2015), en donde la mayoría de los funcionarios públicos desconocen los documentos formales como el código de conducta, plan estratégico, misión y visión dentro de la institución pública, por lo que esto limita las pautas que sirven de guía para alcanzar los objetivos planteados.

Todavía cabe señalar, que al existir un grado medio de rotación del personal, se evidencia que el área de talento humano debe tener precaución e implementar estrategias para evitar cambios incensarios de personas claves, que contribuyen de manera significativa en el logro de los objetivos de cada área y por consiguiente de manera general para la entidad. Por ello, se da un cumplimiento parcial de la norma 400 Actividades de Control, del subcomponente 401-01 Separación de funciones y rotación de labores, que expresa que la máxima autoridad tendrá cuidado al definir funciones y procurar la rotación de tareas a fin de mitigar riesgos de errores en los puestos de trabajo.

Esto confirma la investigación desarrollada por Reyes et. al., (2018), en la que analiza una problemática dentro del sector privado en cuanto a la inexistencia de coherencia con respecto a las actividades que desarrollan los empleados, lo cual influye en el cumplimiento de las metas planteadas. Esto demuestra las brechas existentes entre el sector público y privado a la hora de realizar selección del personal, lo que demuestra que en algunos casos el sector público, presenta fallas en colocar personal que no aporta de manera efectiva en la optimización del área asignada.

Así mismo, se constata que algunos jefes departamentales, no están siendo receptivos en cuanto a la comunicación en la identificación de riesgos y posteriormente darles un seguimiento respectivo para su mitigación oportuna. Por tanto, se observa que existe una filosofía de administración de riesgos poco acertada, que afecta de manera interna a cada área de los Gobiernos Autónomos Descentralizados. Estos datos confirman, lo expuesto por Santillana (2015) y Torres et. al. (2017), en sus estudios, los cuales analizan que la identificación oportuna de riesgos potenciales permite la consecución de objetivos y a su vez obtener información sobre riesgos y oportunidades, que se presentan en el accionar de una organización.

4.3.2. Situación actual de la administración de riesgos empresariales dentro de los Gobiernos Autónomos Descentralizados

En primer lugar, se identificaron las limitantes al sistema de control interno actual dentro del área en estudio a través de una entrevista aplicada a la Directora de Gestión del Talento Humano, en el que se evidenció, que dentro de esta área por desconocimiento del Consejo Cantonal o por dar prioridad a otros temas o proyectos, se desplaza la importancia del riesgo dentro de los procesos.

Además se menciona que la permanencia del personal en los puestos de trabajo es inestable. También existe, un alto índice de fuga del personal en sus puestos y limitados controles sorpresivos debido al escaso personal en el área.

Estos datos apoyan los resultados de Calderón (2014), en donde indica, que la posibilidad de influencia para implementar políticas públicas y procedimientos por parte de los gerentes de talento humano es casi nula en el sector público, ya que solo algunos tienen la autonomía para implementar dichos cambios. Pero en su mayoría existe centralización en el Consejo de Gobierno como máxima autoridad para decidir estos cambios.

Los resultados de la encuesta demuestran que dentro de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, no se lleva un proceso formal de Gestión de Riesgos Empresariales, por lo que se limitan solo a cumplir las normas y regulaciones que exigen los organismos de control. Sin embargo no se identifican riesgos y si lo hacen, lo realizan de manera empírica, sin un manual que especifique los lineamientos a seguir para dar un tratamiento adecuado a los riesgos identificados. Clasificándolos por la probabilidad de impacto que tengan dentro de su área de trabajo.

Estos resultados apoyan las investigaciones de Pierce & Goldstein (2018) y Freire (2012), en la que analizan una problemática similar con respecto a las Gestión de Riesgo. Sus resultados demuestran, que en los actuales momentos las empresas no toman conciencia en adoptar una gestión integral de riesgos, para conocer sus beneficios y aportar un manejo eficaz de los futuros eventos potenciales, que crean incertidumbre dentro de las organizaciones. Sin embargo, el estudio de Beasley et. al., (2015) por medio de encuestas determinaron que solo el 25% de las grandes empresas han implementado la Gestión de Riesgo Empresariales. Por lo que se concluye, que muchas empresas presentan inconvenientes en implementar ERM.

De igual modo, la Gestión de Riesgos Empresariales, se considera como una herramienta relevante en la toma de decisiones, por lo tanto es responsabilidad del Gobierno Corporativo, establecer buenas prácticas para la administración de riesgos, relacionados a los nuevos retos que surgen con los cambios tecnológicos.

También se encontró, que la mayoría de los funcionarios encuestados, no conocen los tipos de controles que se aplican dentro de su área funcional, por lo que evidencia, la falta de comunicación por parte de los mandos medios de la institución,

en establecer el compromiso de capacitar al personal en temas de control y riesgos. Lo cual, influye de manera directa en el cumplimiento de los planes y programas en su área y en todo los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales.

Otros funcionarios también afirman, que los controles que se aplican son de tipo correctivo, lo que indica que solo corrigen una vez que se han materializado los riesgos, a través de las recomendaciones emitidas por la Contraloría General del Estado, como organismo evaluador del control interno. Estos resultados son muy parecidos a los encontrados por Arucha et. al., (2009) en donde la muestra de 45 empresas textiles confirma que, en su mayoría los controles aplicados, sirven para corregir errores que se presentan y más no para prevenir eventos negativos que perjudiquen las actividades de la organización.

También existen hallazgos, de que no existe una supervisión oportuna a los procesos establecidos dentro del área funcional donde se desempeñan y en otros casos solo algunas veces lo realizan. Por lo que, las actividades de supervisión se ven limitadas solo por las evaluaciones realizadas por la Contraloría General del Estado. Por otra parte, estos resultados confirman parcialmente el estudio desarrollado por Arucha et. al., (2009) donde la mayoría de

las empresas textiles no poseen monitoreo constante en las actividades de sus colaboradores, pero demuestran que lo realizan de manera empírica sin utilizar una Gestión de Riesgos formalizada por la alta dirección, de las organizaciones estudiadas.

Estos resultados demuestran una semejanza parcial dentro del sector público comparado con el sector privado comercial. Ya que, sugiere que en ambas organizaciones el monitoreo y supervisión no se están implementando de manera adecuada.

De acuerdo con los datos obtenidos de la entrevista, se menciona que dentro del área de talento humano se realizaron correcciones en base a la estructura orgánica de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales, en la que existían deficiencias con la duplicidad de funciones detectadas en algunas áreas de la institución por lo que se determinó rediseñar algunos departamentos para un óptimo desempeño. Además, por el volumen alto de nómina se determinó establecer la autonomía administrativa del área en estudio, creando subsistemas de apoyo para complementar actividades inherentes a la gestión del talento humano. También se evidencia, que los reglamentos y normativas internas no están ajustados a la realidad de los procesos que se realizan dentro de la institución.

Estos resultados confirman parcialmente a lo que indica Cubillos, Velásquez y Reyes (2014) en entrevistas realizadas a directivos en base al clima organizacional y el desempeño laboral, en el que se constató, que el área de recursos humanos influye sobre la estrategia de las organizaciones y no solo debe ser vista como un área de apoyo, sino como un ente administrativo planificador en el cumplimiento de objetivos de una organización.

También se obtuvieron resultados relacionados con la gestión de talento humano en cuanto a las afectaciones que limitan el desempeño del servidor público. Por tanto, se constata que las asignaciones presupuestarias del año 2017, fueron afectadas por la crisis económica y el terremoto ocurrido en el año 2016. Otra de las limitantes, a las capacitaciones como problema identificado proviene a la prioridad de otros proyectos y por lo general se envía al jefe de área a capacitaciones, para después socializar a los demás integrantes de la institución. Lo cual no permite medir o cuantificar el desempeño individual, del funcionario público.

Los resultados anteriores confirman el estudio de Pérez, Amaya, y Barceló (2013), del cual evidencian la importancia de medir y cuantificar las aptitudes para dar mejoramiento continuo a las

habilidades individuales, los cuales inciden en el incremento de conocimientos en todos los niveles jerárquicos.

Al mismo tiempo, existen limitantes con respecto a la priorización de proyectos de acuerdo a la estimación presupuestaria, también se evidencia que para cumplir parcialmente la planificación del área de talento humano se lo realiza por autogestión, además un factor determinante que afectó a muchos proyectos de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales entre ellos el plan de capacitación anual (PAC), fue el Decreto Ejecutivo No. 135 referente al Plan de Austeridad en el Gasto de la Administración Pública.

Los resultados de las encuestas determinan que dentro de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales, en algunas ocasiones o nunca, se realizan evaluaciones del nivel de desempeño del funcionario público, lo cual repercute en que existan inconvenientes en los procesos y actividades que desempeñan, limitando el cumplimiento de los planes y programas propuestos. Las percepciones son variadas, por lo que esto sugiere, que las evaluaciones del desempeño no se las están realizando de manera integral en toda la entidad.

Estos datos corroboran parcialmente la investigación de Rovayo (2015), la cual presenta una problemática similar, en la que los funcionarios públicos (51%), indican que las evaluaciones de desempeño se las realiza de manera ocasional dentro de sus áreas funcionales. A su vez, el estudio de Freire (2012), contradice los resultados obtenidos en esta investigación, ya que la mayoría de los empleados afirman que dentro de sus actividades si se realizan evaluaciones de desempeño para medir sus capacidades. Se puede inferir las diferencias entre la gestión del sector público y las ONG, de hecho demuestra una optimización en el ámbito operativo del personal a cargo de cumplir con los objetivos de la organización.

Por consiguiente, las evaluaciones del desempeño permiten medir los resultados sobre las actividades de cada área, permitiendo identificar deficiencias del personal que no aporta productividad dentro de la organización. (Mejía et. al., 2006)

Así mismo, es necesario recalcar el poco compromiso que el Consejo Municipal como Gobierno Corporativo, tiene en dar a conocer los objetivos y metas de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales, lo que permite tener un alto grado de desconocimiento, por parte del funcionario público, afectando

el cumplimiento del POA institucional, al no tener claro que actividades realizar para contribuir de manera integral al logro de las estrategias y metas planteadas, como parte de cumplir con los proyectos ofrecidos a la comunidad.

Estos resultados tienen semejanza con el estudio presentado por Rovayo (2015), cuyos hallazgos principales, recaen en que la mayoría de los funcionarios públicos (78%) no tiene conocimientos sobre las metas y objetivos dentro de su puesto de trabajo. Estos datos sugieren que en algunos Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales del Ecuador, no se está comunicando de manera efectiva la información estratégica a todo el talento humano. Por lo que existen inconvenientes, para el funcionario público en conocer el planeamiento estratégico alineado con la misión y visión en el logro de los proyectos y programas institucionales (HMD Project Managers, 2017).

También, los funcionarios encuestados, indican que en su mayoría se mide el cumplimiento de objetivos y metas anualmente. Por tanto, se evidencia que no existe un seguimiento constante por medio de indicadores que muestren un cumplimiento parcial, a fin de tomar medidas correctivas oportunas de factores internos y

externos relacionados con riesgos y oportunidades, que se puedan presentar en el periodo evaluado.

A su vez, existen limitantes en cuanto a las necesidades de capacitación a través de encuestas o reuniones de trabajo, de hecho se demuestra que dentro de la Dirección de Gestión del Talento Humano, no se están tomando en cuenta áreas estratégicas que permitan dar cumplimiento a la planificación efectuada por el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal. Los resultados expuestos presentan similitudes con el estudio de Rovayo (2015), en la que indica que la mayoría de los funcionarios no reciben capacitaciones ni entrenamiento dentro de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales.

Por otro lado el estudio de Reyes et. al., (2018), corrobora parcialmente los resultados obtenidos, ya que dentro de la empresa privada el 60% de empleados no se sienten motivados para participar en reuniones de trabajo, relacionados con las capacitaciones, evidenciando la falta de interés y compromiso por parte de la alta dirección, en dar una motivación efectiva e incentivos al personal que trabaja en la empresa.

Los resultados de la entrevista evidencian que dentro del área de talento humano no existen indicadores de gestión para medir el cumplimiento de objetivos y metas del año fiscal, lo que consideran que el área de planificación estratégica de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales tiene esas competencias en cuanto a medir la gestión y rendición de cuentas de los planes y programas propuestos. Estos resultados sugieren que la probabilidad de impactos de riesgos de cumplimiento de objetivos sea alta, debido a que no se lleva un control y seguimiento mensual del cumplimiento, sino más bien se lo realiza al final del periodo llevando a tomar decisiones en el último momento o para el siguiente año.

Los resultados de las encuestas confirman lo anterior, en cuanto se evidencia que la mayoría de los funcionarios, indican que no se aplican indicadores de gestión para medir resultados en sus actividades. Además, consideran que no se toman acciones para medir estos resultados en base a los objetivos propuestos. Se observa que estos factores negativos, dificultan cumplir con los planes y programas de cada área funcional y por consiguiente del área de talento humano, al ser el ente que dirige al personal en su totalidad.

Los indicadores de gestión serán de mucha ayuda para que la alta gerencia de una entidad tome acertadas decisiones en relación a los resultados obtenidos, de hecho es necesario determinar el éxito de cumplimiento de los, programas, proyectos, objetivos y metas planteados en el periodo a evaluar (Contreras et. al., 2017).

Se determina que de los ocho componentes del Control Interno basado en la Gestión de Riesgos, el Establecimiento de Objetivos, la Identificación de Eventos, la Evaluación al Riesgo y la Respuesta al Riesgo reflejan una confianza baja, siendo una situación preocupante para el área de talento humano, ya que se evidencia la falta de acciones para identificar eventos adversos. En promedio existe un 62% de riesgo, por tanto, es necesario también implementar controles urgentes, para dar una respuesta efectiva a los riesgos y prevenir que los planes y programas del área se vean afectados.

Estos resultados corroboran el estudio de Gates, Nicolas y Walker (2012) quienes indican que el marco ERM es un apoyo a las empresas y permite mejorar su rendimiento tomando las

decisiones oportunas en base a los riesgos identificados para dar su posterior tratamiento y tolerancia adecuada.

Las prácticas de control actualmente establecidas no son suficientes y existe una cultura de riesgos parcial. De hecho, la materialización del riesgo en los atributos Liderazgo y Estrategia, Personas y Comunicación y Gestión de Riesgos e Infraestructura, afectan a la institución, presentando una probabilidad de ocurrencia mayor, lo cual influye negativamente en el logro de los objetivos.

No existe un sistema formal de Gestión de Riesgos Empresariales, lo cual permite que existan eventos no identificados, que perjudican cumplir de manera efectiva con los planes y programas de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales, especialmente con el área de talento humano.

El grado de cumplimiento de los planes y programas dentro de la Dirección de Gestión del Talento Humano es bajo, dado que la mayoría de los funcionarios han encontrado obstáculos externos, referentes al plan de austeridad, principalmente en el plan de capacitación anual. Es por ello, que la autogestión ha ayudado a cumplir de manera parcial este objetivo.

No existen indicadores de gestión dentro de la Dirección del Talento Humano, como en la mayoría de las áreas de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales. Por tanto, no se tiene certeza en el cumplimiento de sus planes y programas, existiendo riesgos que se puedan materializar, al no llevar un control de toda la planificación realizada.

Los componentes Establecimiento de Objetivos, Identificación de Eventos, Evaluación de Riesgos y Respuesta al Riesgo, son deficientes con un alto grado de riesgo, por lo que influyen y obstaculizan el cumplimiento de los planes y programas dentro de la Dirección de Gestión del Talento Humano.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arens, A. A., Elder, R. J., & Beasley, M. S. (2007). Auditoría un enfoque integral (Decimoprimer ed.). Naucalpan de Juárez, Edo. de México, México: Pearson Educación de México, S.A.
- Barquero, M. (2013). Manual práctico de control interno. Teoría y aplicación práctica. Barcelona: Profit Editorial.
- Barzelay, M. (2001). La nueva gestión pública. Un ensayo bibliográfico para estudiosos latinoamericanos (y otros). Revistas del CLAD(19).
- Chiavenato, I. (2001). Administración de Recursos Humanos (Quinta ed.). Colombia: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2004). Introducción a la Teoría General de la Administración (Séptima ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía Descentralización. (2010). Registro Oficial Suplemento 303 de 19 de octubre de 2010.
- Constitución de la República del Ecuador. (2015). Registro Oficial 449 de 20 de octubre de 2008. Reformas en Registro Oficial-Suplemento de 21 de diciembre de 2015.
- Contreras, F., Olaya, J., & Matos, F. (2017). GESTION POR PROCESOS, INDICADORES Y ESTANDARES PARA UNIDADES DE INFORMACIÓN. Santiago de Surco, Lima: BIBLIOTECA NACIONAL DEL PERU N° 2017-02393.

- Estupiñán, R. (2015). Control Interno y Fraudes (Tercera ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Estupiñán, R. (2015). Administración de Riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna (Segunda ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Fred, D. (2008). Conceptos de Administración Estratégica (Decimoprimer ed.). México: Pearson.
- Gamboa, J., Puente, S., & Vera, P. (2016). Importancia del control interno en el sector público. Revista Publicando, 17.
- Jiménez, M. (2013). Auditoría de Control Interno I, Guía didáctica (Primera ed.). Loja: Ediloja Cía. Ltda.
- Lara, A. (2012). Toma el control de tu negocio. México: Lid Editorial. Biblioteca Avante.
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado. (2015). Registro Oficial Suplemento 595 de 12 de junio de 2002. Última modificación 18 de diciembre de 2015.
- Ley Orgánica de Empresa Públicas, LOEP. (2014). Registro Oficial Suplemento 48 de 16 octubre de 2009. Última modificación: 12 septiembre de 2014.
- Mantilla, S. A. (2013). Auditoría del Control Interno (Tercera ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado. (2014). Registro Oficial Suplemento 87 de 14 diciembre 2009. Última modificación: 16 diciembre 2014.

- Palacio, A., Arévalo, P., & Mantilla, D. (2016). Un Estudio Exploratorio a la Gestión de Riesgos Empresariales en las PYMES de la Ciudad de Quito. CIENCIAMÉRICA.(5), 51-62.
- Ramírez, C., & Ramírez, M. (2016). Fundamentos de Administración (Cuarta ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda.
- Santillana, J. (2015). Sistemas de control interno (Tercera ed.). México: Pearson Educación.
- Torres, M., Subía, J., Mantilla, D., & Becerra, E. (2017). Auditoría Integral. Quito, Ecuador: Mengraf.
- Whittington, O. R., & Pany, K. (2005). Principios de Auditoría (Decimocuarta ed.). México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.

LINKOGRAFÍA

- Arucha, C., Figueroa, R., & Sandoval, H. (2009). Control Interno COSO ERM para el área de Recursos Humanos, aplicado a la mediana empresa comercial de la zona metropolitana de San Salvador. Recuperado el 26 de Junio de 2018, de Repositorio Institucional Universidad de El Salvador: <http://ri.ues.edu.sv/11263/1/A793.pdf>
- Asociación de Municipalidades Ecuatorianas - AME. (2012). Guía Metodológica para el desarrollo de planes de capacitación de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, con enfoque de competencias laborales. Recuperado el 25 de Junio de 2018, de Asociación de Municipalidades Ecuatorianas - AME:

http://www.undp.org/content/dam/ecuador/docs/PNUD_EC_GUIA%20METODOLOGICA%20_competencias%20laborales.pdf

Auditool. (2012). *Apetito y Tolerancia al Riesgo*. Recuperado el 25 de Junio de 2018, de Red Global de Conocimientos en Auditoría y Control Interno: <https://www.auditool.org/blog/auditoria-interna/1465-apetito-y-tolerancia-del-riesgo>

Auditool. (2014). *Importancia de los Objetivos en las Organizaciones Según COSO III*. Recuperado el 25 de Junio de 2018, de Red Global de Conocimientos en Auditoría y Control Interno: <https://www.auditool.org/blog/control-interno/2638-importancia-de-los-objetivos-en-las-organizaciones-segun-coso-iii>

Auditool. (2015). *Limitaciones del Control Interno*. Recuperado el 25 de Junio de 2018, de Red Global de Conocimientos en Auditoría y Control Interno: <https://www.auditool.org/blog/control-interno/3193-limitaciones-del-control-interno>

Auditool. (2017). *¿Cómo Identificar los Factores de Riesgo Inherente en una Auditoría de Estados Financieros?* Recuperado el 25 de Junio de 2018, de Red Global de Conocimientos en Auditoría y Control Interno: <https://www.auditool.org/blog/auditoria-externa/5415-como-identificar-los-factores-de-riesgo-inherente-en-una-auditoria-de-estados-financieros>

Auditool. (2017). *Puntos clave para implementar la gestión de riesgo empresarial (ERM Enterprise Risk Management) en su compañía*. Recuperado el 25 de Junio de 2018, de Red Global de Conocimientos en Auditoría y Control Interno: <https://www.auditool.org/blog/control-interno/5255-puntos->

clave-para-implementar-la-gestion-de-riesgo-empresarial-erm-
enterprise-risk-management-en-su-compania

Auditoría Superior de la Federación. (2014). Recuperado el 22 de agosto de 2017, de <http://www.upt.edu.mx/Contenido/MarcoNormativo/InfMarcoJN/MARCO%20INTEGRADO%20DE%20CONTROL%20INTERNO.pdf>

Beasley, M., Branson, B., & Hancock, B. (2015). Report on the Current State of Enterprise Risk Oversight: Update on Trends and Opportunities. Recuperado el 26 de Junio de 2018, de NC STATE Poole College of Management : https://erm.ncsu.edu/az/erm/i/chan/library/AICPA_ERM_Research_Study_2015.pdf

Calderón, G. (2004). Gerencia del Talento Humano en el sector público: Análisis en entidades públicas de Manizales, Pereira y Armenia. Recuperado el 25 de Junio de 2018, de ResearchGate: https://www.researchgate.net/publication/242084559_GERENCIA_DEL_TALENTO_HUMANO_EN_EL_SECTOR_PUBLICO_ANALISIS_EN_ENTIDADES_PUBLICAS_DE_MANIZALES_PEREIRA_Y_ARMENIA

Changoluiza, L. (2012). Diseño e implementación de un sistema de Control Interno Administrativo aplicado a la Empresa "COMPUENGINE CIA. LTDA.". Recuperado el 30 de Enero de 2018, de Repositorio digital Universidad Central del Ecuador: <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/643>

Chávez, P., Valdez, J., & Chávez, C. (2012). Análisis Estratégico de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chihuahua para la apertura de la Extensión en Cd. Juárez Chihuahua. Recuperado el 25 de Junio de 2018, de <http://www.fca.uach.mx/apcam/2014/04/04/Ponencia%2026-UACH.pdf>

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2004). Internal Enterprise Risk Management - Integrated Framework, Executive Summary, ratificado en 2012 y vigente hasta 2014. Estados Unidos: COSO.

Contraloría General del Estado. (2017). Obtenido de Rendición de cuentas 2017: <http://www.contraloria.gob.ec/WFDescarga.aspx?id=2135&tipo=doc>

Cubillos, B., Velásquez, F., & Reyes, M. (2014). Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del estado. Recuperado el 26 de Junio de 2018, de papers.ssrn.com: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3020240

Deloitte Auditores Consultores Ltda. (2015). COSO Evaluación de Riesgos. Recuperado el 25 de Junio de 2018, de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Evaluacion-Riesgos-COSO.pdf>

Economipedia. (2018). Organización. Recuperado el 25 de Junio de 2018, de [Economipedia. Haciendo fácil la economía: http://economipedia.com/definiciones/organizacion.html](http://economipedia.com/definiciones/organizacion.html)

Freire, F. (2012). Sistema de Control mediante la metodología COSO ERM y su incidencia en el riesgo crediticio en el Instituto de Investigaciones Socioeconómicas y Tecnológicas INSOTEC Agencia Ambato. Recuperado el 26 de Junio de 2018, de Repositorio Digital Universidad Técnica de Ambato: <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1910/1/TA0181.pdf>

García, D. (2018). El Marco de Gestión de Riesgos Operacionales. Recuperado el 25 de Junio de 2018, de EALDE Business School: <https://www.ealde.es/marco-gestion-de-riesgos-operacionales/>

Gates, S., Nicolas, J.-L., & Walker, P. L. (2012). Enterprise risk management: A process for enhanced. Recuperado el 26 de Junio de 2018, de <https://www.imanet.org/-/media/170d5efc199b4500a909d498326830ff.ashx>

Giler, K., Mendoza, K., & Paredes, P. (2016). Gestión de riesgo empresarial. Evaluación y mejoramiento del control interno de fundaciones. Estudio de caso. Recuperado el 26 de Junio de 2018, de Universidad Politécnica Salesiana: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/12825/1/GESTION%20DE%20RIESGO%20EMPRESARIAL.pdf>

González, M. (2014). Importancia del control interno en las pymes. Recuperado el 30 de 01 de 2018, de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/importancia-del-control-interno-en-las-pymes/>

HMD Project Managers. (2017). Diferencia entre Proyecto, Programa y Portfolio. Recuperado el 25 de Junio de 2018, de <http://www.uv-mdap.com/blog/diferencia-proyecto-programa-portofolio/>

La Contraloría General de la República. (2014). Recuperado el 25 de Junio de 2018, de Marco conceptual del control interno: http://doc.contraloria.gob.pe/Control-Interno/web/documentos/Publicaciones/Marco_Conceptual_Control_Interno_CGR.pdf

López, T. (2017). Marco apetito y tolerancia al riesgo. Recuperado el 25 de Junio de 2018, de ICADE BUSSINESS SCHOOL: <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/24227/TFM000774.pdf?sequence=1>

Mejía, A., Jaramillo, M., & Bravo, M. (2006). Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones. Recuperado el 25 de Junio de 2018, de ResearchGate: https://www.researchgate.net/publication/28297524_Formacion_del_talento_humano_factor_estrategico_para_el_desarrollo_de_la_productividad_y_la_competitividad_sostenibles_en_las_organizaciones

OLACEFS. (11 de 2015). Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades de Fiscalización Superior. (K. Comunicación, Productor) Recuperado el 26 de 08 de 2017, de Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades de Fiscalización Superior: <http://www.olacefs.com/wp-content/uploads/2016/03/15.pdf>

- Palacio, A., Mantilla, D., Arévalo, P., Guadalupe, J., & Cevallos, M. (2017). Grado de utilización de los elementos integrantes de la planeación estratégica en las PYMES de Quito. Recuperado el 25 de Junio de 2018, de ResearchGate: https://www.researchgate.net/publication/317529812_Grado_de_utilizacion_de_los_elementos_integrantes_de_la_planeacion_estrategica_en_las_PYMES_de_Quito
- Pérez, A., Amaya, R., & Barceló, M. (2013). Un modelo para la identificación del conocimiento a través de la capacitación: caso aplicado al sector público. Recuperado el 2018 de Junio de 26, de Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal: <http://www.redalyc.org/pdf/2150/215028421006.pdf>
- Pierce, E., & Goldstein, J. (2018). ERM and strategic planning: a change in paradigm. Recuperado el 25 de Junio de 2018, de Springer Link: <https://link.springer.com/article/10.1057/s41310-018-0033-3>
- Revista Merca2.0. (2014). Definiciones de empresa. Recuperado el 25 de Junio de 2018, de <https://www.merca20.com/definiciones-de-empresa/>
- Reyes, J., Huilcapi, M., Montiel, P., Mora, J., & Naranjo, D. (2018). Desempeño laboral y los procesos administrativos, fuentes de desarrollo empresarial. Recuperado el 25 de Junio de 2018, de Pro Sciences. Revista de Producción, Ciencias e Investigación: <http://www.journalprosciences.com/index.php/ps/article/view/43/52>
- RIMS, la sociedad para la gestión del riesgo™. (2015). La Gestión de Riesgos en Latinoamérica. Situación, evolución y retos. El camino

hacia una Gerencia de Riesgos eficaz. Recuperado el 26 de Junio de 2018, de BENCHMARK DE GESTIÓN DE RIESGOS EN LATINOAMÉRICA:

https://www.rims.org/RiskKnowledge/RISKKnowledgeDocs/SPANISHRiskManagementLAC2015_1192015_10354.pdf

Rovayo, D. (2015). La gestión del talento humano y su incidencia en el cumplimiento de objetivos de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales San Cristóbal de Patate. Recuperado el 26 de Junio de 2018, de Repositorio Digital. Universidad Técnica de Ambato: <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/16760/1/T2868i.pdf>

Sánchez , D., & Patiño, H. (2013). Estrategias de control interno para la Gerencia Pública. Recuperado el 9 de Septiembre de 2017, de Revista uis Humanidades: <http://revistas.uis.edu.co/index.php/revistahumanidades/article/view/3013>

Torres, J. (2017). Incidencia del COSO ERM en la Unidad Financiera de la Agencia de Regulación Control y Vigilancia Sanitaria-ARCSA Zona 1. Recuperado el 23 de Junio de 2018, de Repositorio Digital Universidad Técnica del Norte: <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/7443/1/PG%20539%20TESIS.pdf>

Vilariño, A. (2017). El 'top ten' de riesgos a los que se enfrentan las empresas. Recuperado el 26 de Junio de 2018, de Compromiso Empresarial. Revista líder en innovación social:

<https://www.compromisoempresarial.com/rsc/2017/09/el-top-ten-de-riesgos-a-los-que-se-enfrentan-las-empresas/>

Zubia, O., Velia, Y., García, S., & Edith, G. (2005). Análisis y crítica de la metodología para la realización de planes regionales en el Estado de Guanajuato. Recuperado el 25 de Junio de 2018, de Enciclopedia y Biblioteca Virtual de las Ciencias Sociales, Económicas y Jurídicas: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006b/voz/#indice>

ISBN: 978-9942-814-38-8



9 789942 814388