

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

MAESTRÍA EN AUDITORÍA GUBERNAMENTAL Y CONTROL DE GESTIÓN

Tema: LAS TRES LÍNEAS DE DEFENSA DE AUDITORÍA COMO ESTRATEGIA EN LA EFICIENTE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO.

Trabajo de Titulación previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en
Auditoría Gubernamental y Control de Gestión

Modalidad de titulación Proyecto de Investigación y Desarrollo

Autora: Ingeniera Ana Gabriela Arias Espín

Directora: Doctora Natalia Susana Vargas Álvarez, Magíster

Ambato-Ecuador

2021

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría

El Tribunal receptor de la Defensa del Trabajo de Titulación presidido por la Doctora Alexandra Tatiana Valle Álvarez Magíster, e integrado por los señores: Economista Juan Pablo Martínez Mesías, Magíster, y el Doctor Alberto Carlos Mancheno Vaca, Magíster, designados por la Unidad Académica de Titulación de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el Trabajo de Titulación con el tema: “LAS TRES LÍNEAS DE DEFENSA DE AUDITORÍA COMO ESTRATEGIA EN LA EFICIENTE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO”, elaborado y presentado por la señora Ingeniera Ana Gabriela Arias Espín, para optar por el Grado Académico de Magíster en Auditoría Gubernamental y Control de Gestión una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Titulación el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la Universidad Técnica de Ambato.

Dra. Alexandra Tatiana Valle Álvarez Mg.
Presidente y Miembro del Tribunal de Defensa

Econ. Juan Pablo Martínez Mesías, Mg.
Miembro del Tribunal de Defensa

Dr. Carlos Alberto Mancheno Vaca, Mg.
Miembro del Tribunal de Defensa

AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el Trabajo de Titulación presentado con el tema: LAS TRES LÍNEAS DE DEFENSA DE AUDITORÍA COMO ESTRATEGIA EN LA EFICIENTE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO, le corresponde exclusivamente a: Ingeniera Ana Gabriela Arias Espín, Autora bajo la Dirección de Doctora Natalia Susana Vargas Álvarez, Magíster, Directora del Trabajo de Titulación; y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.

Ing. Ana Gabriela Arias Espín

AUTORA

Dra. Natalia Susana Vargas Álvarez, Mg.

DIRECTORA

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Titulación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi Trabajo de Titulación, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato.

Ing. Ana Gabriela Arias Espín

c.c. 0503481582

ÍNDICE GENERAL

Contenido	
PORTADA	i
APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	ii
AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	iii
DERECHOS DE AUTOR	iv
ÍNDICE GENERAL	v
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
AGRADECIMIENTO	x
DEDICATORIA	xi
RESUMEN EJECUTIVO	xii
EXECUTIVE SUMMARY	xiv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	2
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	2
1.1. Tema de investigación.....	2
1.2. Planteamiento del problema.....	2
1.2.1. Contextualización.....	2
1.2.2. Análisis crítico	9
1.2.3. Prognosis	10
1.2.4. Formulación del problema	10
1.2.5. Preguntas directrices	11
1.2.6. Delimitación.....	11
1.3. Justificación.....	11
1.4. Objetivos	12
1.4.1. Objetivo general	12
1.4.2. Objetivos específicos	12
CAPÍTULO II	13
MARCO TEÓRICO	13
2.1. Antecedentes investigativos	13
2.2. Fundamentación filosófica	16

2.3.	Fundamentación legal	16
2.4.	Categorías Fundamentales	19
2.4.1.	Visión dialéctica de conceptualizaciones.....	19
2.5.	Categorías fundamentales	38
2.6.	Hipótesis.....	38
2.7.	Señalamiento de variables.....	39
CAPÍTULO III.....		40
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		40
3.1.	Enfoque	40
3.2.	Modalidad básica de la investigación	40
3.2.1.	Investigación de campo.....	40
3.2.2.	Investigación bibliográfica-documental.....	40
3.3.	Nivel o tipo de investigación.....	40
3.3.1.	Investigación descriptiva.....	40
3.3.2.	Investigación asociación de variables (correlacional).....	41
3.4.	Población y muestra	41
3.4.1.	Población.....	41
3.4.2.	Muestra.....	41
3.5.	Operacionalización de las variables	41
3.5.1.	Operacionalización de la variable independiente: Tres líneas de defensa .	43
3.5.2.	Operacionalización de la variable dependiente: Eficiente ejecución presupuestaria.....	44
3.6.	Recolección de información.....	45
3.6.1.	Plan de procesamiento de información	47
3.6.2.	Revisión crítica de la información recogida.....	48
3.6.3.	Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados	48
3.6.4.	Representaciones gráficas	48
3.6.5.	Plan de análisis e interpretación de resultados.....	49
CAPÍTULO IV		50
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....		50
4.1.	Análisis de la ejecución presupuestaria	50
4.1.1.	Ejecución presupuestaria en el año 2018	50

4.1.2 Ejecución presupuestaria en el año 2019	53
4.2. Encuesta	55
4.3. Comprobación de hipótesis	84
CAPÍTULO V.....	87
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	87
5.1. Conclusiones	87
5.2. Recomendaciones.....	87
BIBLIOGRAFÍA.....	89

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Situación a nivel de los cantones	6
Tabla 2: Población y distribución por parroquias del cantón Salcedo	8
Tabla 3: Operacionalización de la variable independiente	43
Tabla 4: Operacionalización de la variable dependiente.....	44
Tabla 5: Plan de recolección de la información	45
Tabla 6: Ejecución presupuestaria 2018	53
Tabla 7: Ejecución presupuestaria 2019	55
Tabla 8: Encuesta presupuesto	56
Tabla 9: Valoración presupuesto.....	58
Tabla 10: Parámetros de valoración.....	59
Tabla 11: Encuesta ambiente de control	60
Tabla 12: Encuesta administración de riesgos	62
Tabla 13: Encuesta actividades de control	64
Tabla 14: Encuesta información y comunicación	66
Tabla 15: Valoración ambiente de control	68
Tabla 16: Parámetros de valoración.....	69
Tabla 17: Valoración administración de riesgos	70
Tabla 18: Valoración actividades de control.....	72
Tabla 19: Valoración actividades de control.....	73
Tabla 20: Valoración información y comunicación.....	74
Tabla 21: Valoración general	75
Tabla 22: Matriz factor de correlación.....	84
Tabla 23: Factor de correlación.....	85

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Árbol de problema	10
Figura 2: Tres líneas de defensa de Auditoría.....	24
Figura 3: Superordinación conceptual	38
Figura 4: Encuesta Presupuesto	57
Figura 5: Valoración presupuesto	59
Figura 6: Encuesta ambiente de control	61
Figura 7: Encuesta administración de riesgos	63
Figura 8: Encuesta actividades de control.....	65
Figura 9: Encuesta información y comunicación.....	67
Figura 10: Valoración ambiente de control.....	69
Figura 11: Valoración administración de riesgo	71
Figura 12: Valoración información y comunicación	75
Figura 13: Valoración general.....	76

AGRADECIMIENTO

Todo lo que soy y tengo se lo debo a Dios, porque es quien me da fortaleza, me permite salir adelante cumplir mis sueños y anhelos, mi agradecimiento a Él por ser quien veló y vela por mí y los míos en todo momento.

A los docentes, que fueron parte de este proceso integral de formación y de manera especial a la Dra. Natalia Vargas Álvarez, Mg. por ser copartícipe del proyecto de investigación, que hoy me permite plasmar mi objetivo.

A mis compañeros de clase, por compartir conocimiento, experiencias y sobre todo una amistad que estoy segura que perdurará por los años.

Al personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salcedo, por la apertura para realizar mi proyecto de investigación.

Gaby.

DEDICATORIA

A mis hijos Sebastián, Benjamín y Valentina, motivo de inspiración y razón de seguir adelante en la vida, porque mientras trato de enseñarles acerca de la vida, ellos me enseñan de qué trata la vida.

A mi esposo Iván, que su amor, preocupación, apoyo y paciencia ha contribuido llegar hasta aquí.

A mis padres, por haberme enseñado a no rendirme; a que todo lo que uno se propone lo puede lograr con constancia y entrega; a mis hermanas por confiar y creer siempre en mí.

No ha sido sencillo el camino hasta ahora, pero gracias a mi familia; su amor y apoyo ha ayudado a enfrentar mis miedos y a entender que todo sacrificio tiene su recompensa.

Gracias a Dios por concederme la dicha de tenerlos a ustedes a mi lado siempre.

Gaby.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
MAESTRÍA EN AUDITORÍA GUBERNAMENTAL Y CONTROL DE
GESTIÓN

TEMA:

LAS TRES LÍNEAS DE DEFENSA DE AUDITORÍA COMO ESTRATEGIA EN LA EFICIENTE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO.

AUTORA: Ingeniera Ana Gabriela Arias Espín

DIRECTORA: Doctora Natalia Susana Vargas Álvarez, Magíster

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: Sistema de control

FECHA: 5 de abril del 2021

RESUMEN EJECUTIVO

El manejo de recursos públicos o estatales y su adecuado uso, es algo primordial para un desarrollo sostenible de sus pueblos, el escaso o deficiente control de dichos recursos desencadena en el uso indebido de los mismos, por lo que en el mundo existen metodologías las cuales ayudan a realizar un control eficiente de los mismos, los cuales deben considerarse por las autoridades y organizaciones de control estatal encargadas de dar un seguimiento al uso adecuado de los fondos públicos, en el Ecuador una de las instituciones encargadas de velar de los recursos públicos es el Ministerio de Economía y Finanzas y la Contraloría General del Estado.

La gestión y el cumplimiento del presupuesto, es un tema de estudio que genera alta expectativa e interés, al ser las variables de estudio vitales en el funcionamiento y operatividad de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales, ya que al tener una aceptación moderada la gestión del presupuesto participativo, se pretende obtener que se cumpla con los objetivos institucionales para lograr un desarrollo sostenible adecuado, lo cual significaría que el servicio que prestan los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales tipo D, así como las obras en beneficio de sus ciudadanos sean las adecuadas y se las ejecute en el tiempo previsto, he aquí los

beneficiarios siendo por una lado las autoridades elegidas por elección popular, el personal administrativo, la ciudadanía en general se podrá proyectar una buena imagen y aceptación en la gestión institucional.

Al concluir se deduce que en términos generales se debe mejorar la gestión de la institución en varios factores ya que en ninguno de los casos se obtuvo una valoración adecuada o aceptable, lo cual conllevaría a la falta de cumplimiento de los objetivos institucionales afectando así a los ciudadanos del cantón.

Establecer mecanismos para una actualización de la matriz de administración de riesgos, planes de contingencia y recuperación de desastres de los principales proyectos a fin de contar con un manejo eficiente de los potenciales eventos no deseados que pudieran afectar la ejecución de los procesos internos y cumplimiento de los objetivos del GAD Municipal del Cantón Salcedo.

Descriptor: Administración de riesgos, Control recursos públicos, Cumplimiento de objetivos, Ejecución presupuestaria, Gestión pública, Gestión presupuestaria, Gestión de recursos, Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales, Las tres líneas de defensa, Procesos internos.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
MAESTRÍA EN AUDITORÍA GUBERNAMENTAL Y CONTROL DE
GESTIÓN

THEME:

THE THREE LINES OF AUDIT DEFENSE AS A STRATEGY IN THE EFFICIENT BUDGET EXECUTION IN THE AUTONOMOUS DECENTRALIZED MUNICIPAL GOVERNMENT OF CANTÓN SALCEDO.

AUTHOR: Ingeniera Ana Gabriela Arias Espín

DIRECTED BY: Doctora Natalia Susana Vargas Alvarez, Magíster

LINE OF RESEARCH: Control System

DATE: April, 5th 2021

EXECUTIVE SUMMARY

The management of public or state resources and their proper use is essential for the sustainable development of their peoples, the scarce or deficient control of these resources triggers the misuse of them, so that in the world there are methodologies which help to carry out an efficient control of them, which must be considered by the authorities and state control organizations in charge of monitoring the proper use of public funds, in Ecuador one of the institutions in charge of ensuring public resources is the Ministry of Economy and Finance and the Office of the Comptroller General of the State.

The management and compliance with the budget is a subject of study that generates high expectations and interest, since they are the vital study variables in the functioning and operation of the Autonomous Decentralized Municipal Governments, since the budget management has a moderate acceptance participatory, it is intended to achieve compliance with the institutional objectives to achieve adequate sustainable development, which would mean that the service provided by the Autonomous Decentralized Municipal Governments type D, as well as the works for the benefit of their citizens are adequate and are run in the scheduled time, here

are the beneficiaries being, on the one hand, the authorities elected by popular election, the administrative staff, the general public, and the general public will be able to project a good image and acceptance in institutional management.

When concluding, it is deduced that in general terms the management of the institution should be improved in several factors since in none of the cases was an adequate or acceptable assessment obtained, which would lead to the lack of compliance with the institutional objectives, thus affecting the canton citizens.

Establish mechanisms for updating the risk management matrix, contingency plans and disaster recovery of the main projects in order to have an efficient management of potential unwanted events that could affect the execution of internal processes and compliance with the objectives of the Municipal GAD of the Cantón Salcedo.

Keywords: Autonomous decentralized municipal governments, Budget management, Budget execution, Internal processes, Objectives compliance, Public management, Public resources control, Resource management, Risk management, The three lines of defense.

INTRODUCCIÓN

Las tres líneas de defensa de auditoría como estrategia en la eficiente ejecución presupuestaria en el gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Salcedo, permitirá identificar la estructura y los procesos, es decir, definir una adecuada coordinación entre los colaboradores con la finalidad que faciliten el logro de los objetivos con adecuado control y gestión de riesgo.

En el **Capítulo I**, se encuentra el planteamiento del problema, análisis crítico y formulación del mismo, se define la delimitación del objeto de la investigación en tiempo y espacio, estableciendo la justificación de la investigación y los objetivos tanto generales como específicos.

En el **Capítulo II**, se establece el marco teórico en donde se sustenta y fundamenta la presente investigación; así también, en este capítulo se incluyen las variables del problema objeto de estudio y se plantea la respectiva hipótesis.

En el **Capítulo III**, se determina el enfoque, modalidad y tipo de la investigación, así como también se puntualiza la metodología aplicada en la misma, de igual forma se especifica la población y muestra objeto de estudio, la operacionalización de la variable independiente y dependiente, y el procesamiento de la información.

En el **Capítulo IV**, se elabora el análisis e interpretación de la información obtenida de fuentes secundarias del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Salcedo, y se verifica la hipótesis.

En el **Capítulo V**, se definen las conclusiones y recomendaciones en base a los resultados de la investigación efectuada en los capítulos anteriores.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Tema de investigación

“Las tres líneas de defensa de Auditoría como estrategia en la eficiente ejecución Presupuestaria en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salcedo”.

1.2. Planteamiento del problema

1.2.1. Contextualización

Macro

El manejo de recursos públicos o estatales y su adecuado uso, es algo primordial para un desarrollo sostenible de sus pueblos, el escaso o deficiente control de dichos recursos desencadena en el uso indebido de los mismos, por lo que en el mundo existen metodologías las cuales ayudan a realizar un control eficiente de los mismos, los cuales deben considerarse por las autoridades y organizaciones de control estatal encargadas de dar un seguimiento al uso adecuado de los fondos públicos, en el Ecuador una de las instituciones encargadas de velar de los recursos públicos es el Ministerio de Economía y Finanzas y la Contraloría General del Estado.

La Tesorería de la Nación administra con eficiencia, eficacia y oportunidad los recursos del Estado generados por impuestos, tasas y contribuciones, venta de bienes y servicios, renta de inversiones y multas, donaciones, venta de activos financieros, ingresos por la actividad hidrocarburífera, etc., pagando y transfiriendo recursos a los beneficiarios y acreedores con oportunidad, exactitud, eficiencia y calidad. En base a la programación periódica de caja que constituye la herramienta fundamental para determinar los saldos de la

Cuenta Única del Tesoro (CUTN), efectiviza las transferencias y pagos ordenados por las Entidades que conforman el Presupuesto General de Estado. Las transferencias se realizan a los Consejos Provinciales, Municipios y Juntas Parroquiales (Gobiernos Autónomos Descentralizados GADs), mensualmente de acuerdo a la cuota asignada y que por Ley les corresponde. El Comprobante Único de Registro (CUR) de Transferencia o Pago, son las órdenes de pago o transferencias registradas por las Entidades o Instituciones Públicas en el Sistema de Gestión Financiera (e-SIGEF). (Ecuador, Ministerio de Economía y Finanzas, 2018).

La Contraloría General del Estado es el máximo organismo de control fiscal ecuatoriano; es una entidad de carácter diversificado profesional, con autonomía administrativa y presupuestaria, que controla y vigila la gestión fiscal en la administración anterior y la consiguiente, de los particulares o entidades que manejan fondos o bienes de la nación y sus habitantes. El Artículo 211 de la Constitución vigente, dice: “La Contraloría General del Estado es un organismo técnico encargado del control de la utilización de los recursos estatales, y la consecución de los objetivos de las instituciones del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos”. (Duran, 2018)

En las instituciones públicas uno de los principales factores que pueden comprometer su normal funcionamiento es un inadecuado control, lo cual aumentaría el riesgo es por esto que se analizará lo de la metodología de la aplicación de las 3 líneas de defensa en la institución como estrategia para lograr una eficiente gestión de la ejecución presupuestaria.

La eficacia y la eficiencia de las organizaciones se evidencian en su desempeño, como consecuencia del logro de los objetivos organizacionales. El desempeño debe ser asegurado por los criterios de gestión de riesgos y controles establecidos por las unidades de gobierno de las organizaciones. Una administración inadecuada de los riesgos de una organización puede

impedir el logro de sus objetivos y, por lo tanto, una reducción en el desempeño. En la declaración de posicionamiento del Instituto de Auditores Internos –IAI– (2013), el control de la alta administración es la primera línea de defensa en la gestión de riesgos, pues son responsables de establecer los objetivos y procesos que permiten gestionar los riesgos que se puedan presentar en la organización. Las unidades de control interno y supervisión de conformidad representan la segunda línea de defensa, y la auditoría interna representa la tercera. La relación entre la gestión de riesgos y el desempeño financiero ha sido analizada por algunos estudios empíricos, señalaron que las organizaciones más complejas, que crecen rápidamente o pasan por reestructuraciones, presentan controles más frágiles y por ello muestran un desempeño financiero más débil. (Cumba, Nobrega, & Lopes, 2019)

La eficiencia en la ejecución presupuestaria es un factor determinante en la calidad de la gestión de las autoridades de turno, así como la imagen institucional, al tener una correcta disposición de los recursos estatales los cuales se visualizan en la ejecución presupuestaria, lo cual significa mejores servicios, obras, beneficios entre otras actividades en pro de mejorar la calidad de vida de la colectividad.

En los países existe una elevada crisis en el manejo de las instituciones públicas, siempre cuestionadas por su ineficiencia e ineficacia, en la gestión y logro de sus objetivos, al extremo de que la ciudadanía asocia a la administración pública como sinónimo de mala gestión. Este último razonamiento nos lleva a la conclusión previa que la administración pública debe ser preponderadamente eficiente y eficaz en el logro de sus resultados alcanzados. A los gobiernos municipales se los considera ineficientes en la ejecución de sus recursos, al efecto no se han destinado muchos esfuerzos hacia la investigación del manejo financiero de los ingresos y gastos que ejecutan estas, que centren su atención en los resultados obtenidos. Los Estados de Ejecución Presupuestaria deben evaluarse desde un punto de vista estructural, económico que nos muestre, en el caso de los gastos, la parte corriente, y de gastos de capital. Estudios y análisis sobre la ejecución financiera del gasto público en particular, y el impacto de esta gestión pública

sobre el desarrollo local. La ejecución presupuestaria del gasto público en los gobiernos municipales siempre ha tenido problemas en cuanto a su eficiencia, estos se atribuyen en gran medida a los excesivos niveles de centralización que impone el gobierno central, que no permite ejecutar lo que está inscrito en el POA. (Romero, 2015)

En el Ecuador para promover un desarrollo equilibrado y una repartición equitativa de la riqueza, descentralizó los Municipios de los cantones del país, convirtiéndolos en Gobiernos Autónomos Descentralizados, los mismos que tienen una participación de recursos entregados del estado según el presupuesto estatal, dichos GADs obtendrán una participación estatal acorde a su tamaño y demás factores establecidos por el país.

La Constitución de la República en el Art. 272, establece un conjunto de criterios para la distribución de los recursos del PGE a los GADs, los mismos que son regulados por ley, y consideran algunos elementos como: a) tamaño y densidad de la población, b) necesidades básicas insatisfechas, jerarquizadas y consideradas en relación con la población residente en el territorio de cada uno de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, y c) logros en el mejoramiento de los niveles de vida, esfuerzo fiscal y administrativo, y cumplimiento de metas del Plan Nacional de Desarrollo y del plan de desarrollo del Gobierno Autónomo Descentralizado. (Pérez & Cantuña, 2015).

Meso

Dentro de la provincia de Cotopaxi existen cinco Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales pequeños que son: Saquisilí, La Mana, Pangua, Sigchos y Salcedo; que se encuentran bajo iguales características del Modelo de Equidad Territorial, que revelan problemas similares en el ámbito de un ineficiente Sistema de control Interno, lo que impide que se cumplan los objetivos institucionales de manera eficaz y utilizando de manera oportuna los recursos presupuestados.

La Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo, considera como parte del eje económico productivo zonal lo demarcado en una alta incidencia de actividad agrícola, ganadería, silvicultura y pesca. Esta rama integró a 231.670 personas de la Población Económicamente Activa - PEA en el 2010, que significa el 44,1%, esta actividad genera el 12% del producto interno bruto (PIB), es la que resuelve la necesidad de producción de alimentos para consumo interno de la zona, el país y fuera de él. En el 2001, la PEA fue 229.761 que corresponde a (44%), es decir hay un ligero incremento de población dedicada a esta actividad, este rubro capta mayor mano de obra especializada y no especializada y resuelve gran parte de la necesidad de trabajo y empleo en el sector rural. (Ecuador, Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017).

CANTONES	HOMBRES	%	MUJERES	%	TOTAL	VIVIENDAS	ANALFABE- TISMO	EDAD PROM
Pangua	11340	5,7%	10625	5,7%	21965	7900,00	15,00%	28
La Maná	21420	10,8%	20796	5,7%	42216	13713,00	10,00%	26
Latacunga	82301	41,4%	88188	5,7%	170489	42387,00	9,20%	29
Pujilí	32736	16,5%	36319	5,7%	69055	16619,00	24,30%	27
Salcedo	27880	14,0%	30336	5,7%	58216	15253,00	11,60%	30
Saquisilí	11957	6,0%	13363	5,7%	25320	5836,00	18,50%	27
Sigchos	10991	5,5%	10953	5,7%	21944	5189,00	24,60%	27

Tabla 1 Situación a nivel de los cantones

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010)

Elaborado por: Arias, G. (2020).

En los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de la provincia de Cotopaxi, es una realidad la existencia de la deficiencia en el cumplimiento de su presupuesto, lo cual repercute en el cumplimiento de los planes operativos anuales POA, así como el Plan Anual de Compras Públicas PAC, lo que imposibilita el cumplimiento de obras y el mejoramiento de servicio en beneficio de la comunidad.

La aplicación de un control de gestión contribuye a los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de manera positiva, pues contribuye a mejorar el manejo financiero, de control interno, de gestión y cumplimiento de la normativa interna y externa que rige a los GAD's. Los resultados de la Auditoría Financiera al ciclo presupuestario presentan su mayor debilidad en

la ausencia de un Plan Operativo Anual y Plan Anual de Contratación, lo que hace imposible el cuadro de los valores presupuestados frente a los ejecutados, presentándose diferencias en más y en menos, denotándose deficiente planificación. El sistema de control interno evaluado muestra que existe a nivel general un débil control interno en el área de presupuesto, en algunos casos representan un nivel de riesgo alto mientras en otras es bajo, afectan en el normal desenvolvimiento de las actividades dentro de la institución. La evaluación de gestión de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, se ha establecido que presentan un incumplimiento general del 24%, debido principalmente a niveles medios de efectividad y eficiencia. Los Gobiernos Autónomos Descentralizados se rigen por normativas creadas por la institución, así como de leyes y reglamentos aplicables al sector público, alcanzando un nivel de incumplimiento del 33,33% del total de aspectos legales que deben ser cumplidos por la entidad. (Benavides & Acosta, 2015)

Micro

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales prevén la utilización de los recursos fiscales generados por las instituciones, los recursos provenientes de preasignaciones, los anticipos de ejercicios anteriores y otros fondos un destino eficaz fomentando el progreso de sus cantones, ya que sus representantes conocen de cerca la problemática que existe en su jurisdicción. El problema radica en que los dignatarios asumen sus cargos, con problemas administrativos, de presupuesto, entre otros; sin tener conocimientos básicos de Política Pública, entendiendo que esta beneficia a todos, sin excluir a nadie; y, que justamente para ello fueron elegidos, para que construya y ejecute dicha política y resuelva problemas de las anteriores administraciones.

La población del Cantón SALCEDO, según el Censo del 2010, representa el 14,7 % del total de la Provincia de Cotopaxi; ha crecido en el último período intercensal 1990-2001, a un ritmo del 1,0 % promedio anual. El 80,8 % reside en el Área Rural; se caracteriza por ser una población joven ya que el 46,1%

son menores de 20 años, según se puede observar en la Pirámide de población por edades y sexo. (Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2014)

PARROQUIAS	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
SAN MIGUEL (URBANO)	4.635	5.218	9.853
AREA RURAL	19.770	21.681	41.451
PERIFERIA	8.113	8.721	16.834
ANTONIO JOSE HOLGUÍN	1.097	1.304	2.401
CUSUBAMBA	3.451	3.651	7.102
MULALILLO	2.726	3.061	5.787
MULLIQUINDIL	3.140	3.419	6.559
PANSALEO	1.243	1.525	2.768
TOTAL	44.175	48.580	92.755

Tabla 2 Población y distribución por parroquias del cantón Salcedo

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2014)

Elaborado por: Arias, G. (2020).

Los contribuyentes de impuestos, tasas y contribuciones realizan sus pagos a través de ventanillas y de los medios digitales instaurados para su recaudación, estos ingresos son considerados dentro de las fuentes de financiamiento como Recursos Fiscales generados por las Instituciones es decir Recursos Propios, por lo que el GAD Municipal depende de las fuentes de ingresos económicos de los habitantes. No obstante, a pesar de elaborar un presupuesto de acuerdo a la realidad municipal, el uso de estos recursos se lo realiza de manera inadecuada, es decir la ejecución de gastos es deficiente, no se lleva a efecto una priorización de necesidades insatisfechas de la población, para de esta forma establecer favorecer a quien más lo necesita y de manera oportuna, a eso se debe sumar la burocracia en los trámites, y el desconocimiento de los funcionarios al momento de elaborar su planificación operativa anual, por lo que el control dentro de la institución no se está llevando a cabo en el proceso de la ejecución presupuestal; enfrentándose a una serie de impedimentos que limitan lograr ejecutar en su totalidad el presupuesto asignado, creando la imagen del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salcedo como ineficiente, burocrático y desintegrado.

El cantón Salcedo se ha convertido en una de las zonas poseedoras de un desarrollo agrícola y ganadero muy amplio, es así que el 49.3% de la población del cantón se dedica a estas actividades, teniendo a su favor ventajas comparativas relacionadas con las características orográficas, de

suelo, hidrografía y climáticas que permiten el cultivo de gran cantidad de productos vegetales alimenticios, florícolas, frutícolas y otros. Dentro de la estructura provincial, el cantón Salcedo se encuentra interconectado por el comercio de productos agrícolas con cantones vecinos como Latacunga y Pujilí, a nivel nacional existe un contacto directo sobre todo por la cercanía con la ciudad de Ambato y a nivel internacional con compradores de Estados Unidos a través de las exportadoras Ecofrost y Provefrut, los productos comercializados provienen en su mayoría de una tradicional producción primaria, sin embargo existen dos encadenamientos industriales, uno en el sector agrícola con la empresa Frito Lay para la producción de chips de papa a partir de la variedad capiro, y otro en el sector ganadero con la empresa Pronaca la cual compra la producción total de pollos broiler a ciertas avícolas del cantón. La principal fuente de ingresos económicos de los habitantes del cantón Salcedo, es el comercio, la actividad agrícola y ganadera, con sus principales productos: patatas, maíz, cebolla, arvejas, habas, brócoli, flores, la producción de leche y sus derivados. (Ecuador, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013)

1.2.2. Análisis crítico

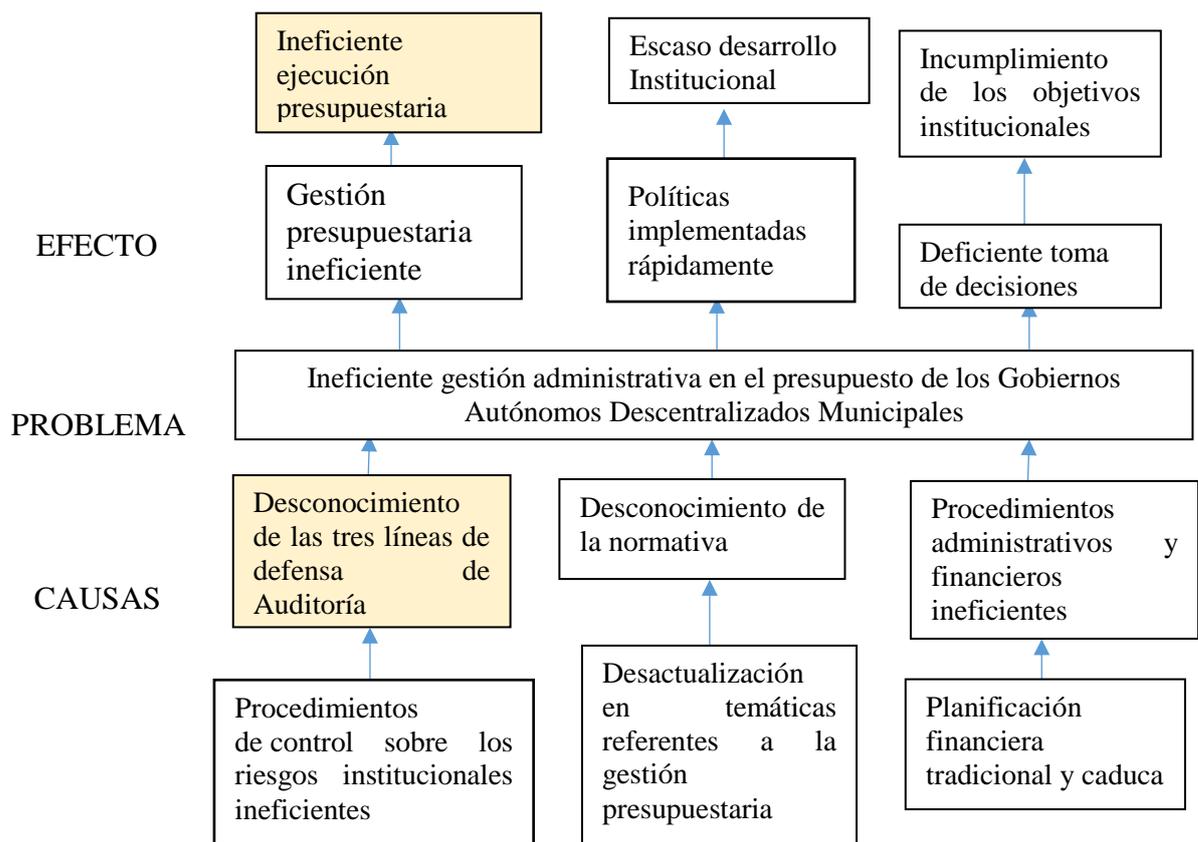


Figura 1 Árbol de problema

Fuente: Trabajo de investigación

Elaborado por: Arias, G. (2020)

De la investigación planteada “La ineficiente gestión administrativa en el presupuesto de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales”, nace de las causas existente como son: Desconocimiento de las tres líneas de defensa de auditoría, desactualización en temáticas referentes a la gestión presupuestaria, planificación financiera tradicional y caduca; además, de procedimientos administrativos ineficientes, desconocimiento de la normativa, procedimientos de control sobre los riesgos institucionales, ineficientes exceso de confianza con la máxima autoridad, inadecuado monitoreo de la eficiencia y efectividad de los procesos y controles además de que las estructuras de control interno no son sostenibles.

1.2.3. Prognosis

El problema de investigación analizado: “El ineficiente gestión administrativa en el presupuesto de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales”, de no darse solución, o no darle la importancia necesaria para lograr que dicho problema desaparezca, podría desencadenar en factores negativos tales como: incumplimientos en la ejecución presupuestaria, incumplimiento de los objetivos institucionales es decir no han satisfecho las necesidades de la población; además, de un deficiente desarrollo Institucional producto de la toma de decisiones discrecionales y por el tema burocrático en los trámites, lo que conllevará a sanciones administrativas por organismos de control externo.

1.2.4. Formulación del problema

¿La aplicación de las tres líneas de defensa de Auditoría incidirá en la eficiente ejecución presupuestaria en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales?

1.2.5. Preguntas directrices

- ¿Cuál es la metodología de las tres líneas de defensa de Auditoría?
- ¿Cómo se encuentra la gestión en el presupuesto de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales durante los años 2018 y 2019?
- ¿Existe relación entre en las tres líneas de defensa de auditoria y su relación en la eficiente gestión presupuestaria?

1.2.6. Delimitación

- **Campo:** Auditoria
- **Área:** Tres líneas de defensa
- **Aspecto:** Riesgos
- **Temporal:** 2018 - 2019
- **Espacial:** Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salcedo.

1.3. Justificación

La gestión y el cumplimiento del presupuesto, es un tema de estudio que genera alta expectativa e interés, al ser nuestras variables de estudio vitales en el funcionamiento y operatividad de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales, ya que al tener una aceptación moderada la gestión del presupuesto participativo, se pretende obtener que se cumpla con los objetivos institucionales para lograr un desarrollo sostenible adecuado, lo cual significaría que el servicio que prestan los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales, así como las obras en beneficio de sus ciudadanos sean las adecuadas y se las ejecute en el tiempo previsto, he aquí los beneficiarios siendo por una lado las autoridades elegidas por elección popular, el personal administrativo, la ciudadanía en general se podrá proyectar una buena imagen y aceptación en la gestión institucional.

Para el desarrollo de la investigación se cuenta con la autorización, y predisposición de las autoridades pertinentes del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal

del Cantón Salcedo para el levantamiento de la información, para posteriormente poder desarrollar el trabajo de investigación, se cuenta con los recursos necesarios para la elaboración de la investigación, así como la bibliografía necesaria, los conocimientos para la elaboración del mismo, con respecto al factor económico el mismo será asumido en su totalidad por la investigadora.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

- Analizar las tres líneas de defensa de auditoría como estrategia en la eficiente ejecución presupuestaria en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salcedo para aplicar los recursos de manera eficiente y efectiva en los años 2018-2019.

1.4.2. Objetivos específicos

- Evaluar las líneas de defensa de auditoría en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salcedo, en función del riesgo para utilizar de manera eficiente y efectiva los recursos que permita el cumplimiento de los objetivos y metas instituciones durante los años 2018 al 2019.
- Determinar los riesgos de las líneas de defensa de Auditoría que evalúe el desempeño del GAD Salcedo estableciendo criterios de eficiencia en el uso de recursos en la ejecución presupuestaria para la consecución de los objetivos institucionales.
- Establecer la relación existente entre las variables de estudio, tres líneas de defensa y la eficiente ejecución presupuestaria en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salcedo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes investigativos

Para el desarrollo de la presenta investigación, es necesario conocer el resultado, metodologías usadas, e información obtenida de estudios similares a las variables de estudio las cuales se tomarán como una guía para el desarrollo de dicha investigación, por lo que se empezará a mencionar trabajos realizados con la variable de estudio las tres líneas de defensa.

En este artículo se analiza si la alta administración, las unidades de control y conformidad, y la auditoría interna – las líneas de defensa (Instituto de los Auditores Internos, 2013)– de las empresas estatales brasileñas, están relacionadas con el desempeño de esas instituciones, a través del Índice de Desempeño de Empresas Estatales (IDEMPEST). Se empleó la combinación del análisis de contenido y la regresión lineal múltiple, en una investigación documental con los informes de administración, de gestión y de la auditoría interna divulgados en los websites de 24 estatales federales en 2016. Los resultados muestran que la alta administración, la unidad de control y cumplimiento y auditoría interna no tienen una relación significativa con el comportamiento del IDESEMPEST. A pesar de que la alta administración y la auditoría interna funcionan de manera alineada y la unidad de control y conformidad se correlacionan con el desempeño de las estatales, las líneas de

defensa no tienen poder explicativo sobre el desempeño obtenido de las empresas estatales. (Cunba, Nobrega, & Wenner, 2019)

De la evidencia científica podemos decir que un instrumento idóneo de control para instituciones públicas ya que se adapta a la realidad de las mismas es las tres líneas de defensa, mediante la cual se puede identificar inconsistencia o errores a tiempo para evitar consecuencias peores.

Debido a la complejidad de las empresas públicas la Gerencia, así como los Auditores y Contadores Financieros, entre otros directivos, deben buscar mecanismos que promuevan el control y evaluación de sus riesgos, con el fin de optimizar las operaciones de la empresa. En ese sentido, el modelo de las tres líneas de defensa propuesto por el Instituto de Auditores Internos, se adapta a todo tipo de organización y a la vez, es flexible, constituyéndose en una alternativa que permite mejorar la comunicación entre los gestores de los controles, los que deben cumplirlos y aquellos que deben supervisarlos. El objetivo de este artículo es explicar, mediante el estudio del modelo de las Tres líneas de Defensa y de artículos relacionados con el tema, el rol que tiene la Contraloría General de la República de Panamá en el modelo de las tres líneas de defensa. Como ente regulador externo e independiente que ejerce tanto el Control Previo como el Posterior sobre los actos del manejo de fondos y bienes de las empresas públicas, refuerza el seguimiento, el monitoreo y el cumplimiento de las leyes, normas de Contabilidad, políticas de control y gestión de riesgos que deben seguir las distintas entidades gubernamentales, para un correcto manejo de los fondos y bienes públicos. (Berbey et al., 2018)

La planificación financiera, el uso adecuado del presupuesto es una herramienta que facilita el control del gasto de los recursos públicos, así como su uso debido en pro de la colectividad, lo cual facilita la gestión de la administración pública.

En los últimos años, la política fiscal y la gestión pública han colocado en la agenda académica de las universidades la problemática del sostenimiento de las finanzas públicas de Gobiernos locales mediante el pago de los diversos tributos municipales, incluso sabiéndose que es escasa la información fidedigna sobre los rendimientos efectivos y equitativos de los mismos. A continuación, presentamos un estudio del impuesto predial del Perú con el fin de compartir algunas reflexiones sobre su diseño normativo, los problemas y soluciones jurisprudenciales que se han generado en su aplicación, así como sus posibilidades futuras de afianzar el financiamiento de las municipalidades del país. Se inicia describiendo los conceptos y cifras relevantes sobre el financiamiento público para, luego, analizar todos los aspectos normativos y jurisprudenciales del referido tributo municipal. Aludiendo la siguiente conclusión, el alto nivel de las transferencias del Gobierno nacional, que implican un alto porcentaje del financiamiento local, no debe significar una renuncia a mantener un régimen tributario municipal gestionado y administrado por los propios gobiernos locales; sin embargo, es claro que los impuestos al patrimonio, en general; y al impuesto predial, en particular, son de poca importancia en términos de recaudación municipal, pues apenas representan aproximadamente el 0,2% del PBI. Incluso, se estima que la recaudación proveniente del rubro tributo «tasas» supera lo recaudado por el rubro «impuestos» (entre los que se encuentra el impuesto predial), los mismos que representarían no más del 38% del total de ingresos tributarios. (Durán et al., 2015)

En los gobiernos autónomos descentralizados del Ecuador, los ingresos de los mismos son por asignaciones directas del estado y por aportes ciudadanos mediante tasas, contribuciones, impuestos entre otros, por lo cual es necesario el control y su efectividad en su ejecución presupuestaria, ya que sus ingresos son mayoritariamente públicos.

En su investigación aborda los procesos de ejecución presupuestaria dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Simón Bolívar de la Provincia del Guayas, su objetivo principal es analizar el cumplimiento de la ejecución

presupuestaria, en el marco del logro de metas orientadas hacia la gestión eficiente y eficaz del presupuesto. El estudio se realiza atendiendo al marco legal del Sistema Nacional de Finanzas Públicas del segundo libro del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas; se sostiene también con normas del Código Orgánico de Organización Territorial COOTAD y normativa de presupuesto y artículos científicos acordes al tema planteado, su metodología empírica parte de un estudio documental cualitativo, con una muestra de dos periodos económicos año 2017 y 2018, la factibilidad administrativa recae en la información recabada en la Dirección Financiera del municipio; que como resultado principal a pesar de las dificultades en la gestión de recaudación en los recursos propios de partidas en fuentes de financiamiento y de recursos fiscales tipo de ingreso corriente, este Municipio ha reportado un logro aceptable de las metas para los dos semestres de los años estudiados. Pudiendo mejorar la eficacia y la eficiencia si se fortalecen estos mecanismos de contribución, así como la planificación y programación presupuestaria. (Reinoso & Pincay, 2020).

2.2. Fundamentación filosófica

La investigación se fundamenta en el paradigma positivista o naturalista, ya que el objetivo de las misma es ofrecer reglas o directrices que aportes a un mejor desenvolvimiento en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales. “El positivismo defiende que se pueden conseguir explicaciones objetivas del mundo. Para este enfoque la realidad es algo exterior, ajeno, objetivo y puede y debe ser estudiada y por tanto conocida”. García (2014, pág., 53) Por su parte, Ricoy (2006, pág., 14).

2.3. Fundamentación legal

Según (Ecuador, Constitución Política , 2008):

Título V Organización Territorial del Estado,

Capítulo I Principios Generales.

Art. 238.- Los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera, y se regirán por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana. En ningún caso el ejercicio de la autonomía permitirá la secesión del territorio nacional. Constituyen gobiernos autónomos descentralizados las juntas parroquiales rurales, los concejos municipales, los concejos metropolitanos, los concejos provinciales y los concejos regionales. (Ecuador, Constitución Política , 2008)

Art. 239.- El régimen de gobiernos autónomos descentralizados se regirá por la ley correspondiente, que establecerá un sistema nacional de competencias de carácter obligatorio y progresivo y definirá las políticas y mecanismos para compensar los desequilibrios territoriales en el proceso de desarrollo. (Ecuador, Constitución Política , 2008)

Art. 240.- Los gobiernos autónomos descentralizados de las regiones, distritos metropolitanos, provincias y cantones tendrán facultades legislativas en el ámbito de sus competencias y jurisdicciones territoriales. Las juntas parroquiales rurales tendrán facultades reglamentarias. Todos los gobiernos autónomos descentralizados ejercerán facultades ejecutivas en el ámbito de sus competencias y jurisdicciones territoriales. (Ecuador, Constitución Política , 2008)

Art. 241.- La planificación garantizará el ordenamiento territorial y será obligatoria en todos los gobiernos autónomos descentralizados (Ecuador, Constitución Política , 2008).

Según (Ecuador, Código orgánico de planificación y finanzas públicas, 2010)

LIBRO II

DE LAS FINANZAS PÚBLICAS TÍTULO I DEL SISTEMA NACIONAL DE FINANZAS PÚBLICAS

Art. 70.- Sistema Nacional de Finanzas Públicas (SINFIP) comprende el conjunto de normas, políticas, instrumentos, procesos, actividades, registros y operaciones que las entidades y organismos del Sector Público, deben realizar con el objeto de gestionar en forma programada los ingresos, gastos y financiamiento públicos, con sujeción al Plan Nacional de Desarrollo y a las políticas públicas establecidas en esta Ley. Todas las entidades, instituciones y organismos comprendidos en los artículos 225, 297 y 315 de la Constitución de la República se sujetarán al SINFIP, en los términos previstos en este código, sin perjuicio de la facultad de gestión autónoma de orden administrativo, económico, financiero, presupuestario y organizativo que la Constitución o las leyes establecen para determinadas entidades. (Ecuador, Código orgánico de planificación y finanzas públicas, 2010)

Art. 71.- Rectoría del SINFIP.- La rectoría del SINFIP corresponde a la Presidenta o Presidente de la República, quien la ejercerá a través del Ministerio a cargo de las finanzas públicas, que será el ente rector del SINFIP (Ecuador, Código orgánico de planificación y finanzas públicas, 2010).

Art. 72.- Objetivos específicos del SINFIP.- El SINFIP tendrá como objetivos específicos los siguientes: 1. La sostenibilidad, estabilidad y consistencia de la gestión de las finanzas públicas; 2. La efectividad de la recaudación de los ingresos públicos; 3. La efectividad, oportunidad y equidad de la asignación y uso de los recursos públicos; 4. La sostenibilidad y legitimidad del endeudamiento público; 5. La efectividad y el manejo integrado de la liquidez de los recursos del sector público; 6. La gestión por resultados eficaz y eficiente; 7. La adecuada complementariedad en las interrelaciones entre las entidades y organismos del sector público y, entre éstas y el sector privado; y, 8. La transparencia de la información sobre las

finanzas públicas. (Ecuador, Código orgánico de planificación y finanzas públicas, 2010)

Art. 73.- Principios del SINFIP.- Los principios del SINFIP son: legalidad, universalidad, unidad, plurianualidad, integralidad, oportunidad, efectividad, sostenibilidad, centralización normativa, desconcentración y descentralización operativas, participación, flexibilidad y transparencia (Ecuador, Código orgánico de planificación y finanzas públicas, 2010).

2.4. Categorías Fundamentales

2.4.1. Visión dialéctica de conceptualizaciones

Marco conceptual variable independiente

AUDITORÍA

La auditoría es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos pues aporta un enfoque sistemático y disciplinado con el que evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno. De acuerdo a esta definición se resalta lo atinente a la independencia de la actividad de la auditoría dentro de la organización y su función dentro de la misma, la cual va más allá de la especialización contable y pasa a ser una estructura de apoyo para el cumplimiento de los objetivos de la organización; De allí el alcance globalizado de la auditoría interna, en donde por ser parte de la estructura de la empresa no pierde su independencia y objetividad profesional al momento de realizar los procedimientos necesarios para el estudio y evaluación de las actividades operacionales y además la capacidad del mismo para implementar instrumentos de apoyo a la alta dirección, por su amplio conocimiento técnico el negocio y la cultura organizacional aplicada por la empresa. Conforme a este enfoque Grisanti (2012) señala lo siguiente: La unidad de auditoría interna es responsable de implantar procesos que proporcionen un

aseguramiento razonable a las distintas partes interesadas en que la actividad de auditoría interna opere de forma eficiente y eficaz, y que sea percibida por aquellas partes interesadas como un factor que añade valor y mejora las operaciones de la entidad. Por su parte, la consultoría puede comprender un amplio abanico de actividades, que pueden ir desde trabajos formales definidos en convenios escritos, hasta actividades de muy variada naturaleza. (Hernández O. , 2016)

La auditoría es el campo que más ha avanzado de la ciencia contable: ella le devolvió su papel protagónico al contador público en las organizaciones modernas liberándolo del encasillamiento financiero y contable, donde lo ubica la sociedad profesionalmente, para

extender su campo de acción al conocimiento del objeto social de las organizaciones. En los inicios de la profesión contable, quienes se encargaban de estas tareas debían reconocer las pautas para diseñar el sistema de información que brindara conocimiento; dicho sistema consistía en la captura, codificación, tabulación, procesamiento y comunicación de informes acerca de las actividades sociales, y cuyo propósito era, y todavía es, brindar información y consejo a quien le interesase conocer sobre los asuntos objeto del sistema de información; suministrando interpretaciones en las estadísticas de actividades sociales, especialmente las económicas, conocimiento que ha sido usado para optimizar las decisiones sobre el objeto social. (Biler, 2017)

De hecho, existen una variedad de definiciones; sin embargo, la auditoría, en su acepción más amplia establece verificar que la información financiera, operacional y administrativa que se presenta es confiable, veraz y oportuna. Es decir, examinar que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma como fueron planeados; que las políticas y lineamientos establecidos han sido observados y respetados; que se cumplen con obligaciones fiscales, jurídicas y reglamentarias en general. Es evaluar la forma como se administra y opera tendiendo al máximo el aprovechamiento de los recursos. En

conclusión, el producto final de una auditoría es un informe que contiene la opinión sobre la información auditada. Por consiguiente, la auditoría integral no es más que un proceso para conseguir y evaluar de manera objetiva, para un período estimado, las evidencias relacionadas a información financiera, estructura de control interno financiero, cumplimiento de regulaciones y leyes, y la gestión sistémica del logro de las metas y objetivos establecidos; siendo su propósito reportar el nivel de correspondencia de los temas enunciados con los criterios e índices de la evaluación. (Cedeño, 2016)

De la revisión documental sintetizamos que la Auditoría, es una ciencia que complementa a la Contabilidad, verificando la información financiera y contable, así como a la Economía y a la Administración ya que, mediante la aplicación de exámenes de auditoría, se puede evaluar una empresa o institución como se encuentra en términos financieros, contables, económicos y administrativos, facilitando de esta manera la toma de decisiones.

AUDITORÍA DE GESTIÓN

La complejidad empresarial insta a las empresas a mejorar cada día su operatividad para mantenerse vigente en el mercado; la eficacia y la eficiencia se han convertido en pilares fundamentales en la gestión para que la organización pueda generar mejora continua, optimizar los recursos y tomar decisiones a tiempo. Una técnica relativamente nueva de asesoramiento que ayuda a analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones a la empresa con el fin de conseguir con éxito una estrategia. Uno de los motivos principales por la cual la empresa puede decir emprender una auditoría de gestión es el cambio que se hace indispensable para reajustar la gestión o la organización de la misma. Es imprescindible contar con una herramienta que nos permita identificar cuáles son los ajustes que debemos hacer y cuales estrategias están siendo bien diseñadas y ejecutadas. (Merchan et al., 2018)

Auditoría de Gestión es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias que es ejecutado para proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño de una organización, programa o proyecto, con un enfoque de mejora de la efectividad, eficiencia y economía en el uso de recursos. Este tipo de auditoría se fundamenta en procesos lógicos como la verificación de procedimientos, aplicación y seguimiento de normativa establecida, análisis de operaciones realizadas, cumplimiento de metas y objetivos y todos los aspectos que guarden relación con el proceso de evaluación de la gestión de la empresa. (Arias, 2018)

La Auditoría de Gestión está asociada a la revisión de los indicadores vinculados con la actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, constituyéndose en un examen en el que se integran los criterios de eficiencia, expresados en la relación planificación -control y el uso de sus recursos, con la comprobación sobre el cumplimiento de las disposiciones pertinentes; todo ello con el objetivo de verificar y establecer recomendaciones que contribuyan al éxito de una estrategia. La Auditoría de Gestión es un examen sistémico que analiza la eficiencia, efectividad, economía, ética y ecología, con la finalidad de estimar el funcionamiento, identificar oportunidades de perfeccionamiento y desarrollar recomendaciones de mejorar o fomentar acciones; parte del análisis de la cultura organizacional, en donde se efectúan entrevistas con los directivos, de donde se determinan posibles debilidades a ser estimadas con métodos de evaluación del sistema de control interno, las mismas que son examinadas con criterios de efectividad en el cumplimiento de objetivos dentro de planes operativos, tácticos y estratégicos. A la vez que se determinan los hallazgos de auditoría, los mismos que contarán con un juicio de valor independiente dentro de un informe de auditoría, el que contiene una matriz de recomendaciones para su seguimiento y monitoreo. (Mayorga et al., 2017).

La Auditoría de Gestión está vinculada estrechamente con la operativa de la empresa o institución, ya que la misma se encarga de verificar, o controlar el cumplimiento de

procedimientos establecidos, indicadores, normativas, reglamentos, estrategias, niveles de cumplimiento de metas o objetivos establecidos previamente entre otros.

LAS TRES LÍNEAS DE DEFENSA

Al proponer las Tres Líneas de Defensa, el Instituto de Auditores Internos (2013) presentó un modelo para que los directivos de cualquier organización gestionen los riesgos que se pudieran llegar a presentar. El objetivo de este modelo fue aclarar las funciones y las responsabilidades de la alta administración, de las unidades de control interno, de conformidad, y de la auditoría interna en la gestión de riesgos. El propósito del modelo de las Tres Líneas es ayudar a resolver los conflictos que impiden el logro de los objetivos organizacionales y que perjudican el desempeño de las organizaciones. El modelo de las Tres Líneas funciona de manera adecuada en cualquier organización independientemente de su tamaño o complejidad. Las empresas estatales deben tener unidades responsables para la gestión de riesgos. (Cunba et al., 2019)

En el modelo de las Tres Líneas de Defensa, el control de la gerencia es la primera línea de defensa en la gestión de riesgos; las varias funciones de supervisión de riesgos, controles y cumplimiento establecidas por la administración, son la segunda línea de defensa; y el aseguramiento independiente es la tercera. Cada una de estas "líneas" juega un papel distinto dentro del marco amplio de gobernabilidad de la organización. Aunque ni los organismos de gobierno corporativo ni la alta dirección figuran entre las tres "líneas" en este modelo, no hay discusión de que el sistema de gestión de riesgos no estaría completo sin considerar primero las funciones esenciales de los organismos de gobierno corporativo (es decir, los consejos de administración u órganos equivalentes) y de la alta dirección. Los organismos de gobierno corporativo y la alta dirección son los principales interesados en ser atendidos por las "líneas", y son las partes que mejor están posicionadas para ayudar a asegurar que el modelo de las Tres Líneas Defensa esté

reflejado en los procesos de gestión de riesgos y control de la organización. La alta dirección y los organismos de gobierno corporativo conjuntamente deben rendir cuentas y son responsables por la fijación de objetivos de la organización, la definición de estrategias para alcanzar dichos objetivos, y el establecimiento de estructuras de gobierno corporativo y procesos para gestionar mejor los riesgos en el cumplimiento de esos objetivos. El modelo de las Tres Líneas de Defensa se implementa mejor con el apoyo activo y guía de los organismos de gobierno corporativo y la alta dirección de la organización. (Instituto de Auditores Internos [IIA], 2018)



Figura 2 Tres líneas de defensa de Auditoría
FUENTE: ECIIA/FERMA (2018)

La primera línea de defensa la gestión operativa: La gerencia operativa es responsable de mantener un control interno efectivo y de ejecutar procedimientos de control sobre los riesgos de manera constante, identifica, evalúa, controla y mitiga los riesgos, guiando el desarrollo e implementación de políticas y procedimientos internos que aseguren que las actividades efectuadas son consistentes con las metas y objetivos. Sirve naturalmente como primera línea de defensa porque los controles están diseñados dentro de los sistemas y procesos bajo su dirección como administración operacional. (Berbey et al., 2018)

La segunda línea de defensa, funciones de gestión de riesgos y cumplimiento: La segunda línea está concebida para respaldar a la dirección aportando conocimientos, excelencia en procesos y supervisión de la gestión en conjunto con la primera línea ayudando a garantizar la gestión eficaz del riesgo y control. Las funciones de la segunda línea de defensa están separadas de la primera línea de defensa, pero igualmente están bajo el control y las guías de la alta dirección y, en general, realizan algunas funciones de gestión. La segunda línea es esencialmente una función de supervisión o vigilancia que es responsable por muchos aspectos de la gestión del riesgo (Douglas, 2015).

La tercera línea de defensa Auditoría Interna: Los auditores internos proporcionan a los organismos de gobierno corporativo y a la alta dirección un aseguramiento comprensivo basado en: Realiza una revisión independiente del modelo, verificando el cumplimiento y la eficacia de las políticas corporativas establecidas; Proporciona información independiente sobre el ambiente de control a los Comités de Aseguramiento Corporativo (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria [BBVA], 2015)

Las tres líneas de defensa es una metodología de auditoria, la cual se adapta a cualquier empresa o institución ya sea pública o privada, sin importar su tamaño y la cual abarca la gestión operativa, o evaluación de los niveles directivos, el control y ejecución de las funciones y procedimientos establecidos; La segunda línea gestión del riesgo y defensa el cual está vinculado a la primera línea de defensa; y la tercera línea la auditoria interna.

Marco conceptual variable dependiente

GESTIÓN PÚBLICA

La gestión pública es la actividad que realiza la Administración Pública, y consiste en decidir y ejecutar acciones para la resolución de los problemas

comunes. Un término relacionado con el de gestión es el de *policy*, que trata de “los principios generales que guían la elaboración de leyes, la administración, y los actos ejecutivos de gobierno, tanto en los asuntos nacionales como en los internacionales”. Se diferencia de la doctrina o ideología en que ésta tiene que ver con los sistemas de creencias conforme a los cuales la *policy* se elabora. Por tanto, se podría decir que la *policy* son los medios con los que se consiguen unos determinados fines (política). Hay otros conceptos que pueden inspirar este análisis sobre la razón de ser la Administración Pública, y son los que se refieren a lo que esta hace: gestionar, organizar, distribuir, e implementar. (Canel Crespo, 2018)

La administración pública tradicional o progresiva busca poner de manifiesto que los funcionarios públicos no se definen como servidores de un superior jerárquico, ni deben preocuparse de brindarle un determinado servicio a los “clientes” de la gestión pública, sino que deben actuar como articuladores de los diferentes intereses dentro de la sociedad. No dejan de lado el modelo burocrático ni desechan la nueva gobernanza pública, focalizan en el marco ético del quehacer público, para justificar las doctrinas administrativas a ser tomadas en cuenta por los actores públicos, la Administración Pública Posmoderna surge como la antítesis al positivismo rechazando los principales supuestos epistemológicos sobre el comportamiento en las ciencias sociales. La corriente de la Administración Pública Posmoderna se basa en las diferencias entre la modernidad, donde el conocimiento se encontraba basado en la razón, y la propia posmodernidad, la razón lógica, pierde la supremacía. Finalmente, es fundamental que los gobiernos articulen una política pública de reforzamiento ético de los funcionarios públicos. Esto implica un proceso de inducción, capacitación y reforzamiento de todos los funcionarios públicos en las materias propias de la ética pública. Junto con ello, se deben actualizar regularmente las normas y procedimientos de forma tal que sirvan para evitar conductas reñidas con la ética pública, y para que refuercen los marcos éticos de quienes ejercen la función pública. (Pliscoff, 2017)

Se parte viendo que significan estas capacidades relacionadas con el gobierno con un poco más de detalle. Se ha afirmado que, como primera capacidad política, los gobiernos han de escoger y mantener prioridades frente a demandas diversas y encontradas. No existe ningún ámbito social en el que sea posible alcanzar un acuerdo total sobre cómo actuar, quién debe hacerlo y cuándo. Las demandas de la industria, del pequeño empresario y de la ciudadanía local no tienen por qué coincidir. De hecho, entre los mismos empresarios suele haber grandes diferencias de criterio sobre las prioridades del sector, según el tamaño de su organización o según pertenezcan a uno u otro subsector; o, entre los ciudadanos, existen visiones enfrentadas sobre las ventajas y problemas. Una de las funciones básicas de los gobiernos es, desde la legitimidad que supone el hecho de haber sido elegido mediante un procedimiento democrático, decidir qué cuestiones serán prioritarias dentro del ámbito específico y cuáles no serán atendidas. Los gobiernos saben que haciendo esto tendrán el desacuerdo político y la contestación social de aquellos actores que vean postergadas sus demandas e ignoradas sus prioridades, pero esto forma parte de la dinámica de toma de decisiones colectivas. Una segunda capacidad de los gobiernos es decidir cómo se utilizan los recursos. Frente a infinitos problemas y múltiples soluciones, los recursos siempre son limitados. Por eso la decisión sobre qué recursos se invertirán en cada prioridad del gobierno es un elemento básico para comprender cuáles son los objetivos que realmente se persiguen. En tercer lugar, se ha afirmado que es necesario coordinar los objetivos enfrentados en un todo coherente. Incluso siendo capaz, un gobierno dado, de determinar cuáles serán las prioridades que guiarán sus acciones, todos los gobiernos enfrentan la disfunción de que el conjunto de acciones que se impulsan desde las organizaciones públicas pueden acabar teniendo resultados disonantes, y es la responsabilidad de los decisores tratar de coordinar acciones para evitar estas contradicciones. La cuarta capacidad política descrita es la de imponer límites o, en su caso, pérdidas a los grupos poderosos, si de ello deriva un modelo más equilibrado y justo. La sociedad no es un espacio de iguales, ni el mercado un lugar en donde compiten, en igualdad de condiciones, la totalidad de los agentes. (Velasco, 2016)

La gestión o la administración pública, está relacionada con los gobiernos democráticos los cuales son los encargados de dirigir dichas instituciones en pro de la colectividad, ya que reciben recursos estatales para que estos sean distribuidos de una forma en la cual la sociedad tenga beneficio en pro de mejorar su calidad de vida.

PLANIFICACIÓN FINANCIERA

En el objetivo de fijar metas económicas a mediano y largo plazo, las entidades individuales y corporativas han identificado múltiples herramientas que posibilitan trazar caminos seguros; la planificación financiera tiene una gran utilidad en el contexto de los negocios, permite proyectar el futuro sobre la base de la información que proporciona la gestión de los dineros. Su origen se ubica en la década del sesenta del siglo XX, sus creadores fueron profesores de la Universidad de Harvard. La capacidad de contribución al éxito de las inversiones, en tanto una eficiente planificación de las finanzas deriva en el uso adecuado de los recursos financieros personales y de las empresas; garantizando efectos más rentables. Es una técnica que cuenta con métodos, instrumentos y objetivos; permite realizar prospectivas y trazar metas económicas financieras en las empresas. Refieren que influye en la planificación los recursos con que se cuenta y las estrategias a realizar para obtener lo que se necesita, lo cual es esencial para la supervivencia de la organización y lo presenta como un procedimiento desde el cual se proyecta el cumplimiento de los propósitos a futuro que cuenta con tres actividades fundamentales, entre las que contempla, la inclusión de lo que se necesita hacer, la posibilidad de llevar a la práctica lo planeado y las condiciones para verificar la eficiencia de lo que se hace. (Pérez & Pérez, 2016)

Realizar una planificación con el mayor grado de exactitud posible no significa que sea algo infalible, pues la ejecución de las actividades mostrará la realidad, pero ello no debe desmerecer o desacreditar esta herramienta de la administración que tiene por objeto: - Resolver problemas de liquidez con anticipación; - Estar preparados para tomar decisiones más eficaces y eficientes; - Aprovechar económicamente el exceso circunstancial de fondos; -

Cubrir el déficit de fondos al menor costo posible; - Mostrar a los componentes de la empresa el costo del dinero y su incidencia en los resultados en cada sector de la misma; - Efectuar una evaluación general y crítica de las condiciones de liquidez en que se desenvolverá la organización; - La elaboración de un plan financiero es el resultado de una planificación integral de la empresa; ya que es necesario disponer previamente de un plan de producción, de un plan económico y de un plan de inversiones. (Sánchez, 2016)

La planificación financiera se constituye como parte de los componentes clave para la gestión efectiva de toda organización, su aplicación contribuye con la administración organizacional impulsada para alcanzar los objetivos previa a la operatividad de las funciones relacionadas que soportan las finanzas corporativas, por lo cual resulta imprescindible la definición de sistemas de evaluación y control que garanticen óptimos resultados financiero-operacional en el contexto organizacional que amerite su aplicación. En el ámbito mundial, se observan los avances de los procesos financieros orientados hacia consolidar nuevas formas de lograr la competitividad entre perfiles empresariales indistintamente cual sea su sector económico, y el modelo de estructura organizacional adaptada, esto implica enfrentarse a un entorno macroeconómico cambiante, lo que influye en todos los sectores de la economía. Por lo que, el desarrollo y direccionamiento estratégico que se impulsa desde las empresas, implica poder superar debilidades relacionadas con la gestión financiera que se proyecta hacia factores externos que resultan determinantes e inciden en la definición del modelo económico, como lo son la escasa o nula identificación de los procedimientos y técnicas que intervienen en el proceso de la planificación financiera, así como la falta de definición e implementación de estrategias que permitan direccionar el comportamiento financiero o ciclo del efectivo, partiendo de indicadores que representa la información utilizada para la toma de decisiones como proceso imprescindible que promueve el éxito organizacional. (Paredes, 2017)

La planeación financiera visto de los autores antes citados, es de vital importancia para el correcto funcionamiento de la empresa o de la institución, ya que mediante

esto se puede prever los futuros gastos, controlar los ingresos y salidas de recursos, prever factores que puedan incurrir en la iliquidez de la empresa y ver estrategias para evitar dicha iliquidez, como la financiación o apalancamiento.

EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

Es un mecanismo, que se implementa en un espacio común y compartido para la toma de decisiones entre autoridades de los gobiernos autónomos descentralizados, la ciudadanía y organizaciones sociales, en torno a la distribución equitativa de los recursos públicos, a través del diálogo y consenso permanente; es decir es el proceso en el que las autoridades y la ciudadanía definen conjuntamente, cómo y en qué invertir los recursos del gobierno local. Es deber de todos los niveles de gobierno formular los presupuestos anuales articulados a los planes de desarrollo, de abajo hacia arriba, en el marco de una convocatoria abierta a la participación de la ciudadanía y de las organizaciones de la sociedad civil; asimismo, están obligados a brindar información y rendir cuentas de los resultados de la ejecución presupuestaria. Para la elaboración del presupuesto participativo, es necesario que todos los actores que intervienen, autoridades, técnicos y ciudadanía estén debidamente informados y capacitados. Especialmente se debe precisar tanto los aportes de otras instituciones públicas y privadas, así como el de la propia ciudadanía. (Ecuador, Consejo De Participación Ciudadana Y Control Social, 2017).

Ejecución Presupuestaria constituyen las normas técnicas, procedimientos, métodos que se encuentran vinculados en lo referente a los gastos y el financiamiento que permiten provisionar los bienes y los servicios públicos y con ello cumplir con el PLAN Nacional de Desarrollo y las Políticas Públicas. (Finanzas.gob.ec, 2019) Para Lasse, (2017) contrariamente a las predicciones teóricas, los ciclos presupuestarios políticos parecen ser de menor envergadura en los nuevos municipios, pero sólo en los ciclos presupuestarios de excesos presupuestarios. Por ello, se hace necesario una exposición conceptual y un estudio de caso, se identifican los criterios para determinar en qué eventos un contratista del Estado queda investido de la función de administrar fondos

públicos y cuándo puede verse sometido a un proceso de responsabilidad fiscal. Según Burbano y Ortiz (2004) un presupuesto es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado. También dice que el presupuesto es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos citado en (Vargas & Fajardo, 2019).

Según el Código Orgánico de Organización Territorio COOTAD establece el procedimiento de ejecución, clausura y liquidación del presupuesto en los siguientes artículos:

Art. 250.- Programación de actividades.- Una vez sancionada la normativa presupuestaria, los responsables de los programas, subprogramas o proyectos elaborarán con las unidades de planificación y financiera la programación de actividades de los gobiernos autónomos descentralizados y someterán a consideración del ejecutivo del gobierno autónomo un calendario de ejecución y desarrollo de actividades, detalladas por trimestres, el mismo que se conocerá en el seno de la asamblea territorial o del organismo que en cada gobierno autónomo descentralizado se establezca como máxima instancia de participación. Esta programación guardará coherencia con el plan de desarrollo y de ordenamiento territorial. (Ecuador, Código Orgánico de Organización Territorial [COOTAD], 2010)

Art. 251.- Cupos de gasto.- El ejecutivo del gobierno autónomo descentralizado y la persona responsable de la unidad financiera, o quien haga sus veces, de acuerdo con la ley, estudiarán los calendarios de ejecución y desarrollo de actividades, los relacionarán con las previsiones mensuales de ingresos y procederán a fijar, para cada programa y subprograma, las prioridades y cupos de gasto correspondientes. Corresponderá a la persona responsable de la unidad financiera o a quien haga sus veces, fijar los primeros ocho días de cada mes, los cupos de gasto por partidas en relación con los cupos de disponibilidad de que trata el inciso anterior. Los cupos así fijados se comunicarán al tesorero de los gobiernos autónomos

descentralizados, quien los anotará para determinar así el límite de los egresos mensuales por partidas salvo las modificaciones que el ejecutivo y, el funcionario a cargo de la unidad financiera efectúe en los cupos de que trata el inciso anterior. La provisión de bienes y materiales se efectuará en estricta relación con las disponibilidades, según la determinación de los cupos antes mencionados debiendo el tesorero efectuar los pagos en estricto orden cronológico. Todo bien a proveerse por particulares al gobierno autónomo descentralizado deberá estar previamente comprometido en el respectivo cupo. El funcionario que ordene y comprometan el crédito de los gobiernos autónomos descentralizados al margen de este requisito será personalmente responsable del pago y contra quien ejercerá la acción del cobro el acreedor. Los compromisos que no fueren satisfechos hasta el 31 de diciembre, para los fines de la liquidación definitiva del presupuesto se considerarán anulados. (Ecuador, Código Orgánico de Organización Territorial [COOTAD], 2010)

Art. 252.- Contabilidad.- La contabilidad presupuestaria se realizará con base a la normativa vigente de las finanzas públicas (Ecuador, Código Orgánico de Organización Territorial [COOTAD], 2010).

Art. 253.- Responsabilidad por el uso de los fondos de terceros.- Los fondos de terceros no podrán servir para cubrir egresos que no sean los que correspondan a las entregas que deben hacerse a sus propios beneficiarios. Los funcionarios que autorizaren distinto empleo y el tesorero que lo hiciera, con o sin orden, serán responsables económicamente por el uso indebido de los fondos, sin perjuicio de las responsabilidades administrativas o penales que correspondan. (Ecuador, Código Orgánico de Organización Territorial [COOTAD], 2010)

Art. 254.- Egresos.- No se podrá efectuar ningún egreso sino con cargo al presupuesto del ejercicio vigente (Ecuador, Código Orgánico de Organización Territorial [COOTAD], 2010).

Art. 263.- Plazo de clausura.- El cierre de las cuentas y la clausura definitiva del presupuesto se efectuará al 31 de diciembre de cada año. Los ingresos que

se recauden con posterioridad a esa fecha se acreditarán en el presupuesto vigente a la fecha en que se perciban, aun cuando hayan sido considerados en el presupuesto anterior. Después del 31 de diciembre no se podrán contraer obligaciones que afecten al presupuesto del ejercicio anterior (Ecuador, Código Orgánico de Organización Territorial [COOTAD], 2010).

Art. 264.- Obligaciones pendientes.- Las obligaciones correspondientes a servicios o bienes legalmente recibidos antes del cierre del ejercicio financiero conservarán su validez en el próximo año presupuestario, debiendo imputarse a la partida de deudas pendientes de ejercicios anteriores, del nuevo presupuesto. (Ecuador, Código Orgánico de Organización Territorial [COOTAD], 2010)

Art. 265.- Plazo de liquidación.- La unidad financiera o quien haga sus veces procederá a la liquidación del presupuesto del ejercicio anterior, hasta el 31 de enero, y a la determinación de los siguientes resultados:1. El déficit o superávit financiero, es decir, la relación de sus activos y pasivos corrientes y a largo plazo. Si los recursos fueren mayores que las obligaciones, habrá superávit y en el caso inverso, déficit. Si existiere déficit financiero a corto plazo que es el resultante de la relación de sus activos y pasivos corrientes, el ejecutivo local, bajo su responsabilidad y de inmediato regulará, para cubrir el déficit, la partida "Deudas Pendientes de Ejercicios Anteriores" con trasposos de créditos de acuerdo con los procedimientos señalados en los artículos 259 y 260 según el caso. 2. El déficit o superávit provenientes de la ejecución del presupuesto, se determinará por la relación entre las rentas efectivas y los gastos devengados. Si las rentas efectivas fueren mayores que los gastos devengados se considerará superávit, En el caso inverso habrá déficit. La unidad responsable de las finanzas entregará al ejecutivo del gobierno autónomo descentralizado la liquidación del presupuesto del ejercicio anterior. (Ecuador, Código Orgánico de Organización Territorial [COOTAD], 2010)

De acuerdo con el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Publicas, COPFP establece el procedimiento de ejecución, clausura y liquidación del Presupuesto en lo siguiente artículos:

Art. 113.- Contenido y finalidad.- Fase del ciclo presupuestario que comprende el conjunto de acciones destinadas a la utilización óptima del talento humano, y los recursos materiales y financieros asignados en el presupuesto con el propósito de obtener los bienes, servicios y obras en la cantidad, calidad y oportunidad previstos en el mismo. (Ecuador, Código Orgánico de Planificación y Finanzas Publicas [COPFP], 2014)

Art. 114.- Normativa aplicable.- Las disposiciones sobre la programación de la ejecución, modificaciones, establecimiento de compromisos, devengamientos y pago de obligaciones serán dictadas por el ente rector de las finanzas públicas y tendrán el carácter de obligatorio para las entidades y organismos del Sector Público no Financiero. (Ecuador, Código Orgánico de Planificación y Finanzas Publicas [COPFP], 2014)

Art. 115.- Certificación Presupuestaria.- Ninguna entidad u organismo público podrán contraer compromisos, celebrar contratos, ni autorizar o contraer obligaciones, sin la emisión de la respectiva certificación presupuestaria (Ecuador, Código Orgánico de Planificación y Finanzas Publicas [COPFP], 2014).

Art. 116.- Establecimiento de Compromisos.- Los créditos presupuestarios quedarán comprometidos en el momento en que la autoridad competente, mediante acto administrativo expreso, decida la realización de los gastos, con o sin contraprestación cumplida o por cumplir y siempre que exista la respectiva certificación presupuestaria. En ningún caso se adquirirán compromisos para una finalidad distinta a la prevista en el respectivo presupuesto. El compromiso subsistirá hasta que las obras se realicen, los bienes se entreguen o los servicios se presten. En tanto no sea exigible la obligación para adquisiciones nacionales e internacionales, se podrá anular total o parcialmente el compromiso. (Ecuador, Código Orgánico de Planificación y Finanzas Publicas [COPFP], 2014)

Art. 117.- Obligaciones.- La obligación se genera y produce afectación presupuestaria definitiva en los siguientes casos: 1. Cuando ineludiblemente por excepción deban realizarse pagos sin contraprestación, de acuerdo con lo que dispongan las normas técnicas de presupuesto que dicte el ente rector de las finanzas públicas; y, 2. Cuando se reciban de terceros obras, bienes o servicios adquiridos por autoridad competente, mediante acto administrativo válido, haya habido o no compromiso previo. El registro de obligaciones deberá ser justificado para el numeral 1 y además comprobado para el numeral 2 con los documentos auténticos respectivos. Para estos efectos, se entenderá por documentos justificativos, los que determinan un compromiso presupuestario y, por documentos comprobatorios, los que demuestren la entrega de las obras, los bienes o servicios contratados. (Ecuador, Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas [COPFP], 2014)

Art. 118.- Modificación del Presupuesto.- El ente rector de las finanzas públicas podrá aumentar o rebajar los ingresos y gastos que modifiquen los niveles fijados en el Presupuesto General del Estado hasta por un total del 15% en relación a las cifras aprobadas por la Asamblea Nacional con excepción de los ingresos de la Seguridad Social. Con respecto a los Gobiernos Autónomos Descentralizados, el aumento o disminución sólo se podrá realizar en caso de aumento o disminución de los ingresos permanentes o no permanentes que les corresponde por ley y hasta ese límite. La liquidación se hará cuatrimestralmente para los ajustes respectivos. Estas modificaciones serán puestas en conocimiento de la Comisión del Régimen Económico y Tributario de la Asamblea Nacional, en el plazo de 90 días de terminado cada semestre. En todos los casos y sin excepción alguna, todo incremento de los presupuestos aprobados deberá contar con el respectivo financiamiento. Estos aumentos y rebajas de ingresos y gastos no podrán modificar el límite de endeudamiento aprobado por la Asamblea Nacional. El Presidente de la República, a propuesta del ente rector, ordenará disminuciones en los Presupuestos de las entidades fuera del Presupuesto General del Estado, cuando se presenten situaciones extraordinarias e imprevistas que reduzcan los flujos de ingresos y de financiamiento de estos

presupuestos, con excepción del presupuesto de la Seguridad Social. En el caso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sólo se podrán ordenar decrementos conforme el primer inciso de este artículo. Estos decrementos no podrán financiar nuevos egresos. Durante la ejecución del Plan Anual de Inversiones del Presupuesto General del Estado, solo se podrán incorporar programas y/o proyectos de inversión que hayan sido priorizados por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. Únicamente en caso de modificaciones en el Presupuesto General del Estado que impliquen incrementos de los presupuestos de inversión totales de una entidad ejecutora o la inclusión de nuevos programas y/o proyectos de inversión, se requerirá dictamen favorable de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. En los demás casos, las modificaciones serán realizadas directamente por cada entidad ejecutora. Las entidades y organismos que no pertenecen al Presupuesto General del Estado no podrán aprobar presupuestos o modificaciones que impliquen transferencias de recursos desde el Presupuesto General del Estado y que no hayan estado previamente consideradas en dicho presupuesto. Sólo el ente rector de las finanzas públicas podrá establecer limitaciones a la gestión de fuentes de financiamiento durante la ejecución presupuestaria, el cumplimiento del Artículo 79, se comprobará únicamente en los agregados de: las proformas presupuestarias públicas, los presupuestos aprobados y los presupuestos liquidados, en base a una verificación anual. (Ecuador, Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas [COPFP], 2014)

Art. 119.- Contenido y finalidad. - Fase del ciclo presupuestario que comprende la medición de los resultados físicos y financieros obtenidos y los efectos producidos, el análisis de las variaciones observadas, con la determinación de sus causas y la recomendación de medidas correctivas. La evaluación física y financiera de la ejecución de los presupuestos de las entidades contempladas en el presente código, será responsabilidad del titular de cada entidad u organismo y se realizará en forma periódica. Los informes de evaluación serán remitidos al ente rector de las finanzas públicas en coordinación con la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo y

difundidos a la ciudadanía. El ministro a cargo de finanzas públicas efectuará la evaluación financiera global semestral del Presupuesto General del Estado y la pondrá en conocimiento del Presidente o Presidenta de la República y de la Asamblea Nacional en el plazo de 90 días de terminado cada semestre. Para los Gobiernos Autónomos Descentralizados, aplicará una regla análoga respecto a sus unidades financieras y de planificación. Cada ejecutivo de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, presentará semestralmente un informe sobre la ejecución presupuestaria a sus respectivos órganos legislativos. (Ecuador, Código Orgánico de Planificación y Finanzas Publicas [COPFP], 2014)

Art. 120.- Normativa aplicable.- Las disposiciones sobre el seguimiento y la evaluación financiera de la ejecución presupuestaria serán dictadas por el ente rector de las finanzas públicas y tendrán el carácter de obligatorio para las entidades y organismos que integran el sector público. (Ecuador, Código Orgánico de Planificación y Finanzas Publicas [COPFP], 2014)

Art. 121.- Clausura del presupuesto.- Los presupuestos anuales del sector público se clausurarán el 31 de diciembre de cada año. Después de esa fecha no se podrán contraer compromisos ni obligaciones, ni realizar acciones u operaciones de ninguna naturaleza, que afecten al presupuesto clausurado. Los compromisos del presupuesto anual que al último día de diciembre de cada año no se hayan transformado total o parcialmente en obligaciones, se tendrán por anulados en los valores no devengados. Los compromisos plurianuales de ejercicios fiscales no clausurados no se anulan, pero podrán ser susceptibles de reprogramación de conformidad con los actos administrativos determinados por las entidades. Corresponderá, en el caso del Presupuesto General del Estado, al ente rector de las finanzas públicas, la convalidación de los compromisos de ejercicios fiscales anteriores para el nuevo ejercicio fiscal en los términos que el Reglamento del presente Código establezca. Una vez clausurado el presupuesto se procederá al cierre contable y liquidación presupuestaria, de conformidad con las normas técnicas dictadas por el ente rector de las finanzas públicas. (Ecuador, Código Orgánico de Planificación y Finanzas Publicas [COPFP], 2014)

Art. 122.- Liquidación del presupuesto.- La liquidación del Presupuesto General del Estado se expedirá por Acuerdo del ente rector de las finanzas públicas, hasta el 31 de marzo del año siguiente, de acuerdo a las normas técnicas que éste expida para el efecto. El mismo plazo aplicará para el resto del Sector Público. (Ecuador, Código Orgánico de Planificación y Finanzas Publicas [COPFP], 2014)

2.5. Categorías fundamentales

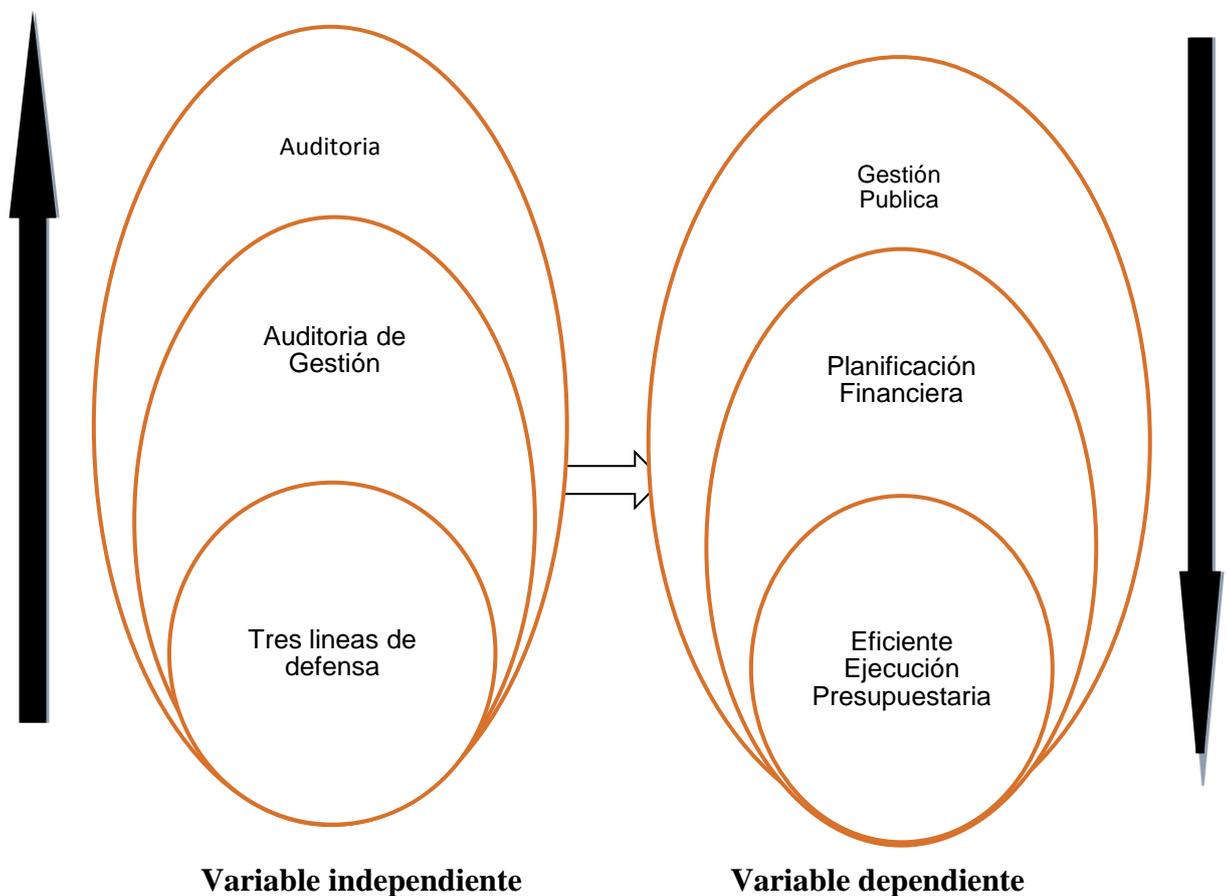


Figura 3 Categorías fundamentales
Elaborado por: Arias,G. (2020)

2.6. Hipótesis

La aplicación de las tres líneas de defensa de Auditoría incidirá en la eficiente ejecución Presupuestaria en el Gobiernos Autónomos Descentralizado Municipal del Cantón Salcedo.

2.7. Señalamiento de variables

Variable Independiente:	Tres líneas de defensa.
Variable Dependiente:	Eficiente ejecución presupuestaria.
Unidad de Observación:	Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salcedo.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque

La investigación cuenta con un enfoque mixto es decir cualitativo y cuantitativo, la parte cuantitativa es la ejecución presupuestaria y la cualitativa seria al establecer los niveles de riesgo mediante las tres líneas de defensa adicionalmente a los riesgos se les asignaron pesos o valores para una mejor interpretación y para poder relacionar con la ejecución presupuestaria mediante modelos estadísticos y matemáticos con es la regresión lineal.

3.2. Modalidad básica de la investigación

3.2.1. Investigación de campo

Mediante el uso de técnicas de recolección de información el levantamiento de datos se lo realiza en el lugar donde acontece el problema, directamente e indirectamente con todos los actores involucrados y tratando los indicadores, planteando la mejor solución.

3.2.2. Investigación bibliográfica-documental

En el presente proyecto de investigación se utilizará fuentes de información primaria y secundaria ya que la información obtenida será directamente de los Gobiernos Autónomos Descentralizados municipales (primaria) y a través de las paginas oficiales institucionales LOTAIP y registros oficiales (secundaria).

3.3. Nivel o tipo de investigación

3.3.1. Investigación descriptiva

Se empleará la Investigación Descriptiva, ya que es necesario establecer las causas que originan el caso de estudio por lo que se deberá estructurar un campo de estudio que debe ser abordado en conformidad a lo tratado en el marco teórico considerado

como respaldo teórico para el estudio, tanto en las tres líneas de defensa ya que se analizará cada uno de sus componentes así como en la ejecución presupuestaria ya que se indica la ejecución de cada uno de sus cuentas con las cuales se compone el presupuesto del GAD.

3.3.2. Investigación asociación de variables (correlacional)

Esta investigación se realizó mediante la medición de las variables para evaluar su comportamiento, logrando determinar tendencias de variabilidad entre las variables y el grado de relación entre las mismas. La investigación tiene como utilidad medir el grado de relación que existe entre la causa (Desconocimiento de las tres líneas de defensa de auditoría) y efecto (ineficiente ejecución presupuestaria) para determinar el problema en el capítulo I.

3.4. Población y muestra

3.4.1. Población

La población de estudio será considerada a las 10 personas encargadas de la gestión presupuestaria tanto del GAD cantonal y de sus componentes como son los GADs parroquiales, así como la información presupuestaria (cédulas), tales como la planificación presupuestaria y la de los valores ejecutados de los años 2018 y 2019.

3.4.2. Muestra

De acuerdo al análisis realizado y al acceso de la información se considera como muestra selectiva a el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salcedo, por lo tanto se trabaja con toda la población y no se calcula la muestra.

3.5. Operacionalización de las variables

Indican las definiciones operacionales como el “conjunto de procedimientos y actividades que se desarrollan para medir una variable”. La operativización de las variables es la fijación de los parámetros de medición sobre el alcance de

la investigación de manera de comprobar la hipótesis. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

La operacionalización de las variables es el proceso que permite hacer el tránsito que parte del concepto y desemboca en el recurso cuantitativo (o cualitativo) con que se mide (o clasifica) dicho concepto se denomina *operacionalización de variables*” El término proviene de que se trata, precisamente, de llevar la noción desde el plano teórico al operativo, y concierne al acto de medición del grado (o la forma) en que el concepto se expresa a una unidad de análisis específica. (Aycaguer, 1997)

3.5.1. Operacionalización de la variable independiente: Tres líneas de defensa

DEFINICIÓN	CATEGORIAS	DEFINICIÓN OPERACIONAL	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
En el modelo de las tres líneas de defensa, conformado por el control de la gerencia como la primera línea de defensa en la gestión de riesgos; las varias funciones de supervisión de riesgos, controles y cumplimiento establecidas por la administración, son la segunda línea de defensa; y el aseguramiento independiente es la tercera. Cada una de estas "líneas" juega un papel distinto dentro del marco amplio de gobernabilidad de la organización	Auditoría	1era Línea 2da Línea 3era Línea	Control Táctico Control Operativo Control Estratégico	Cuestionarios

Tabla 3 Operacionalización de la variable independiente
Elaborado por: Arias,G. (2020)

3.5.2. Operacionalización de la variable dependiente: Eficiente ejecución presupuestaria

DEFINICIÓN	CATEGORIAS	DEFINICIÓN OPERACIONAL	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Un presupuesto es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado. También se lo considera que el presupuesto es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos	Estimación programada cuantitativa	Análisis de recursos aprobados vs recursos devengados	Presupuesto Devengado / Presupuesto aprobado	Indicadores presupuestarios emitidos por el Ministerio de Finanzas durante los años (2018, y 2019)

Tabla 4 Operacionalización de la variable dependiente
Elaborado por: Arias,G. (2020)

3.6. Recolección de información

Metodológicamente para Roberto Hernández, Fernández Carlos, & Batista (2010), una vez que se selecciona el modelo de la investigación apropiada y la muestra adecuada (probabilística y no probabilística), de acuerdo con nuestro problema de estudio e hipótesis, la siguiente etapa consiste en recolectar los datos pertinentes sobre los atributos, conceptos o variables de las unidades de análisis o casos (participantes, grupos, organizaciones, etc). (Hernández, Fernández, & Baptista, 2003)

Plan de recolección de la información

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
a) ¿Para qué?	La recolección de información permitirá alcanzar los objetivos planteados en la presente investigación.
b) ¿De qué personas u objetos?	La fuente de recolección de datos será a través de los servidores públicos y la pagina institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salcedo.
c) ¿Sobre qué aspectos?	Procesos administrativos y la eficiente ejecución presupuestaria fiscal.
d) ¿Quién o quiénes?	La obtención de información es responsabilidad exclusiva del investigador.
e) ¿Cuándo?	La recolección de la información se dará en el periodo Mayo - Agosto 2020.
f) ¿Dónde?	El lugar para la aplicación de la investigación será el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salcedo.
g) ¿Cuántas Veces?	La recolección de la información será aplicada por una sola vez.
h) ¿Cómo?	Acceder a páginas web oficiales, entrevistas y encuestas las cuales contienen datos relacionados a las variables en estudio.
i) ¿Con qué?	Con los estados financieros, cuestionarios, respuestas escritas.

Tabla 5 Plan de recolección de la información

Elaborado por: Arias, G. (2020)

Para evaluar las Líneas de Defensa de Auditoría en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salcedo, se aplicara técnicas de recolección de datos como: observación, entrevistas y encuestas al personal de la entidad, del mismo modo, se usaran técnicas específicas para el desarrollo del presente estudio como la

investigación de campo con referencia documental y descriptiva se toma como base para realizar el estudio para establecer niveles de riesgo en los componentes inherente al presupuesto para esto se basa en políticas, reglamentos y manuales es decir normativa referente al presupuesto que cuente los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales.

Permitirá saber cuál es la técnica para identificar los riesgos, como se va a documentar los riesgos para establecer medidas durante la ejecución y dar identificadores específicos a cada riesgo con un medidor de desempeño para poder saber hacia dónde van los riesgos y cuál es el impacto que está teniendo los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales, lo que me permitirá proporcionar una evaluación sobre el desempeño de la misma, orientado a mejorar la eficacia y eficiencia en el uso de los recursos y la consecución de los objetivos institucionales.

Para determinar la eficiencia en la ejecución presupuestaria del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salcedo se obtendrá información a partir de fuentes primarias y secundarias es decir se recolectara la información dentro de la institución y mediante las paginas institucionales oficiales de los cuatro últimos años, se utilizará la técnica Fuzzy Logic, que proporciona un mecanismo de inferencia que permite simular los procedimientos de razonamiento humano en sistemas basados en el conocimiento. La teoría de la lógica difusa proporciona un marco matemático que permite modelar la incertidumbre de los procesos cognitivos humanos de forma que pueda ser tratable es decir un análisis financiero durante los últimos años, acorde con los cambios e imprevistos que pudieron surgir, brindando los conocimientos necesarios e importancia del conocimiento humano en el desarrollo de la sociedad y más precisamente en la dirección para responder positivamente en un corto tiempo minimizando el riesgo.

Una vez acabado este procedimiento de recolección de información se procederá a realizar el conteo y tabulación de datos, los cuales serán procesados, analizados y sistematizados de acuerdo con las variables de análisis.

Se realizará un análisis presupuestario tradicional, es decir un análisis de horizontal los datos obtenidos de los años 2018 y 2019 entre los valores de gasto público presupuestados y ejecutados.

En segundo lugar, para el desarrollo del modelo Fuzzy Logic, se realizan entrevistas a un grupo de expertos de las instituciones, (Alcalde, Personal del área de la Dirección Financiera, Administrativo, Contratación Pública), además de la revisión bibliográfica, posteriormente determinar un nuevo nivel ejecución de presupuesto en los años antes mencionados, partiendo de la asignación de recursos a las instituciones, parte de ella o a algunas unidades de administración, sin tomar en cuenta la asignación presupuestaria en curso o la que imperó en el pasado.

Con esto se espera obtener una opinión profesional adherido a la normativa y determinar cuáles fueron las causales para el cumplimiento de los presupuestos en cada año, lo que me permitirá establecer un proceso de planificación adecuada; lograr una correcta distribución de los recursos; obtener que los gastos sean únicamente los necesarios; la toma de decisiones sea la adecuada; y, cumplimiento de las metas según los objetivos planteados.

Con la finalidad de demostrar la relación existente entre las variables de estudio, tres líneas de defensa y la eficiente ejecución presupuestaria del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salcedo, realizare un estudio observacional, prospectivo, transversal, a través de la aplicación de análisis descriptivo mediante el estadístico no paramétrico U-Mann-Withney con la variable cualitativa (3 líneas de defensa de auditoria) y la variable cuantitativa (eficiente ejecución presupuestaria). Es necesario hacer énfasis en que la U de MannWhitney es específica para comparar dos muestras independientes.

3.6.1. Plan de procesamiento de información

Según Bernal, en su libro manifiesta que, esta parte del procesamiento de investigación consiste en procesar los datos (dispersos, desordenados, individuales), obtenidos de la población objeto de estudio durante el trabajo

de campo, tiene como finalidad generar resultados (datos agrupados y ordenados), a partir de los cuales se realizará el análisis según los objetivos y las hipótesis o preguntas de investigación realizada. (Bernal A., 2010)

3.6.2. Revisión crítica de la información recogida

- Es decir, limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.
- Es muy importante evaluar la información antes de utilizarla para así poder ahorrar tiempo en detectar si la información es relevante y asegurar que se trata de material de buena calidad.

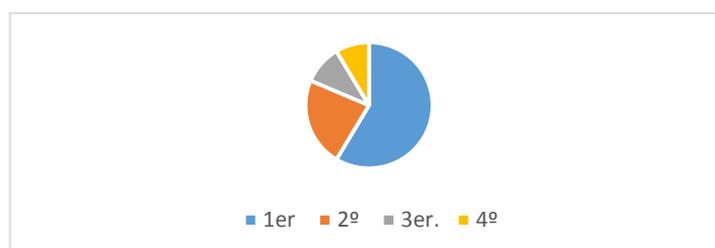
3.6.3. Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados

La tabla a ser utilizada para la cuantificación de los resultados obtenidos con los instrumentos de recolección de información primaria (de campo).

CATEGORÍA	CANTIDAD	FRECUENCIA, %

3.6.4. Representaciones gráficas

La de figura a ser utilizada para la presentación visual porcentual de los resultados cuantificados en la tabla anterior.



3.6.5. Plan de análisis e interpretación de resultados

- Análisis de los resultados estadísticos.
- Interpretación de los resultados.
- Comprobación de hipótesis.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de la ejecución presupuestaria

4.1.1. Ejecución presupuestaria en el año 2018

Para dar cumplimiento al objetivo planteado, se procedió a analizar la información presupuestaria obtenida del GAD, de los años 2018 y 2019, para lo cual se tomaron valores presupuestados y los valores devengados para establecer el nivel o el porcentaje de ejecución presupuestaria del GAD en dicho año, siendo la formula Ejecutado/presupuestado * 100.

2018				
PARTIDA	DENOMINACIÓN	PRESUPUESTADO	EJECUTADO	% EJECUCIÓN
5.1.01.05	Remuneraciones Unificadas	885.202,03	838.514,03	94,73%
5.1.01.06	Salarios Unificados	138.228,00	137.795,90	99,69%
5.1.02.03	Decimotercer Sueldo	102.978,19	92.860,70	90,18%
5.1.02.04	Decimocuarto Sueldo	38.135,00	35.097,08	92,03%
5.1.03.06	Alimentación	17.035,20	13.775,58	80,87%
5.1.04.01	Por Cargas Familiares	1.310,40	1.165,72	88,96%
5.1.04.08	Subsidio de Antigüedad	4.200,00	3.688,86	87,83%
5.1.05.10	Servicios Personales por Contrato	134.229,00	113.307,27	84,41%
5.1.05.13	Encargos	20.088,00	12.930,76	64,37%
5.1.06.01	Aporte Patronal	143.443,63	128.658,13	89,69%
5.1.06.02	Fondo de Reserva	102.074,70	85.249,39	83,52%
5.1.06.03	Jubilación Patronal	2.250,00	2.215,62	98,47%
5.1.07.04	Compensación por Desahucio	11.000,00	7.756,25	70,51%
5.1.07.06	Beneficio por Jubilación	107.560,00	52.496,00	48,81%
5.1.07.07	Compensación por Vacaciones no Gozadas	20.000,00	8.193,21	40,97%
5.3.01.04	Energía Eléctrica	40.000,00	30.399,22	76,00%
5.3.01.05	Telecomunicaciones	49.046,56	39.472,85	80,48%
5.3.01.06	Servicio de Correo	300,00	58,25	19,42%
5.3.02.04	Edición, Impresión, Reproducción, Publicaciones	33.320,00	20.265,36	60,82%
5.3.02.06	Eventos Públicos y Oficiales	20.000,00	11.879,00	59,40%
5.3.02.08	Servicio Seguridad y Vigilancia	250.000,00	229.736,07	91,89%
5.3.02.09	Servicios de Aseo; Lavado de Vestimenta de Trabajo	1.000,00	553,84	55,38%
5.3.02.17	Servicios de Difusión e Información	50.000,00	33.321,04	66,64%
5.3.02.28	Servicios de Provisión de	100,00	30,99	30,99%

	Dispositivos Electrónicos			
5.3.03.03	Viáticos y Subsistencias en el Interior	4.600,00	166,60	3,62%
5.3.04.04	Maquinarias y Equipos (Instalación, Mantenimiento)	2.700,00	461,21	17,08%
5.3.04.05	Vehículos (Mantenimiento y Reparación)	10.000,00	3.455,45	34,55%
5.3.04.20	Instalación, Mantenimiento y Reparación	2.000,00	1.684,48	84,22%
5.3.06.06	Honorarios por Contratos Civiles de Servicios	56.000,00	31.360,00	56,00%
5.3.07.02	Arrendamiento y Licencias de Uso de Paquetes	6.800,00	4.401,74	64,73%
5.3.07.04	Mantenimiento y Reparación de Equipos y Sistemas	8.612,06	5.677,89	65,93%
5.3.08.02	Vestuario, Lencería, Prendas De Protección	20.758,00	7.636,84	36,79%
5.3.08.03	Combustibles y Lubricantes	11.000,00	6.209,95	56,45%
5.3.08.04	Materiales de Oficina	39.290,74	23.771,31	60,50%
5.3.08.05	Materiales de Aseo	4.848,16	1.491,33	30,76%
5.3.08.09	Medicamentos	940,00	508,11	54,05%
5.3.08.11	Insumos, Materiales y Suministros para la construcción	4.024,00	62,60	1,56%
5.3.08.13	Repuestos y Accesorios	13.212,00	9.769,00	73,94%
5.3.14.07	Equipos, Sistemas y Paquetes Informáticos	628,00	99,68	15,87%
5.6.01.06	Descuentos, Comisiones y Otros Cargos en Títulos	11.500,00	10.980,59	95,48%
5.6.02.01	Sector Público Financiero	116.609,37	100.740,92	86,39%
5.6.02.06	Comisiones y Otros Cargos	3.888,67	2.774,16	71,34%
5.7.01.02	Tasas Generales, Impuestos, Contribuciones, permisos, licencias y patentes	8.000,00	4.535,09	56,69%
5.7.01.99	Otros Impuestos, Tasas y Contribuciones	42.000,00	32.955,20	78,46%
5.7.02.01	Seguros	220.000,00	158.445,67	72,02%
5.7.02.03	Comisiones Bancarias	1.500,00	688,02	45,87%
5.7.02.06	Costas Judiciales, Trámites Notariales, Legalización de documentales y arreglos extrajudiciales	5.200,00	1.072,73	20,63%
5.8.01.01	Al Gobierno Central	71.173,27	68.847,03	96,73%
5.8.04.03	Para Empresas Públicas	43.001,94	38.986,66	90,66%
7.1.01.05	Remuneraciones Unificadas	1.059.235,65	988.848,46	93,35%
7.1.01.06	Salarios Unificados	1.354.469,28	1.342.238,40	99,10%
7.1.02.03	Decimotercer Sueldo	232.624,85	216.658,61	93,14%
7.1.02.04	Decimocuarto Sueldo	143.397,86	136.686,89	95,32%
7.1.03.04	Compensación por Transporte	31.974,00	16.079,83	50,29%
7.1.03.06	Alimentación	175.497,64	150.515,41	85,76%
7.1.04.01	Por Cargas Familiares	11.580,24	9.797,71	84,61%

7.1.04.08	Subsidio de Antigüedad	48.196,46	38.521,20	79,93%
7.1.05.09	Horas Extraordinarias y Suplementarias	38.746,35	26.180,05	67,57%
7.1.05.10	Servicios Personales por Contrato	280.778,00	229.426,09	81,71%
7.1.06.01	Aporte Patronal	330.064,76	292.597,57	88,65%
7.1.06.02	Fondo de Reserva	231.110,18	203.696,95	88,14%
7.3.01.04	Energía Eléctrica	101.340,00	83.772,79	82,67%
7.3.01.05	Telecomunicaciones	60.086,40	38.108,52	63,42%
7.3.02.03	Almacenamiento, Embalaje, Envase y Recarga de extintores	800,00	688,80	86,10%
7.3.02.05	Espectáculos Culturales y Sociales	181.500,00	165.679,59	91,28%
7.3.02.09	Servicios de Aseo; Lavado de Vestimenta de Trabajo	2.117,32	1.234,78	58,32%
7.3.02.19	Servicios de Publicidad y Propaganda Usando Otros	3.700,00	197,12	5,33%
7.3.02.35	Servicio de Alimentación	13.275,57	1.130,37	8,51%
7.3.02.49	Eventos Públicos Promocionales	15.000,00	6.407,52	42,72%
7.3.03.03	Viáticos y Subsistencias en el Interior	33.374,04	8.866,62	26,57%
7.3.04.03	Mobiliarios (Instalación, Mantenimiento Y Reparación)	5.000,00	3.486,56	69,73%
7.3.04.04	Maquinarias y Equipos (Instalación, Mantenimiento y reparación)	154.329,20	125.098,28	81,06%
7.3.04.05	Vehículos (Mantenimiento y Reparación)	86.999,92	50.917,51	58,53%
7.3.05.06	Herramientas (Arrendamiento)	5.112,00	4.977,28	97,36%
7.3.06.01	Consultora, Asesora e Investigación Especializada	8.500,00	7.576,74	89,14%
7.3.06.04	Fiscalización e Inspecciones Técnicas	11.620,32	6.798,39	58,50%
7.3.06.05	Estudio y Diseño de Proyectos	548.714,69	248.269,91	45,25%
7.3.06.06	Honorarios por Contratos Civiles de Servicios	25.067,80	14.698,00	58,63%
7.3.06.13	Capacitación para la Ciudadanía en General	5.000,00	4.950,00	99,00%
7.3.07.04	Mantenimiento y Reparación de Equipos y Sistemas	10.118,00	6.680,19	66,02%
7.3.08.02	Vestuario, Lencería, Prendas de Protección, carpas y seguridad	149.329,00	93.981,44	62,94%
7.3.08.03	Combustibles y Lubricantes	260.457,56	160.110,08	61,47%
7.3.08.04	Materiales de Oficina	34.486,53	21.573,47	62,56%
7.3.08.05	Materiales de Aseo	16.362,68	5.348,30	32,69%
7.3.08.06	Herramientas y Equipos Menores	3.756,00	2.128,00	56,66%
7.3.08.11	Insumos, Bienes, Materiales y Suministros para la construcción.	1.412.902,67	644.615,51	45,62%
7.3.08.12	Materiales Didácticos	195,34	189,73	97,13%
7.3.08.13	Repuestos y Accesorios	337.872,97	297.072,54	87,92%
7.3.08.19	Adquisición de Accesorios e Insumos Químicos y Orgánicos	54.050,58	45.102,97	83,45%
7.3.08.23	Alimentos, Medicinas, Productos	3.160,00	3.158,71	99,96%

7.3.14.03	Mobiliario (No Depreciables)	6.617,20	5.206,19	78,68%
7.3.14.04	Maquinarias y Equipos (No Depreciables)	2.073,52	147,43	7,11%
7.3.14.06	Herramientas (No Depreciables)	5.490,00	2.919,84	53,18%
7.3.14.07	Equipos, Sistemas y Paquetes Informáticos	122,50	43,68	35,66%
7.5.01.03	De Alcantarillado	1.200.595,20	691.997,48	57,64%
7.5.01.05	Obras Públicas de Transporte y Vías	1.786.666,22	838.016,58	46,90%
7.5.01.07	Construcciones y Edificaciones	10.594.558,60	4.508.114,10	42,55%
7.5.01.99	Otras Obras de Infraestructura	690.483,40	421.827,16	61,09%
7.7.01.02	Tasas Generales, Impuestos, Contribuciones,	12.333,99	5.535,32	44,88%
7.7.03.01	Dietas	8.095,00	5.816,25	71,85%
7.8.01.02	A Entidades	250.000,00	250.000,00	100,00%
7.8.01.03	A Empresas Públicas	21.000,00	16.588,22	78,99%
8.4.01.06	Herramientas (De Larga Duración)	27.964,19	9.173,60	32,80%
8.4.01.07	Equipos, sistemas y Paquetes informáticos (Sistema	114.410,79	34.440,63	30,10%
8.4.01.11	Partes y Repuestos	83.880,08	48.290,32	57,57%
9.6.02.01	Al Sector Público Financiero	587.159,39	470.539,69	80,14%
9.7.01.01	De Cuentas por Pagar	60.000,00	10.126,05	16,88%
TOTAL		25.813.140,86	15.439.052,81	59,81%

Tabla 6 Ejecución presupuestaria 2018

Fuente: GAD Salcedo

Elaborado por: Arias, G. (2020)

Al realizar la cuantificación total se obtiene que en el año 2018 se obtuvo una ejecución presupuestaria del 59,81%.

4.1.2 Ejecución presupuestaria en el año 2019

2019				
PARTIDA	DENOMINACIÓN	PRESUPUESTADO	EJECUTADO	% EJECUCIÓN
5.1.01.05	Remuneraciones Unificadas	490.950,83	350.522,03	71,40%
5.1.01.06	Salarios Unificados	80.283,00	57.245,00	71,30%
5.1.02.03	Décimo Tercer Sueldo	7.685,53	5.498,83	71,55%
5.1.02.04	Décimo Cuarto Sueldo	29.176,16	2.953,70	10,12%
5.1.03.04	Compensación por Transporte	712,50	499	70,04%
5.1.03.06	Alimentación	7.747,74	5.492,76	70,89%
5.1.04.01	Por Cargas Familiares	630,40	433,4	68,75%
5.1.04.08	Subsidio de Antigüedad	1.938,08	1.383,28	71,37%
5.1.05.07	Honorarios	3.305,87	3.305,87	100,00%
5.1.05.10	Servicios Personales por Contrato	67.577,07	49.636,53	73,45%
5.1.05.12	Subrogación	3.652,64	2.973,64	81,41%
5.1.05.13	Encargos	5.025,56	3.286,96	65,40%
5.1.06.01	Aporte Patronal	74.731,52	43.392,85	58,06%

5.1.06.02	Fondo de Reserva	44.730,56	28.653,34	64,06%
5.1.07.06	Beneficio por Jubilación	12.608,00	12.608,00	100,00%
5.1.07.07	Compensación por Vacaciones no Gozadas por cesación de funciones	19.462,20	15.700,19	80,67%
5.1.07.11	Indemnizaciones Laborales	985,18	562,96	57,14%
5.3.01.04	Energía Eléctrica	34.609,20	21.297,44	61,54%
5.3.01.05	Telecomunicaciones	23.935,05	14.196,37	59,31%
5.3.02.08	Servicio Seguridad y Vigilancia	91.497,34	32.025,34	35,00%
5.3.07.01	Desarrollo, Actualización, Asistencia técnica y Soporte	716,80	716,8	100,00%
5.3.07.04	Mantenimiento y Reparación de Equipos y Sistemas	120,74	407,26	337,30%
5.3.08.02	Vestuario, Lencería, Prendas de Protección y	9.661,38	9.226,89	95,50%
5.3.08.03	Combustibles y Lubricantes	3.042,07	1.200,73	39,47%
5.3.08.04	Materiales de Oficina	1.183,35	1.183,35	100,00%
5.3.08.09	Medicamentos	178,61	178,61	100,00%
5.6.02.01	Sector Público Financiero	42.203,19	29.069,71	68,88%
5.6.02.06	Comisiones y Otros Cargos	1.352,22	901,48	66,67%
5.7.01.02	Tasas Generales, Impuestos, Contribuciones,	4.734,32	4.734,32	100,00%
5.7.02.03	Comisiones Bancarias	275,20	178,35	64,81%
5.8.04.07	Por Aplicación de Fondos Ajenos	44.746,88	30.388,45	67,91%
7.1.01.05	Remuneraciones Unificadas	589.514,66	467.754,57	79,35%
7.1.01.06	Salarios Unificados	784.169,24	558.849,36	71,27%
7.1.02.03	Décimo Tercer Sueldo	37.347,96	28.327,89	75,85%
7.1.02.04	Décimo Cuarto Sueldo	118.137,09	15.166,43	12,84%
7.1.03.04	Compensación por Transporte	9.502,91	6.622,41	69,69%
7.1.03.06	Alimentación	84.867,51	59.281,95	69,85%
7.1.04.01	Por Cargas Familiares	5.437,20	3.876,96	71,30%
7.1.04.08	Subsidio por Antigüedad	20.270,66	14.294,13	70,52%
7.1.05.09	Horas Extraordinarias y Suplementarias	14.763,02	10.198,02	69,08%
7.1.05.10	Servicios Personales por Contrato	123.090,10	101.017,33	82,07%
7.1.06.01	Aporte Patronal	178.212,55	104.125,40	58,43%
7.1.06.02	Fondo de Reserva	116.381,03	72.621,48	62,40%
7.3.01.04	Energía Eléctrica	38.319,21	21.445,55	55,97%
7.3.01.05	Telecomunicaciones	29.501,82	20.119,75	68,20%
7.3.02.05	Espectáculos Culturales y Sociales	23.474,40	7.050,45	30,03%
7.3.02.09	Servicios de Aseo; Lavado de Vestimenta de Trabajo;	710,34	710,34	100,00%
7.3.02.35	Servicio de Alimentación	1.684,11	914,49	54,30%
7.3.04.04	Maquinarias y Equipos (Instalación, Mantenimiento y Reparación)	18.422,27	12.272,35	66,62%

7.3.04.05	Vehículos (Servicio para Mantenimiento y Reparación)	11.746,39	8.637,83	73,54%
7.3.06.05	Estudio y Diseño de Proyectos	5.702,30	5.702,30	100,00%
7.3.06.09	Investigaciones Profesionales y Análisis de Laboratorio	21.235,20	21.235,20	100,00%
7.3.08.02	Vestuario, Lencería, Prendas de Protección y	16.216,88	18.709,54	115,37%
7.3.08.03	Combustibles y Lubricantes	52.005,71	22.242,73	42,77%
7.3.08.04	Materiales de Oficina	2.884,41	2.286,49	79,27%
7.3.08.05	Materiales de Aseo	1.049,70	1.234,67	117,62%
7.3.08.11	Insumos, Bienes, Materiales y Suministros para la construcción	201.999,99	104.671,99	51,82%
7.3.08.13	Repuestos y Accesorios	58.000,01	45.545,13	78,53%
7.3.14.04	Maquinarias y Equipos	399,20	399,20	100,00%
7.3.14.06	Herramientas y Equipos Menores	1.200,04	1.200,04	100,00%
7.5.01.03	De Alcantarillado	221.471,97	140.191,69	63,30%
7.5.01.04	De Urbanización y Embellecimiento	28.463,00	28.038,50	98,51%
7.5.01.05	Obras Públicas de Transporte y Vías	652.720,78	514.558,60	78,83%
7.5.01.07	Construcciones y Edificaciones	790.094,05	644.851,33	81,62%
7.5.01.99	Otras Obras de Infraestructura	77.321,28	76.265,85	98,64%
7.5.05.01	En Obras de Infraestructura	169.387,41	117.943,29	69,63%
7.8.01.02	A Entidades	125.000,00	125.000,00	100,00%
8.4.01.04	Maquinarias y Equipos	30.618,86	11.613,58	37,93%
8.4.01.06	Herramientas	3.542,02	3.542,02	100,00%
8.4.03.01	Terrenos (Expropiación)	30.713,04	14.519,93	47,28%
9.6.02.01	Al Sector Público Financiero	228.254,63	151.235,50	66,26%
9.7.01.01	De Cuentas por Pagar	10.195,19	10.195,19	100,00%
TOTAL		6.043.487,33	4.304.322,90	71,22%

Tabla 7 Ejecución presupuestaria 2019

Fuente: GAD Salcedo

Elaborado por: Arias, G. (2020)

Al totalizar las cuentas en el año 2019 se obtienen que el GAD de Salcedo obtuvo un 71,22% de ejecución presupuestario teniendo un mejor comportamiento que en el año anterior, ya que incremento su ejecución presupuestaria.

4.2. Encuesta

Para la encuesta se basó a los parámetros de control interno y basado en las tres líneas de defensa por lo cual se dividió en 5 cuestionarios: Presupuesto, Ambiente de

control, valoración de administración de riesgos, valoración actividades de control, y valoración de información y comunicación.

PRESUPUESTO				
No.	PREGUNTA	RESPUESTA		
		SI	TAL VEZ	NO
1	¿Las normas sobre gestión presupuestal han sido puesta en conocimiento del personal?	20%	80%	0%
2	¿El personal encargado del presupuesto ha recibido capacitación ?	10%	50%	40%
3	¿Se han establecido procedimientos de evaluación periódica para la ejecución del presupuesto de gastos, avance y cumplimiento de metas?	30%	50%	20%
4	¿Se preparan reportes mensuales de variaciones presupuestales para las autoridades pertinentes?	10%	20%	70%
5	¿La asignación presupuestaria armoniza con los objetivos y metas de la institución?	20%	60%	20%
6	¿En la programación de ingresos se considera los montos aprobados en la asignación presupuestaria?	40%	50%	10%
7	¿Se ha determinado los objetivos y metas presupuestarias en función del Plan Operativo?	40%	60%	0%
8	¿Las previsiones de gastos están sujetas a criterios establecidos para asignar recursos a los grupos genéricos de gastos como personal, obligaciones sociales, bienes y servicios y otros gastos de capital?	40%	40%	20%
9	¿El presupuesto institucional ha sido aprobado dentro del plazo establecido?	60%	40%	0%
10	¿Se ha realizado evaluaciones presupuestarias?	20%	40%	40%

Tabla 8 Encuesta presupuesto
Elaborado por: Arias, G. (2020)

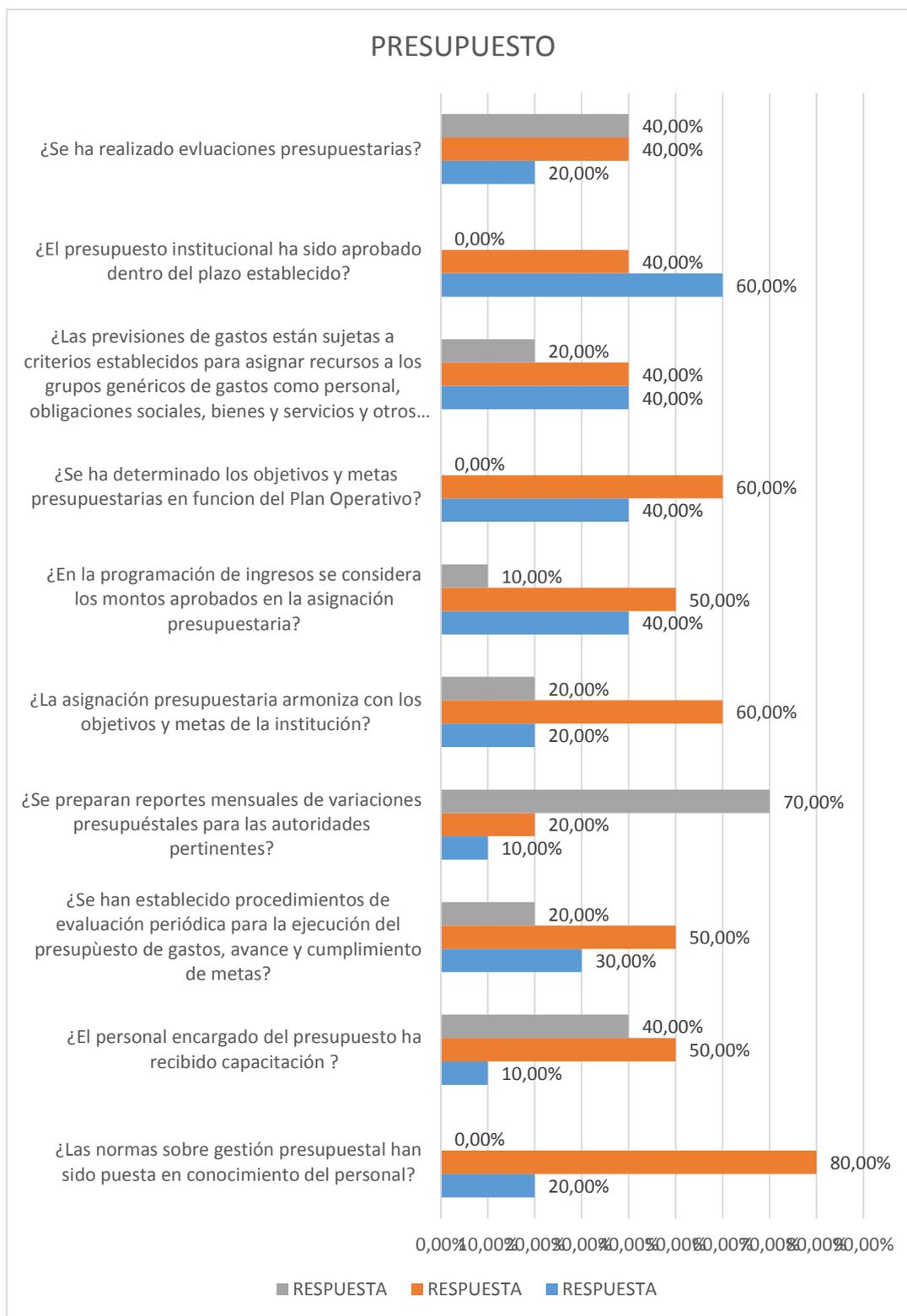


Figura 4 Encuesta Presupuesto
Elaborado por: Arias, G. (2020)

Al indagar al personal en factores relevantes a la gestión presupuestaria se puede observar que en términos positivos para la institución se tiene, el presupuesto

institucional ha sido aprobado dentro del plazo establecido, como factores regulares se tiene, las normas sobre gestión presupuestal han sido puesta en conocimiento del personal, el personal encargado del presupuesto ha recibido capacitación, se han establecido procedimientos de evaluación periódica para la ejecución del presupuesto de gastos, avance y cumplimiento de metas, la asignación presupuestaria armoniza con los objetivos y metas de la institución, se ha determinado los objetivos y metas presupuestarias en función del Plan Operativo, y finalmente como factores negativos se tiene, se preparan reportes mensuales de variaciones presupuestales para las autoridades pertinentes.

PRESUPUESTO					
No.	PREGUNTA	RESPUESTA			TOTAL
		SI	TAL VEZ	NO	
1	¿Las normas sobre gestión presupuestal han sido puesta en conocimiento del personal?	2,00	4,00	0,00	6,00
2	¿El personal encargado del presupuesto ha recibido capacitación ?	1,00	2,50	0,00	3,50
3	¿Se han establecido procedimientos de evaluación periódica para la ejecución del presupuesto de gastos, avance y cumplimiento de metas?	3,00	2,50	0,00	5,50
4	¿Se preparan reportes mensuales de variaciones presupuestales para las autoridades pertinentes?	1,00	1,00	0,00	2,00
5	¿La asignación presupuestaria armoniza con los objetivos y metas de la institución?	2,00	3,00	0,00	5,00
6	¿En la programación de ingresos se considera los montos aprobados en la asignación presupuestaria?	4,00	2,50	0,00	6,50
7	¿Se ha determinado los objetivos y metas presupuestarias en función del Plan Operativo?	4,00	3,00	0,00	7,00
8	¿Las previsiones de gastos están sujetas a criterios establecidos para asignar recursos a los grupos genéricos de gastos como personal, obligaciones sociales, bienes y servicios y otros gastos de capital?	4,00	2,00	0,00	6,00
9	¿El presupuesto institucional ha sido aprobado dentro del plazo establecido?	6,00	2,00	0,00	8,00
10	¿Se ha realizado evaluaciones presupuestarias?	2,00	2,00	0,00	4,00
PRESUPUESTO					5,35

Tabla 9 Valoración presupuesto
Elaborado por: Arias, G. (2020)

Para interpretar de una mejor manera y de forma general la gestión del presupuesto de la institución se procede a generar valores a las repuestas obtenidas con la siguiente valoración:

- Si = 1
- Tal vez = 0,5
- No = 0

A su vez para establecer rangos óptimos de las calificaciones generales obtenidas se establecen los siguientes parámetros:

CRÍTICO	REGULAR	ACEPTABLE
De 1 a 4	De 4,1 a 8	De 8,1 a 10

Tabla 10 Parámetros de valoración
Elaborado por: Arias, G. (2020)



Figura 5 Valoración presupuesto
Elaborado por: Arias, G. (2020)

Según la valoración general acerca de la gestión presupuestaria en el rango de regular, lo cual debe considerarse por parte de las autoridades de la institución para poder mejorar dicha valoración.

AMBIENTE DE CONTROL				
No.	PREGUNTA	RESPUESTA		
		SI	TAL VEZ	NO
1	¿Difunde la visión y misión del GAD?	30,00%	70,00%	0,00%
2	¿El personal conoce el objetivo general, las atribuciones y los principales procesos y proyectos a cargo de la unidad administrativa?	40,00%	40,00%	20,00%
3	¿Promueve la observancia del Código de Ética?	40,00%	30,00%	30,00%
4	¿Realiza actividades que fomentan la integración de su personal y favorecen el clima laboral?	50,00%	50,00%	0,00%
5	¿Para desarrollar y retener al personal competente cumple con las disposiciones normativas y promueve un plan de carrera?	20,00%	20,00%	60,00%
6	¿El manual de organización de la unidad administrativa está actualizado y corresponde con la estructura organizacional autorizada?	50,00%	50,00%	0,00%
7	¿Los perfiles y descripciones de los puestos están definidos y alineados con las funciones de la unidad administrativa?	20,00%	40,00%	40,00%
8	¿Las demás disposiciones normativas y de carácter técnico para el desempeño de las funciones de la unidad administrativa están actualizadas?	20,00%	50,00%	30,00%
9	¿El Manual de organización y las demás disposiciones normativas y de carácter técnico para el desempeño de las funciones de la unidad administrativa se difunden entre el personal?	30,00%	40,00%	30,00%
10	¿Difunde y promueve la observancia de las Normas de Control Interno para el GAD?	40,00%	40,00%	20,00%

Tabla 11 Encuesta ambiente de control

Elaborado por: Arias, G. (2020)

El componente ambiente de control define las pautas para el funcionamiento legal y armónico de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, para el desarrollo de las acciones; se refleja la actitud asumida por la máxima dirección y el resto del colectivo en relación con la importancia del sistema de control interno. El ambiente de control, como uno de los componentes más influyentes en el control interno, se consideró como un proceso de apoyo, pues sienta las bases para un buen funcionamiento del control interno, apoyo indispensable para el control una vez creados los soportes para su funcionamiento; además de ser un componente de mayor influencia lo convierten en uno de los más relevantes en este sistema (Vega & Ortiz, 2017).

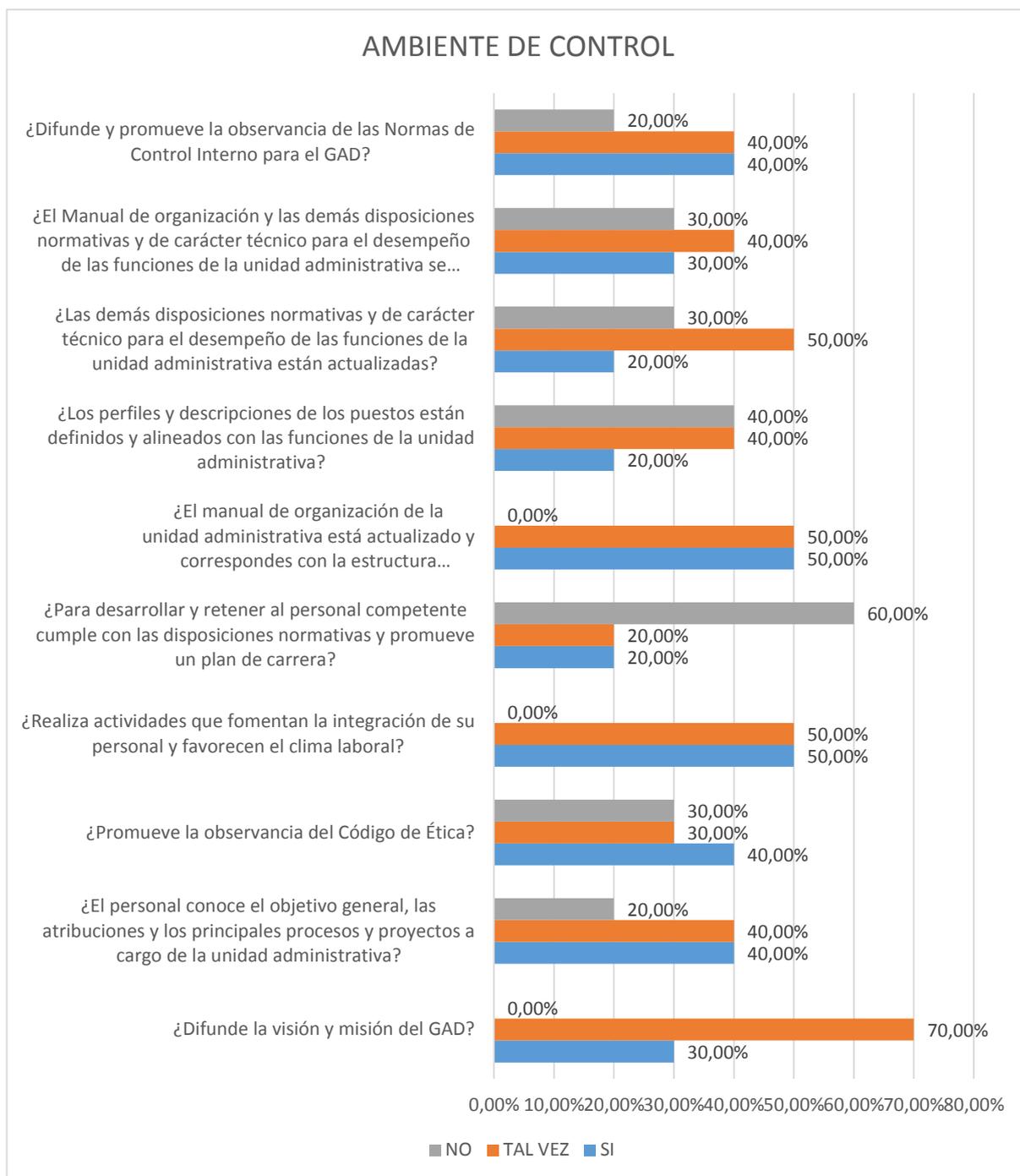


Figura 6 Encuesta ambiente de control
Elaborado por: Arias, G. (2020)

En la institución al indagar acerca del ambiente de control se obtiene que los factores favorables de la investigación de campo son: Realiza actividades que fomentan la integración de su personal y favorecen el clima laboral, el manual de organización de la unidad administrativa está actualizado y correspondes con la estructura organizacional autorizada, difunde y promueve la observancia de las Normas de Control Interno para el GAD, y como factores negativos se tiene: No se cuenta con

un plan para desarrollar y retener al personal competente cumple con las disposiciones normativas y promueve un plan de carrera, los perfiles y descripciones de los puestos no están definidos y alineados con las funciones de la unidad administrativa.

ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS				
No.	PREGUNTA	RESPUESTA		
		SI	TAL VEZ	NO
11	¿Los objetivos y metas de los principales procesos y proyectos a cargo de la unidad administrativa son difundidos entre su personal?	30,00%	50,00%	20,00%
12	¿Se promueve una cultura de administración de riesgos a través de acciones de capacitación del personal responsable de los procesos?	40,00%	30,00%	30,00%
13	¿Realiza y documenta la evaluación de riesgos de los principales proyectos y procesos?	20,00%	40,00%	40,00%
14	¿En la evaluación de riesgos de los principales proyectos y procesos considera la posibilidad de fraude?	10,00%	70,00%	20,00%
15	¿Los principales proyectos y procesos cuentan con sus correspondientes Matrices de Administración de Riesgos?	10,00%	40,00%	50,00%
16	¿Los principales proyectos y procesos cuentan con planes de contingencia?	10,00%	50,00%	40,00%
17	¿Los principales proyectos y procesos cuentan con planes de recuperación de desastres?	10,00%	40,00%	50,00%
18	¿Las Matrices de Administración de Riesgos, los planes de contingencia y los planes de recuperación de desastres de los principales proyectos y procesos de la unidad administrativa están actualizados?	0,00%	30,00%	70,00%

Tabla 12 Encuesta administración de riesgos

Elaborado por: Arias, G. (2020)

Administración de riesgos, su función se basa en la descripción del proceso que sirve a los ejecutivos para identificar, analizar y administrar los riesgos de negocio que puede enfrentar una empresa y el resultado de ellos. Todas las instituciones, independientemente de su tamaño, estructura, naturaleza o clase de industria, enfrentan riesgos en todos los niveles. Estos afectan su destreza para sobrevivir, por lo que la identificación es una condición previa para su valoración. Así, deben definirse los objetivos con el fin de que la administración pueda identificarlos y

determinar las acciones necesarias para manejarlos. (Quinaluisa, Ponce, Muñoz, Ortega , & Perez, 2018).



Figura 7 Encuesta administración de riesgos
Elaborado por: Arias, G. (2020)

En lo referente a la Administración de riesgo se observa que en niveles aceptables se tiene: Se promueve una cultura de administración de riesgos a través de acciones de capacitación del personal responsable de los procesos; Como un nivel regular: Los objetivos y metas de los principales procesos y proyectos a cargo de la unidad administrativa son difundidos entre su personal, en la evaluación de riesgos de los principales proyectos y procesos considera la posibilidad de fraude, y los principales proyectos y procesos cuentan con planes de contingencia; finalmente con un nivel

preocupante o desfavorable para la institución se tiene: Los principales proyectos y procesos cuentan con sus correspondientes matrices de Administración de Riesgos, los principales proyectos y procesos cuentan con planes de recuperación de desastres, y Las Matrices de Administración de Riesgos, los planes de contingencia y los planes de recuperación de desastres de los principales proyectos y procesos de la unidad administrativa están actualizados.

ACTIVIDADES DE CONTROL				
No.	PREGUNTA	RESPUESTA		
		SI	TAL VEZ	NO
19	¿Los controles implementados apoyan la administración de riesgos de los principales procesos y proyectos?	50,00%	40,00%	10,00%
20	¿Los controles implementados en los principales procesos y proyectos están documentados en el Manual de Procedimientos?	30,00%	40,00%	30,00%
21	¿El manual de procedimientos está actualizado y corresponde a las atribuciones de la unidad o área administrativa?	20,00%	60,00%	20,00%
22	¿Implementa actividades para asegurar el cumplimiento del manual de procedimientos?	30,00%	60,00%	10,00%
23	¿Los principales procesos y proyectos de la unidad administrativa están soportados en sistemas de información?	20,00%	60,00%	20,00%
24	¿Los sistemas de información implementados cuentan con sus correspondientes planes de contingencia y recuperación de desastres en materia de TIC?	20,00%	50,00%	30,00%
25	¿El programa de trabajo y los indicadores de gestión (programático presupuestal) son difundidos entre el personal?	0,00%	40,00%	60,00%
26	¿Se documenta el control y seguimiento del programa de trabajo y los indicadores de gestión (programático-presupuestal)?	10,00%	50,00%	40,00%
27	¿Los recursos institucionales (financieros, materiales y tecnológicos) de la unidad administrativa están debidamente resguardados?	40,00%	40,00%	20,00%
28	¿Tiene implementados controles para asegurar que el acceso y la administración de la información se realice por el personal facultado?	50,00%	50,00%	0,00%
29	¿Evalúa periódicamente la efectividad de las actividades de control implementadas?	20,00%	60,00%	20,00%

Tabla 13 Encuesta actividades de control
Elaborado por: Arias, G. (2020)

“Las actividades de control, son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se están llevando a cabo las directrices administrativas. Se establecen con el propósito de garantizar que las metas de la empresa se alcancen” (Quinaluisa, Ponce, Muñoz, Ortega , & Perez, 2018).

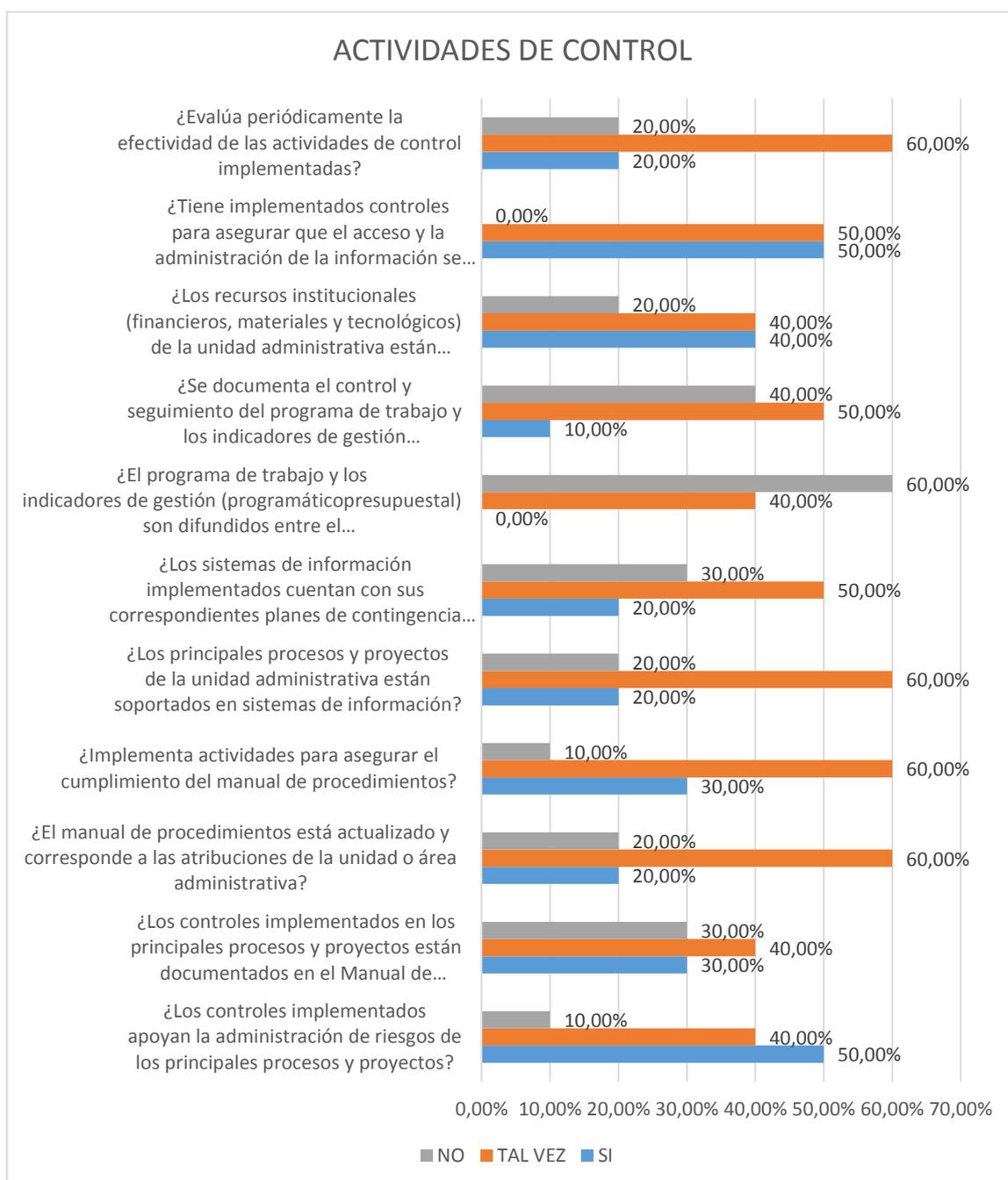


Figura 8 Encuesta actividades de control

Elaborado por: Arias, G. (2020)

Con lo que respecta a las actividades control como factores positivos se destaca, los controles implementados apoyan la administración de riesgos de los principales procesos y proyectos, como factores regulares se tiene, el manual de procedimientos

está actualizado y corresponde a las atribuciones de la unidad o área administrativa, implementa actividades para asegurar el cumplimiento del manual de procedimientos, los principales procesos y proyectos de la unidad administrativa están soportados en sistemas de información, los sistemas de información implementados cuentan con sus correspondientes planes de contingencia y recuperación de desastres en materia de TIC, se documenta el control y seguimiento del programa de trabajo y los indicadores de gestión (programático-presupuestal), y evalúa periódicamente la efectividad de las actividades de control implementadas; y finalmente como factores negativos para el GAD en esta temática se tiene, el programa de trabajo y los indicadores de gestión (programático presupuestal) son difundidos entre el personal.

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				
No.	PREGUNTA	RESPUESTA		
		SI	TAL VEZ	NO
30	¿Las actividades de control implementadas contribuyen a que la información que utiliza y genera sea de calidad, pertinente, veraz, oportuna, accesible, transparente, objetiva e independiente?	30,00%	70,00%	0,00%
31	¿Cumple con los Principios Institucionales de Seguridad de la Información?	40,00%	30,00%	30,00%
32	¿Los sistemas de información implementados aseguran la calidad, pertinencia, veracidad, oportunidad, accesibilidad, transparencia, objetividad e independencia de la información?	40,00%	40,00%	20,00%
33	¿Los sistemas de información implementados facilitan la toma de decisiones?	40,00%	50,00%	10,00%
34	¿Tiene formalmente establecidas líneas de comunicación e información con su personal para difundir los programas, metas y objetivos de la unidad administrativa?	50,00%	50,00%	0,00%
35	¿Las líneas de comunicación e información establecidas permiten recibir retroalimentación del personal respecto del avance del programa de trabajo, las metas y los objetivos?	30,00%	50,00%	20,00%
36	¿Evalúa periódicamente la efectividad de las líneas de comunicación e información entre el ámbito central, regional y estatal?	30,00%	40,00%	30,00%
37	¿Las líneas de comunicación e información establecidas permiten la atención de requerimientos de usuarios externos?	30,00%	50,00%	20,00%
38	¿Evalúa que los componentes del control interno, están presentes y funcionan adecuadamente en su unidad administrativa?	30,00%	40,00%	30,00%
39	¿Comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a los niveles facultados para aplicar medidas correctivas?	40,00%	50,00%	10,00%
40	¿Se asegura que sean atendidas las recomendaciones en materia de control interno, emitidas por los auditores internos y externos?	20,00%	30,00%	50,00%

Tabla 14 Encuesta información y comunicación
Elaborado por: Arias, G. (2020)

Información y comunicación son elementos esenciales en una estructura de control interno. La información acerca del ambiente de control, la evaluación de los riesgos, los procedimientos de control y la supervisión, resulta necesaria para que los administradores puedan dirigir las operaciones y garantizar el empleo de las normativas legales, reglamentarias y de información. Este componente se refiere, entonces, a los métodos empleados para identificar, reunir, clasificar, registrar e informar acerca de las operaciones de la entidad y para conservar la contabilidad de los activos relacionados. (Quinaluisa et al., 2018)

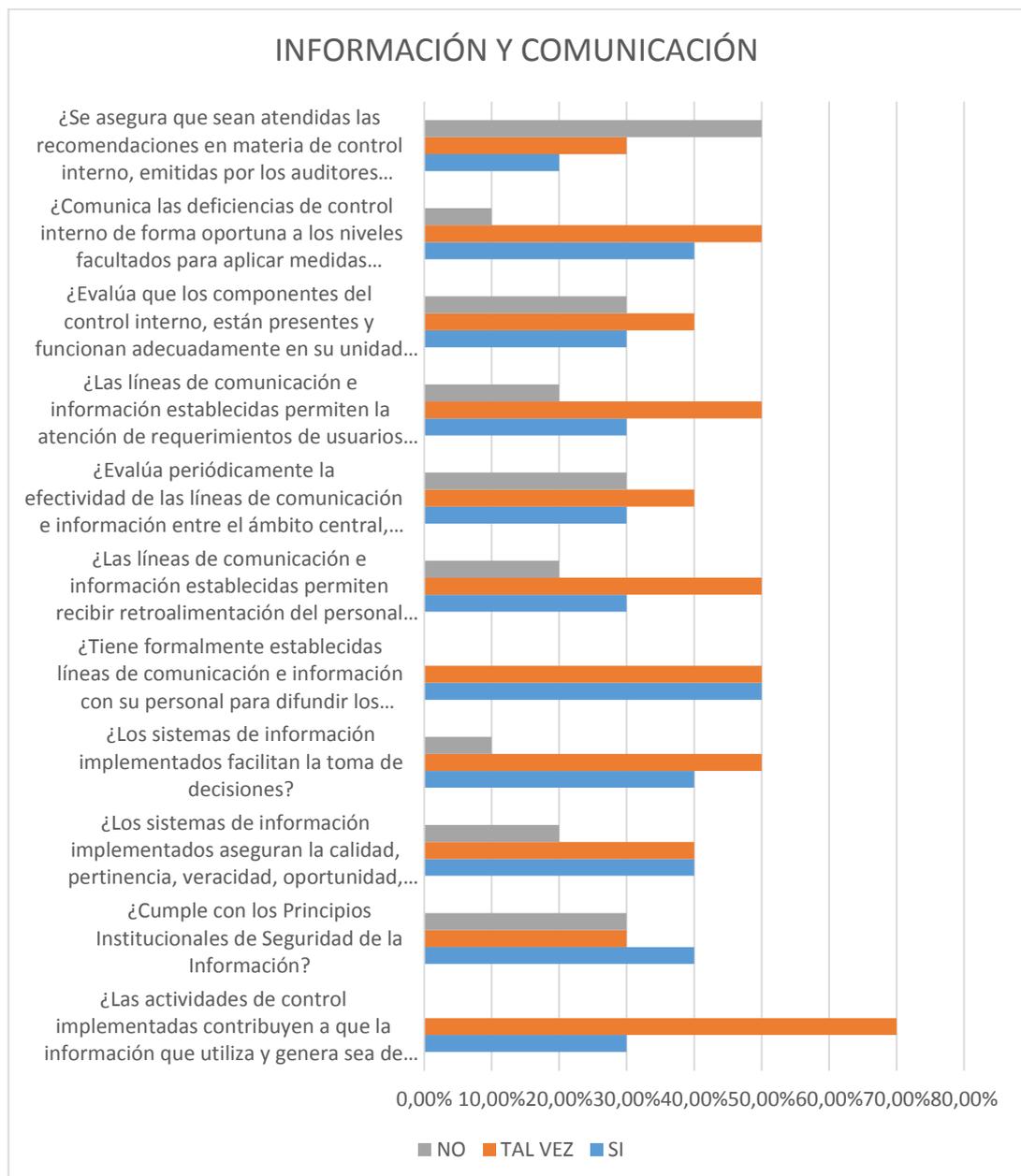


Figura 9 Encuesta información y comunicación
Elaborado por: Arias, G. (2020)

Finalmente con lo que respecta a la indagación con el personal del GAD en Información y Comunicación se visualiza lo siguiente, con una valoración de regular se tiene: Las actividades de control implementadas contribuyen a que la información que utiliza y genera sea de calidad, pertinente, veraz, oportuna, accesible, transparente, objetiva e independiente, los sistemas de información implementados facilitan la toma de decisiones, las líneas de comunicación e información establecidas permiten recibir retroalimentación del personal respecto del avance del programa de trabajo, las metas y los objetivos, las líneas de comunicación e información establecidas permiten la atención de requerimientos de usuarios externos, y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a los niveles facultados para aplicar medidas correctivas; con una valoración negativa o como factores a considerar de forma inmediata por parte del GAD se tiene, se asegura que sean atendidas las recomendaciones en materia de control interno, emitidas por los auditores internos y externos.

AMBIENTE DE CONTROL					
No.	PREGUNTA	RESPUESTA			
		SI	TAL VEZ	NO	TOTAL
1	¿Difunde la visión y misión del GAD?	3,00	3,50	0,00	6,50
2	¿El personal conoce el objetivo general, las atribuciones y los principales procesos y proyectos a cargo de la unidad administrativa?	4,00	2,00	0,00	6,00
3	¿Promueve la observancia del Código de Ética?	4,00	1,50	0,00	5,50
4	¿Realiza actividades que fomentan la integración de su personal y favorecen el clima laboral?	5,00	2,50	0,00	7,50
5	¿Para desarrollar y retener al personal competente cumple con las disposiciones normativas y promueve un plan de carrera?	2,00	1,00	0,00	3,00
6	¿El manual de organización de la unidad administrativa está actualizado y corresponde con la estructura organizacional autorizada?	5,00	2,50	0,00	7,50
7	¿Los perfiles y descripciones de los puestos están definidos y alineados con las funciones de la unidad administrativa?	2,00	2,00	0,00	4,00
8	¿Las demás disposiciones normativas y de carácter técnico para el desempeño de las funciones de la unidad administrativa están actualizadas?	2,00	2,50	0,00	4,50
9	¿El Manual de organización y las demás disposiciones normativas y de carácter técnico para el desempeño de las funciones de la unidad administrativa se difunden entre el personal?	3,00	2,00	0,00	5,00
10	¿Difunde y promueve la observancia de las Normas de Control Interno para el GAD?	4,00	2,00	0,00	6,00
VALORACIÓN AMBIENTE DE CONTROL					5,55

Tabla 15 Valoración ambiente de control

Elaborado por: Arias, G. (2020)

Para tener una mejor interpretación de la institución en los puntos analizados se asignará valores para poder establecer valoraciones parciales y generales de la misma forma que en la gestión presupuestaría siendo los siguientes valores:

- Si = 1
- Tal vez = 0,5
- No = 0

A su vez para establecer rangos óptimos de las calificaciones generales obtenidas se establecen los siguientes parámetros:

CRÍTICO	REGULAR	ACEPTABLE
De 1 a 4	De 4,1 a 8	De 8,1 a 10

Tabla 16 Parámetros de valoración
Elaborado por: Arias, G. (2020)

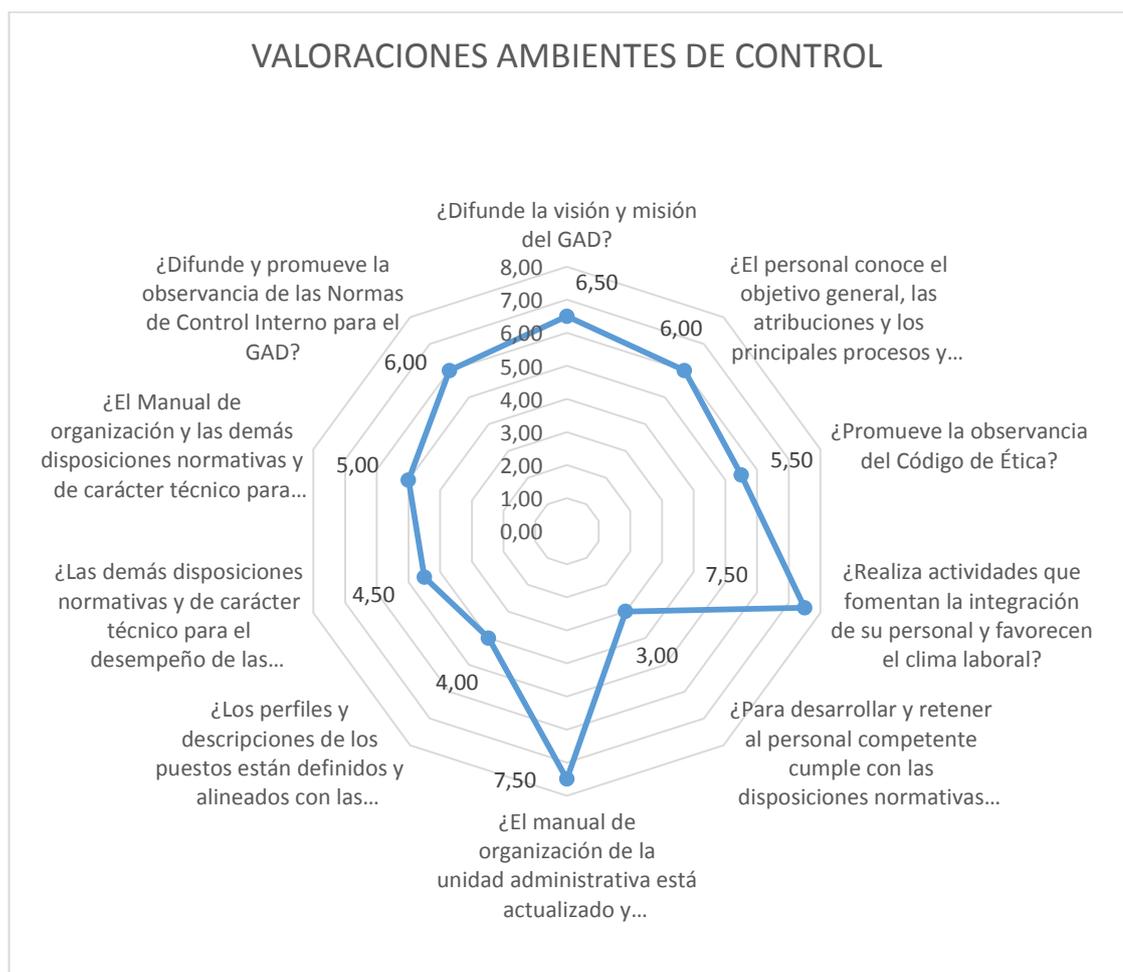


Figura 10 Valoración ambiente de control
Elaborado por: Arias, G. (2020)

En lo que respecta a la valoración del Ambiente de control se tiene una valoración de 5,55; teniendo como una valoración alta la 7,50 y como la valoración menor de 3,00, con el valor obtenido se sitúa en el rango de regular en este aspecto.

ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS					
No.	PREGUNTA	RESPUESTA			
		SI	TAL VEZ	NO	TOTAL
11	¿Los objetivos y metas de los principales procesos y proyectos a cargo de la unidad administrativa son difundidos entre su personal?	3,00	2,50	0,00	5,50
12	¿Se promueve una cultura de administración de riesgos a través de acciones de capacitación del personal responsable de los procesos?	4,00	1,50	0,00	5,50
13	¿Realiza y documenta la evaluación de riesgos de los principales proyectos y procesos?	2,00	2,00	0,00	4,00
14	¿En la evaluación de riesgos de los principales proyectos y procesos considera la posibilidad de fraude?	1,00	3,50	0,00	4,50
15	¿Los principales proyectos y procesos cuentan con sus correspondientes Matrices de Administración de Riesgos?	1,00	2,00	0,00	3,00
16	¿Los principales proyectos y procesos cuentan con planes de contingencia?	1,00	2,50	0,00	3,50
17	¿Los principales proyectos y procesos cuentan con planes de recuperación de desastres?	1,00	2,00	0,00	3,00
18	¿Las Matrices de Administración de Riesgos, los planes de contingencia y los planes de recuperación de desastres de los principales proyectos y procesos de la unidad administrativa están actualizados?	0,00	1,50	0,00	1,50
VALORACIÓN ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS					3,81

Tabla 17 Valoración administración de riesgos
Elaborado por: Arias, G. (2020)

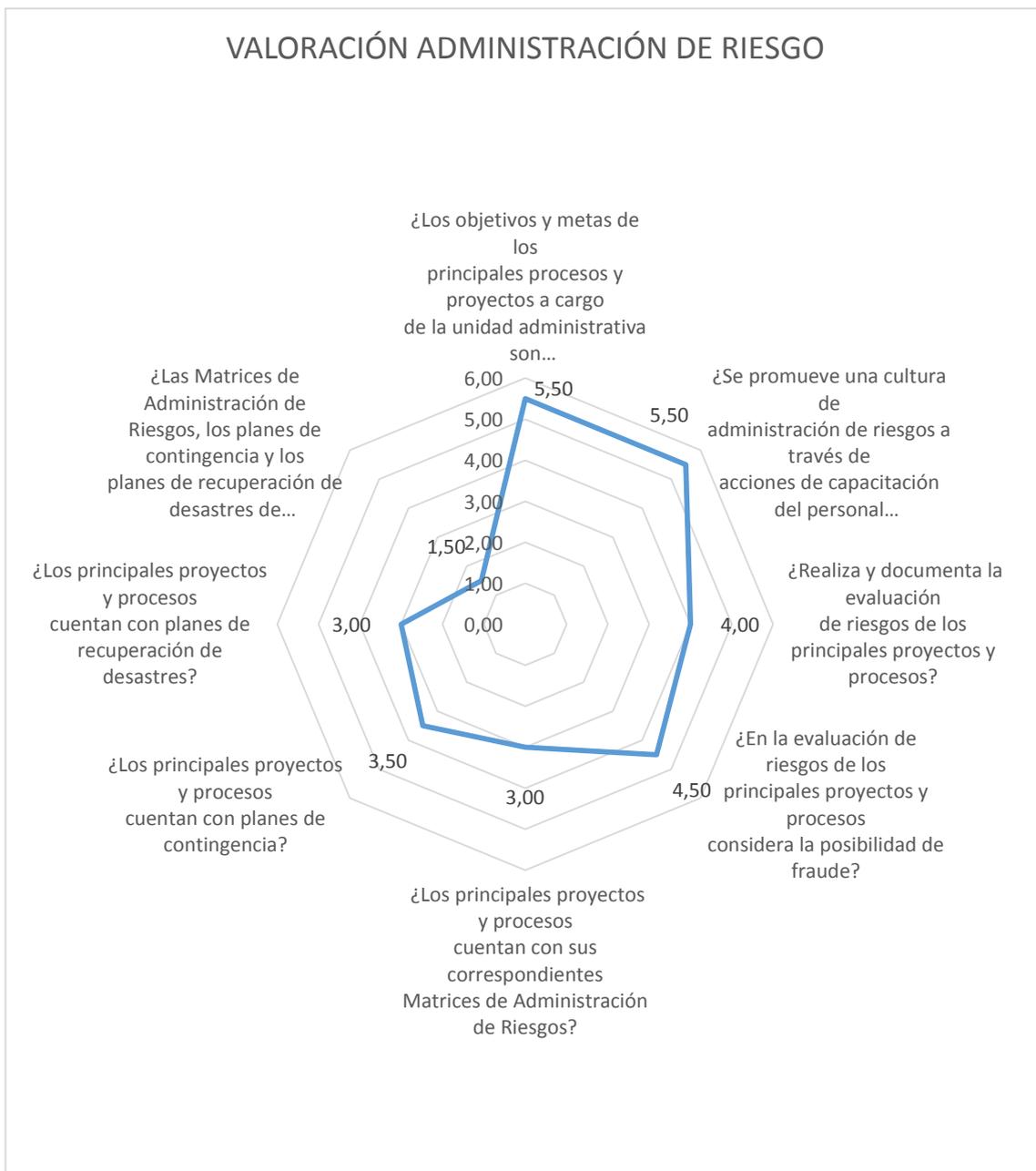


Figura 11 Valoración administración de riesgo
Elaborado por: Arias, G. (2020)

En Administración de Riesgo se observa una puntuación 3,81 lo cual lo sitúa en el rango crítico, teniendo como una puntuación la menor 1,50 y la mayor 5,50; siendo este un factor preocupante para la institución.

ACTIVIDADES DE CONTROL							
No.	PREGUNTA			RESPUESTA			
				SI	TAL VEZ	NO	TOTAL
19	¿Los	controles	implementados	5,00	2,00	0,00	7,00

	apoyan la administración de riesgos de los principales procesos y proyectos?				
20	¿Los controles implementados en los principales procesos y proyectos están documentados en el Manual de Procedimientos?	3,00	2,00	0,00	5,00
21	¿El manual de procedimientos está actualizado y corresponde a las atribuciones de la unidad o área administrativa?	2,00	3,00	0,00	5,00
22	¿Implementa actividades para asegurar el cumplimiento del manual de procedimientos?	3,00	3,00	0,00	6,00
23	¿Los principales procesos y proyectos de la unidad administrativa están soportados en sistemas de información?	2,00	3,00	0,00	5,00
24	¿Los sistemas de información implementados cuentan con sus correspondientes planes de contingencia y recuperación de desastres en materia de TIC?	2,00	2,50	0,00	4,50
25	¿El programa de trabajo y los indicadores de gestión (programático presupuestal) son difundidos entre el personal?	0,00	2,00	0,00	2,00
26	¿Se documenta el control y seguimiento del programa de trabajo y los indicadores de gestión (programático-presupuestal)?	1,00	2,50	0,00	3,50
27	¿Los recursos institucionales (financieros, materiales y tecnológicos) de la unidad administrativa están debidamente resguardados?	4,00	2,00	0,00	6,00
28	¿Tiene implementados controles para asegurar que el acceso y la administración de la información se realice por el personal facultado?	5,00	2,50	0,00	7,50
29	¿Evalúa periódicamente la efectividad de las actividades de control implementadas?	2,00	3,00	0,00	5,00
VALORACIÓN ACTIVIDADES DE CONTROL					5,14

Tabla 18 Valoración actividades de control
Elaborado por: Arias, G. (2020)

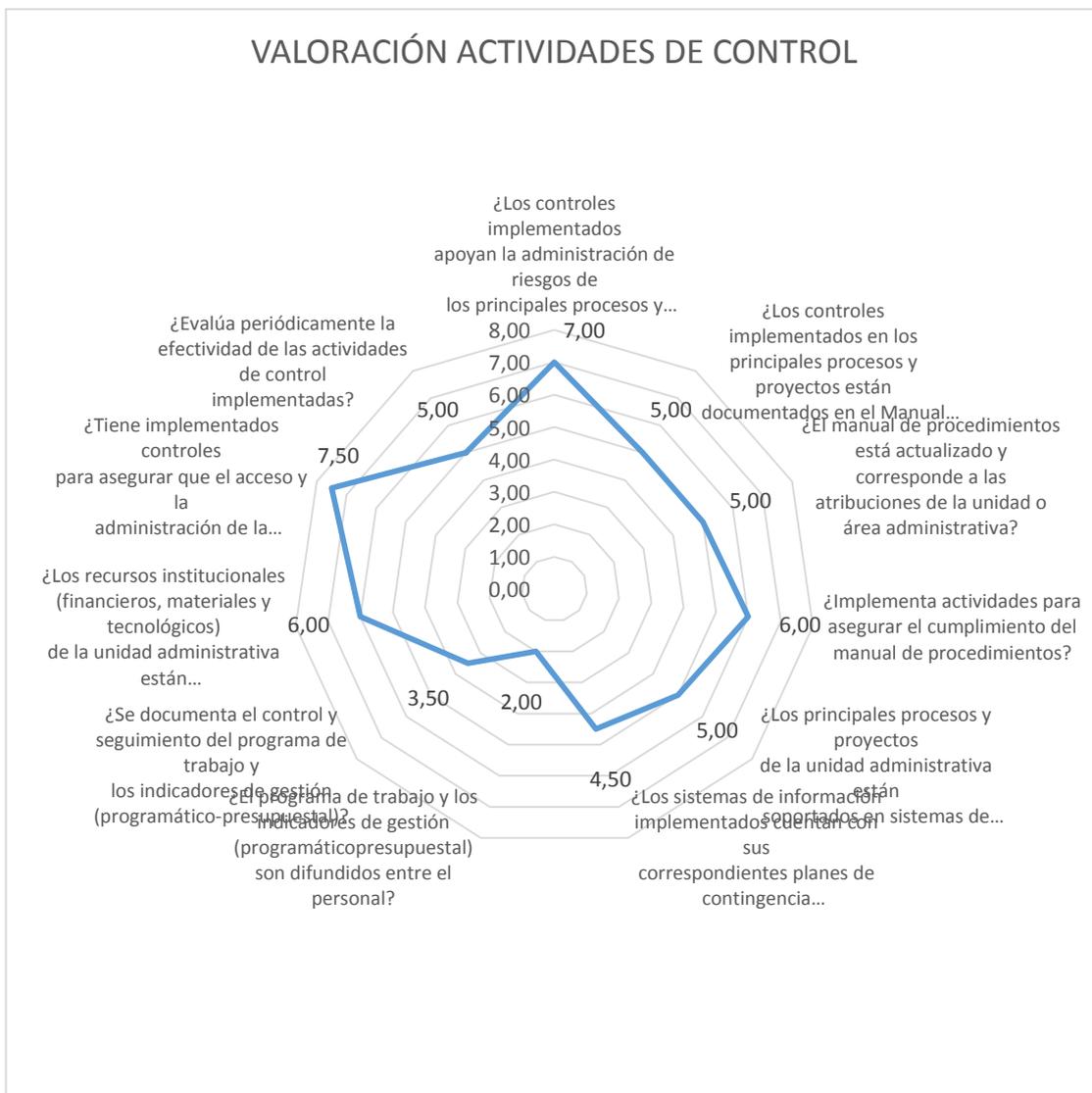


Tabla 19 Valoración actividades de control
Elaborado por: Arias, G. (2020)

La valoración de actividades de control dio una valoración de 5,14; la cual se encuentra en el rango de regular teniendo como valoración máxima 7,50 y como mínima 2,00

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
No.	PREGUNTA	RESPUESTA			
		SI	TAL VEZ	NO	TOTAL
30	¿Las actividades de control implementadas contribuyen a que la información que utiliza y genera sea de calidad, pertinente, veraz, oportuna, accesible, transparente, objetiva e independiente?	3,00	3,50	0,00	6,50
31	¿Cumple con los Principios Institucionales de Seguridad de la Información?	4,00	1,50	0,00	5,50

32	¿Los sistemas de información implementados aseguran la calidad, pertinencia, veracidad, oportunidad, accesibilidad, transparencia, objetividad e independencia de la información?	4,00	2,00	0,00	6,00
33	¿Los sistemas de información implementados facilitan la toma de decisiones?	4,00	2,50	0,00	6,50
34	¿Tiene formalmente establecidas líneas de comunicación e información con su personal para difundir los programas, metas y objetivos de la unidad administrativa?	5,00	2,50	0,00	7,50
35	¿Las líneas de comunicación e información establecidas permiten recibir retroalimentación del personal respecto del avance del programa de trabajo, las metas y los objetivos?	3,00	2,50	0,00	5,50
36	¿Evalúa periódicamente la efectividad de las líneas de comunicación e información entre el ámbito central, regional y estatal?	3,00	2,00	0,00	5,00
37	¿Las líneas de comunicación e información establecidas permiten la atención de requerimientos de usuarios externos?	3,00	2,50	0,00	5,50
38	¿Evalúa que los componentes del control interno, están presentes y funcionan adecuadamente en su unidad administrativa?	3,00	2,00	0,00	5,00
39	¿Comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a los niveles facultados para aplicar medidas correctivas?	4,00	2,50	0,00	6,50
40	¿Se asegura que sean atendidas las recomendaciones en materia de control interno, emitidas por los auditores internos y externos?	2,00	1,50	0,00	3,50
VALORACIÓN INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					5,73

Tabla 20 Valoración información y comunicación
Elaborado por: Arias, G. (2020)

VALORACIÓN INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

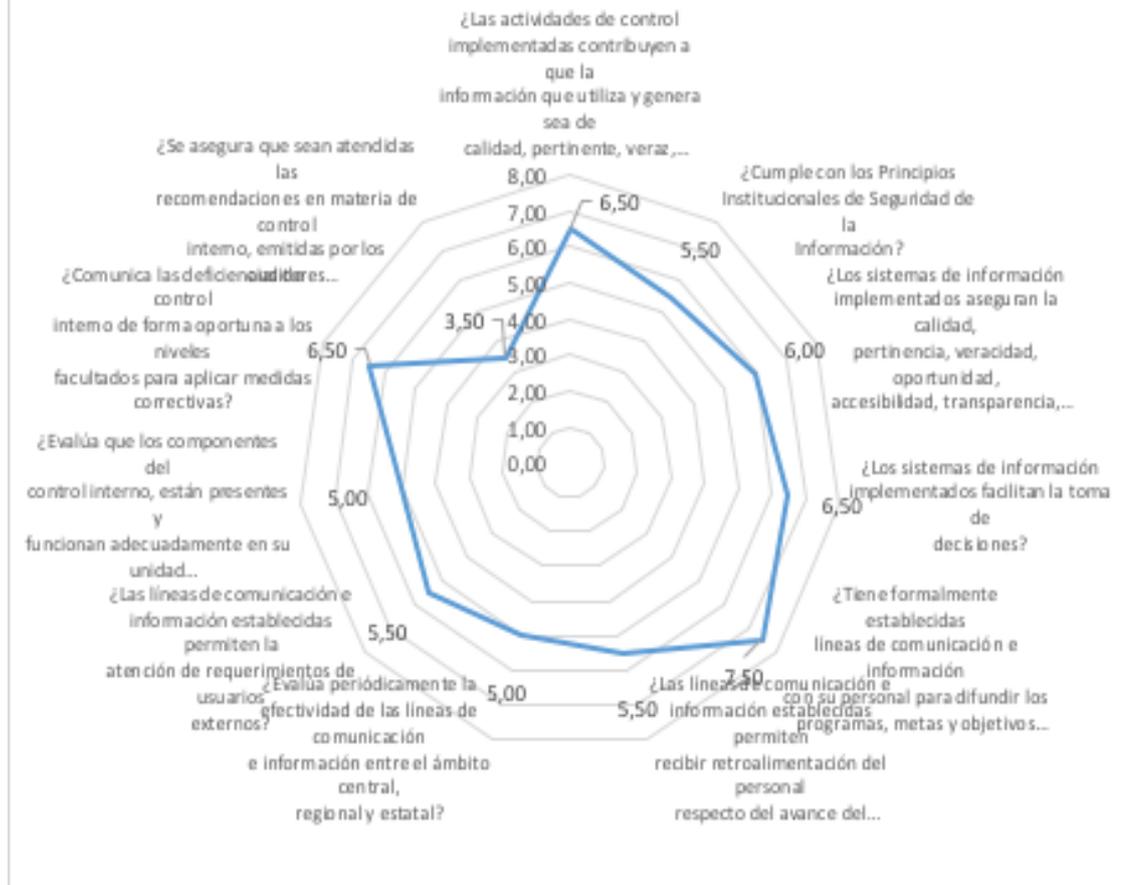


Figura 12 Valoración información y comunicación
Elaborado por: Arias, G. (2020)

En la valoración de información y comunicación, la puntuación obtenida fue de 5,73, ubicándola en el rango de regular, teniendo la valoración máxima 7,50 y la valoración mínima de 3,50.

VALORACIÓN	
VALORACIÓN AMBIENTE DE CONTROL	5,55
VALORACIÓN ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	3,81
VALORACIÓN ACTIVIDADES DE CONTROL	5,14
VALORACIÓN INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	5,73
VALORACIÓN GENERAL	5,06

Tabla 21 Valoración general
Elaborado por: Arias, G. (2020)

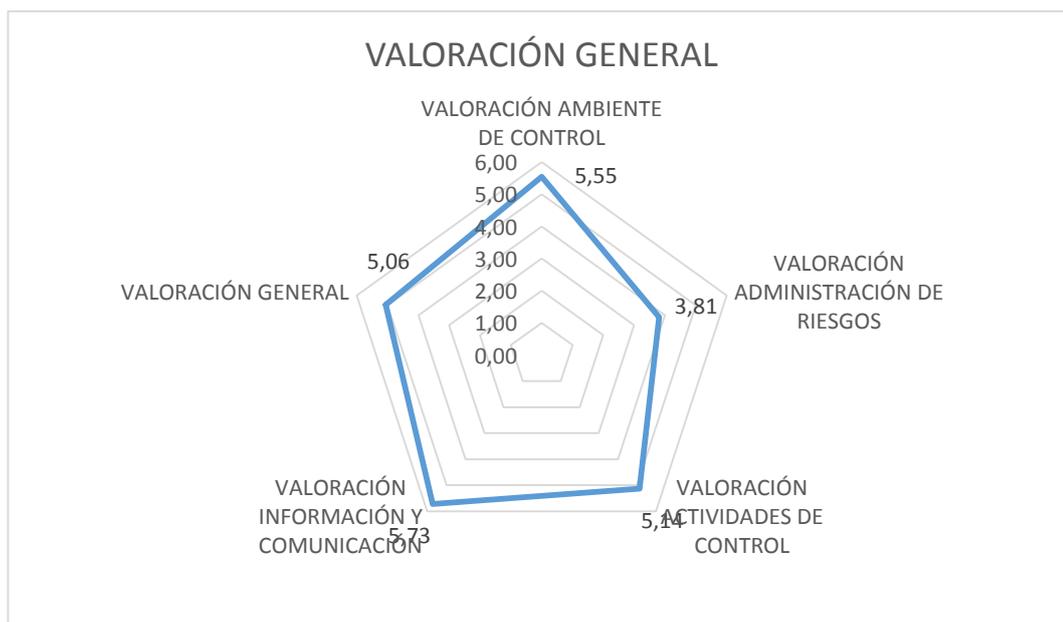


Figura 13 Valoración general
Elaborado por: Arias, G. (2020)

Como una valoración general al relacionar todos los factores se obtiene una calificación de 5,06 situándose en el rango regular, siendo el sector con mayores puntajes la valoración de información y comunicación con un puntaje de 5,73 y como la menor valoración la de administración de riesgos con 3,81.

Primera línea de defensa

La primera línea de defensa está encargada de la autoridad o líderes de los procesos o proyectos, el análisis se enfoca en el área de presupuesto por ende se enmarca dentro del departamento de la Dirección financiera y en esta línea se analiza las funciones y procedimientos de la dirección financiera.

TIPO DE PROCESO	RESPONSABLE	PROCESO
Estratégico	Autoridad departamental	Gestión del direccionamiento y la planeación estratégica de la dirección financiera
De apoyo	Personal departamental y personal de apoyo	Procesos de gestión documental, archivo, consultas jurídicas, capacitaciones, lineamientos para contratación de personal.
Misionales	Personal departamental y personal de apoyo	Gestión presupuestal.
Evaluación	Autoridad departamental	Control y seguimientos de los procesos departamental.

OBJETIVO PRINCIPAL DE LA PRIMERA LÍNEA DE DEFENSA

- Identificar, evaluar y controlar, los procedimientos mediante el uso adecuado de instrumentos de control interno, promoviendo el autocontrol para disminuir el riesgo.

ROLES Y RESPONSABILIDADES

- Monitorear constante mente los procedimientos para establecer o prever los posibles riesgos.
- Prevenir eventos negativos
- Recabar evidencias objetivas sobre los controles realizados
- Aplicar, medir y analizar indicadores de gestión asociados a los riesgos
- Dar seguimiento a las recomendaciones realizadas para mitigar el riesgo
- Diseño de estrategias para hacerle frente a los riesgos.

Segunda línea de defensa

La segunda línea de defensa trabaja conjuntamente con la primera línea, respaldando a las autoridades y a las direcciones departamentales para obtener un control y una gestión adecuada de los procedimientos y de los riesgos es decir es una fase netamente de supervisión.

OBJETIVO PRINCIPAL DE LA SEGUNDA LÍNEA DE DEFENSA

- Asegurar que los procesos y controles efectuados en la primera línea sean los adecuados, así como aportar información y el conocimiento necesario, para nuevos procedimientos de gestión de riesgo.

ROLES Y RESPONSABILIDADES

- Supervisar los controles y procedimientos establecidos en la primera línea de defensa para su adecuada ejecución.

- Aportar con conocimientos para establecer metodologías de gestión del riesgo.

PROCESOS ASOCIADOS	RECOMENDACIÓN	RESPONSABLE	CONTROL INTERNO	EVIDENCIA
Planeación estratégica	Para el cumplimiento de las metas establecidas, se debe crear un ambiente favorable para el control y la gestión del riesgo	Línea estratégica	Evaluación de los procedimientos y de la política de riesgo	Informes de Gestión. Política de riesgos. Manual de procedimientos.
Gestión administrativa y financiera	Es necesario que la institución, cuente con procesos de selección de personal, evaluación de desempeño laboral, y estándares que garanticen un adecuado clima laboral , para que se desenvuelvan con normalidad las funciones y responsabilidades inherentes al puesto de trabajo.	Línea estratégica	Plan de capacitaciones Clima laboral Programa de selección de personal	Medición del clima laboral Plan de capacitación Indicadores de desempeño laboral
Seguimiento y control	Se desarrollan planes, se identifican los riesgos y se diseñan controles para que la gestión sea eficiente y efectiva.	Línea estratégica	Monitoreo del estado de los riesgos aceptables , con el fin de identificar cambios sustanciales	Informes de Gestión. Mapa de riesgos departamental.
Todos los procesos	Definición de objetivos con suficiente claridad para identificar y evaluar los riesgos	Primera y segunda línea de defensa	Generación de reportes periódicos Cumplimiento de metas y objetivos en relación a la gestión integral del riesgo.	Mapa de procesos Políticas de operaciones Mapa de riesgos Informes de gestión

- Monitorear el control interno de la institución

- Alertar de factor que incrementen el riesgo en la institución para que se tomen medidas correctivas facilitando la toma de decisiones.

PROCESOS ASOCIADOS	RECOMENDACIÓN	RESPONSABLE	CONTROL INTERNO	EVIDENCIA
Todos los procesos	Identificación y análisis de riesgos (Analiza factores internos y externos; Implica a los niveles apropiados de la dirección; Determina cómo responder a los riesgos; Determina la importancia de los riesgos).	Primera y segunda línea de defensa	Monitoreo permanentemente los cambios en el entorno (interno y externo) que puedan afectar la efectividad. Verificación, en el marco de la política de riesgos institucional, que la identificación y valoración del riesgo de la primera línea sea adecuada frente al logro de objetivos y metas.	Política de riesgo. Mapa de riesgo. Informes de gestión
Todos los procesos	Evaluación del riesgo de fraude o corrupción	Primera y segunda línea de defensa	Identificación adecuada de riesgos inherentes al fraude o a la corrupción	Plan anticorrupción Mapa de riesgos de corrupción Seguimiento riesgos de corrupción
Todos los procesos	Diseño y desarrollo de actividades de control	Primera y segunda línea de defensa	Verificación de que el diseño del control establecido por la primera línea de defensa sea pertinente frente a los riesgos identificados, analizando: los responsables y su adecuada segregación de funciones, propósito, periodicidad, tratamiento en caso	Política de riesgo. Mapa de riesgo. Informes de gestión Códigos Manuales de procedimientos Manuales de funciones

			de desviaciones, forma de ejecutar el control y evidencias de su ejecución, y efectuar las recomendaciones a que haya lugar ante las instancias correspondientes	
--	--	--	--	--

PROCESOS ASOCIADOS	RECOMENDACIÓN	RESPONSABLE	CONTROL INTERNO	EVIDENCIA
Todos los procesos	Selección y desarrollo de controles generales sobre Tecnologías de la Información para apoyar la consecución de los objetivos	Primera y segunda línea de defensa	Acorde con la estructura de la entidad, el líder Proceso de Tecnología, Información y Comunicación en apoyo con el asesor externo verifica el desarrollo y mantenimiento de controles de Tecnologías de la información	Informes soporte técnico
Todos los procesos	Despliegue de políticas y procedimientos	Primera y segunda línea de defensa	Monitoreo a los riesgos acorde con la política de administración de riesgo establecida por la entidad. Verificación de que los responsables estén ejecutando los controles tal como han sido diseñados. Verificación del diseño y	Política de riesgo. Mapa de riesgo. Informes de gestión Códigos Manuales de procedimientos Informes de gestión

			<p>ejecución de los controles que mitigan los riesgos estratégicos o institucionales</p> <p>Verificación del diseño y ejecución de los controles que mitigan los riesgos de fraude y corrupción</p>	
--	--	--	---	--

PROCESOS ASOCIADOS	RECOMENDACIÓN	RESPONSABLE	CONTROL INTERNO	EVIDENCIA
Gestión documental y archivo	Utilización de información relevante (Identifica requisitos de información; Capta fuentes de datos internas y externas; Procesa datos relevantes y los transforma en información).	Línea estratégica	Garantía de la disponibilidad, confiabilidad, integridad y seguridad de la información requerida para llevar a cabo las responsabilidades de control interno por parte de la entidad	Gestión de peticiones, quejas, reclamos, denuncias o sugerencias Políticas, procedimientos de la obtención y procesamiento de la información.
Gestión documental y archivo	Comunicación Interna	Línea estratégica	Aseguramiento de que dentro de los procesos de información y comunicación interna y externa, se establezcan mecanismos claros de comunicación.	Actas de reuniones Plan de comunicaciones interno y externos. Canales de comunicación institucionales.
Gestión documental y archivo	Comunicación con el exterior	Línea estratégica	Garantía de la disponibilidad, confiabilidad, integridad y	Boletines de Prensa Plan de Medios

			seguridad de la información requerida para la prestación del servicio.	Página Web Gobierno Digital
			Impacto Ley de Transparencia.	Redes sociales
			Riesgos relacionados con el manejo de información clasificada o reservada.	

Tercera línea de defensa

La tercera línea de defensa esta a cargo del personal encargado de realizar el control interno de la institución el mismo puede ser personal de la propia institución o por personal externo de la institución.

OBJETIVO PRINCIPAL DE LA SEGUNDA LÍNEA DE DEFENSA

- Asegurar que los procesos y controles efectuados en la primera y segunda línea sean los adecuados, así como aportar información y el conocimiento necesario, para nuevos procedimientos de gestión de riesgo.

ROLES Y RESPONSABILIDADES

- Tienen un rol de asesoría, orientación técnica sobre la gestión del riesgo.
- Formar o capacitar a las autoridades de la institución acerca de la gestión del riesgo
- Supervisar los controles y procedimientos establecidos en la primera y segunda línea de defensa para su adecuada ejecución.
- Aportar con conocimientos para establecer metodologías de gestión del riesgo.
- Monitorear el control interno de la institución

- Alertar de factor que incrementen el riesgo en la institución para que se tomen medidas correctivas facilitando la toma de decisiones.

PROCESOS ASOCIADOS	RECOMENDACIÓN	RESPONSABLE	CONTROL INTERNO	EVIDENCIA
Todos los procesos	Evaluaciones continuas y/o separadas (autoevaluación, auditorías) para determinar si los componentes de la institución están presentes y funcionando.	Primera, segunda y tercera línea de defensa	<p>Evaluación de la gestión del riesgo de la institución con énfasis en la exposición al riesgo acorde a los lineamientos y políticas institucionales</p> <p>Cumplimiento legal y regulatorio</p> <p>Logro de objetivos estratégicos</p> <p>Confiabilidad de la información financiera y no financiera (segunda línea)</p> <p>Evaluación de la efectividad de las acciones desarrolladas por la segunda línea de defensa en</p>	<p>Seguimiento a los riesgos</p> <p>Seguimiento a los indicadores de gestión</p> <p>Seguimiento a indicadores aplicado a los procesos.</p> <p>Informes contables y financieros</p> <p>Autoevaluación</p> <p>Evaluación externa</p>

			aspectos como: cobertura de riesgos, cumplimiento de la planificación, mecanismos y herramientas aplicadas, y generar observaciones y recomendaciones para la mejora (tercera línea)	
--	--	--	--	--

4.3. Comprobación de hipótesis

Para la comprobación de la hipótesis se aplicó el factor de correlación tomando como relación presupuesto como factor Y y como X a los factores determinantes en las tres líneas de defensa como son ambiente de control, administración de riesgos, actividades de control información y comunicación, debido a que no existe la misma cantidad de datos en todos los factores, se eliminaron los extremos para tener una matriz modificada la cual tenga la misma cantidad de datos siendo los siguientes:

PRESUPUESTO	AMBIENTE DE CONTROL	ADMINISTRACION DE RIESGOS	ACTIVIDADES DE CONTROL	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
6	6,5	5,5	7	6,5
3,5	6	5,5	5	5,5
5,5	5,5	4	5	6
4	6	4,5	6	6,5
5	5	3	5	5
6,5	7,5	3,5	4,5	5,5
7	4	3	5	5
6	4,5	1,5	3,5	5,5

Tabla 22 Matriz factor de correlación
Elaborado por: Arias, G. (2020)

El coeficiente de correlación lineal “r”, se explica como el cociente de la covarianza y el producto de las desviaciones típicas de las dos variables cuantitativas objeto del análisis. A saber: $r = s_{XY} / s_X s_Y$, pues bien, para la interpretación de este coeficiente de correlación “r”, se debe comentar que: En primer lugar, este coeficiente tomará sólo valores que vayan entre -1 y 1. De este modo, cuanto más se aproxime a estos números enteros, más relacionadas están las variables objeto de la medición. Aunque hay que realizar una apreciación, si la aproximación se acerca sobradamente a -1, la relación será inversa, mientras que, si la adyacencia se produce cercana a 1, la relación será directa. En segundo lugar, si el valor de “r” es cero (0), o cercano a ese número, se debe determinar que no existe relación entre las variables en cuestión, o lo que es lo mismo, son incorreladas (Ruiz, 2018).

<i>CORRELACIÓN</i>	
Coeficiente de correlación múltiple	0,676383961
Coeficiente de determinación R ²	0,457495262
R ² ajustado	-0,265844388
Error típico	1,359377344
Observaciones	8

Tabla 23 Factor de correlación
Elaborado por: Arias, G. (2020)

Para la interpretación del factor de correlación se toma el dato del coeficiente de correlación múltiple según la siguiente tabla:

Coeficiente	Interpretación
r=1	Correlación perfecta
0,80<r<1	Muy Alta
0,60<r<0,80	Alta
0,40<r<0,60	Moderada
0,20<r<0,40	Baja
0<r<0,20	Muy baja
r=0	Nula

Fuente: Cornejo (2018).

Según la tabla el coeficiente de correlación tiene una relación alta por lo cual se acepta la hipótesis:

La aplicación de las tres líneas de defensa de Auditoría incidirá en la eficiente ejecución Presupuestaria en el Gobiernos Autónomos Descentralizado Municipal del Cantón Salcedo.

Aplicación de la lógica difusa

	PRESUPUESTO	AMBIENTE DE CONTROL	ADMINISTRACION DE RIESGOS	ACTIVIDADES DE CONTROL	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
PRESUPUESTO	1,00				
AMBIENTE DE CONTROL	0,18	1,00			
ADMINISTRACION DE RIESGOS	0,51	0,58	1,00		
ACTIVIDADES DE CONTROL	0,19	0,36	0,79	1,00	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	0,28	0,49	0,58	0,66	1,00

Tomando como relación el criterio de correlación aplicado a cada factor de los componentes de las tres líneas de defensa en relación con el presupuesto se observa que existe mayor relación entre presupuesto y administración de riesgo; y presupuesto e información y comunicación.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- Al evaluar las líneas de defensa de auditoría en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salcedo, para utilizar de manera eficiente y efectiva los recursos que permita el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales durante los años 2018 al 2019, se determinó que en los factores analizados basados en las líneas de defensa que tiene la institución según el rango establecido en el capítulo anterior la mayoría se encuentra dentro del rango de valoración regular las cuales son, ambiente de control, actividades de control e información y comunicación; y con valoración crítica, la administración de riesgos.
- La medición de los niveles de ejecución presupuestaria mediante la aplicación de indicadores para identificar el cumplimiento de metas y objetivos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salcedo en los años 2018-2019, se estableció un mejor comportamiento en el año 2019 con un cumplimiento de la ejecución presupuestaria del 71.2 % en relación al año 2018.
- Al demostrar la relación existente entre las variables de estudio, tres líneas de defensa y la eficiente ejecución presupuestaria en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salcedo, mediante el factor de correlación múltiple se estableció que existe una relación alta, lo cual afirma los resultados.

5.2. Recomendaciones

- En términos generales se debe mejorar la gestión de la institución en varios factores ya que en ninguno de los casos se obtuvo una valoración adecuada o aceptable, lo cual conllevaría a la falta de cumplimiento de los objetivos institucionales afectando así a los ciudadanos del cantón.

- Establecerán mecanismos para una actualización de la matriz de administración de riesgos, planes de contingencia y recuperación de desastres de los principales proyectos a fin de contar con un manejo eficiente de los potenciales eventos no deseados que pudieran afectar la ejecución de los procesos internos y cumplimiento de los objetivos del GAD Municipal del Cantón Salcedo.
- Implementar controles presupuestarios permanentes que permitan identificar oportunamente la problemática en la ejecución de los ingresos y gastos presupuestados, a fin de aplicar acciones correctivas que conlleven al logro de la eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos institucionales.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias, P. (2018). Auditoría un enfoque de gestión. Observatorio de la economía latinoamericana.
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria [BBVA]. (2015). BBVA. Obtenido de Informe convancia Relevancia Prudencial 2015:
<https://accionistaseinversores.bbva.com/microsites/pilarIII2015/es/index.html>
- Benavides, I., & Acosta, C. (2015). Auditoría Integral al Ciclo Presupuestario de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de Cotopaxi y Pastaza. SIGMA revista de investigación, 2(1), 110 - 118.
- Berbey, E., Valencia, M., & Charres, H. (2018). El control previo y posterior de la contraloría general de la república, como cuarta línea de defensa en la evaluación de la gestión de riesgos de las empresas públicas en panamá. saberes apudep, 1(1), 23 - 34.
- Berbey, E., Valencia, M., & Charres, H. (2018). El control previo y posterior de la contraloría general de la república, como cuarta línea de defensa en la evaluación de la gestión de riesgos de las empresas públicas en panamá. revista saberes apudep, 23-34.
- Bernal, A. (2010). Investigación Metodológica administración, economía, humanidadesy ciencias sociales. Colombia, Colombia: Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Biler, S. (2017). Auditoria. Elementos esenciales. Dominio de las ciencias, 3, 138 - 151.
- Canel Crespo, M. J. (2018). La comunicación de la Administración pública para gobernar con la sociedad . (F. d. económica, Ed.) México.

Cedeño, P. (2016). Auditoría integral a los activos fijos depreciables. *Dominio de las ciencias*, 2, 406 - 417.

Cumba, D., Nobrega, P., & Lopes, W. (2019). Líneas de defensa y el índice de desempeño en Empresas Estatales Federales Brasileñas. *Cuadernos de Contabilidad*, 20(50).

Cunba, D., Nobrega, P., & Wenner, G. (2019). Líneas de defensa y el índice de desempeño en Empresas Estatales Federales Brasileñas. *Cuadernos de Contabilidad*, 20(50).

Douglas, A. (2015). Aprovechar el COSO en las tres líneas de defensa. *El Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO)*.

Duran, A. (6 de Noviembre de 2018). Derecho Ecuador. Recuperado el Agosto de 2020, de Contraloría General del Estado:
<https://www.derechoecuador.com/contraloria-general-del-estado>

ECIIA/FERMA. (2018). Obtenido de
<https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/PP%20The%20Three%20Lines%20of%20Defense%20in%20Effective%20Risk%20Management%20and%20Control%20Spanish.pdf>

Ecuador, Código Orgánico de Organización Territorial [COOTAD]. (2010). *Codigo organico organizacion territorial autonomia descentralizacion*. Quito.

Ecuador, Código Orgánico de Planificación y Finanzas Publicas [COPFP]. (2014). *Codigo organico de planificacion y finanzas publicas, COPFP*. Quito

Ecuador, Código orgánico de planificación y finanzas públicas. (2010). *Código orgánico de planificación y finanzas públicas*. Asamblea nacional del Ecuador, Quito.

- Ecuador, Consejo De Participación Ciudadana Y Control Social. (2017). Presupuestos participativos. recuperado el 2019, de metodología para la construcción del presupuesto participativo en el marco del sistema de participación: <http://www.cpccs.gob.ec/wp-content/uploads/2017/02/presupuestos-participativos.pdf>
- Ecuador, Constitución Política . (20 de Octubre de 2008). Constitución Política de la República del Ecuador. Registro oficial 449. Ecuador.
- Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2014). Fondo de población de las naciones unidas. Salcedo: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
- Ecuador, Ministerio de Economía y Finanzas. (20 de Marzo de 2018). Tesorería. Obtenido de <https://www.finanzas.gob.ec/tesoreria/>
- Ecuador, Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. (2017). Agenda Zonal. Ecuador: Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo.
- Ecuador, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (23 de Agosto de 2013). El Buen Vivir en la Constitución del Ecuador. Obtenido de <http://plan.senplades.gob.ec/3.3-el-buen-vivir-en-la-constitucion-del-ecuador>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). METODOLOGÍA de la investigación Quinta Edición. Mexico: ISBN.
- Hernández, O. (2016). La auditoría interna y su alcance ético empresarial. Actualidad Contable Faces, 19(33), 15-41.
- Hernández, R., Fernández , C., & Baptista, P. (2003). Metodología de la Investigación. México, México: Ineramericana de Editores S.A. DEV.

Instituto de Auditores Internos [IIA]. (2018). Las tres líneas de defensa para una efectiva gestión de riesgos y control. Chile: The Institute of internal auditors.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). Fascículo Provincial de Cotopaxi. Ecuador : Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

Luis Durán Rojo, & Marco Mejía Acosta. (2015). El régimen del impuesto predial en las finanzas públicas de los gobiernos locales. Contabilidad y Negocios, 43-65.

Mayorga, M., Lopez, A., & Alvarez, E. (2017). Perspectiva teórica del enfoque social dentro el proceso de la Auditoría de Gestión en el contexto ecuatoriano. Publicando, 4(12), 283 - 301.

Merchan, N., Pinargote, N., Baque, E., Chiquito, G., Acebo, R., & Paredes, L. (2018). Auditoría de Gestión como técnica de análisis de las Operaciones Empresariales. Polo de conocimiento, 3(19), 115 - 127.

Paredes, J. (2017). Planificación financiera ante la perspectiva organizacional en empresas cementeras del estado Zulia-Venezuela. Económicas CUC, 38(1), 105-132.

Pérez, R., & Cantuña, F. (2015). Estadísticas de los gobiernos seccionales y provinciales en el Ecuador: 2004 - 2013. Apuntes de Economía(62).

Pérez, S., & Pérez, F. (2016). Planificación financiera de las empresas: el rol de los impuestos o tributos. Publicando, 3(8), 563 - 578.

Personería de Cartagena de Indias. (2020). Manual 7ma. dimension mipg: Control interno y las líneas de defensa. Cartagena de Indias: Personeria distrital de Cartagena.

- Pliscoff, C. (2017). Implementando la nueva gestión pública: problemas y desafíos a la ética pública. El caso chileno. *Convergencia*(73), 141 - 164.
- Quinaluisa, N., Ponce, V., Muñoz, S., Ortega, X., & Perez, J. (2018). El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO. *Cofín Habana*, 12(1), 268-283.
- Reinoso, Y., & Pincay, D. (2020). Análisis de la ejecución presupuestaria en el Gobierno local Municipal del Cantón Simón Bolívar. *Digital Publisher*, 5(2), 14 - 30.
- Romero, C. (2015). Baja ejecución presupuestaria en inversión pública en los gobiernos municipales de Bolivia. *Observatorio de la economía latinoamericana*(207).
- Ruiz, M. (2018). Factores determinantes de la criminalidad en España. Estudio de la correlación estadística. *Revista Via Iuris*, 1(25), 1-42.
- Sanchez, C. (2016). Planificación financiera de empresas agropecuarias. *Visión de futuro*, 20, 209 - 227.
- Vargas, R., & Fajardo, L. (2019). Percepción ciudadana sobre la ejecución presupuestaria de un municipio de Ecuador. *Revista Mapa*, 3(16), 30-51.
- Vega, L. O., & Ortiz, A. (2017). Procesos más relevantes del control interno de una empresa hotelera. *Semestre Económico*, 20(45), 217-231.
- Velasco, M. (2016). Entre el poder y la racionalidad: gobierno del turismo, política turística, planificación turística y gestión pública del turismo. *Pasos*, 14(3), 577 - 594.