



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**Proyecto Integrador, previo a la obtención del Título de Licenciada en
Contabilidad y Auditoría**

Tema:

“Evaluación del control interno con enfoque en riesgos al Gobierno Autónomo
Descentralizado Municipal del Cantón Tisaleo”

Autora: Gualli Tennisaca, Dayana Estefania

Tutora: Dra. Valle Álvarez, Alexandra Tatiana, Ph.D.

Ambato – Ecuador
2026

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dra. Alexandra Tatiana Valle Álvarez, Ph.D. con cédula de identidad No. 1802922938, en mi calidad de Tutora del Proyecto Integrador sobre el tema: **“EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO CON ENFOQUE EN RIESGOS AL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN TISALEO.”** desarrollado por Dayana Estefania Gualli Tenisaca de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad presencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Instructivo del Reglamento para la Titulación de Grado en la Universidad Técnica de Ambato.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el H. Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, Junio 2026

TUTORA



.....
Dra. Alexandra Tatiana Valle Álvarez, Ph.D.

C.I. 1802922938

AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Dayana Estefania Guali Tennisaca con cédula de identidad No. 1850868751, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Proyecto Integrador, bajo el tema: **“EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO CON ENFOQUE EN RIESGOS AL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN TISALEO”**, también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos, conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Proyecto Integrador.

Ambato, Junio 2026

AUTORA



.....
Dayana Estefania Guali Tennisaca

C.I. 1850868751

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este Proyecto Integrador, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi Proyecto Integrador, con fines de difusión pública; además apruebo la reproducción de este Proyecto Integrador, dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial; y se realice respetando mis derechos de autora.

Ambato, Junio 2026

AUTORA



.....
Dayana Estefania Guali Tennisaca

C.I. 1850868751

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Proyecto Integrador, sobre el tema: **“EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO CON ENFOQUE EN RIESGOS AL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN TISALEO”**, elaborado por Dayana Estefanía Gualli Tenisaca, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Junio 2026



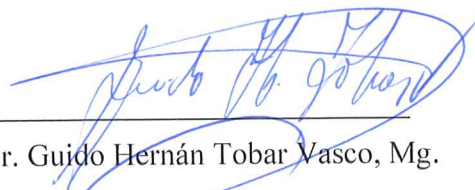
Dr. Carlos Alberto Barreno Córdova, Mg.

PRESIDENTE



Dra. Cecilia Catalina Toscano Morales, Mg.

MIEMBRO CALIFICADOR



Dr. Guido Hernán Tobar Vasco, Mg.

MIEMBRO CALIFICADOR

DEDICATORIA

Dedico este trabajo, a Dios, por ser mi fortaleza, mi guía y mi refugio en cada etapa de este camino. Por acompañarme con amor, sabiduría, paciencia y resistencia en los momentos en que sentí que el proceso se volvía difícil.

A mi madre, Diana Tennisaca por su apoyo incondicional, por sus consejos y su amor constante; a mis hermanos Lenin y Sarahi por estar presente en mi vida y brindarme ánimo durante este proceso, a mis abuelitos Anival Gualli y Olga Iza por su cariño, sus enseñanzas y sus palabras de aliento que nunca me dejaron sentir sola; a mis tías María y Marcia por su comprensión, afecto sincero gracias por darme ánimos en los momentos más difíciles.

A mi hijo Mateo, quien es mi mayor inspiración y el motivo más grande para seguir adelante, este logro también le pertenece porque su presencia me impulsa a ser mejor cada día y a enseñarle que con esfuerzo y dedicación los sueños sí se hacen realidad.

A mi esposo Jinson, quien con su cariño, paciencia y compañía durante cada etapa de este proceso. Gracias por apoyarme, comprenderme y permanecer a mi lado en momentos de cansancio, tensión y esfuerzo.

Dayana Estefanía Gualli Tennisaca

AGRADECIMIENTO

Expreso mi más sincero agradecimiento a la Universidad Técnica de Ambato, por darme la oportunidad de avanzar en mi formación académica y profesional, y por ser un pilar principal en este proceso de aprendizaje que culmina en una meta importante.

De manera muy especial, agradezco a mi tutora de tesis, Dra. Tatiana Valle, por su compromiso, orientación, paciencia, tiempo y apoyo durante el desarrollo de este trabajo. Sus aportes, sugerencias y apoyo fueron clave para perfeccionar cada etapa de la investigación y finalizar este proceso de manera responsable y comprometida.

Al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tisaleo, por abrirme sus puertas y facilitarme el acceso a la información necesaria para el desarrollo de este estudio. Su colaboración permitió comprender más de cerca la realidad institucional y reforzar el análisis realizado en el presente trabajo.

Dayana Estefania Gualli Tennisaca

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

CONTENIDO	PÁGINA
A. PÁGINAS PRELIMINARES	
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	iii
DERECHOS DE AUTOR.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
RESUMEN EJECUTIVO	xiii
ABSTRACT.....	xiv
B. CONTENIDOS	
CAPÍTULO I.....	1
MARCO TEÓRICO	1
1.1 Introducción	1
1.1.1 Antecedentes	1
1.1.1.1. Historia de la institución	1
1.1.1.2 Detalles estratégicos.....	1
1.1.1.2.1 Misión	2
1.1.1.2.2 Visión	2
1.1.1.2.3 Objetivos estratégicos	2
1.1.1.2.4 Principios.....	3
1.1.1.2.5 Valores.....	4
1.1.1.3 Estructura organizacional.....	5
1.1.1.4 Detalles de servicios.....	6
1.1.1.5 Detalles legales.....	6
1.1.1.6 Marcas y logos	7

1.1.1.7 Ubicación	7
1.1.2 Descripción del entorno	8
1.1.3 Justificación.....	11
1.1.4 Objetivos	12
1.1.4.1 Objetivo general.....	12
1.1.4.2 Objetivos específicos	12
1.2 Revisión de la literatura	12
1.2.1 Bases teóricas.....	12
1.2.1.1 Teoría de agencia.....	12
1.2.1.2 Teoría de la organización	14
1.2.1.3 Teoría de la organización pública.....	15
1.2.2 Conceptos, definiciones, características, clasificaciones, fases	15
1.2.2.1 Control interno	15
1.2.2.2 Control interno en el sector público	16
1.2.2.3 Elementos del control interno	17
1.2.3 Modelo COSO.....	17
1.2.3.1 Evolución del COSO.....	17
1.2.3.2 Componentes del sistema del control interno según COSO	18
1.2.3.3 Definición de los componentes del COSO.....	19
1.2.4 Riesgos institucionales	28
1.2.4.1 Definición de riesgo	28
1.2.5 Marco normativo.....	28
1.2.5.1. Normativa Internacional INTOSAI.....	28
1.2.5.2 INTOSAI GOV 9100	29
1.2.6 Evaluación del control interno	29
1.2.7 Normas nacionales	30
CAPÍTULO II.....	31
METODOLOGÍA	31
2.1. Descripción de la metodología.....	31
2.1.1 Unidad de análisis	31
2.1.2. Fuentes y técnicas de recolección de información.....	31
2.1.3. Fases del desarrollo	32
CAPÍTULO III.....	34

DESARROLLO.....	34
3.1 Fase I: Conocimiento y análisis de las áreas objeto de estudio.....	34
3.1.1 Guía de visita preliminar	35
3.1.2 Visión sistémica	37
3.1.3 Visión estratégica	39
3.1.4 Cadena de Valor	40
3.2 Fase II: Evaluación del control interno con enfoque en riesgos	41
3.2.1 Análisis de las matrices de riesgos	51
3.3 Fase III: Comunicación de resultados	76
CAPÍTULO IV	102
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	102
4.1 Conclusiones	102
4.2 Recomendaciones.....	104
C. MATERIALES DE REFERENCIA	
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	106
ANEXOS.....	108

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
Tabla 1 Principios institucionales del Gad Municipal del Cantón Tisaleo.....	4
Tabla 2 Normas generales de control interno	22
Tabla 3 Personas entrevistadas y encuestadas.....	32
Tabla 4 Fases de la evaluación del control interno.....	32
Tabla 5 Matriz de probabilidad e impacto de riesgos financieros	53
Tabla 6 Matriz de probabilidad e impacto de riesgos de control interno	54
Tabla 7 Matriz de probabilidad e impacto de riesgos de corrupción o fraude	55
Tabla 8 Matriz de probabilidad e impacto de riesgos operativos	56
Tabla 9 Matriz de probabilidad e impacto de riesgos tecnológicos y de seguridad de la información	58
Tabla 10 Matriz de probabilidad e impacto de riesgos legales y de cumplimiento..	59
Tabla 11 Matriz de probabilidad e impacto de riesgos ambientales.....	61
Tabla 12 Matriz de probabilidad e impacto de riesgos estratégicos.....	62
Tabla 13 Matriz de probabilidad e impacto de riesgos reputacionales.....	64
Tabla 14 Matriz de probabilidad e impacto de riesgos de desastres y continuidad operativa.....	65
Tabla 15 Hoja de hallazgos	67

ÍNDICE DE FIGURAS

CONTENIDO	PÁGINA
Figura 1 Organigrama Estructural del GAD Municipal del Cantón Tisaleo.....	5
Figura 2 Logo del GAD Municipal del Cantón Tisaleo.....	7
Figura 3 Ubicación geográfica del GAD Municipal.....	7
Figura 4 Cadena de Valor del Gad Municipal del Cantón Tisaleo.....	9
Figura 5 Relación de agencia en las organizaciones.....	13
Figura 6 Factores importantes de la teoría de la agencia	14
Figura 7 Elementos del control interno.....	17
Figura 8 Evolución del COSO	18
Figura 9 Componentes del sistema de control interno según COSO.....	19
Figura 10 Criterios para evaluar el control interno	29
Figura 11 Pirámide de Kelsen aplicada a las Normas Nacionales del Ecuador.....	30
Figura 12 Áreas específicas y subunidades de la Gestión Municipal del Cantón Tisaleo	40
Figura 13 Nivel de confianza y riesgo de contabilidad.....	42
Figura 14 Nivel de confianza y riesgo de tesorería municipal.....	43
Figura 15 Nivel de confianza y riesgo de rentas.....	44
Figura 16 Nivel de confianza y riesgo de desarrollo social	45
Figura 17 Nivel de confianza y riesgo agropecuario	46
Figura 18 Nivel de confianza y riesgo de cultura y turismo	47
Figura 19 Nivel de confianza y riesgo de planificación.....	48
Figura 20 Nivel de confianza y riesgo de avalúos y catastros	49
Figura 21 Nivel de confianza y riesgo de gestión de riesgos.....	50
Figura 22 Mapa de calor para la evaluación de riesgos institucionales	51

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA: “EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO CON ENFOQUE EN RIESGOS AL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN TISALEO”

AUTORA: Dayana Estefania Gualli Tennisaca

TUTORA: Dra. Alexandra Tatiana Valle Álvarez, Ph.D.

FECHA: Junio, 2026

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto integrador tuvo como objeto evaluar el control interno con enfoque en riesgos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tisaleo, con el propósito de fortalecer la eficiencia institucional y el cumplimiento de la normativa vigente. El estudio se desarrolló bajo un enfoque mixto, con diseño no experimental, debido a que se recopiló información cuantitativa y cualitativa sin manipular los procesos evaluados. La metodología incluyó visita previa, entrevistas y encuestas, observación directa, revisión documental, cuestionarios basados en el modelo COSO y matrices de probabilidad e impacto, aplicadas a la Dirección Financiera, Unidad de Control Ambiental y Dirección de Obras Públicas. Los resultados mostraron un sistema de control interno favorable; sin embargo, se identificaron 31 hallazgos relacionados con riesgos de control interno, clasificados principalmente en niveles moderados y bajos. Estos se vincularon con la actualización de información, comunicación formal y seguimiento de procesos. Asimismo, se priorizaron riesgos financieros, operativos, tecnológicos, ambientales, legales, estratégicos, reputacionales y de continuidad operativa. Se concluyó que la entidad mantiene una estructura de control interno aceptable, pero requiere fortalecer la documentación, las acciones correctivas y la gestión preventiva institucional para mejorar la administración municipal.

PALABRAS DESCRIPTORAS: CONTROL INTERNO, RIESGOS, GESTIÓN PÚBLICA, MODELO COSO, GAD MUNICIPAL.

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDITING
ACCOUNTING AND AUDITING CAREER

TOPIC: “INTERNAL CONTROL EVALUATION WITH A RISK-BASED APPROACH IN THE MUNICIPAL DECENTRALIZED AUTONOMOUS GOVERNMENT OF TISALEO CANTON”

AUTHOR: Dayana Estefania Gualli Tenisaca

TUTOR: Dra. Alexandra Tatiana Valle Álvarez, Ph. D

DATE: June, 2026

ABSTRACT

This integrative project aimed to evaluate internal control with a risk-based approach in the Decentralized Autonomous Municipal Government of the Tisaleo Canton, with the purpose of strengthening institutional efficiency and compliance with current regulations. The study was conducted using a mixed-methods approach with a non-experimental design, as quantitative and qualitative information was collected without manipulating the processes being evaluated. The methodology included a preliminary visit, interviews and surveys, direct observation, document review, questionnaires based on the COSO model, and probability and impact matrices, applied to the Finance Department, the Environmental Control Unit, and the Public Works Department. The results showed a favorable internal control system; however, 31 findings related to internal control risks were identified, primarily classified as moderate and low. These were linked to information updates, formal communication, and process monitoring. Financial, operational, technological, environmental, legal, strategic, reputational, and business continuity risks were prioritized. It is concluded that the entity maintains an acceptable internal control structure, but requires strengthening its documentation, corrective actions, and institutional preventive management to improve municipal administration.

KEYWORDS: INTERNAL CONTROL, RISKS, PUBLIC MANAGEMENT, COSO FRAMEWORK, MUNICIPAL GOVERNMENT

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Introducción

1.1.1 Antecedentes

1.1.1.1. Historia de la institución

Tisaleo se esforzó por su cantonización en el año 1980, la reseña histórica relata que un grupo de personas realizaban viajes con el propósito de alcanzar la cantonización, el día sábado 24 de noviembre de 1984 esta comisión se desplazó hasta la hacienda de Don Julio Miranado con la finalidad de recaudar fondos, desgraciadamente sufrieron un accidente vial dejando como resultado varios heridos.

A pesar de varias dificultades, las sesiones y convocatorias siguen firmes hasta el fin de año, logrando la cantonización el 17 de noviembre de 1987, este cantón está integrado por una parroquia rural denominada “Quinchicoto” y la parroquia “La Matriz”, geográficamente limitada al norte y al occidente con el Cantón Ambato y al sur y al oriente con los cantones Cevallos y Mocha.

Hoy en día, Tisaleo es conocido por su producción de fresa y mora, por sus talleres hechos a mano, productos como calzado, modelaje, confección de prendas, y también la construcción de instrumentos musicales como las guitarras. Tisaleo se diferencia por ser una tierra muy fértil, lo que da paso a la producción de diferentes productos de primera necesidad. De igual manera, la actividad ganadera conforma una de las principales actividades económicas del territorio. Además, es reconocido por el arduo trabajo y esfuerzo de los habitantes que ayudaron para su desarrollo cantonal.

1.1.1.2 Detalles estratégicos

A continuación, se describen los aspectos estratégicos que orientan la gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Tisaleo. Según se detalla en el Reglamento Orgánico Funcional del Gad Municipal del Cantón Tisaleo (2022).

1.1.1.2.1 Misión

Promover el desarrollo económico-social de manera equilibrada en el cantón Tisaleo, con base en la planificación territorial fundamentado en un desarrollo sustentable y sostenible, la participación ciudadana es la base para el desarrollo de nuestras comunidades, siempre basado en la cooperación con organismos de gobierno e instituciones no gubernamentales, enfocándose en el plan de trabajo y salud como entes básicos del desarrollo cantonal.

1.1.1.2.2 Visión

El GAD Municipal del Cantón Tisaleo, busca ser una institución pública enmarcada en la eficacia y eficiencia, considerando a la participación ciudadana un ente fundamental con personal competente e idóneo que promueva el buen trato a la ciudadanía, con una administración municipal transparente posicionado al cantón Tisaleo como atractivo turístico, con profesionales que apoyen en este proceso tanto en áreas comunicacionales, culturales y gestión que son consideradas como apoyo necesario y fundamental al proceso.

1.1.1.2.3 Objetivos estratégicos

Según el Reglamento Orgánico Funcional del GAD Municipal del cantón Tisaleo (2022), se establecen los siguientes objetivos estratégicos para su gestión:

- a) Contribuir al desarrollo sustentable del cantón Tisaleo a través de la formulación y ejecución de planes, programas y proyectos alineados a la Planificación Estratégica Institucional, que garanticen la dotación oportuna de servicios a la comunidad, con aporte de su talento humano e involucrado a los actores sociales en la gestión municipal para lograr el buen vivir.
- b) Mejorar la calidad de vida de los habitantes del cantón Tisaleo, en el marco de la planificación institucional y nacional definida en el Plan Nacional de Desarrollo y en el Plan de Desarrollo y Ordenamiento territorial, a través de la dotación y mantenimiento de los servicios públicos eficientes y de calidad.
- c) Proponer normativa técnica que facilite la relación con la comunidad y el establecimiento de controles en los servicios que presta la Municipalidad.
- d) Planificar el cumplimiento de los principios de desarrollo, conservación y aprovechamiento sustentable de los recursos naturales.

- e) Planificar e impulsar el desarrollo físico de las zonas urbanas y rurales del - cantón, en base al Plan de Ordenamiento Territorial.
- f) Coordinar y articular las acciones que buscan satisfacer las necesidades de la comunidad, con los diferentes niveles de gobierno, instituciones gubernamentales y no gubernamentales y con los actores sociales del cantón.
- g) Alcanzar un máximo nivel de ejecución presupuestaria, que asegure el cumplimiento de planes y programas.
- h) Incrementar los ingresos propios a través del correcto y oportuno cobro de obligaciones, impuestos, tasas y tributos municipales.
- i) Implementar un sistema de administración del talento humano que potencie el desarrollo profesional, personal e institucional.
- j) Revisar y mejorar de forma continua los procesos que lleva a cabo la Municipalidad para garantizar un servicio de calidad a la comunidad.
- k) Planificar y habilitar la red vial urbana y rural del cantón.
- l) Fomentar la participación ciudadana responsable en la gestión municipal.
- m) Reconocer la identidad étnica y cultural del cantón en todas sus actividades y acciones institucionales.
- n) Fortalecer la calidad de los servicios internos institucionales, dotando de herramientas de gestión que permitan la mejora continua de las actividades internas, que contribuyan a los procesos sustantivos y a una atención oportuna a la ciudadanía.
- o) Trabajar en la innovación y modernización de los equipos, adiestramiento e infraestructura para prestar un servicio eficaz, efectivo y eficiente;
- p) Actuar concurrente y solidariamente con cantones y provincias vecinas en caso de requerirlo.
- q) Implementar mecanismos de control de gestión que aseguren el cumplimiento de las metas institucionales.

1.1.1.2.4 Principios

Tabla 1

Principios institucionales del Gad Municipal del Cantón Tisaleo

Calidad	Eficacia	Oportunidad
Calidez	Eficiencia	Participación
Competitividad	Equidad	Racionalidad
Continuidad	Evaluación	Planificación
Coordinación	Igualdad	Proporcionalidad
Descentralización	Jerarquía	Responsabilidad
Desconcentración	Juridicidad	Solidaridad
De buena fe	Lealtad	Transparencia
Unidad y universalidad que promuevan la interculturalidad, igualdad y la no discriminación		

Fuente: reglamento orgánico funcional del GAD Municipal del cantón Tisaleo (2022).

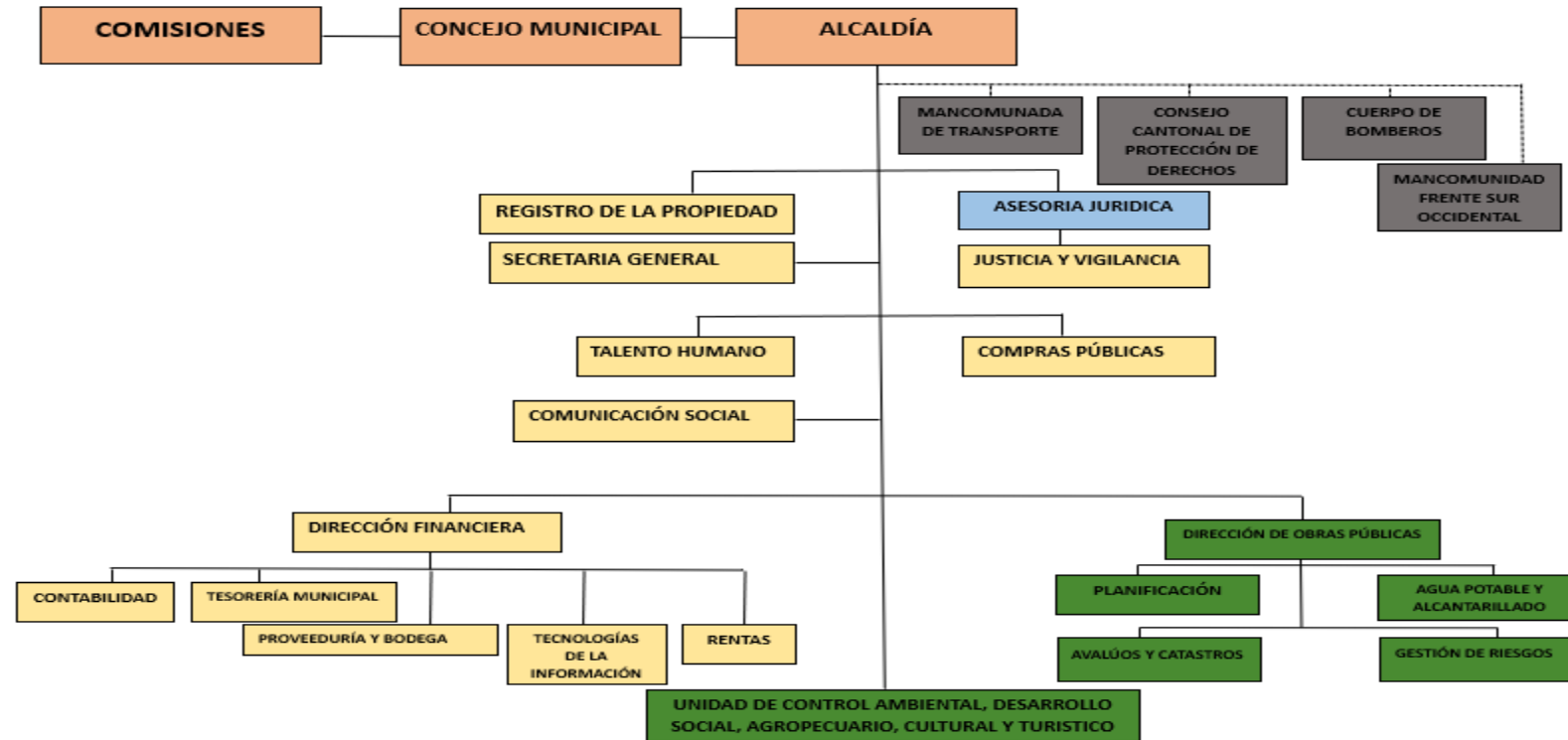
1.1.1.2.5 Valores

- a) Excelencia
- b) Tolerancia y equidad
- c) Honestidad
- d) Solidaridad y Respeto
- e) Compromiso

1.1.1.3 Estructura organizacional

Figura 1

Organigrama Estructural del GAD Municipal del Cantón Tisaleo



Fuente: Reglamento orgánico funcional del GAD Municipal del cantón Tisaleo (2022).

1.1.1.4 Detalles de servicios

El GAD Municipal de Tisaleo brinda los siguientes servicios a sus habitantes. Según se detalla en el Reglamento Orgánico Funcional del GAD Municipal del cantón Tisaleo (2022).

- Línea de Fábrica
- Permiso de Cerramiento
- Permiso de Trabajos varios
- Aprobación de Planos Arquitectónicos y Estructurales
- Permiso de Construcción
- Aprobación de Fraccionamiento Urbano
- Aprobación de Fraccionamiento Rural
- Aprobación de Lotizaciones y Urbanizaciones, Edificaciones Especiales
- Aprobación de Propiedad Horizontal
- Excedente de Área
- Titularización de Predios Urbanos
- Certificado de Uso de Suelo
- Resellado de Trámites Municipales Aprobados
- Informes Técnicos
- Patentes

Exoneraciones de impuestos

- Tercer Edad
- Discapacidad
- Servicio de Agua Potable

1.1.1.5 Detalles legales

El GAD Municipal del Cantón Tisaleo desarrolla sus funciones conforme a la normativa vigente de:

- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPFP)
- Constitución del Ecuador

- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD)
- Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial
- Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP)
- Ley Orgánica de Ordenamiento Territorial, Uso y Gestión de Suelo (LOOTUGS).
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCIP)

1.1.1.6 Marcas y logos

Figura 2

Logo del GAD Municipal del Cantón Tisaleo



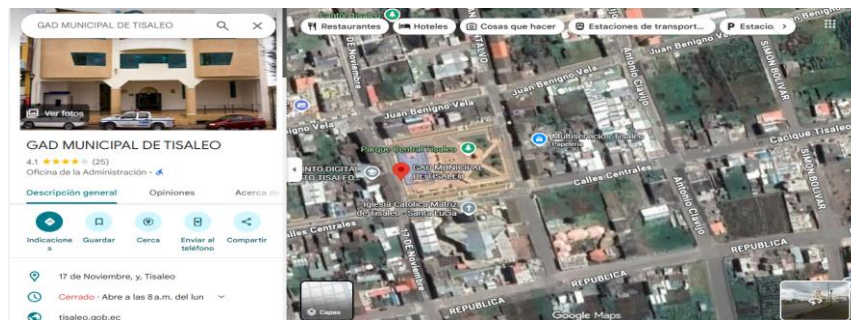
Fuente: Reglamento Orgánico Funcional (2022).

1.1.1.7 Ubicación

Como se observa en la **Figura 3** se presenta la ubicación geográfica del GAD Municipal del Cantón Tisaleo se encuentra ubicado en la calle 17 de Noviembre y Cacique Tisaleo.

Figura 3

Ubicación geográfica del GAD Municipal



Fuente: Google Maps (2026).

1.1.2 Descripción del entorno

El Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Tisaleo maneja sus actividades en un entorno económico y social reconocido por su producción de mora y fresa, la producción de leche y otras actividades que son parte de la población. Tisaleo es un cantón que promueve al comercio, en función de estas actividades descritas la administración municipal cumple un papel muy importante en cuanto a la atención del cliente, la gestión de los servicios básicos y el cumplimiento de las obras que benefician a la población, bajo este contexto el GAD debe responder de manera eficiente a las inquietudes de los ciudadanos tomando en cuenta su presupuesto.

En cuanto al financiamiento, el GAD del Cantón Tisaleo es tanto interno como externo de fuentes primarias, entre las principales se encuentran las transferencias por parte del Estado, que representan un aporte primordial para el cumplimiento de las obras, por otro lado, también el cobro de impuestos, tasas y cobro de mejoras, entre otros insumos municipales. Esta recolección de recursos exige que se lleve una administración transparente y responsable, ya que la distribución de los recursos influye de forma directa al momento de ejecutar los objetivos, obras, proyectos y programas que dan beneficio principalmente a las personas de la tercera edad, personas con discapacidad y la comunidad en general.

Por otro lado, la ejecución de sus actividades se fundamenta en sistemas administrativos como contabilidad, presupuestos y compras públicas, ya que permiten que se registren las transacciones financieras, administración eficiente de los recursos del Estado y coordinar la adquisición de bienes, servicios y mano de obra, debido a que su correcta administración es esencial para garantizar el cumplimiento de la normativa vigente.

Además, el GAD cuenta con manuales, políticas internas, reglamentos y funciones que deben de cumplir el personal del municipio y ayudar al control interno, sin embargo, no es suficiente que las normas estén planteadas, sino que deben aplicarse de manera eficiente tomando en cuenta los riesgos, por lo que el GAD se encuentra sujeto a la supervisión por parte de la Contraloría General del Estado, lo que obliga a contribuir al Control Interno evitando fraudes y dando soluciones efectivas.

Finalmente, las necesidades de la ciudadanía, la demanda de mejores servicios y la exigencia de mayor transparencia hacen necesario que la administración municipal actúe con responsabilidad y eficiencia. Por ello, evaluar el control interno en el GAD del cantón Tisaleo constituye una acción pertinente para fortalecer la institución y mejorar la atención a la ciudadanía.

(Contraloría General del Estado, 2023) Determina que cada institución es responsable de distribuir y manejar los recursos de manera eficiente, incluso de contribuir con ideas oportunas para corregir las deficiencias dentro del control interno. Sin embargo, pueden ocurrir inconvenientes al momento de aplicar el control interno, lo que podría perjudicar a la gestión institucional. Por lo que resulta primordial evaluar el control interno con enfoque en riesgos en el GAD Municipal del Cantón Tisaleo, esto ayudará a detectar algunas falencias y brindar ideas para fortalecer la administración.

En la **Figura 4** ilustrada sobre la estructura del GAD Municipal del Cantón Tisaleo, en donde están claramente definidas las áreas fundamentales que intervienen en la gestión institucional y el cumplimiento de sus fines.

Figura 4

Cadena de Valor del Gad Municipal del Cantón Tisaleo



Fuente: A partir de información institucional del GAD Municipal del Cantón Tisaleo (2022).

Con base en la **Figura 4**, este análisis se centra en tres áreas clave del GAD Municipal del Cantón Tisaleo, las áreas de Dirección Financiera, la Unidad de Control Ambiental y el departamento de Obras Públicas. Estas áreas fueron seleccionadas por su relevancia para la gestión municipal, ya que se desempeñan funciones fundamentales relacionadas con la administración de los recursos económicos, la protección del medio ambiente y la ejecución de proyectos de infraestructura pública. Su análisis permitirá evaluar el sistema de control interno y el desempeño institucional.

Las funciones desempeñadas por estas tres áreas en la administración municipal se resumen a continuación.

- **Gestión financiera:** Se refiere a los principios de formulación del presupuesto, gestión de cobros, mantenimiento de registros financieros e informes, y la gestión de registros contables en la administración financiera municipal. Una buena gestión financiera con controles asegura la sostenibilidad y transparencia dentro de la institución.
- **Unidad de control ambiental:** Esta unidad se ocupa del monitoreo de las regulaciones ambientales y el cumplimiento dentro del cantón. Está principalmente preocupada por la protección del medio ambiente y los recursos renovables. La gestión de la unidad trata sobre los efectos ambientales tanto del desarrollo del cantón como de las actividades de sus habitantes.
- **Obras públicas:** Esta área tiene la autoridad para planificar, ejecutar y supervisar todas las obras relacionadas con infraestructura dentro del cantón. Esta área está a cargo de la construcción y mantenimiento de las carreteras, la infraestructura pública activa y pasiva, y los edificios dentro del cantón. También está encargada de asegurar el cumplimiento de las leyes y los requisitos presupuestarios.

1.1.3 Justificación

La siguiente investigación incorpora los marcos teóricos de gestión de riesgos y control interno, los cuales son necesarios para el desarrollo de la administración pública. Dentro de este marco, el control interno identifica, previene y corrige deficiencias organizacionales. Esto contribuye a la gestión de procesos que son tanto efectivos como flexibles, así como transparentes y orientados al logro de los objetivos organizacionales. Respecto a la legislación de Ecuador, las entidades públicas deben emplear procesos de control interno que ayuden a garantizar la correcta aplicación de los recursos y el cumplimiento de la ley. El presente análisis contribuye a la evaluación de los procesos existentes y a la mejora de la gestión dentro de la institución.

Metodológicamente, el estudio emplea técnicas para la obtención de datos primarios tales como entrevistas y cuestionarios. Esto permitirá recopilar información relevante y directa de los funcionarios del GAD Municipal del Cantón Tisaleo.

También Guerrero (2024) Menciona que es fundamental, ya que permite recopilar y analizar información organizacional y, por lo tanto, se considera un recurso esencial que facilita la revisión de la situación actual en el área evaluada. Asimismo, el marco COSO se utiliza como herramienta de evaluación que ayuda a investigar cada elemento del control interno e identificar posibles debilidades en la gestión de la entidad pública.

La investigación fortalece la gestión del GAD Municipal del Cantón Tisaleo al identificar los riesgos y posibles deficiencias de los procedimientos de control interno. Como menciona la (Contraloría General del Estado, 2023), el control de los procesos internos de la organización garantiza la conformidad con las normas legales, técnicas y administrativas, y promueve la eficiencia y la efectividad en los procesos de la organización, así como la transparencia y credibilidad de la información. Los resultados en este contexto permitirán la mejora de los procesos y sistemas dentro de la institución y contribuirán al proceso de toma de decisiones.

1.1.4 Objetivos

1.1.4.1 Objetivo general

Evaluar el control interno con enfoque en riesgos al Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Tisaleo, para fortalecer la eficiencia y el cumplimiento de la normativa vigente.

1.1.4.2 Objetivos específicos

- Analizar al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tisaleo y las áreas objeto de evaluación, mediante un diagnóstico preliminar que permita conocer su funcionamiento institucional.
- Identificar y evaluar los riesgos asociados a los procesos institucionales del GAD Municipal del Cantón Tisaleo, de las áreas objeto de evaluación mediante la aplicación de cuestionarios y herramientas de gestión de riesgos, para determinar su impacto en el cumplimiento de los objetivos institucionales y de la normativa vigente.
- Preparar el informe de evaluación de control interno del GAD Municipal del Cantón Tisaleo, estructurado conforme a los lineamientos establecidos en el manual de Auditoría de la Contraloría General del Estado, con el propósito de comunicar los resultados, hallazgos, conclusiones y recomendaciones orientadas al fortalecimiento del sistema de control interno institucional.

1.2 Revisión de la literatura

1.2.1 Bases teóricas

1.2.1.1 Teoría de agencia

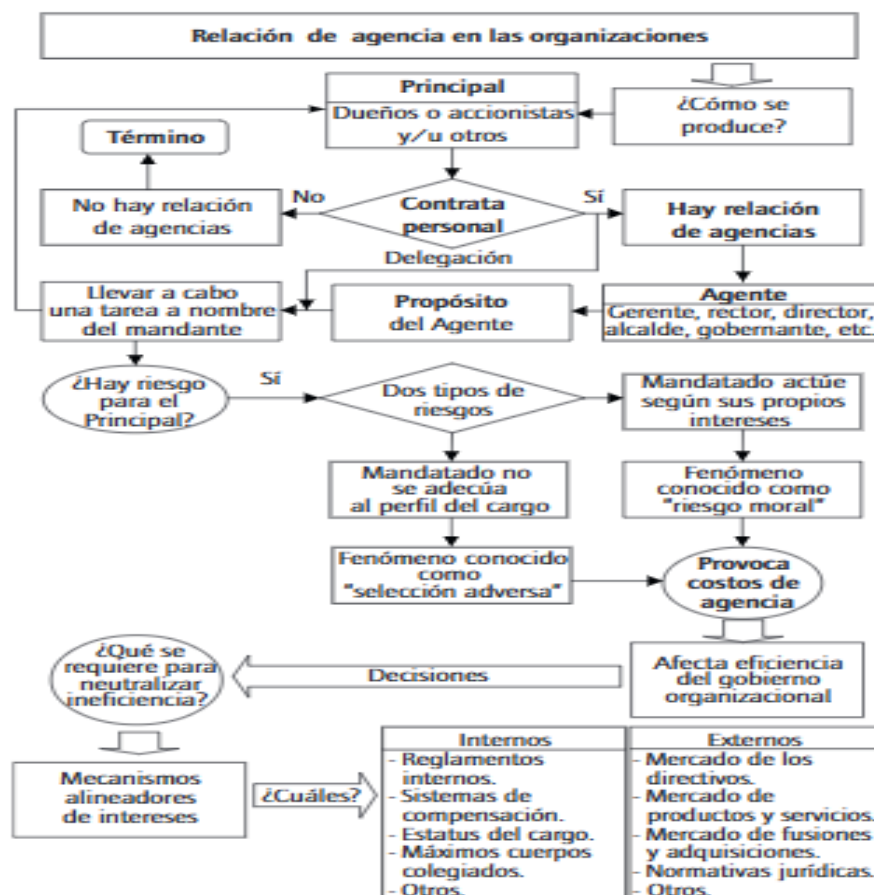
La teoría de la agencia describe la conexión que se establece entre dos entidades: el principal, que tiene la responsabilidad, y el agente que sigue las instrucciones. En el ámbito público, quienes manejan recursos y toman decisiones dirigidas al bien común. Sin embargo, pueden presentar problemas cuando las prioridades de los funcionarios no se alinean completamente con los objetivos de la institución o con las necesidades de la comunidad. En este contexto, la teoría de la agencia ayuda a entender la

importancia del control, la vigilancia y la rendición de cuentas dentro de las organizaciones públicas (Quintero et al., 2020).

La **Figura 5** muestra una relación de agencia en la que existe una clara delegación de responsabilidades entre el principal y el agente.

Figura 5

Relación de agencia en las organizaciones



Fuente: (Quintero et al., 2020).

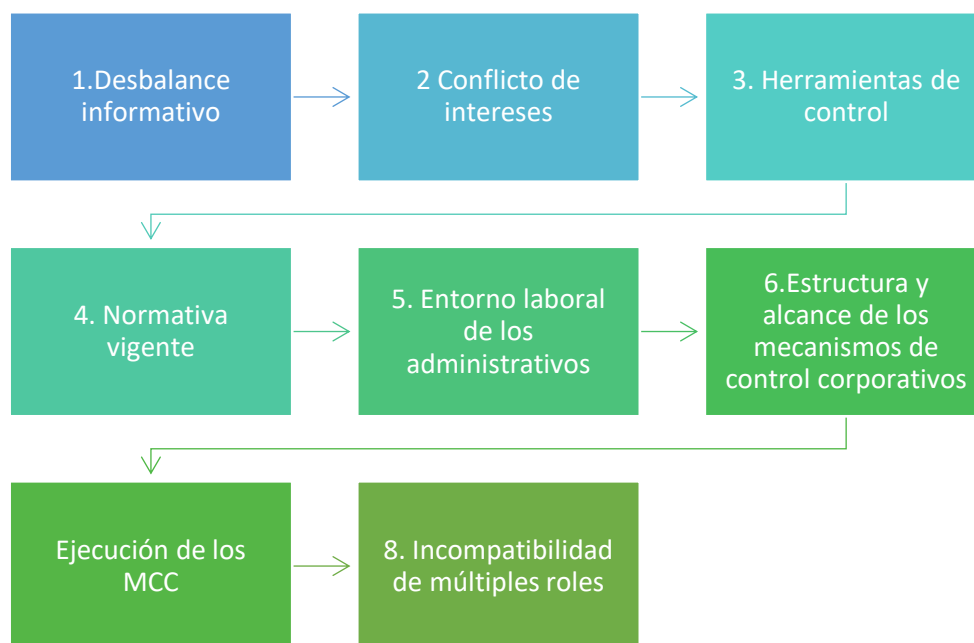
Los factores de la teoría de la agencia permiten comprender cómo se desarrolla la relación entre una autoridad pública y los servidores encargados de cumplir y aplicar las normas institucionales. En el sector público, esta relación se presenta cuando una autoridad, como un órgano directivo, director o administrador, delega funciones y responsabilidades a otros funcionarios para que actúen en su nombre. Por esta razón, es importante analizar los principales factores de esta teoría, ya que ayudan a

identificar posibles problemas de control, comunicación y cumplimiento dentro de la institución. A continuación, se presentan los factores más relevantes de la teoría de la agencia.

Como se muestra en la **Figura 6**, la teoría de la agencia contempla varios elementos relacionados con el desempeño de la organización. Estos factores permiten detectar riesgos altos y robustecer los mecanismos de control en la entidad.

Figura 6

Factores importantes de la teoría de la agencia



Fuente: (Ganga et al., 2015).

1.2.1.2 Teoría de la organización

La teoría de la organización estudia la estructura, el funcionamiento y el comportamiento de las organizaciones, con el propósito de comprender la manera en que distribuyen sus recursos y desarrollan sus actividades para alcanzar sus objetivos. Esta teoría se orienta al análisis de aspectos como la división del trabajo, los niveles de autoridad, la toma de decisiones y el desempeño institucional. En este sentido, permite examinar la evolución de las organizaciones frente a los cambios del entorno económico, tecnológico y social, así como optimizar la gestión administrativa y fortalecer el desempeño de los funcionarios (Quintero et al., 2020).

1.2.1.3 Teoría de la organización pública

La teoría de la organización pública se refiere al conjunto de principios, funciones y relaciones internas que estructuran el funcionamiento de las entidades del Estado, estas se encuentran integradas por unidades operativas y niveles jerárquicos que facilitan el desarrollo de las actividades institucionales orientadas al cumplimiento de sus objetivos. Asimismo, esta teoría destaca la importancia de una adecuada distribución de funciones y responsabilidades, enfocada en mejorar el desempeño institucional y la gestión administrativa dentro del sector público (Dell’Erba Italo, 2024).

1.2.2 Conceptos, definiciones, características, clasificaciones, fases

1.2.2.1 Control interno

El control interno constituye un proceso integral desarrollado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de una entidad orientado a proporcionar seguridad razonable en el logro de sus objetivos institucionales. Su aplicación permite proteger los recursos, fortalecer el cumplimiento del ordenamiento jurídico, técnico y administrativos, mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones, garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información y adoptar medidas oportunas para corregir las deficiencias detectadas (Contraloría General del Estado, 2023).

a) Objetivos del control interno

- Promover eficiencia, eficacia, efectividad y transparencia en la gestión.
- Cumplir la normativa aplicable.
- Proteger los recursos y el patrimonio público.
- Garantizar información confiable y oportuna.
- Definir responsabilidades y competencias claras.

b) Responsables del control interno

La responsabilidad del control interno recae en la máxima autoridad, los directivos y el personal de la entidad, conforme a sus competencias. Los directivos deben prestar mayor atención a las áreas más relevantes por su nivel de riesgo e impacto institucional. Por su parte, el personal debe apoyar en el diseño, aplicación y fortalecimiento de los controles internos. Todo ello debe realizarse con base en la

normativa vigente y con apoyo de la auditoría interna (Contraloría General del Estado, 2023).

Según Estupiñan (2021), la responsabilidad del control interno recae principalmente en los niveles superiores de la organización. Aunque la Dirección, interviene en la implementación, mantenimiento y supervisión del sistema, bajo los enfoques actuales la responsabilidad principal corresponde a la junta directiva o al consejo de administración, mientras que los mandos medios participan en la ejecución de las medidas establecidas, sin asumir la responsabilidad central del sistema.

Con base en lo expuesto anteriormente, los objetivos son:

- Proteger los activos y salvaguardar los bienes de la institución.
- Verificar la razonabilidad y confiabilidad de los informes contables administrativos
- Promover la adhesión a las políticas administrativas establecidas.
- Lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

c) Importancia del control interno en las organizaciones

El diseño de procedimientos del control interno es una de las principales responsabilidades del director de la institución, a pesar de que el tiempo y los bienes son reducidos, permite comprender que la importancia del control interno se basa en la implementación de procedimientos que definan el desempeño de cada uno de los empleados, definiendo además las funciones y tiempos para que cumplan con las tareas establecidas. Se debe disponer de bienes necesarios para cumplir con las normas (Hidalgo et al., 2023).

1.2.2.2 Control interno en el sector público

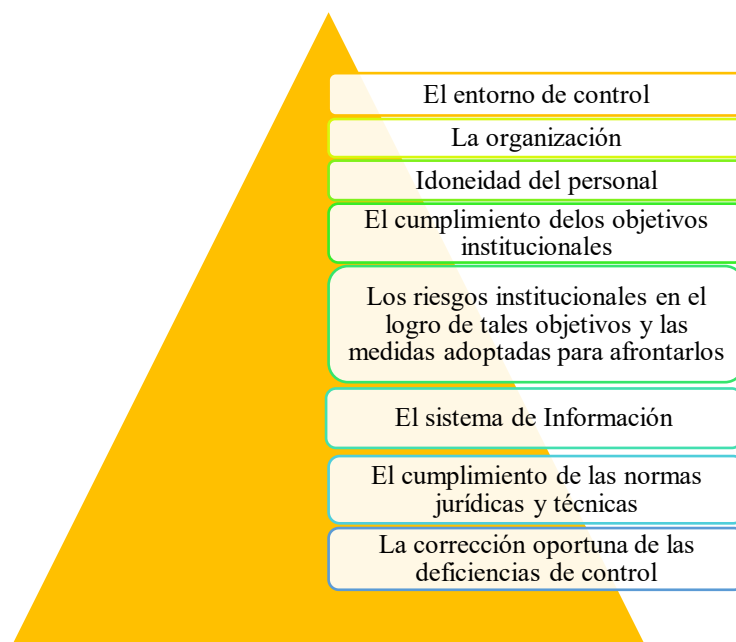
El control interno en el sector público constituye un proceso institucional ejecutado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad orientado a brindar seguridad razonable en la protección de los recursos y en el logro de los objetivos institucionales, mediante un adecuado entorno de control, personal capacitado, gestión de riesgos, sistemas de información, cumplimiento normativo y corrección oportuna de las deficiencias (Contraloría General del Estado, 2002).

1.2.2.3 Elementos del control interno

Como se puede observar en la **Figura 7**, los elementos del control interno están interconectados y contribuyen a alcanzar los objetivos de la institución mediante la estructura, la gestión de riesgos, la información y la supervisión adecuada.

Figura 7

Elementos del control interno



Fuente: Tomado de la Contraloría General del Estado (2002).

1.2.3 Modelo COSO

1.2.3.1 Evolución del COSO

Como se visualiza en la **Figura 8**, el esquema COSO consta de tres fases principales, que se detallan a continuación.

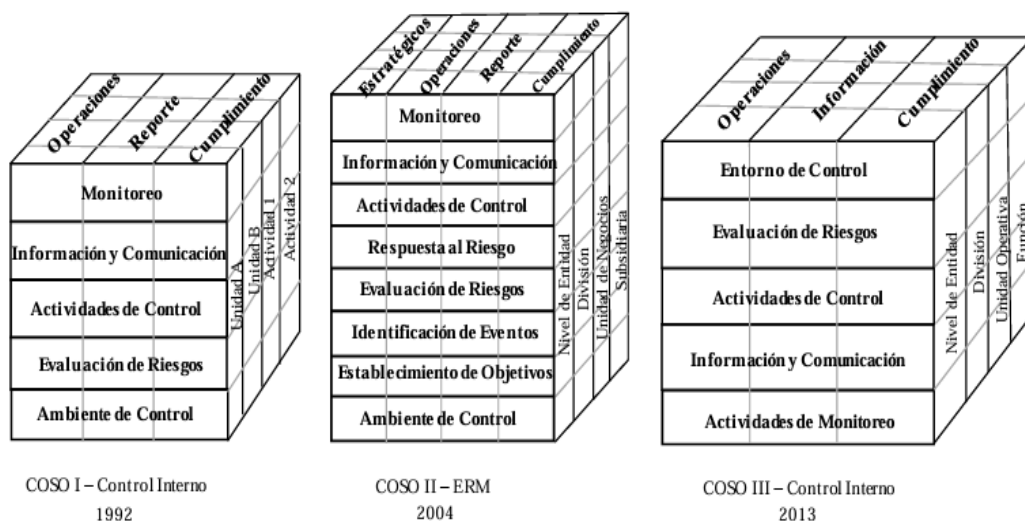
El modelo COSO I, introducido en 1992, marcó el inicio de una estructura oficial centrada en la mejora del control interno de las organizaciones. Este modelo incluía cinco elementos fundamentales, su ilustración en forma de cubo muestra cómo se relacionan estos elementos, teniendo en cuenta los tres objetivos; su enfoque principal es garantizar que las actividades de la institución se lleven a cabo de manera ordenada y transparente, cumpliendo con la normativa vigente.

Seguidamente, en el año 2004, surge el COSO II o también conocido como ERM, este modelo amplía la perspectiva de la gestión interna, centrándose en la administración integral de los riesgos organizacionales. Consta de ocho elementos y está vinculado a cuatro objetivos, lo que representa un avance significativo en el campo de la planificación institucional.

La actualización del modelo COSO III mejoró el marco de control interno para adaptarlo mejor a entornos organizacionales más complejos. Si bien conservo sus cinco elementos esenciales, su enfoque principal fue optimizar el control interno, haciéndolo más comprensible, coherente y orientado a sus objetivos.

Figura 8

Evolución del COSO



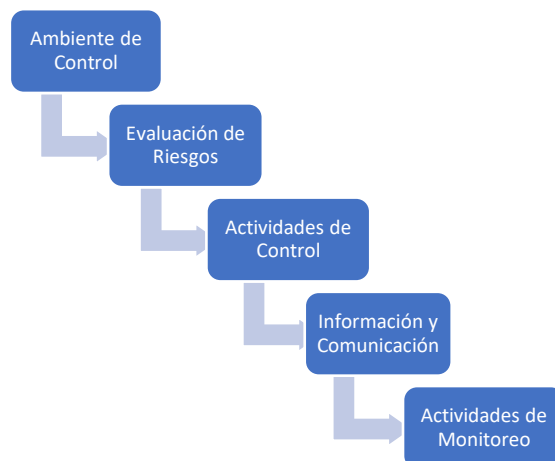
Fuente: Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission COSO

1.2.3.2 Componentes del sistema del control interno según COSO

En la **Figura 9**, los elementos del marco de control interno según COSO se implementan de forma continua para fortalecer la administración institucional.

Figura 9

Componentes del sistema de control interno según COSO



Fuente: Contraloría General del Estado (2023).

1.2.3.3 Definición de los componentes del COSO

Según la (Contraloría General del Estado, 2023) El control interno está compuesto por cinco componentes relacionados entre sí, se distribuyen según la forma en que la dirección conduzca a la institución y estén vinculados en el proceso de gestión, aunque estos componentes se pueden ejecutar en todo tipo de instituciones o empresas pequeñas y medianas, su aplicación puede variar según su tamaño y naturaleza. Bajo este contexto, los componentes del control interno se explican a continuación.

- a) **Ambiente de control:** Es un conjunto de normas y conductas que dirigen el desempeño de una entidad desde el enfoque del control interno. Este componente se basa principalmente en la disposición de la máxima dirección y el personal de la institución respecto a la importancia del control interno y su impacto sobre los procesos, actividades y resultados. También el control interno establece un entorno organizacional óptimo para la aplicación de valores, conductas y normas apropiadas, con la finalidad de fomentar la toma de conciencia en los servidores de la entidad sobre su compromiso en el desarrollo de los objetivos institucionales.

Además, el ambiente de control tiene un gran impacto en la manera en que se ejecutan y se realizan las actividades, se establecen los objetivos y se permite

identificar la posibilidad de que se presenten riesgos. En consecuencia, la máxima autoridad y el personal directivo deben garantizar de manera clara y por escrito las funciones, responsabilidades y lineamientos del control interno para lograr los objetivos institucionales determinados en el Plan Nacional de Desarrollo.

- b) Evaluación de los riesgos:** Es un componente principal del control interno, ya que le permite a la institución identificar, analizar, valorar y responder de manera oportuna a los riesgos a los que se enfrenta la organización en el cumplimiento de sus objetivos. Por ello la máxima autoridad y el personal de la entidad, se encargan de determinar métodos óptimos para identificar los riesgos a los que se enfrenta la entidad, tomando en cuenta aspectos como el logro de sus objetivos, protección de sus recursos públicos y el procesamiento de la información confiable y oportuna.

El riesgo se puede comprender como la probabilidad de ocurrencia de una situación no deseada que puede llegar a causar daños a la entidad o a su entorno. Además, el nivel directivo y todo el personal de la entidad serán encargados de llevar a cabo la administración de riesgos, los mismos que requieren de metodologías, estrategias, técnicas y procedimientos. Por lo que las unidades administrativas identificarán, analizarán, valorarán y actuarán frente a los posibles eventos que puedan poner en riesgo sus procesos, objetivos, la protección de sus recursos, contribuyendo a la toma de decisiones y a actuar ante los riesgos que se presenten para garantizar una gestión más eficiente y segura.

- c) Actividades de control:** Las operaciones administrativas y financieras deben ejecutarse conforme a lo expuesto en el marco normativo que rige a la entidad, orientadas al logro de los objetivos institucionales y asegurando la adecuada administración de los recursos públicos. Todo proceso administrativo exigirá una motivación suficiente, teniendo en cuenta criterios técnicos, económicos y legales cuando sean necesarios, del mismo modo, toda entidad debe presentar evidencias documentales suficientes de sus operaciones y transacciones.

- d) **Información y Comunicación:** Confiere a la máxima autoridad tener acceso a datos oportunos, confiable y suficientes para una correcta tomade decisiones por lo que el área de Tecnologías de la Información y Comunicación, está conformado por un conjunto de técnicas propuestas con la finalidad de registrar, procesar e informar sobre funciones técnicas, administrativas y financieras de una entidad, la información que se obtiene del sistema ayuda que la máxima autoridad tome decisiones oportunas.

La comunicación es el medio que permite compartir información entre los diferentes niveles de una organización, facilitando el desarrollo de las actividades operativas, financieras y de supervisión. Cuando una institución cuenta con un sistema de información ordenado, la alta dirección puede analizar mejor su desempeño, reconocer posibles diferencias frente a los objetivos planteados y elaborar informes útiles para los usuarios internos y externos. En este sentido, disponer de información clara, precisa y oportuna ayuda a mejorar la eficiencia institucional y contribuye al cumplimiento de las metas establecidas.

- e) **Supervisión:** Dentro del sistema de control interno, la supervisión cumple un papel importante, porque permite comprobar si los controles aplicados realmente funcionan y aportan al cumplimiento de los objetivos institucionales. No consiste únicamente en verificar que existan controles, sino en revisar si estos se mantienen activos, si se aplican correctamente y si pueden adaptarse a los cambios que se presentan dentro de la institución. Por ello, la supervisión debe formar parte de la gestión diaria de la organización y no verse como una actividad aislada.

Asimismo, este elemento permite identificar a tiempo debilidades, errores o posibles riesgos que pueden surgir durante el desarrollo de las actividades, lo que ayuda a los responsables a tomar decisiones y aplicar medidas correctivas de manera oportuna. La supervisión puede realizarse de forma continua en las tareas diarias, mediante evaluaciones periódicas o a través de auditorías

internas, según la necesidad de la institución. De esta manera, su aplicación fortalece la capacidad de respuesta de la organización, mejora la efectividad de los controles y contribuye a una gestión institucional más ordenada, segura y eficiente.

De acuerdo con (Mejía, 2022), Las normas de control interno abarcan disposiciones generales y específicas que aplican a aspectos como la administración financiera, talento humano, la gestión de recursos tecnológicos y la ejecución de proyectos. Asimismo, están relacionadas con el marco integrado COSO, ya que su objetivo es optimizar los procedimientos de supervisión y apoyar el logro de los objetivos de la institución.

Su clasificación correspondiente se presenta en la siguiente tabla

Tabla 2

Normas generales de control interno

100 Normas Generales		
Lo principal es que el control interno es un proceso que involucra a toda la entidad, busca cumplir objetivos institucionales, proteger recursos públicos, asignar responsabilidades y garantizar la rendición de cuentas		
Subgrupo	Nombre del Subgrupo	Definición
100-01	Control interno	Proceso completo para alcanzar metas y salvaguardar recursos.
100-02	Objetivos del control interno	Promover el cumplimiento de la misión institucional.
100-03	Responsables	La máxima autoridad, los directivos y el personal, tienen responsabilidad en el control interno.
100-04	Rendición de Cuentas	El usar recursos y funciones que demandan una justificación y comunicación.
200 Ambiente de control		
Se refiere a la base técnica y organizacional de la entidad. Incluye valores, planificación, estructura, competencias, coordinación, cumplimiento de políticas y apoyo de auditoría interna.		
Subgrupo	Nombre del Subgrupo	Definición
200-01	Integridad y valores éticos	Fundamentos de control interno.
200-02	Administración estratégica	Exige planificación institucional.
200-03	Talento Humano	Gestión del personal con eficiencia, transparencia y servicio.
200-04	Estructura orgánica	Organización adecuada para cumplir la misión.
200-05	Delegación de autoridad	Asignar funciones y responsabilidades claramente.

200-06	Competencia profesional	Personal capacitado y con conocimientos suficientes.
200-07	Coordinación organizacional	Acciones coordinadas para un buen funcionamiento del control interno.
200-08	Adhesión a políticas	El personal debe cumplir con directrices institucionales.
200-09	Auditoría interna	Evalúa y mejora el control interno y la gestión.

300 Evaluación del riesgo

Busca identificar, valorar, responder y mitigar riesgos que puedan frenar el logro de objetivos o afectar recursos e información.

Subgrupo	Nombre del Subgrupo	Definición
300-01	Identificación y análisis	Detectar riesgos internos y externos.
300-02	Valoración del riesgo	Evaluar la probabilidad y el impacto.
300-03	Respuesta al riesgo	Determinar si se va a evitar, mitigar, transferir o aceptar el riesgo.
300-04	Plan de mitigación	Documentar acciones, responsables, objetivos e indicadores.

401 Actividades de Control

Son políticas y procedimientos para reducir riesgos y asegurar que los procesos cumplan normas, objetivos y protección de recursos.

Subgrupo	Nombre del Subgrupo	Definición
401-01	Separación de funciones	Evitar que una sola persona controle el proceso.
401-02	Autorización y aprobación	Toda operación debe estar formalmente autorizada.
401-03	Revisión de procesos	Verificar que los procesos funcionen con eficacia y legalidad.
401-04	Supervisión	Seguimiento constante de procesos y operaciones.
401-05	Documentación y archivo	Conservar respaldo físico o digital válido.

402 Administración financiera

Se centra en controlar presupuestos y operaciones financieras desde su planificación hasta su ejecución y evaluación .

Subgrupo	Nombre del Subgrupo	Definición
402-01	Presupuesto	Control desde programación hasta liquidación.
402-02	Control previo al compromiso	Revisar antes de comprometer recursos.
402-03	Control previo al devengado	Verificar antes de reconocer obligaciones o derechos.
402-04	Evaluación presupuestaria	Medir resultados y desempeño del presupuesto.

403 Tesorería

Se enfoca en recaudar, custodiar, registrar, pagar y controlar correctamente los fondos públicos.

Subgrupo	Nombre del Subgrupo	Definición
403-01	Ingresos	Identificar y recaudar recursos institucionales
403-02	Constatación documental	Toda recaudación debe tener comprobante.
403-03	Especies valoradas	Documentos emitidos por servicios prestados.
403-04	Verificación de ingresos	Revisar diariamente depósitos y registros.
403-05	Protección de recaudaciones	Aplicar medidas de seguridad y seguros.

403-06	Cuentas bancarias	Centralizar y controlar fondos públicos.
403-07	Conciliaciones bancarias	Comparar contabilidad con bancos.
403-08	Control previo al pago	Revisar antes de autorizar pagos.
403-09	Pagos a beneficiarios	Pagos debidamente planificados y registrados.
403-10	Cumplimiento de obligaciones	Pagar a tiempo para pagar multas e intereses.
403-11	Flujo de caja	Organizar las previsiones de caja según ingresos y pagos.
403-12	Garantías	Administrar las garantías exigidas en contratos.
403-13	Transferencias electrónicas	Confianza y validez asegurada.
403-14	Inversiones financieras	Ejecuciones rentables.
403-15	Control de inversión	Reportar y verificar intereses e inversiones.

404 Deuda pública

Busca que la deuda se maneje con ética, organización, límites legales, registros confiables, control de riesgos y seguimiento permanente.

Subgrupo	Nombre del Subgrupo	Definición
404-01	Principios	Manejo ético y controlado de la deuda.
404-02	Organización	Funciones claras en el área de deuda.
404-03	Políticas y manuales	Regla para endeudamiento.
404-04	Contratación y límites	No exceder límites legales.
404-05	Riesgo de deuda	Evaluar riesgos del endeudamiento.
404-06	Contabilidad de deuda	Registrar información confiable y oportuna.
404-07	Registro en entidades	Control contable conforme a normas.
404-08	Conciliación	Unificar información confiable y oportuna.
404-09	Pasivos contingentes	Identificar información entre instituciones.
404-10	Sistemas informáticos	Usar sistemas para gestionar la deuda.
404-11	Control y seguimiento	Monitoreo periódico de la deuda.

405 Conciliación y constatación

Su objetivo es registrar operaciones con oportunidad, respaldo y confiabilidad para la toma de decisiones.

Subgrupo	Nombre del Subgrupo	Definición
405-01	Principios y normas	Aplicar normas técnicas contables.
405-02	Organización del sistema contable	Estructurar adecuadamente el sistema contable
405-03	Integración contable	Consolidar información financiera confiable.
405-04	Oportunidad del registro	Registrar hechos cuando ocurren.
405-05	Conciliación de cuentas	Verificar saldos contables.
405-06	Formularios y documentos	Mantener respaldo documental.
405-07	Anticipos de fondos	Controlar entrega, uso y liquidación.
405-08	Arqueos sorpresivos	Verificar físicamente efectivo y valores.
405-09	Análisis y confirmación de saldos	Comprobar realidad de cuentas por cobrar y anticipos.
405-10	Conciliación y constatación	Revisión independiente de saldos.

406 Administración de bienes

Busca controlar adquisición, registro, uso, custodia, mantenimiento y baja de bienes institucionales.

Subgrupo	Nombre del Subgrupo	Definición
406-01	Unidad de bienes	Debe existir un responsable de administrar bienes.
406-02	Planificación	Elaborar PAC y presupuesto.
406-03	Contratación	Hacer adquisiciones según la ley.

406-04	Almacenamiento y distribución	Registrar bienes antes de usarlos.
406-05	Sistema de registro	Identificar ubicación, destino y valor.
406-06	Identificación y protección	Codificar y asegurar bienes.
406-07	Custodia	Asignar responsables.
406-08	Uso de bienes	Solo para fines institucionales.
406-09	Vehículos oficiales	Uso exclusivo para funciones oficiales.
406-10	Constatación física	Verificar bienes al menos una vez al año.
406-11	Baja de bienes	Retirar bienes obsoletos, perdidos o dañados.
406-12	Venta de bienes y servicios	Vender conforme a normativa.
406-13	Mantenimiento	Asegurar conservación y vida útil.
406-14	Regalos institucionales	Declararlos y registrarlos como patrimonio

407 Administración de talento humano

Se orienta a planificar, seleccionar, capacitar, evaluar y controlar adecuadamente al personal.

Subgrupo	Nombre del Subgrupo	Definición
407-01	Planificación	Definir necesidades de personal.
407-02	Clasificación de puestos	Ordenar cargos y requisitos.
407-03	Selección	Elegir personal conforme a normativa.
407-04	Capacitación	Formar al personal según necesidades del puesto.
407-05	Evaluación del desempeño	Medir rendimiento con criterios técnicos.
407-06	Promociones y ascensos	Basados en mérito y legalidad.
407-07	Rotación	Fortalecer experiencias y reducir dependencia de personas clave.
407-08	Honestidad del personal	Actuar con ética y profesionalismo.
407-09	Asistencia y permanencia	Controlar presencia laboral.
407-10	Información actualizada	Mantener expedientes del personal al día.

408 Administración de proyectos

Se orienta a planificar, seleccionar, capacitar, evaluar y controlar adecuadamente al personal.

Subgrupo	Nombre del Subgrupo	Definición
408-01	Proyecto	Conjunto de análisis y evaluaciones para decidir si una inversión debe realizarse o no.
408-02	Gestión delegada	Participación privada en obras públicas bajo control gubernamental.
408-03	Estudios de preinversión de los proyectos	Análisis previos que establecen la factibilidad del proyecto.
408-04	Diagnóstico e idea de un proyecto	Detecta el problema, la necesidad, el impacto y las opciones de solución.
408-05	Perfil de proyecto	Estudia costos, beneficios y condiciones para decir cuál es más favorable.
408-06	Estudio de prefactibilidad	Analiza alternativas viables con mayor precisión técnica y económica.
408-07	Estudio de factibilidad	Elabora el diseño preliminar, flujo financiero y programación del proyecto.
408-08	Evaluación financiera y socioeconómica	Evalúa si el proyecto debe seguir, suspenderse o priorizarse.
408-09	Diseño definitivo	Elabora y revisa los documentos finales para desarrollar el proyecto correctamente.

408-10	Planos constructivos	Asistencia técnica para la realización de la obra y cálculo de sus costos.
408-11	Condiciones generales y especificaciones técnicas	Dicho proyecto de arquitectura se complementa con la información básica para la ejecución de la obra.
408-12	Presupuesto de la obra	Detallado cálculo del costo total de construcción.
408-13	Programación de la obra y plazo de ejecución	Programa los recursos, el tiempo y el progreso de la obra.
408-14	Modalidad de ejecución	Determina la manera legal y operativa de ejecutar la obra.
408-15	Ejecución de la obra de forma directa	La entidad desarrolla la obra sin fraccionar contratos para evadir la normativa.
408-16	Contratación	El proceso de contratación se realiza bajo un presupuesto y normativa vigente.
408-17	Administración del contrato	Verifica que el contrato se cumpla conforme a lo acordado.
408-18	Fiscalización	Controla calidad, estado físico y control de la obra.
408-19	Documentos que deben permanecer en obra	Documentación necesaria que sustente el desarrollo del proyecto en el terreno.
408-20	Libro de obra	Registro secuencial de la ejecución y novedades de la construcción.
408-21	Control de avance físico	Seguimiento continuo del estado real de la obra frente a lo planificado.
408-22	Control de calidad	Controla que la obra se realice conforme a las especificaciones planteadas.
408-23	Control financiero de la obra	Verifica el uso del presupuesto y cuánto se ha usado ya en el proyecto.
408-24	Incidencia de la lluvia	Registra cómo el clima afecta en el desarrollo del proyecto.
408-25	Medición de la obra ejecutada	Registra la cantidad de la obra realizada con su respectivo respaldo.
408-26	Prórrogas de plazo	Extiende el plazo por causas ajenas al contratista.
408-27	Planos de registro	Presentan los cambios desarrollados en el transcurso de la construcción.
408-28	Recepción de las obras	Proceso de entrega parcial y definitiva de la obra finalizada.
408-29	Planificación para operación y mantenimiento	Se programan los recursos y acciones para el uso y el mantenimiento de la obra.
408-30	Operación	Se asegura el buen funcionamiento de la obra realizada.
408-31	Mantenimiento	Mantiene la obra en buen estado durante su vida útil.
408-32	Evaluación ex post	Valora los resultados reales de la obra con lo inicialmente propuesto.

409 Gestión ambiental

Busca asegurar cumplimiento ambiental, prevención de daños y aplicación del principio de precaución en actividades y proyectos públicos.

Subgrupo	Nombre del Subgrupo	Definición
409-01	Responsables	Asignar especialistas o unidades ambientales.

409-02	Tratados internacionales	Cumplir con las obligaciones ambientales adquiridas.
409-03	Ambiente físico o natural	Prevenir impactos negativos antes de la realización de obras o actividades.
410 Tecnología de la información		
Busca asegurar cumplimiento ambiental, prevención de daños y aplicación del principio de precaución en actividades y proyectos públicos.		
Subgrupo	Nombre del Subgrupo	Definición
410-01	Organización TIC	Debe existir unidad responsable
410-02	Comité TIC	Coordina lineamientos tecnológicos
410-03	Segregación de funciones	Definir roles y responsabilidades
410-04	Plan estratégico TIC	Alinear tecnología con objetivos institucionales.
410-05	Políticas y procedimientos	Reglas claras para gestión tecnológica.
410-06	Información	Clasificar y proteger datos.
410-07	Proyectos tecnológicos	Aplicar metodología de gestión.
410-08	Software	Regular desarrollo, mantenimiento y adquisición.
410-09	Infraestructura	Definir y actualizar recursos tecnológicos.
410-10	Mantenimiento	Asegurar uso adecuado de infraestructura.
410-11	Seguridad de información	Proteger datos y cumplir la normativa.
410-12	Contingencias	Prepararse ante fallas o emergencias.
410-13	Soporte tecnológico	Garantizar continuidad y confiabilidad del servicio.
410-14	Monitoreo y evaluación	Medir el aporte de la tecnología.
410-15	Portal web e intranet	Regular uso de servicios telemáticos.
410-16	Capacitación TIC	Entrenar al personal en tecnología.
410-17	Firma electrónica	Incorporar su uso conforme a la ley
500 Información y comunicación		
Busca que la información institucional sea segura, confiable y llegue oportunamente.		
Subgrupo	Nombre del Subgrupo	Definición
500-01	Controles sobre sistemas de información	Proteger datos y accesos.
500-02	Canales de comunicación abierto	Transmitir información correcta y oportuna.
600 Seguimiento		
Se refiere a revisar continuamente el funcionamiento del control interno y evaluar periódicamente sus fortalezas y debilidades.		
Subgrupo	Nombre del Subgrupo	Definición
600-01	Seguimiento continuo	Monitoreo permanente del entorno y de la gestión.
600-02	Evaluaciones periódicas	Revisiones regulares para mejorar eficiencia y cumplimiento.

Fuente: Contraloría General del Estado (2023).

La **Tabla 2**, muestra que las normas de control interno orientan a la administración de la institución hacia el logro de los objetivos, la protección de los recursos públicos y la distribución clara de las responsabilidades; por lo tanto, son fundamentales para analizar la eficiencia administrativa de una entidad pública.

1.2.4 Riesgos institucionales

Según Iñiguez et al., (2023), Los riesgos institucionales son situaciones que pueden presentarse dentro o fuera de una entidad y afectar el cumplimiento de sus objetivos, procesos y servicios. En las instituciones públicas, la gestión de riesgos es importante porque permite prevenir eventos que pueden perjudicar la atención a la ciudadanía, el uso de los recursos y el desarrollo normal de las actividades administrativas. Además, ayuda a fortalecer la prevención y la capacidad de respuesta frente a situaciones que pueden afectar su funcionamiento.

1.2.4.1 Definición de riesgo

El riesgo se entiende como la posibilidad de que ocurra un evento que pueda afectar negativamente el logro de los objetivos institucionales. Este puede originarse por fallas internas, errores en los procesos, falta de controles, incumplimiento de normas o cambios externos que influyen en la gestión de la entidad. Desde el enfoque del control interno, la gestión del riesgo permite a las instituciones públicas tomar decisiones oportunas y aplicar controles que ayuden a reducir sus efectos (Loor & Peñaloza, 2023).

1.2.5 Marco normativo

El conjunto de reglas es un elemento fundamental en la gestión pública pues establece las líneas de control dentro del cual se debe desarrollar el control interno y administración de los recursos.

1.2.5.1. Normativa Internacional INTOSAI

La Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores, se fundó en 1953 como organismo coordinador de las auditorías externas gubernamentales. Esta organización reúne a las instituciones nacionales de supervisión y promueve la cooperación y el intercambio de conocimientos entre sus entidades. Desde 1998, hay un estatus consultivo especial ante el Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas. Asimismo, promueve el profesionalismo, la independencia y la alineación institucional con el objetivo de generar valor público y fortalecer la gobernanza pública (INTOSAI, 2022).

1.2.5.2 INTOSAI GOV 9100

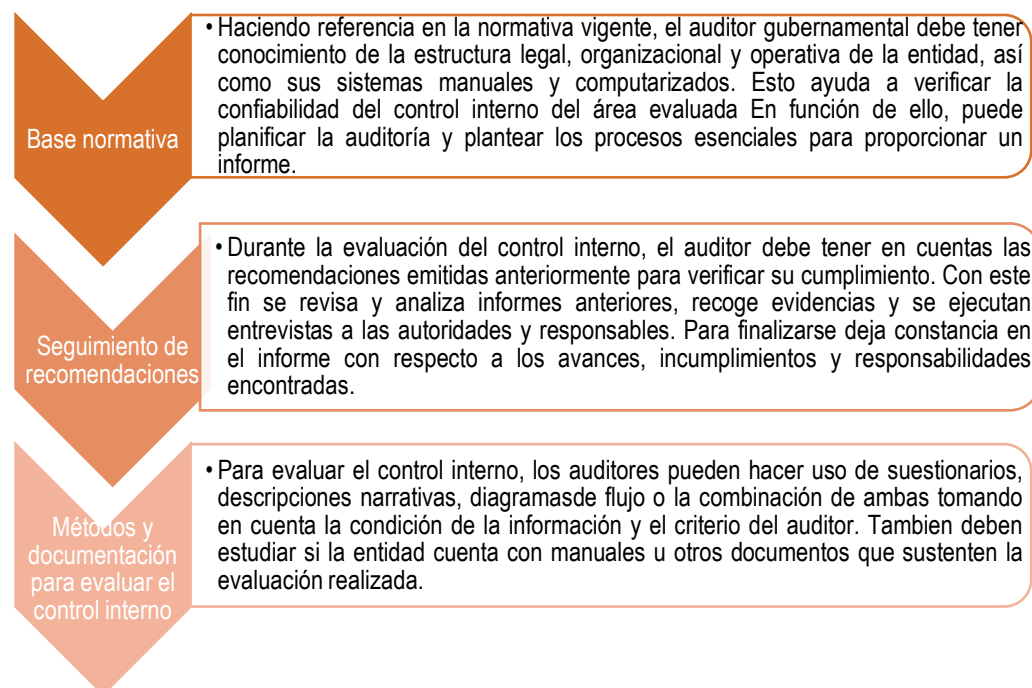
Es una guía integral diseñada para optimizar la gestión interna en las instituciones a través de criterios importantes que contribuyen a la organización, fortalecimiento y evaluación de sus procedimientos de control. El control interno debe adaptarse a las necesidades y transformaciones de cada entidad, con la participación de funcionarios y autoridades públicas. Además, permite mejorar la gestión institucional, la prevención de riesgos y el apoyo para el logro de los objetivos determinados (INTOSAI, 2004).

1.2.6 Evaluación del control interno

Para evaluar el control interno, es necesario considerar ciertos aspectos que permitan confirmar su correcta implementación dentro de la organización, tales como la base regulatoria, el seguimiento de las sugerencias y las técnicas de evaluación. Estos elementos se presentan de forma ordenada en la **Figura 10**

Figura 10

Criterios para evaluar el control interno



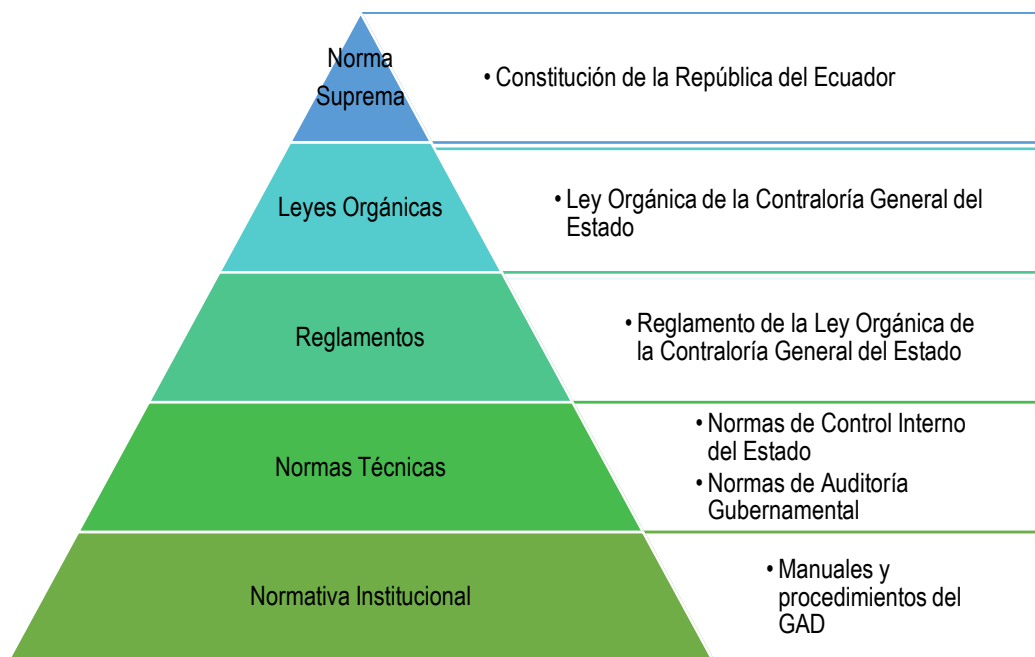
Fuente: Adaptado de Contraloría General del Estado (2002).

1.2.7 Normas nacionales

Las regulaciones nacionales que sustentan la evaluación de control interno en Ecuador están organizadas jerárquicamente, comenzando con la Constitución y extendiéndose a las regulaciones específicas de cada entidad. Este marco regulatorio define los fundamentos legales y técnicos que guían el control, la auditoría y la administración pública, como se presenta en la **Figura 11**.

Figura 11

Pirámide de Kelsen aplicada a las Normas Nacionales del Ecuador



Fuente: Adaptado de Pirámide de Kelsen aplicada al Ecuador, por Macías (2013).

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1. Descripción de la metodología

La presente investigación se realizó bajo un enfoque mixto, es decir, cuantitativo y cualitativo, ya que permitió analizar de manera completa el sistema de control interno del GAD Municipal del Cantón Tisaleo, por medio de la recolección y el análisis de información tanto numérica como descriptiva. También el estudio fue de tipo descriptivo y no experimental, porque se examinaron las condiciones actuales del control interno sin manipular las variables de estudio. Esto ayudó a identificar debilidades, evaluar riesgos y proponer mejoras orientadas al fortalecimiento de la gestión institucional y al cumplimiento de la normativa vigente.

2.1.1 Unidad de análisis

La unidad de análisis del presente trabajo estuvo constituida por el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tisaleo, principalmente en las áreas de: Dirección Financiera, Unidad de Control Ambiental y Dirección de Obras Públicas en las que se estudiarán los procesos vinculados con el sistema de control interno. Asimismo, se consideró como sujetos de estudio a los servidores públicos y responsables de procesos que participan en la ejecución, supervisión y control de las actividades institucionales.

2.1.2. Fuentes y técnicas de recolección de información

Para el desarrollo del trabajo, los datos se recolectarán mediante cuestionarios y entrevistas, ejecutadas mediante cuestionarios de control interno y una guía de entrevista, empleados a los funcionarios que participan en las áreas de: Dirección Financiera, Unidad de Control Ambiental y Dirección de Obras Públicas incluyendo sus respectivas subunidades de apoyo del GAD Municipal del Cantón Tisaleo como se presenta en la **Tabla 3**.

Tabla 3*Personas entrevistadas y encuestadas*

Técnica	Cargo	Áreas	Unidades Internas
Encuesta	J. Contabilidad	Dirección Financiera	Contabilidad
Encuesta	Auxiliar de Tesorería		Tesorería Municipal
Encuesta	Inspector de Rentas		Rentas
Encuesta	J. Desarrollo Social	Unidad de control ambiental	Desarrollo Social
Encuesta	R. Agropecuario		Agropecuario
Encuesta	R. Cultura y Turismo		Cultural y Turismo
	Jefe de Planificación	Dirección de Obras Públicas	Planificación
Encuesta	Jefe de Avalúos y Catastros		Avalúos y Catastros
Encuesta	Jefe U.G.R		Gestión de riesgos
Entrevista	Alcalde	Alcaldía	Máxima Autoridad
Entrevista	Secretario de Consejo	Secretaría General	Secretario de Consejo

2.1.3. Fases del desarrollo

La investigación se desarrolló en tres fases principales, alineadas con los objetivos planteados, como se puede observar en la **Tabla 4**.

Tabla 4*Fases de la evaluación del control interno*

Fases	Evidencia	Resultado
Fase I: Conocimiento y análisis de las áreas objeto de estudio	Visita preliminar al GAD Municipal del Cantón Tisaleo. Entrevista al alcalde y al secretario de consejo. Análisis de normativa, conocimiento de procesos	Conocimiento general de la entidad. Identificación de áreas objeto de estudio. Descripción de la estructura organizacional. Visión sistémica, estratégica y cadena de valor del GAD.
Fase II: evaluación del control interno con enfoque en riesgos	Aplicación de encuestas, observación directa, matrices de riesgos ponderación y calificación	Nivel de confianza, nivel de riesgo, semaforización, hallazgos identificados, evaluación del control interno
Fase III: Comunicación de resultados	Elaboración del informe, análisis de resultados, validación de información	Informe final, conclusiones, recomendaciones

Fase I: Conocimiento y análisis de las áreas objeto de estudio

La primera fase comprendió la visión general del GAD Municipal del Cantón Tisaleo, por medio de una visita preliminar a la institución y una aplicación de una entrevista orientada al alcalde y al secretario. Esta fase ayudó a recopilar información sobre la estructura organizacional, las funciones institucionales, las áreas y los procesos principales. Asimismo, se revisó la misión, visión, objetivos institucionales, normativa interna y organigrama. Por lo que se alcanzó una visión estratégica del GAD.

Fase II: Evaluación del control interno con enfoque en riesgos

En la fase de implementación se llevaron a cabo las técnicas de recopilación de información definidas con anterioridad, tales como encuestas, observación directa y análisis de documentos institucionales. La información obtenida facilitó el análisis del sistema de control interno y la determinación de riesgos en las áreas de: Dirección Financiera, Unidad de Control Ambiental y Dirección de Obras Públicas. Se detectaron debilidades, se verificó el cumplimiento de la normativa vigente y se elaboró matriz de riesgos y hallazgos correspondiente.

Fase III: Comunicación de resultados

En la fase de comunicación de los resultados se realizó el informe final de evaluación del control interno, en el cual se expusieron los resultados obtenidos durante la investigación. En este instrumento se incluyeron los hallazgos encontrados, así como las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio. Su estructura respondió a los lineamientos propuestos en la normativa vigente, con la finalidad de aportar al fortalecimiento del sistema de control interno y a la mejora de la gestión institucional.

CAPÍTULO III

DESARROLLO

Para desarrollar la evaluación de control interno con enfoque en riesgos al GAD Municipal del Cantón Tisaleo, se empieza con la fase de planificación preliminar, ya que facilita la obtención de un conocimiento general de la entidad previo a la aplicación de los instrumentos de evaluación. En esta fase se realizan papeles de trabajo como la guía de visita previa, la visión sistémica, la visión estratégica y la cadena de valor, los cuales ayudan a recolectar información sobre la estructura organizacional.

Esta fase comprende la base para saber el funcionamiento del GAD Municipal y identificar los aspectos que puedan afectar el control interno de sus unidades internas. La información obtenida permitirá identificar áreas importantes, posibles aspectos críticos que requieran más atención.

3.1 Fase I: Conocimiento y análisis de las áreas objeto de estudio

CONOCIMIENTO Y ANÁLISIS DE LAS ÁREAS OBJETO DE ESTUDIO

INFORMACIÓN DE LA EMPRESA	
NOMBRE DE LA EMPRESA:	GAD Municipal del Cantón Tisaleo
TIPO DE EVALUACIÓN:	Evaluación de Control Interno con enfoque en riesgos
PERÍODO EVALUADO:	2026
ÍNDICE	
REF/PT	DESCRIPCIÓN
GVP	Guía de Visita Preliminar
VS	Visión Sistémica
VE	Visión Estratégica
CD	Cadena de Valor

3.1.1 Guía de visita preliminar



CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Evaluación de Control Interno con enfoque en riesgos
al GAD Municipal del Cantón Tisaleo

Guía de visita preliminar

Año: 2026

GVP

1. INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD					
1.1 Nombre de la entidad		Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tisaleo			
1.2 RUC		1860001100001			
1.3 Dirección		17 de Noviembre y Cacique Tisaleo			
1.4 Correo Institucional		información@tisaleo.gob.ec			
1.5 Fecha de visita		46134			
1.6 Responsable de proporcionar la información		Ing. Milton Ramírez / Alcalde			
1.7 Evaluador: Nombre		Dayana Gualli			
2. ENTREVISTA					
Nº	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIÓN	
1	¿Cuenta el GAD con misión, visión y valores establecidos?	X			
2	¿La estructura organizacional está definida y actualizada?	X			
3	¿Se han establecido objetivos institucionales claros?	X			
4	¿Existen políticas o normas de control interno?	X			
5	¿Se identifican los riesgos institucionales prioritarios?	X			
6	¿Se aplica acciones para mitigar los riesgos?	X			
7	¿Se controla el cumplimiento de actividades del personal?	X			
8	¿Se genera informes para la toma de decisiones?	X			
9	¿Los informes institucionales se entregan a tiempo?	X			
10	¿Existe comunicación efectiva entre áreas?		X	Escasa coordinación	
11	¿Se evalúa frecuentemente el control interno?		X	Falta de planificación	
12	¿El Gad Municipal del Cantón Tisaleo cuenta con unidad o responsable de auditoría interna o control institucional?		X	Control por parte de la Contraloría	



CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Evaluación de Control Interno con enfoque en riesgos al
GAD Municipal del Cantón Tisaleo

Guía de visita preliminar

Año: 2026

GVP

1. INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD					
1.1 Nombre de la entidad		Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tisaleo			
1.2 RUC		1860001100001			
1.3 Dirección		17 de Noviembre y Cacique Tisaleo			
1.4 Correo Institucional		información@tisaleo.gob.ec			
1.5 Fecha de visita		46134			
1.6 Responsable de proporcionar la información		Dr. Carlos Velásquez/ Secretario de Consejo			
1.7 Evaluador: Nombre		Dayana Guali			
2. ENTREVISTA					
Nº	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIÓN	
1	¿Dispone de un manual de funciones para su cargo?	X			
2	¿Las actividades que realizan siguen procedimientos documentados?	X			
3	¿Se verifica la integridad y exactitud de la información antes de registrarla?	X			
4	¿Existe un control formal del registro de documentos?	X			
5	¿Se mantiene un control de los documentos desde su ingreso hasta su archivo?	X			
6	¿Los documentos necesitan autorización previa para su trámite o aprobación?	X			
7	¿Se aplican controles para evitar duplicidad o pérdida de documentos?		X	No hay un archivo adecuado	
8	¿Se presentan errores repetidos en el registro, archivo o envío de documentos?	X			
9	¿Los errores identificados son comunicados al jefe de manera inmediata?		X	No informo a tiempo	
10	¿Se emplean herramientas o sistemas informáticos para la gestión documental?	X			
11	¿Existe coordinación eficaz con otras áreas para el flujo de información?		X	Falta de coordinación	
12	¿Se aplica acciones de mejora cuando se detecta fallas en los procesos?		X	No corrigen a tiempo	

3.1.2 Visión sistémica



CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

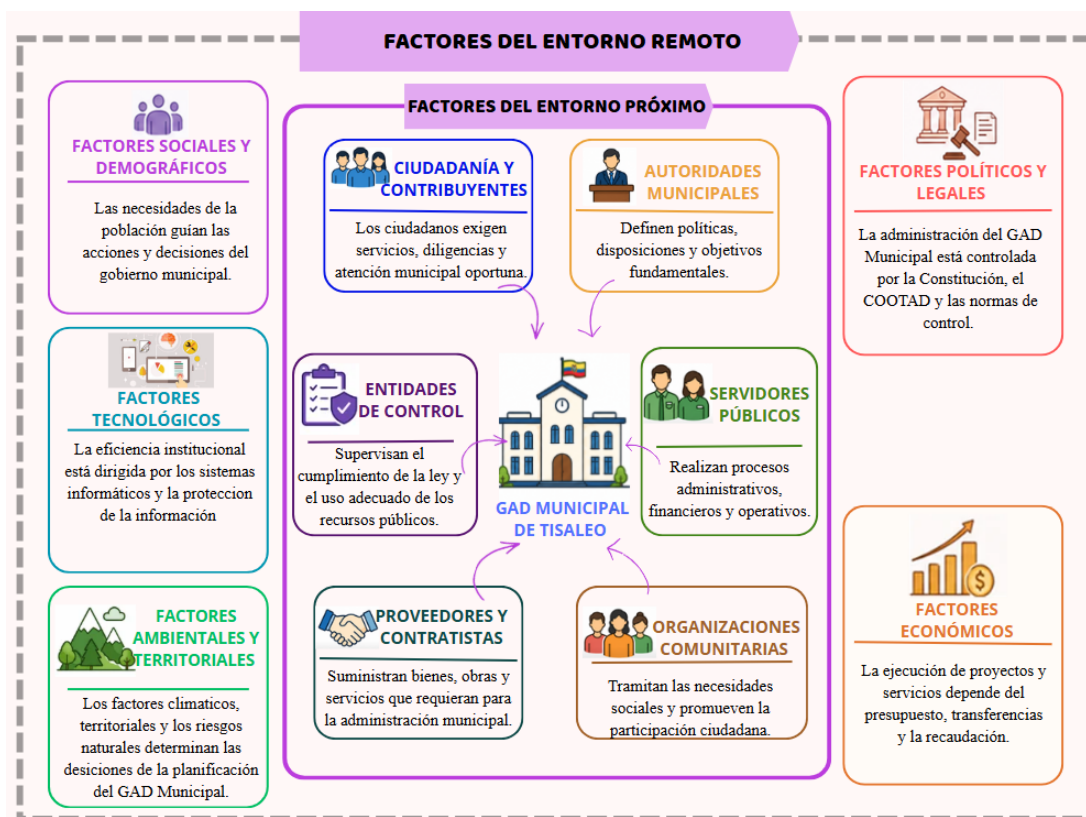
Evaluación de Control Interno con
enfoque en riesgos al GAD
Municipal del Cantón Tisaleo
Visión Sistémica

Año: 2026

VS

Objetivo: Aplicar un enfoque sistémico al GAD Municipal del cantón Tisaleo para identificar los factores internos y externos que influyen en su gestión institucional. Esto permite comprender cómo se relacionan el entorno remoto, el entorno próximo y los procesos municipales. Con ello, se pueden reconocer riesgos que afecten el control interno, la eficiencia administrativa y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Técnica: Evaluación



FACTORES PROXIMOS	
FACTOR	EXPLICACIÓN
Ciudadanía y Contribuyentes	Reciben los servicios y obras municipales con la condición de cumplir con las obligaciones tributarias, interviniendo en la gestión administrativa y financiera.
Autoridades Municipales	Son los responsables de la gestión institucional, por lo que establecen políticas, ordenanzas y prioridades que guía el uso de recursos y el logro de los objetivos institucionales.
Servidores públicos	Los procesos administrativos, financieros y operativos del GAD Municipal están a su cargo, permitiéndole con ello fortalecer la eficiencia de los servicios y el control interno.
Organizaciones comunitarias	Los son los barros, comunidades y sectores del cantón Tisaleo; con su participación se establecen requerimientos y se fortalece la planificación inclusiva.
Proveedores y Contratistas	Proveen bienes, servicios y materiales que sean necesarios para cumplir las obras según lo planteado en el GAD Municipal, que sean de calidad.
Entidades de Control	Fiscalizan el cumplimiento normativo y su adecuado manejo y distribución de los recursos públicos, su control ayuda a detectar posibles debilidades y mejorar el control institucional.
FACTORES REMOTOS	
FACTOR	EXPLICACIÓN
Factores Políticos y Legales	Están integrados por las leyes, decretos y ordenanzas mencionados en el desarrollo del GAD que se aseguran de una administración eficaz y transparente.
Factores Económicos	Se refieren al presupuesto, transferencias del Estado y la recaudación de impuestos de los ciudadanos, estos recursos ayudan en la ejecución de las obras planteadas.
Factores ambientales y Territoriales	Comprenden el territorio, clima, los riesgos naturales y el uso del suelo del Cantón, ya que son elementos primordiales para el desarrollo de obras, servicios.
Factores Tecnológicos	Son sistemas informáticos y herramientas digitales que contribuyen a la gestión municipal, su uso optimiza los trámites, el registro de información y la supervisión institucional.
Factores Sociales y Demográficos	Comprende las necesidades, características y demandas de la población de Tisaleo, ya que el GAD establece prioridades en servicios, proyectos y programas.
CONCLUSIÓN	
El análisis del entorno próximo y remoto del GAD Municipal del Cantón Tisaleo nos permite conocer tantos sus factores externos como los funcionarios directos en la gestión institucional, Estos elementos influyen directamente en la planificación, la prestación de servicios, la administración de los recursos y el cumplimiento de la ley, lo que nos permite identificar riesgos, contribuir a la toma de decisiones y fortalecer el control interno.	

3.1.3 Visión estratégica



CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
Evaluación de Control Interno con
enfoque en riesgos al GAD Municipal
del Cantón Tisaleo
Visión Estratégica
Año: 2026

VE

La visión estratégica del GAD Municipal orienta la gestión institucional hacia el desarrollo ordenado del cantón, mediante una planificación eficiente, transparente y enfocada en las necesidades de la ciudadanía.	
MISION	Promover el desarrollo económico-social de manera equilibrada en el cantón Tisaleo, con base en la planificación territorial fundamentado en un desarrollo sustentable y sostenible, la participación ciudadana es la base para el desarrollo de nuestras comunidades, siempre basado en la cooperación con organismos de gobierno e instituciones no gubernamentales, enfocándose en el plan de trabajo y salud como entes básicos del desarrollo cantonal.
VISIÓN	El GAD Municipal del Cantón Tisaleo, busca ser una institución pública enmarcada en la eficacia y eficiencia, considerando a la participación ciudadana un ente fundamental con personal competente e idóneo que promueva el buen trato a la ciudadanía, con una administración municipal transparente posicionado al cantón Tisaleo como atractivo turístico, con profesionales que apoyen en este proceso tanto en áreas comunicacionales, culturales y gestión que son consideradas como apoyo necesario y fundamental al proceso.
VALORES	Excelencia Tolerancia y equidad Honestidad Solidaridad y Respeto Compromiso
CONCLUSIÓN	
La misión y visión del GAD Municipal de Tisaleo reflejan una gestión orientada al desarrollo sostenible, la participación ciudadana y la transparencia institucional. Estos elementos permiten comprender que la entidad busca mejorar la calidad de vida de la población mediante una administración eficiente. Por ello, constituyen una base importante para evaluar el control interno y el cumplimiento de sus objetivos municipales.	

3.1.4 Cadena de Valor

Figura 12

Áreas específicas y subunidades de la Gestión Municipal del Cantón Tisaleo



Si bien la **Figura 12**, presenta únicamente las áreas específicas de la cadena de valor del GAD Municipal del Cantón Tisaleo, cada uno de ellos está integrado por diferentes subunidades, que contribuyen a una mejor organización de las funciones institucionales. Por ello, se detalla a continuación las unidades internas de la Dirección Financiera, Unidad de Control Ambiental y la Dirección de Obras Públicas con el propósito de comprender la contribución de cada área en la administración municipal.

Dirección Financiera

- a) **Contabilidad:** Administra y organiza la información contable y financiera del GAD Municipal del Cantón Tisaleo, con la finalidad de tener un control apropiado de los recursos económicos y fortalecer la gestión institucional, facilitando una adecuada toma de decisiones.
- b) **Tesorería Municipal:** El manejo de los ingresos y egresos administra la Tesorería Municipal, área responsable de controlar los recursos existentes para garantizar el cumplimiento de las obligaciones económicas municipales.
- c) **Rentas:** Área encargada de la gestión de impuestos, tasas y contribuciones del municipio. Por medio de su administración se incentiva a la ciudadanía al cumplimiento de sus obligaciones, mejorando así el financiamiento de los servicios municipales.

Unidad de Control Ambiental

- a) **Desarrollo Social:** Se encarga de atender las necesidades comunitarias y fomentar el bienestar de la población, por medio de programas sociales, participación ciudadana e inclusión social, se promueve el bienestar colectivo y el desarrollo de la comunidad.
- b) **Agropecuaria:** se encarga de dar apoyo técnico, operativo y de gestión a las actividades agrícolas y pecuarias del territorio. Por medio de su apoyo, se busca promover la producción del sector rural, mejorar las condiciones de vida de los productores y impulsar el crecimiento de la economía.
- c) **Cultura y Turismo:** unidad encargada de promover y promocionar la identidad local, las tradiciones y los atractivos turísticos que posee el Cantón Tisaleo, por medio de su gestión, se impulsa la participación de la ciudadanía y se motiva a que más personas conozcan y formen parte de las fiestas tradicionales.

Dirección de Obras Públicas

- a) **Planificación:** Se encarga de realizar, ordenar y planificar la estructura de los proyectos planteados por el municipio según las necesidades del territorio. Su labor asegura que las obras se realicen conforme a los criterios técnicos, económicos y de desarrollo territorial.
- b) **Avalúos y Catastros:** Administra y gestiona la información predial del cantón, actualiza los datos incluyendo la valoración de los bienes inmuebles, su gestión es importante, ayuda a la planificación territorial y a justificar el cobro de impuestos municipales.
- c) **Gestión de Riesgos:** Se enfoca en determinar posibles amenazas que afecten al territorio y poder establecer acciones preventivas,

3.2 Fase II: Evaluación del control interno con enfoque en riesgos

En esta fase se evaluó el sistema de control interno del GAD Municipal del Cantón Tisaleo, mediante la aplicación de nueve cuestionarios dirigidos a las diferentes unidades internas de la institución. Estos instrumentos fueron elaborados con base en los componentes del modelo COSO, con el propósito de identificar fortalezas,

debilidades y posibles riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Para su aplicación se utilizó la misma ponderación en los nueve cuestionarios, asignando 5 al ambiente de control por ser la base del sistema, 4 a la evaluación de riesgos y 3 a las actividades de control, debido a su importancia en la prevención de errores y debilidades. Por otro lado, información y comunicación, junto con supervisión, recibieron una valoración de 1, ya que permiten compartir información y dar seguimiento a los controles aplicados. Esta ponderación permitió determinar de manera ordenada el nivel de confianza y riesgo en cada área evaluada.

En el **Anexo 1** se presenta la encuesta aplicada en el GAD Municipal del Cantón Tisaleo, en el subdepartamento de Contabilidad, con el propósito de identificar aspectos favorables y debilidades institucionales, según los componentes del modelo COSO.

Figura 13

Nivel de confianza y riesgo de contabilidad

Cálculo de Nivel de Confianza			
Confianza Ponderada =		Calificación total	*100
		Ponderación total	
CP=	$\frac{70}{70}$		100
CP=		100	
CP=		100%	
Cálculo de Nivel de riesgo			
Nivel de Riesgo =	CP	-	100%
Nivel de Riesgo =	100%	-	100%
Nivel de Riesgo =	0%		
TABLA DE PONDERACIÓN NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO			
NIVEL DE CONFIANZA			
BAJO	MODERADO	ALTO	
5% - 24%	51% - 75%	76% - 95%	
95% - 76%	49% - 25%	24% - 5%	
ALTO	MODERADO	BAJO	
NIVEL DE RIESGO			

Conforme a la Figura 13, la aplicación de la encuesta en el subdepartamento de Contabilidad se observa un nivel de confianza del 100% y un nivel de riesgo del 0% evidenciando controles internos adecuados. En el componente de ambiente de control se identifican procedimientos establecidos y personal contable con conocimiento suficiente sobre la normativa contable. En cuanto a la evaluación de riesgos, demuestra la habilidad para detectar situaciones que puedan perjudicar los registros financieros y las conciliaciones bancarias. Además, las actividades de control reflejan revisiones constantes sobre los registros y el acceso al sistema del personal asignado para evitar errores. Respecto a Información y comunicación presenta una buena coordinación entre las áreas involucradas. Por último, el componente de supervisión se encarga de dar seguimiento a las actividades y corregir oportunamente las debilidades detectadas.

El **Anexo 2** corresponde a la encuesta aplicada en el subdepartamento de Tesorería Municipal del GAD Municipal del Cantón Tisaleo elaborada bajo los componentes del modelo COSO, con la finalidad de identificar fortalezas y debilidades institucionales.

Figura 14

Nivel de confianza y riesgo de tesorería municipal

Cálculo de Nivel de Confianza			
Confianza Ponderada =		Calificación total	*100
		Ponderación total	
		CP= $\frac{64}{70}$	100%
		CP= 91,43%	
		CP= 91,43%	
Cálculo de Nivel de Riesgo			
Nivel de Riesgo =		100% - 91%	
Nivel de Riesgo =		100,00% - 91%	
Nivel de Riesgo =		8,57%	
TABLA DE PONDERACIÓN NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO			
NIVEL DE CONFIANZA			
BAJO	MODERADO	ALTO	
5% - 24%	51% - 75%	76% - 95%	
95% - 76%	49% - 25%	24% - 5%	
ALTO	MODERADO	BAJO	
NIVEL DE RIESGO			

En relación con la **Figura 14**, la aplicación del cuestionario basado en el modelo COSO al área de Tesorería Municipal, refleja un nivel de confianza del 91,43% y un nivel de riesgo del 8,57% exponiendo un control interno alto y el nivel de riesgo bajo. En el componente de ambiente de Control se evidencia que el personal si conoce los procedimientos internos de los cobros, pagos, transferencias y depósitos bancarios. En cuanto a la Evaluación ayudo a detectar posibles errores en pagos, diferencias bancarias, pagos duplicados, transferencias. Asimismo, en las Actividades de Control existen registros y revisiones adecuadas de ingresos y egresos. Respecto a Información y Comunicación se refleja una coordinación de tesorería, contabilidad y rentas. Finalmente, en la Supervisión se realizan controles periódicos, se registran acciones correctivas para fortalecer la transparencia y el manejo de los recursos institucionales.

El **Anexo 3** describe la encuesta aplicada en el subdepartamento de Rentas del GAD Municipal del Cantón Tisaleo estructurada conforme a los componentes del modelo COSO, con el objetivo de reconocer las fortalezas y las deficiencias dentro de la administración institucional.

Figura 15
Nivel de confianza y riesgo de rentas

Cálculo de Nivel de Confianza

Confianza Ponderada =	Calificación total	*100
	Ponderación total	
CP=	$\frac{62}{70}$	100%
CP=	88,57%	
CP=	88,57%	

Cálculo de Nivel de Riesgo

Nivel de Riesgo =	$\frac{100\%}{100,00\%}$	-	CP
Nivel de Riesgo =		-	89%
Nivel de Riesgo =	11,43%		

TABLA DE PONDERACIÓN NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO

NIVEL DE CONFIANZA

BAJO	MODERADO	ALTO
 5% - 24%	 51% - 75%	 76% - 95%
	95% - 76%	49% - 25%
		24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO

NIVEL DE RIESGO

De acuerdo con la **Figura 15** al aplicar el cuestionario de control interno basado en el modelo COSO al área de Rentas muestra un nivel de confianza del 88,57% y un nivel de riesgo del 11,43% bajo, en los procesos vinculados a cobros y pagos tributarios del municipio. En el componente de Ambiente de Control se determina que cuenta con procedimientos establecidos, además, el personal conoce las normativas tributarias. En la Evaluación de Riesgos se analiza la información catastral, por lo que se evidencian debilidades en la determinación de obligaciones tributarias. Las Actividades de Control tienen un rendimiento favorable ya que antes de emitir una obligación tributaria se analizan los datos del contribuyente, control de las exoneraciones, y actualización de cartera vencida. En Información y Comunicación, se verifica que el municipio comunica oportunamente sobre obligaciones y disposiciones tributarias. Finalmente, la Supervisión ayuda a dar seguimiento a la recaudación y a los usuarios en mora por medio de indicadores de gestión.

Dentro del **Anexo 4** se presenta la encuesta aplicada al subdepartamento de Desarrollo Social del GAD Municipal del Cantón Tisaleo desarrollada con base en el modelo COSO, con la finalidad de determinar oportunidades de mejora y aspectos favorables.

Figura 16

Nivel de confianza y riesgo de desarrollo social

Cálculo de Nivel de Confianza			
Confianza Ponderada =	Calificación total	Ponderación total	*100
CP=	$\frac{54}{70}$		100%
CP=	77,14%		
CP=	77,14%		
Cálculo de Nivel de Riesgo			
Nivel de Riesgo =	$\frac{100\% - 77\%}{100,00\%}$	-	CP
Nivel de Riesgo =	22,86%	-	77%
Nivel de Riesgo =	22,86%		
TABLA DE PONDERACIÓN NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO			
NIVEL DE CONFIANZA			
BAJO	MODERADO	ALTO	
 5% - 24%	 51% - 75%	 76% - 95%	
		95% - 76%	
		24% - 5%	
ALTO	MODERADO	BAJO	
NIVEL DE RIESGO			

En relación con la **Figura 16**, al aplicar el cuestionario de control interno al área de Desarrollo Social, se alcanzó un nivel de confianza del 77,14% y un nivel de riesgo de 22,86%, se muestra un control interno eficiente, pero algunos muestran deficiencias. En el componente Ambiente de Control, se observa que tiene lineamientos para la planificación de programas sociales, aparte de conocer los objetivos institucionales, pese a ello, no dispone de un manual interno dirigido a los proyectos. En la Evaluación de Riesgos, se presentan errores al seleccionar los beneficiarios, duplicidad de ayudas, poca participación de la ciudadanía, pero presenta debilidad en el estudio previo de necesidades y el registro de los riesgos. Las Actividades de Control muestran un desempeño óptimo, al contar con documentación que respalde a los beneficiarios. En cuanto a Información y Comunicación, se informa a la ciudadanía sobre los diferentes programas establecidos; sin embargo, falta un canal formal para recibir quejas o sugerencias. Para finalizar la supervisión, evidencia el cumplimiento de metas e informes, pero debe mejorar las visitas a los beneficiarios.

El cuestionario aplicado al subdepartamento Agropecuario del GAD se presenta en el **Anexo 5**, el cual permitió reconocer debilidades y áreas favorables.

Figura 17

Nivel de confianza y riesgo agropecuario

Cálculo de Nivel de Confianza			
Confianza Ponderada =	Calificación total	Ponderación total	*100
	61	70	100%
CP=			
CP=	87,14%		
CP=	87,14%		
Cálculo de Nivel de Riesgo			
Nivel de Riesgo =	100%	-	CP
Nivel de Riesgo =	100%	-	87,14%
Nivel de Riesgo =	12,86%		
TABLA DE PONDERACIÓN NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO			
NIVEL DE CONFIANZA			
BAJO	MODERADO	ALTO	
5% - 24%	51% - 75%	76% - 95%	
95% - 76%	49% - 25%	24% - 5%	
ALTO	MODERADO	BAJO	
NIVEL DE RIESGO			

De acuerdo con la **Figura 17**, el cuestionario de control interno aplicado al área agropecuaria evidenció un nivel de confianza del 87,14% y un nivel de riesgo de 12,86%, lo que refleja un control interno alto y un riesgo bajo con respecto a los proyectos productivos. El componente Ambiente de Control tiene procedimientos, personal técnico y capacitado, y responsabilidades asignadas para la planificación, ejecución y supervisión de las actividades agropecuarias. Respecto a la Evaluación de Riesgos se detectaron posibles problemas con respecto a la administración de insumos, se requiere fortalecer el análisis de los riesgos climáticos y de mercado. Las Actividades de Control evidencian un manejo adecuado en la entrega de materiales, y visitas ya que cuentan con evidencias como el registro y las fotografías. Referente a Información y Comunicación, se brinda información de los proyectos a las comunidades y productores, pero se debe fortalecer la comunicación con ciertos líderes comunitarios. Finalmente, la Supervisión muestra que, si se están cumpliendo con las metas, se da seguimiento a los beneficiarios y ejecutan acciones correctivas.

En el **Anexo 6**, se presenta la encuesta aplicada al subdepartamento de Cultura y Turismo.

Figura 18

Nivel de confianza y riesgo de cultura y turismo

Cálculo de Nivel de Confianza			
Confianza Ponderada =	$\frac{\text{Calificación total}}{\text{Ponderación total}}$	*100	
	$\text{CP} = \frac{62}{70}$	100%	
	CP= 88,57%		
	CP= 88,57%		

Cálculo de Nivel de Riesgo			
Nivel de Riesgo =	100%	-	CP
Nivel de Riesgo =	100%	-	88,57%
Nivel de Riesgo =	11,43%		

TABLA DE PONDERACIÓN NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO			
NIVEL DE CONFIANZA			
BAJO	MODERADO	ALTO	
 5% - 24%	 51% - 75%	 76% - 95%	
	95% - 76%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO	
NIVEL DE RIESGO			

En función de la **Figura 18**, Cultura y Turismo, se alcanzó un nivel de confianza del 88,57% y un nivel de riesgo del 11,43%, demostrando un adecuado control en la planificación y ejecución de eventos. En el componente de Ambiente de Control, cuenta con lineamientos para la planificación de eventos, para promover los atractivos. En cuanto a la Evaluación de Riesgos, se toman en cuenta aspectos como contrataciones urgentes, transporte, seguridad y permisos, a pesar de ello, aún existen debilidades en la identificación y documentación formal de riesgos asociados a fallas logísticas. Las Actividades de Control evidencian un adecuado manejo de planificación, control de servicios, registro de evidencias y seguimiento de los bienes utilizados. En cuanto al componente de Información y comunicación, brindan información a la ciudadanía sobre las festividades, rutas turísticas y a su vez los resultados se informan a las autoridades encargadas. Por último, la Supervisión ayuda a analizar el cumplimiento de los objetivos, supervisar el uso de recursos, determinar el impacto de las actividades y acatar las recomendaciones para futuros programas.

El **Anexo 7**, se presenta la encuesta aplicada a la sección de Planificación del GAD con el objetivo de identificar fortalezas y debilidades a nivel institucional.

Figura 19

Nivel de confianza y riesgo de planificación

Cálculo de Nivel de Confianza

Confianza Ponderada =	Calificación total Ponderación total	*100
CP=	60 70	100%
CP=	85,71%	
CP=	85,71%	

Cálculo de Nivel de Riesgo

Nivel de Riesgo =	100%	-	CP
Nivel de Riesgo =	100%	-	85,71%
Nivel de Riesgo =	14,29%		

TABLA DE PONDERACIÓN NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO

NIVEL DE CONFIANZA			
BAJO	MODERADO	ALTO	
5% - 24%	51% - 75%	76% - 95%	
95% - 76%	49% - 25%	24% - 5%	
ALTO	MODERADO	BAJO	
NIVEL DE RIESGO			

Según la **Figura 19**, los resultados del cuestionario de control interno aplicado al subdepartamento de Planificación, presentan un nivel de confianza del 85,71%, lo que refleja un control interno alto y un riesgo de 14,29%, un riesgo bajo en la planificación y seguimiento de los proyectos municipales. Dentro del Ambiente de Control, cuenta con instrumentos de planificación y el personal capacitado en base a la normativa vigente. Respecto al componente Evaluación de Riesgos se identificaron factores que podrían afectar el desarrollo de proyectos, entonces es necesario fortalecer, los estudios técnicos y la documentación formal de los riesgos. Las Actividades de Control muestran revisiones anticipadas previas de los planes y respaldo técnico en los cambios realizados. En cuanto a Información y Comunicación, se identifica una buena coordinación con las diferentes áreas municipales, con el fin de informar situaciones institucionales. Para concluir, la Supervisión facilita la revisión de muestras, retrasos y acciones de mejora, aunque es necesario reforzar el uso de indicadores y resultados de evaluación anteriores con el propósito de mejorar la planificación futura.

Dentro del **Anexo 8**, se incluye la encuesta aplicada al subdepartamento de Avalúos y Catastros del GAD Municipal del Cantón Tisaleo.

Figura 20

Nivel de confianza y riesgo de avalúos y catastros

Cálculo de Nivel de Confianza

Confianza Ponderada =	Calificación total		*100
	Ponderación total		
	63		
CP=	70		100%
CP=	90,00%		
CP=	90,00%		

Cálculo de Nivel de Riesgo

Nivel de Riesgo =	100%	-	90%
Nivel de Riesgo =	100%	-	90,00%
Nivel de Riesgo =	10,00%		

TABLA DE PONDERACIÓN NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO

NIVEL DE CONFIANZA			
BAJO	MODERADO	ALTO	
 5% - 24%	 51% - 75%	 76% - 95%	
95% - 76%	49% - 25%	24% - 5%	
ALTO	MODERADO	BAJO	
NIVEL DE RIESGO			

Conforme a la **Figura 20**, los resultados obtenidos del cuestionario de control interno realizado al subdepartamento de Avalúos y Catastros mostraron un nivel de confianza de 90% y un nivel de riesgo del 10%, mostraron un control interno alto y un nivel de riesgo bajo en la administración catastral del GAD Municipal del Cantón Tisaleo. El Ambiente de Control muestra la existencia de procedimientos técnicos y también el personal sabe de la normativa vigente. Además, en la Evaluación de Riesgos se puede ver que existen errores en la información catastral desactualizada, datos incompletos, por lo que resulta importante fortalecer la actualización de la normativa. Las Actividades de Control de los cambios catastrales se realizan por medio de solicitudes oficiales, respaldo documental, no obstante, se necesita fortalecer la coordinación entre áreas. En cuanto a Información y Comunicación, se brinda la información catastral necesaria para la publicación de obligaciones tributarias. Finalmente, en Supervisión se analiza la información predial, se realizan monitoreos a las observaciones detectadas y así se implementan mejoras que ayuden a reducir el riesgo.

En el **Anexo 9**, se expone la encuesta desarrollada en el subdepartamento de Gestión de Riesgos del GAD Municipal del Cantón Tisaleo.

Figura 21
Nivel de confianza y riesgo de gestión de riesgos

Cálculo de Nivel de Confianza			
Confianza Ponderada =	Calificación total	Ponderación total	*100
	57		
CP=	70		100%
CP=	81,43%		
CP=	81,43%		
Cálculo de Nivel de Riesgo			
Nivel de Riesgo =	100%	-	CP
Nivel de Riesgo =	100%	-	81,43%
Nivel de Riesgo =	18,57%		
TABLA DE PONDERACIÓN NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO			
NIVEL DE CONFIANZA			
BAJO	MODERADO	ALTO	
 5% - 24%	 51% - 75%	 76% - 95%	
95% - 76%	49% - 25%	24% - 5%	
ALTO	MODERADO	BAJO	

NIVEL DE RIESGO

Con base en la **Figura 21**, el subdepartamento de Gestión de Riesgos llegó a un nivel de confianza del 81,43% y un nivel de riesgo de 18,57%, lo que refleja un control interno alto y un riesgo bajo en la prevención y eventos adversos. En el componente Ambiente de Control el personal conoce sus funciones y responsabilidades y existe coordinación con otras áreas como los bomberos, policía, obras públicas, pero se aplica de manera parcial. En la Evaluación de Riesgos se determinan las amenazas naturales, sociales, ambientales y tecnológicas tomando en cuenta su probabilidad e impacto, pero toca mejorar el registro formal de los riesgos en matrices, mapas o informes. A su vez, las Actividades de Control muestran que tiene planes de emergencia, controles y registros de incidentes, sin embargo, las capacitaciones y simulacros se realizan de forma parcial. Referente a Información y Comunicación se tienen canales oficiales, el 911 para reportar cualquier emergencia, no obstante, se debe mejorar la comunicación preventiva dirigida a la ciudadanía. Finalmente, en Supervisión se realizan seguimientos diarios, acciones de mejora ante las fallas detectadas.

3.2.1 Análisis de las matrices de riesgos

Una vez identificados los riesgos en el GAD Municipal del Cantón Tisaleo, se procedió a elaborar las matrices de riesgos con el fin de determinar el nivel de riesgo de cada factor identificado, tomando en cuenta la probabilidad de ocurrencia y el impacto que ocasionan en la institución. Este análisis contribuyó a jerarquizar los riesgos por nivel de criticidad para focalizar la atención en los más urgentes. También las matrices se emplean como instrumentos de apoyo para la toma de decisiones y la potenciación de las acciones de control en la gestión institucional.

Figura 22

Mapa de calor para la evaluación de riesgos institucionales

NIVEL DE RIESGO = PROBABILIDAD X IMPACTO	
MUY ALTO	Mayor o igual que 20
ALTO	Mayor o igual que 10 y menor que 20
MEDIO	Mayor o igual que 5 y menor que 10
MODERADO	Mayor o igual que 3 y menor que 5
BAJO	Menor que 3

Mapa de Calor		Impacto				
		Bajo	Moderado	Medio	Alto	Muy
Probabilidad	Valor	1	2	3	4	5
Altamente probable	5	5	10	15	20	25
Muy probable	4	4	8	12	16	20
Probable	3	3	6	9	12	15
Poco probable	2	2	4	6	8	10
Improbable	1	1	2	3	4	5

En esta matriz, los riesgos se clasifican según la relación entre su probabilidad de ocurrencia y su impacto potencial, asignando un valor numérico a cada factor. La probabilidad varía de “improbable” a “altamente probable”, mientras que el impacto varía de “bajo” a “muy alto”. La combinación de estos dos valores determina el nivel de riesgo correspondiente.

Finalmente, los resultados se interpretan en cinco niveles de riesgo: bajo, moderado, medio, alto y muy alto que están representados por una escala de colores verde, amarillo, naranja y rojo. Con esto se puede determinar cuáles son los riesgos críticos que deben ser atendidos a la brevedad dentro de la institución.

Para el estudio del GAD Municipal del Cantón Tisaleo se identificaron y evaluaron los siguientes riesgos:

- Riesgos Financieros
- Riesgos de control interno
- Riesgos de corrupción o fraude
- Riesgos operativos
- Riesgos tecnológicos y de seguridad de la información
- Riesgos legales y de cumplimiento
- Riesgos ambientales
- Riesgos estratégicos
- Riesgos reputacionales
- Riesgos de desastres y continuidad operativa

En esta investigación comenzó con un análisis de los riesgos financieros del GAD Municipal del Cantón Tisaleo, debido a su impacto en la gestión institucional.

Tabla 5

Matriz de probabilidad e impacto de riesgos financieros

Nº	Tipo de riesgo	Factor de Riesgo	Área	Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo	Calificación
R1	RIESGOS FINANCIEROS	Reducción de los ingresos generados por recaudación tributaria	Rentas	3	4	12	ALTO
R2		Aumento de la mora correspondiente al pago de impuestos prediales.	Rentas	5	4	20	MUY ALTO
R3		Proyección excesiva del presupuesto institucional	Planificación	3	3	9	MEDIO
R4		Escasez de recursos económicos institucionales	Tesorería Municipal	2	3	6	MEDIO
R5		Inconsistencias en los registros bancarios	Contabilidad	2	3	6	MEDIO
R6		Registros duplicados de pago a proveedores	Contabilidad	2	2	4	MODERADO
R7		Falta de monitoreo sobre los valores anticipados	Tesorería Municipal	3	3	9	MEDIO
R8		Aumento de pagos no considerados en la planificación financiera	Tesorería Municipal	3	4	12	ALTO
R9		Problemas para lograr los objetivos presupuestarios	Planificación	2	2	4	MODERADO
R10		Aumento de gastos por sanciones e intereses fiscales.	Contabilidad	3	4	12	ALTO

Mapa de Calor		Impacto				
		Bajo	Moderado	Medio	Alto	Muy alto
Probabilidad	Valor	1	2	3	4	5
Altamente probable	5				R2	
Muy probable	4					
Probable	3			R3,R7	R1,R8,R10	
Poco probable	2		R6,R9	R4,R5		
Improbable	1					

Como se muestra en la, los riesgos financieros de mayor impacto se fijan principalmente en el área de Rentas, en particular la morosidad tributaria y los pagos no planificados, también se reconocen riesgos relacionados con una planificación financiera deficiente evidenciando el incremento de gastos por multas.

Posteriormente, se analizaron los riesgos de control interno, y su impacto de cumplimiento de los procesos institucionales.

Tabla 6

Matriz de probabilidad e impacto de riesgos de control interno

Nº	Tipo de riesgo	Factor de Riesgo	Área	Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo	Calificación
R1	RIESGOS DEL CONTROL INTERNO	Falta de segregación de funciones	Contabilidad	4	5	20	MUY ALTO
R2		Debilidad en la supervisión de los procesos institucionales	Planificación	3	4	12	ALTO
R3		Ausencia de documentos que gestionen los procesos institucionales	Planificación	2	3	6	MEDIO
R4		Debilidades en los procesos de autorización y aprobación	Tesorería Municipal	3	4	12	ALTO
R5		Deficiencia en el monitoreo de caja y tesorería	Tesorería Municipal	2	4	8	MEDIO
R6		Inexistencia de arqueos sorpresivos de caja	Tesorería Municipal	2	2	4	MODERADO
R7		Escasas herramientas para el control y supervisión	Gestión de Riesgos	2	3	6	MEDIO
R8		Dificultades en el manejo de documentos	Contabilidad	1	2	2	BAJO
R9		Las actividades se desarrollan con pocos controles preventivos	Planificación	2	4	8	MEDIO
R10		Manipulación indebida de documentos internos	Contabilidad	4	4	16	ALTO

Mapa de Calor		Impacto				
		Bajo	Moderado	Medio	Alto	Muy alto
Probabilidad	Valor	1	2	3	4	5
Altamente probable	5					
Muy probable	4				R10	R1
Probable	3				R2,R4	
Poco probable	2		R6	R3,R7	R5,R9	
Improbable	1		R8			

Como se observa en la **Tabla 6**, el análisis de los riesgos de control interno revela una concentración de eventos de alto y muy alto nivel, principalmente en Contabilidad, Tesorería y Rentas. Estos resultados indican que a mayor probabilidad e impacto pueden ocurrir errores en eventos institucionales, también se presentan riesgos de nivel medio y moderado, demostrando debilidades en la planificación y el control de los

procesos internos. En general, el análisis refleja la necesidad de fortalecer los controles internos y priorizar las acciones preventivas.

A continuación, se evaluaron los riesgos de corrupción o fraude y se hizo una valoración de su impacto en la ejecución de los procesos institucionales. Este estudio permitió detectar vulnerabilidades que podrían afectar la transparencia, la eficiencia y el buen desarrollo de las actividades de la institución.

Tabla 7

Matriz de probabilidad e impacto de riesgos de corrupción o fraude

Nº	Tipo de riesgo	Factor de Riesgo	Área	Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo	Calificación
R1	RIESGOS DE CORRUPCIÓN O FRAUDE	Entrega no autorizada de beneficios en proceso de contratación pública	Planificación	4	5	20	MUY ALTO
R2		Irregularidades en los procesos de contratación pública	Planificación	3	4	12	ALTO
R3		Manejo no autorizado de bienes y fondos de la institución pública	Tesorería Municipal	3	4	12	ALTO
R4		Cobros realizados sin la debida aprobación a los contribuyentes	Rentas	2	4	8	MEDIO
R5		Emisión de documentos institucionales con información no confiable	Contabilidad	2	3	6	MEDIO
R6		Modificaciones no autorizadas en los registros catastrales de la institución	Avalúos y Catastros	3	2	6	MEDIO
R7		Incorporación de familiares en puestos de trabajo dentro de la institución	Desarrollo Social	2	2	4	MODERADO
R8		Uso no autorizado de vehículos pertenecientes a la institución	Gestión de Riesgos	1	2	2	BAJO
R9		Transferencias de dinero a proveedores ficticios	Tesorería Municipal	4	4	16	ALTO
R10		Falta de equidad en las decisiones del gobierno municipal	Planificación	2	4	8	MEDIO

Mapa de Calor		Impacto				
		Bajo	Moderado	Medio	Alto	Muy alto
Probabilidad	Valor	1	2	3	4	5
Altamente probable	5					
Muy probable	4				R9	R1
Probable	3		R6		R2,R3	
Poco probable	2		R7	R5	R4,R10	
Improbable	1		R8			

Según la **Tabla 7**, sobre riesgos de corrupción y fraude, se identifican eventos importantes en diferentes áreas institucionales, cada una con niveles variados de probabilidad e impacto. En este aspecto, resaltan los riesgos en planificación y tesorería por su alto nivel, lo que representa una mayor vulnerabilidad antes posibles fraudes. De igual manera se presentan riesgos de nivel medio en áreas como ingresos y contabilidad, lo que indica deficiencia en los controles internos propuestos, finalmente se observan niveles moderados y bajos en desarrollo social y gestión de riesgos, sin embargo, hay que fortalecer los mecanismos de control interno.

Se evaluaron los riesgos operacionales, tomando en cuenta su impacto en el cumplimiento de los procesos institucionales, este análisis determinó debilidades que podrían poner en riesgo la transparencia, la eficiencia y la correcta ejecución de las actividades institucionales.

Tabla 8

Matriz de probabilidad e impacto de riesgos operativos

Nº	Tipo de riesgo	Factor de Riesgo	Área	Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo	Calificación
R1	RIESGOS OPERATIVOS	Retrasos en dar respuesta a las solicitudes ciudadanas	Desarrollo Social	3	3	9	MEDIO
R2		Interrupción de servicios básicos municipales	Gestión de Riesgos	4	5	20	MUY ALTO
R3		Ausencia de mantenimiento en la maquinaria institucional	Agropecuaria	2	3	6	MEDIO

R4	Deficiencia en el servicio de la recolección de desechos sólidos	Gestión de Riesgos	3	4	12	ALTO
R5	Riesgos laborales que afectan al personal institucional	Gestión de Riesgos	2	4	8	MEDIO
R6	Inadecuada planificación para el desarrollo de obras municipales	Planificación	3	4	12	ALTO
R7	Suspensión de proyectos municipales en ejecución	Planificación	2	4	8	MEDIO
R8	Limitada capacitación del personal	Desarrollo Social	2	2	4	MODERADO
R9	Falta de cuidado en los archivos institucionales	Contabilidad	2	2	4	MODERADO
R10	Errores en la gestión del registro adecuado catastral	Avalúos y Catastros	3	4	12	ALTO

Mapa de Calor		Impacto				
		Bajo	Moderado	Medio	Alto	Muy alto
Probabilidad	Valor	1	2	3	4	5
Altamente probable	5					
Muy probable	4					R2
Probable	3			R1	R4,R6,R10	
Poco probable	2		R8,R9	R3	R5,R7	
Improbable	1					

Como se evidencia en la **Tabla 8**, de riesgos operativos detalla niveles de riesgos altos y muy altos en varias áreas institucionales, lo que expone fallas significativas en los procesos internos, también de presentan riesgos de nivel medio en distintos departamentos, relacionados esencialmente con debilidades en la ejecución, el monitoreo y el seguimiento de las actividades institucionales, otros presentan riesgos moderados, mostrando debilidades en los métodos de supervisión, los resultados demuestran que la gestión operativa presenta puntos débiles que puede afectar el cumplimiento de sus objetivos, se incentiva a que realicen la implementación de medidas correctivas adecuadas.

Se ejecutó la evaluación de los riesgos tecnológicos y de seguridad de la información, tomando en cuenta su impacto en la continuidad del sistema y la protección de los datos institucionales.

Tabla 9

Matriz de probabilidad e impacto de riesgos tecnológicos y de seguridad de la información

Nº	Tipo de riesgo	Factor de Riesgo	Área	Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo	Calificación
R1	RIESGOS TECNOLÓGICOS Y DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN	Ciberataques contra la infraestructura municipal	Gestión de Riesgos	4	5	20	MUY ALTO
R2		Pérdida de la información de las bases de datos de la institución municipal	Contabilidad	3	3	9	MEDIO
R3		Falla en la operatividad de los sistemas informáticos	Planificación	3	2	6	MEDIO
R4		Robo de información confidencial	Contabilidad	4	4	16	ALTO
R5		Ingreso no autorizado a las plataformas digitales institucionales	Tesorería Municipal	3	4	12	ALTO
R6		No se realizan respaldos de la información institucional	Contabilidad	3	3	9	MEDIO
R7		Utilización de software desactualizado	Gestión de Riesgos	2	3	6	MEDIO
R8		Identificación de virus en los equipos institucionales	Gestión de Riesgos	2	2	4	MODERADO
R9		Fuga indebida de información tributaria	Rentas	3	3	9	MEDIO
R10		Falta de políticas de seguridad informática en la entidad	Planificación	1	2	2	BAJO

Mapa de Calor		Impacto				
		Bajo	Moderado	Medio	Alto	Muy alto
Probabilidad	Valor	1	2	3	4	5
Altamente probable	5					
Muy probable	4				R4	R1
Probable	3		R3	R2,R6,R9	R5	
Poco probable	2		R8	R7		
Improbable	1		R10			

Según la **Tabla 9**, los riesgos tecnológicos vinculados con la seguridad de la información reflejan distintos niveles de riesgo en base a su probabilidad e impacto, los riesgos R1, R4, R5 se definen como prioritarios por el nivel de impacto, además se detectan amenazas relacionadas a la pérdida de datos. Los riesgos de nivel medio exigen una supervisión continua para evitar riesgos futuros, esta evaluación ayuda a identificar los riesgos más críticos para la entidad pública ya que ayuda a fortalecer la seguridad de la información y la toma de decisiones.

Luego se llevó a cabo, la evaluación de los riesgos legales y de cumplimiento para examinar el grado de acatamiento de la organización a la normativa vigente. Esta evaluación permite identificar posibles incumplimientos, deficiencias en los procedimientos internos y circunstanciales que podrían interferir con el correcto funcionamiento de las actividades de la institución. Asimismo, ayuda a verificar si las áreas analizadas cumplen adecuadamente con las leyes reglamentos y normas administrativas establecidas

Tabla 10

Matriz de probabilidad e impacto de riesgos legales y de cumplimiento

Nº	Tipo de riesgo	Factor de Riesgo	Área	Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo	Calificación
R1	RIESGOS LEGALES Y DE CUMPLIMIENTO	Falta de cumplimiento de las obligaciones tributarias determinadas por la ley	Rentas	5	5	25	MUY ALTO
R2		Procesos judiciales iniciados en contra del municipio	Planificación	4	4	16	ALTO
R3		Sanciones originadas por el incumplimiento de las disposiciones legales	Contabilidad	3	4	12	ALTO
R4		Procesos de contratación realizados sin ajuste a la normativa legal vigente	Planificación	3	2	6	MEDIO

R5		Incumplimiento de las directrices establecidas por la Contraloría General del Estado	Gestión de Riesgos	3	3	9	MEDIO
R6		Desconocimiento de los derechos de los empleados	Desarrollo Social	2	3	6	MEDIO
R7		Compromiso legal por daños provocados a personas en espacios públicos	Gestión de Riesgos	3	3	9	MEDIO
R8		Incumplimiento de las disposiciones del COOTAD	Planificación	2	4	8	MEDIO
R9		Disputas judiciales originados de los procesos de contratación pública	Planificación	3	2	6	MEDIO
R10		Irregularidades en los procesos de adquisición de bienes por parte del sector público	Tesorería Municipal	2	2	4	MODERADO

Mapa de Calor		Impacto				
		Bajo	Moderado	Medio	Alto	Muy alto
Probabilidad	Valor	1	2	3	4	5
Altamente probable	5					R1
Muy probable	4				R2	
Probable	3		R4,R9	R5,R7	R3	
Poco probable	2		R10	R6	R8	
Improbable	1					

Según la **Tabla 10**, los riesgos legales y de cumplimiento muestran que la mayor parte de los riesgos analizados se clasifican como medianos o altos, entre los riesgos más relevantes se encuentran los perjuicios contra el municipio y el cumplimiento de obligaciones fiscales y legales. También se puede observar que las secciones de planificación, ingresos y contabilidad son las más vulnerables a este tipo de amenazas, según el análisis del mapa de calor, varios riesgos se posicionan en niveles altos de probabilidad e impacto, lo que obliga a una supervisión continua. Además, los riesgos relacionados con las contrataciones públicas y al cumplimiento de la normativa

podrían interferir con el correcto cumplimiento de las funciones institucionales. Por lo tanto, es necesario mejorar los controles internos y regirse a la normativa vigente.

Luego, se realizó el análisis de los riesgos ambientales, con el fin de medir el efecto que podrían ocasionar en el medio ambiente y en la ejecución de las labores institucionales, teniendo en cuenta el cumplimiento de la normativa ambiental vigente.

Tabla 11

Matriz de probabilidad e impacto de riesgos ambientales

Nº	Tipo de riesgo	Factor de Riesgo	Área	Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo	Calificación
R1	RIESGOS AMBIENTALES	Contaminación ocasionada por la manipulación inadecuada de los desechos	Gestión de Riesgos	3	3	9	MEDIO
R2		Inundaciones producidas en zonas urbanas	Gestión de Riesgos	3	3	9	MEDIO
R3		Deslizamientos de tierra y derrumbes de suelo.	Gestión de Riesgos	3	4	12	ALTO
R4		Daño a las fuentes hídricas	Gestión de Riesgos	4	4	16	ALTO
R5		Destrucción de zonas forestales protegidas	Agropecuaria	3	3	9	MEDIO
R6		Ausencia de lluvias por largos periodos provocando sequía	Gestión de Riesgos	3	3	9	MEDIO
R7		Aumento de gases y residuos que contaminan el ambiente	Gestión de Riesgos	3	3	9	MEDIO
R8		Reducción de la diversidad de especies nativas	Agropecuaria	2	4	8	MEDIO
R9		Incendios forestales sin control	Gestión de Riesgos	4	5	20	MUY ALTO
R10		Deterioro en el funcionamiento del sistema de alcantarillado	Planificación	2	3	6	MEDIO

Mapa de Calor		Impacto				
		Bajo	Moderado	Medio	Alto	Muy alto
Probabilidad	Valor	1	2	3	4	5
Altamente probable	5					
Muy probable	4				R4	R9
Probable	3			R1,R2,R5,R6,R7	R3	
Poco probable	2			R10	R8	
Improbable	1					

Como se visualiza en la **Tabla 11**, la evaluación de los riesgos ambientales ha permitido identificar que varios de ellos tienen niveles elevados y muy alto en la institución. Dentro de los riesgos más significativos se encuentra el inadecuado manejo de los desechos, los incendios en zonas forestales, además la sección de Gestión de Riesgos se encuentra más expuesta a este tipo de amenaza. Según el mapa de calor, ciertos riesgos presentan altas probabilidades e impacto, por lo que resulta crucial mejorar las estrategias de prevención y gestión ambiental.

De igual manera, se realizó una evaluación de los riesgos estratégicos, con el fin de medir como podrían afectar al logro de los objetivos de la institución y al proceso de toma de decisiones de la organización, teniendo en cuenta el correcto avance de la planificación estratégica.

Tabla 12

Matriz de probabilidad e impacto de riesgos estratégicos

Nº	Tipo de riesgo	Factor de Riesgo	Área	Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo	Calificación
R1	RIESGOS ESTRATÉGICOS	Ausencia de estrategias de planificación organizacional	Planificación	3	2	6	MEDIO
R2		Limitado cumplimiento de las metas propuestas en el PDOT	Planificación	4	5	20	MUY ALTO
R3		Deficiente toma de decisiones por parte de las autoridades municipales	Planificación	3	3	9	MEDIO
R4		Baja participación ciudadana en la gestión pública	Desarrollo Social	2	3	6	MEDIO

R5		Distribución no adecuada de los recursos institucionales	Tesorería Municipal	3	4	12	ALTO
R6		Baja competitividad territorial	Planificación	2	4	8	MEDIO
R7		Falta de definición en los objetivos institucionales	Planificación	3	3	9	MEDIO
R8		Poca supervisión en el seguimiento del cumplimiento de las metas	Planificación	3	4	12	ALTO
R9		La institución no promueve nuevas estrategias en la gestión	Planificación	2	2	4	MODERADO
R10		Ausencia de comunicación entre departamentos institucionales	Planificación	3	3	9	MEDIO

Mapa de Calor		Impacto				
		Bajo	Moderado	Medio	Alto	Muy alto
Probabilidad	Valor	1	2	3	4	5
Altamente probable	5					
Muy probable	4					R2
Probable	3		R1	R3,R7,R10	R5,R8	
Poco probable	2		R9	R4	R6	
Improbable	1					

De acuerdo con la **Tabla 12**, la evaluación de riesgos estratégicos facilitó la identificación de amenazas de nivel medio, alto y muy alto dentro de la institución. Entre las más importantes estaba una limitación financiera, y la toma de decisiones ineficientes para cumplir con la misión de la organización. Asimismo, por la evaluación de riesgos el área de Planificación se considera especialmente expuesta a tales riesgos estratégicos, varios riesgos tienen un alto grado de probabilidad y consecuencia. De ahí que un aumento en la planificación y la gestión institucional se considere necesario para la consecución de los objetivos establecidos.

Asimismo, se realizó un análisis un análisis de los riesgos reputacionales, con el objetivo de estudiar cómo podrían influir en la percepción, la confianza y la

credibilidad de la organización entre la población y otros grupos de interés, teniendo en cuenta el correcto funcionamiento de la institución.

Tabla 13

Matriz de probabilidad e impacto de riesgos reputacionales

Nº	Tipo de riesgo	Factor de Riesgo	Área	Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo	Calificación
R1	RIESGOS REPUTACIONALES	Pérdida de la credibilidad institucional	Planificación	4	5	20	MUY ALTO
R2		Denuncias públicas de actos de corrupción	Gestión de Riesgos	4	4	16	ALTO
R3		Deficiente prestación del servicio al ciudadano	Desarrollo Social	3	3	9	MEDIO
R4		Daño a la imagen institucional por los medios de comunicación	Planificación	3	3	9	MEDIO
R5		Retrasos o incumplimiento en las obras planteadas a la ciudadanía	Planificación	3	2	6	MEDIO
R6		Incremento de reclamos por parte de los contribuyentes	Rentas	3	3	9	MEDIO
R7		Inexistencia de reportes de rendición de cuentas	Planificación	3	4	12	ALTO
R8		Uso inapropiado de los sistemas digitales institucionales	Gestión de Riesgos	2	3	6	MEDIO
R9		Manifestaciones de inconformidad de la población	Desarrollo Social	2	4	8	MEDIO
R10		Retrasos significativos en procesos administrativos	Planificación	2	2	4	MODERADO

Mapa de Calor		Impacto				
		Bajo	Moderado	Medio	Alto	Muy alto
Probabilidad	Valor	1	2	3	4	5
Altamente probable	5					
Muy probable	4				R2	R1
Probable	3		R5	R3,R4,R6	R7	
Poco probable	2		R10	R8	R9	
Improbable	1					

Como se presenta en la **Tabla 13**, el análisis de los riesgos reputacionales identifico riesgos medios, altos y muy altos dentro de la organización. Entre los más significativos se encuentra la disminución de la confianza pública, y las acusaciones públicas de corrupción. Estos riesgos podrían afectar negativamente la confianza

pública y la imagen de la institución. Según la evaluación, varios riesgos presentan una alta probabilidad y un impacto potencial considerable. Por lo tanto, es fundamental mejorar la transparencia y el correcto funcionamiento de la institución.

También, se llevó a cabo una evaluación de riesgos de desastres y continuidad del negocio para determinar cómo estos podrían influir en las operaciones habituales de la entidad y en la continuidad de su trabajo, teniendo en cuenta su capacidad para reaccionar ante circunstancias adversas o emergencias.

Tabla 14

Matriz de probabilidad e impacto de riesgos de desastres y continuidad operativa

Nº	Tipo de riesgo	Factor de Riesgo	Área	Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo	Calificación
R1	RIESGOS DE DESASTRES Y CONTINUIDAD OPERATIVA	Movimientos sísmicos que afecten a las instalaciones municipales	Gestión de Riesgos	3	3	9	MEDIO
R2		Incendios en instalaciones municipales	Gestión de Riesgos	4	4	16	ALTO
R3		Cortes de energía eléctrica que duran mucho tiempo	Planificación	3	2	6	MEDIO
R4		No existen protocolos para actuar ante crisis	Gestión de Riesgos	4	2	8	MEDIO
R5		Crisis sanitarias que impactan las actividades operativas	Gestión de Riesgos	3	5	15	ALTO
R6		Deterioro de vías y caminos municipales	Planificación	3	3	9	MEDIO
R7		Maquinaria obsoleta	Agropecuario	2	4	8	MEDIO
R8		Pocas capacitaciones de simulacros institucionales	Gestión de Riesgos	2	3	6	MEDIO
R9		Pérdida de documentos claves para la institución	Contabilidad	4	5	20	MUY ALTO
R10		Suspensión en la red de comunicación institucional	Planificación	2	2	4	MODERADO

Mapa de Calor		Impacto				
		Bajo	Moderado	Medio	Alto	Muy alto
Probabilidad	Valor	1	2	3	4	5
Altamente probable	5					
Muy probable	4		R4		R2	R9
Probable	3		R3	R1,R6		R5
Poco probable	2		R10	R8	R7	
Improbable	1					

Tal como se expone en la **Tabla 14**, la evaluación de riesgos de desastres y continuidad operativa, permitió identificar peligros clasificados como medios, altos y muy altos dentro de la institución. Los más notables son los incendios en las instalaciones, y la falta de capacidad para operar debido a fallos en servicios principales. Tales amenazas también pueden amenazar la continuidad de las operaciones y la estabilidad de la Institución. El mapa de riesgos, revela que diversos riesgos tienen un impacto y una probabilidad relativamente alta en la institución. También las amenazas vinculadas a emergencias y fallas en el funcionamiento demandan la atención prioritaria para evitar la interrupción de las actividades. Por lo tanto, es crucial fortalecer las estrategias de prevención y los planes de respuesta institucional.

Tabla 15
Hoja de hallazgos

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN TISALEO					
HOJA DE HALLAZGOS					
PERIDO: 2026					
N.º Hallazgo	Condición (lo que es)	Criterio (lo que debe ser)	Causa (por qué sucede)	Efecto (la consecuencia)	RECOMEDACION
1	Los montos presupuestarios mensuales no se comunican a los departamentos, ya que no existe un informe presupuestario compartido que mencione cuánto recurso fue asignado, cuánto se ha usado y cuánto queda disponible para cada área.	Conforme la Norma de Control Interno 500-02 "Canales de comunicación abiertos" la entidad pública necesita crear canales que faciliten la transmisión segura, precisa y oportuna de información entre las distintas áreas administrativas	No hay vías oficiales de comunicación ni personas asignadas para el intercambio de información entre diferentes áreas.	Esto provoca demoras, repetición de tareas y datos insuficientes para la toma de decisiones.	Dirigido a los directores de las diferentes áreas: establecer canales oficiales de comunicación, que se realicen reuniones periódicas y se designen responsables.
2	El control interno no se revisa periódicamente debido a la falta de documentación sobre las evaluaciones ejecutadas a los procesos institucionales, como la comunicación entre áreas, además, no se determinan acciones correctivas como planes de mejora con	Respecto a la Norma de Control Interno 600-02 "Evaluaciones periódicas" , la máxima autoridad y los empleados responsables deben impulsar a que se realicen revisiones constantes de la gestión y el control interno para prevenir y corregir irregularidades.	No existe un plan establecido ni personas asignadas para llevar a cabo revisiones periódicas del sistema de control interno	Las deficiencias continúan sin solución y elevan los riesgos de no cumplir con las normas institucionales.	Directores de Departamento: Llevar a cabo revisiones periódicas del control interno con reportes, responsables, tiempos y seguimiento a las acciones correctivas.

	responsables y cronogramas.				
3	La información institucional no se guarda de forma organizada debido a la falta de un archivo único que ayude a organizar expedientes administrativos, tanto de forma física como digital.	Con base en la Norma de Control Interno 401-05 "Documentación de respaldo y su archivo" toda actividad institucional debe contar con la documentación adecuada y pertinente, la cual deber ser protegida y guardada en archivos físicos o digitales.	No hay métodos adecuados para clasificar, proteger y guardar la documentación de la institución.	Se puede dar lugar a duplicidad, extravío de documentos y complicaciones para respaldar actividades administrativas.	Administración General, Secretaría General y responsables del archivo: Establecer controles para el manejo del archivo físico y digital, mediante la clasificación ordenada de documentos, la realización de copias de seguridad periódicas y la designación de un responsable encargado de la custodia, actualización y conservación de la información institucional..
4	Los errores identificados no se comunican de inmediato al supervisor debido a la ausencia de un método formal de notificación como un registro de inconsistencias detectadas en trámites o documentos.	Según la Norma de Control Interno 600 "Seguimiento" las debilidades y deficiencias detectadas deben documentarse y entregarse a los responsables para que puedan implementar medidas correctivas de manera oportuna.	No hay un método definido para informar fallos, debilidades o actualizaciones de manera rápida	Las reparaciones se hacen con retraso y es posible que presenten los mismos errores en los procedimientos.	Dirigido a los directores de departamento y a los jefes: Elaborar un protocolo para notificar temprano los errores indicando los formatos, responsables y seguimiento a las acciones correctivas.
5	La falta de un plan escrito para las acciones de mejora implica que los errores en los procesos no se corrigen a tiempo, como las inconsistencias evidenciadas en la gestión documental.	Con base en la Norma de Control Interno 401-03 "Revisión de procesos y operaciones" y 600-02 "Evaluaciones periódicas" los líderes deben evaluar los procedimientos e implementar medidas preventivas o correctivas cuando se detectan problemas	No se documentan ni se lleva a cabo un seguimiento formal de las medidas correctivas cuando se detectan errores.	Las fallas se vuelven a repetir y se reduce la efectividad del sistema de control interno.	Dirigido a la Autoridad Superior y a los Directivos de área: Elaborar un plan de mejora con actividades, responsables, plazos de cumplimiento y verificación de resultados.
6	Tesorería Municipal gestiona los recursos sin directrices establecidas,	De acuerdo con las Normas de Control Interno 402 "Administración Financiera" y 403	Las directrices de Tesorería no están formalmente	Aumenta la probabilidad de equivocaciones en	Dirigido a la Dirección Financiera y a la Tesorería Municipal: Diseñar, aprobar y

	debido a la ausencia de una normativa interna que mencione como llevar a cabo los procesos relacionados con el registro de pagos	"Tesorería" la autoridad principal y los responsables de las finanzas deben establecer métodos para la llegada, custodia, almacenamiento, pago y registro de los fondos públicos.	documentadas ni actualizadas a través de manuales y procedimientos que hayan obtenido aprobación.	la gestión, manejo y registro de los fondos económicos.	comunicar políticas de Tesorería para la recepción, custodia, depósito, desembolso y registro de fondos.
7	Las diferencias bancarias, no se resuelven de manera oportuna debido a la falta de un sistema que lleve un registro de las conciliaciones registradas y las diferencias identificadas como los depósitos reflejados en la cuenta bancaria sin aún haberse registrado en contabilidad.	Conforme a la Norma de Control Interno 403-07 "Conciliaciones bancarias" , las conciliaciones deben llevarse a cabo de forma obligatoria y cualquier discrepancia detectada debe examinarse, registrarse y aclararse en un plazo determinado.	No hay un sistema o base de datos oficial que registre el monitoreo de discrepancias en los bancos que necesitan aclaración.	Los balances financieros pueden mostrar alteraciones y comprometer la fiabilidad de los datos contables.	Dirigido a la Dirección Financiera y a la Tesorería Municipal: Establecer un registro para las conciliaciones y diferencias en los bancos, indicando quienes son responsables, las fechas de revisión y la evidencia de la aclaración.
8	No se identifican riesgos de errores en la determinación de obligaciones tributarias, valores pendientes o emisión de títulos de crédito debido a que los procesos de cartera vencida no se revisan de manera continua.	De acuerdo con la Norma de Control Interno 300-01 "Identificación y análisis de riesgos" la organización debe reconocer y examinar los riesgos internos y externos que puedan influir en el cumplimiento de sus responsabilidades, la protección de sus recursos y la producción de información clara.	No se implementa un esquema para evaluar riesgos fiscales ni se llevan a cabo revisiones regulares sobre obligaciones, cartera y títulos de crédito.	Generando equivocaciones en los valores emitidos, demoras en los cobros o impactos en los ingresos de la municipalidad.	Dirigido a la Dirección Financiera y a la Unidad de Rentas: Identificar y cuantificar de forma periódica los riesgos fiscales, que involucran a las obligaciones, cartera y títulos de crédito, implantando controles al respecto.
9	Los ingresos no permiten reconocer adecuadamente los riesgos fiscales, debido a que no se utiliza una matriz que detalle las obligaciones, la cartera y	Según la Norma de Control Interno 300-04 "Plan de mitigación de riesgos" los riesgos identificados deben ser documentados oportunamente y de manera organizada, contemplando	La entidad no cuenta con un procedimiento o formato para documentar los riesgos fiscales y las acciones de control.	Las medidas correctivas no se implementan de forma consistente, lo que complica el monitoreo de la	Dirigido a la Dirección de Finanzas y la Unidad de Ingresos: Ejecutar una cobertura amplia de los riesgos fiscales relacionados, documentando en una matriz de riesgos con causas,

	los valores crediticios pendientes de cobro.	medidas de control, responsables, reportes y sistemas de monitoreo.		cartera del municipio.	efectos, controles, responsables y fechas, y darle seguimiento.
10	Las quejas, sugerencias o necesidades ciudadanas no se registran formalmente debido a la falta de una base de datos de solicitudes sociales, como las solicitudes realizadas por parte de los beneficiarios.	Con base en las Normas de Control Interno 500-02 "Canales de comunicación abiertos" , la entidad debe contar con canales que permitan a los usuarios proporcionar información sobre la calidad de los servicios y las necesidades institucionales.	No se han creado vías oficiales y registros para recibir y evaluar las demandas o críticas de los ciudadanos	La elaboración de programas puede no estar alineada con las verdaderas necesidades de la comunidad	A la Unidad de Desarrollo Social y los responsables de la atención a la ciudadanía: E Determinar canalizaciones formalizadas para la recepción, el registro y estudio de reclamaciones, sugerencias y demandas ciudadanas, con fines de mejora en la planificación.
11	Los resultados de los programas sociales no se verifican porque no se utilizan hojas de seguimiento de beneficiarios, que ayudan a verificar temas como la atención recibida.	En base a las Normas de Control Interno 600-01 "Seguimiento continuo o en operación" , la organización necesita realizar un monitoreo constante de las tareas y resultados para confirmar que se están logrando los objetivos y tomar acciones pertinentes.	No hay matrices ni documentos de control disponibles para evaluar los logros alcanzados por los beneficiarios.	No es posible validar de forma objetiva la eficacia, alcance o efecto de las actividades realizadas.	Dirigido a la Dirección de Desarrollo Social: Diseñar formatos de seguimiento para beneficiarios e indicadores que permitan constatar los resultados, eficacia e impacto de los programas.
12	No se mantiene comunicación con líderes comunitarios para identificar necesidades productivas y riesgos emergentes en territorio, al no existir registros de reuniones, como registros de acuerdos comunitarios.	Con relación a la Norma de Control Interno 500-02 "Canales de comunicación abiertos" y 300-01 "Identificación y análisis de riesgos" , la entidad debe contactar con las partes interesadas, internas y externas a su campo de acción, para conocer las necesidades y riesgos en la región.	Se evidencio que no se mantiene comunicación continua con miembros de la comunidad.	Las demandas productivas y los peligros del área puedan ser detectados demasiado tarde.	Dirigido a la Dirección de Desarrollo Social y la Unidad Agropecuaria: Realizar reuniones periódicas con los líderes comunitarios, se levantarán actas de trabajo y se elaborarán informes de las necesidades y riesgos del territorio.
13	Los factores externos en el sector agrícola no se analizan debido a la falta de informes sobre el sector productivo, como informes relacionados con el cambio climático que	Con base en las Normas de Control Interno 300-01 "Identificación y análisis de riesgos" , la institución debe tener en cuenta aspectos externos como factores económicos, sociales, tecnológicos, legales y ambientales	No se toma en cuenta de forma continua el estudio del entorno de la organización de actividades agrícolas.	Las intervenciones institucionales pueden resultar ineficaces ante alteraciones en el mercado, el clima o	Dirigido a la Unidad de Desarrollo Social y productivo: Integrar el análisis de las variables externas en la matriz de riesgo y ajustarla al contexto local.

	perjudiquen a la producción.	que podrían influir en sus objetivos estratégicos.		la implicación de la comunidad.	
14	Los riesgos de eventos culturales y turísticos no se han identificado con anticipación, ya que no se utiliza ninguna lista de verificación, que tenga en cuenta aspectos como la seguridad del evento.	Conforme a las Normas de Control Interno 300-01 "Identificación y análisis de riesgos" los responsables deben reconocer los riesgos que pueden influir en el desempeño de las actividades de la institución, incluidos los fallos logísticos, la baja participación, la falta de seguridad o las infracciones de la normativa.	No se elabora una matriz de riesgos antes de la organización de actividades culturales o turísticas.	Pueden surgir problemas de logística, escasa concurrencia, falta de seguridad o incumplimientos que impacten el desarrollo de las actividades.	Dirigido a la Dirección de Desarrollo Social y para la Unidad de Cultura y Turismo identificar los riesgos propios de cada proceso y controlarlos mediante acciones preventivas, con responsabilidad, recursos y planes de mejora.
15	Los riesgos de cada actividad cultural o turística no se documentan, ante la ausencia de un formato preventivo detallando temas como las medidas de control previas al evento.	En base a las Normas de Control Interno 300-04 "Plan de mitigación de riesgos" los riesgos de cada actividad deben registrarse y asociarse con medidas preventivas, responsables, indicadores e informes de seguimiento	No se emplea un formato estandarizado para anotar los riesgos, medidas de control y personas encargadas de cada actividad cultural o turística.	Las medidas preventivas se implementan de manera espontánea y carecen de pruebas adecuadas de control.	Dirigido a la Unidad de Cultura y Turismo y a la Dirección de Desarrollo Social: Documentar peligros para cada actividad con medidas preventivas, responsables de la acción.
16	Los proyectos no han sido analizados suficientemente y carecen de informes técnicos y financieros que respalden, aspectos como la viabilidad antes de su aprobación.	De acuerdo con las Normas de Control Interno 200-02 "Administración estratégica" y 300-01 "Identificación y análisis de riesgos" , los proyectos deben diseñarse teniendo en cuenta la investigación, las métricas, los recursos disponibles y los riesgos potenciales que puedan influir en su implementación.	No se lleva a cabo una evaluación adecuada de investigaciones, indicadores, recursos y peligros antes de definir proyectos.	Se pueden autorizar proyectos que carezcan de viabilidad técnica, económica o social.	Dirigido a Planificación y el equipo de profesionales en proyectos: Hacer una preevaluación de para proyectos de trabajos de investigación, indicadores, recursos disponibles y análisis de riesgos.
17	Los indicadores municipales no se aprueban periódicamente porque no hay un	Conforme las Normas de Control Interno 200-02 "Administración estratégica" y 600-01 "Seguimiento continuo", la	No hay un método constante para comprobar la relevancia, calidad y modernización	La evaluación del progreso municipal puede ser inexacta	Dirigido a la Dirección de Planificación y encargados del seguimiento institucional: Evaluar de manera regular los

	procedimiento definido para evaluar su uso, como la evaluación del cumplimiento de los objetivos institucionales.	organización necesita definir y revisar indicadores de gestión que faciliten la evaluación del progreso y el logro de los objetivos institucionales.	de los indicadores de desempeño,	y complicar el proceso decisional.	indicadores de desempeño, asegurando su claridad, relevancia, origen de información y cumplimiento de objetivos.
18	El catastro no se actualiza a tiempo porque no se revisan los cambios normativos y territoriales, como cambios en la información de propiedad del cantón.	Según la Norma de Control Interno 300-01 "Identificación y análisis de riesgos" , la entidad deberá considerar en sus actividades, los cambios normativos, legales, de urbanismo y territoriales que potencialmente quieran afectar sus procesos y su objeto.	No se da el suficiente monitoreo de las modificaciones en leyes, urbanismos o territorios relacionados con el catastro.	La información catastral puede quedar obsoleta, dificultando la tasación o gestión municipal	Dirigido a la Dirección de Planificación y la Unidad de Catastro: Establecer un control constante de las normativas y del territorio para actualizar los registros catastrales cuando sea necesario.
19	No se comparan los datos catastrales y de renta, porque no se utiliza el procedimiento de verificación de información como la intersección de valores catastrales y de propiedades registradas.	De acuerdo con las Normas de Control Interno 401-03 "Revisión de procesos y operaciones" y 500-01 "Controles sobre sistemas de información" , la coherencia de los datos debe ser analizada junto con el diseño de los procedimientos para capturar y garantizar la puntualidad y fiabilidad de los datos.	Que no exista una verificación cruzada y comprobación regular entre Catastro, Impuestos, Planificación y Municipalidad administración municipal.	Esto puede ocasionar discrepancias en los datos, perjudicando la evaluación de valores y la administración municipal.	Orientado a la Dirección Financiera y la Unidad de Catastro: Realizar conciliaciones periódicas entre las bases de datos catastrales y los registros de Rentas, Planeación y departamentos relacionados.
20	Las medidas preventivas contra los efectos adversos no se llevan a cabo de forma continua debido a la falta de un plan de acción anual como medidas de capacitación de emergencias.	En base a las Normas de Control Interno 300-04 "Plan de mitigación de riesgos" la organización necesita implementar medidas preventivas, asignar responsabilidades y crear sistemas de monitoreo para reducir la vulnerabilidad ante situaciones desfavorables.	La preparación anticipada para situaciones desfavorables es escasa y no se realiza de forma constante	Las personas pueden seguir en riesgo con posibles impactos en su seguridad y calidad de vida.	Dirigido a la Unidad de Gestión de Riesgos: Organizar y desarrollar campañas, adiestramientos, simulacros y preventivos en unión de la comunidad.
21	La información sobre amenazas, alertas y medidas preventivas no	Conforme a la Norma de Control Interno 500-02 "Canales de comunicación abiertos" es	Falta de protocolos claros para el intercambio de alertas,	Desconocimiento de la población y las secciones	Para el Jefe de Gestión de Riesgos: Establecer un protocolo formal para comunicar en forma

	se comunica oportunamente a la ciudadanía, por la falta de un protocolo oficial que mencione cómo informar sobre situaciones de riesgo.	necesario crear canales que faciliten la transmisión segura, precisa y oportuna de datos a los destinatarios internos y externos de la organización.	riesgos y acciones de prevención, además de escasa colaboración entre las distintas áreas encargadas.	municipales implicadas, lo que puede derivar en reacciones lentas frente a circunstancias de peligro y perjudicar la prevención institucional.	oportuna las amenazas, alertas y medidas preventivas, utilizando los canales oficiales y coordinando con las dependencias municipales que correspondan.
22	Los atrasos en el impuesto predial no se supervisan de forma permanente al igual que el seguimiento de la cartera vencida debido a falta de reporte de los contribuyentes morosos.	De acuerdo con la Norma de Control Interno 403-01 "Determinación y recaudación de los ingresos" y 403-04 "Verificación de los ingresos" , los encargados tienen que supervisar la fijación, colecta, validación y monitoreo de las cantidades aún por cobrar.	Las estrategias de seguimiento de cartera vencida y recuperación de impuestos sobre la propiedad son limitadas.	Los recursos propios del GAD están disminuyendo y la disponibilidad de recursos para obras y servicios se ve afectada	Para Gestión de Riesgos: Ejecutar plan de cobranza, actualizar datos de los contribuyentes, declaraciones y monitorear periódicamente los saldos deudores.
23	Las funciones inadecuadas se centran en una sola persona debido a la falta de separación de autoridad, registro y control, como sucede cuando la misma persona registra y realiza una operación.	Conforme a las Normas de Control Interno 401-01 "Separación de funciones y rotación de labores" , la principal autoridad y los gerentes deben distribuir tareas y obligaciones de manera separada para reducir los riesgos de equivocaciones o actividades que no guardan compatibilidad entre sí.	La división de responsabilidades no separa suficientemente las funciones de autorización, registro, almacenamiento y control.	Incrementar el riesgo de errores, omisiones o uso inadecuado de los recursos institucionales.	Dirigido al departamento de Administración y finanzas, departamento de Recursos Humanos: Separar funciones incompatibles, impartir responsabilidades y realizar controles mutuos para mejorar el control interno.
24	Los documentos de contratación pública no han sido verificados en su totalidad, ya que los casos no han sido evaluados anteriormente temas como	De acuerdo con las Normas de Control Interno 401-02 "Autorización y aprobación de transacciones y operaciones" y la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública. Las acciones y las ganancias deben	El control de autorizaciones y revisión de documentos en la contratación pública es insuficiente.	Pueden producirse incumplimiento de la normativa, observaciones de auditoría e impactos en la transparencia institucional.	Dirigido a la Dirección Administrativa, Contratación Pública: Asegúrese de que todos los beneficios o procedimientos de compra tengan la debida autorización, estén completamente

	autorizaciones y documentos que justifiquen.	estar aprobadas por la autoridad adecuada y cumplir con los principios de claridad, honestidad, honradez y óptima relación del costo-beneficio.			documentados y se explique el antes.
25	No se garantiza la continuidad de los servicios básicos, debido a que no existe un plan de contingencia para las interrupciones de actividades tales como fallas en la prestación de servicios municipales	Según las Normas de Control Interno 300-04 "Plan de Mitigación de los riesgos" , la entidad necesita crear métodos y supervisión para reducir la posibilidad de situaciones que puedan afectar la continuidad de los servicios del municipio.	Los servicios básicos del municipio no cuentan con suficiente continuidad y plan de mantenimiento preventivo.	Quedaban afectados el derecho de los ciudadanos a ser atendidos y la continuidad de las actividades institucionales.	Dirigido a la Dirección de Obras Públicas: Diseñar un plan de emergencia y de mantenimiento preventivo que asegure la continuidad del servicio básico del municipio.
26	La información municipal no está protegida adecuadamente y carece de controles de ciberseguridad, como copias frecuentes de información institucional.	En base a las Normas de Control Interno 410-11 "Seguridad de tecnología de información" y 410-12 "Plan de contingencias" , la entidad debe establecer normas de seguridad, medidas de protección y estrategias de continuidad para hacer frente a situaciones tecnológicas.	Existen deficiencias en seguridad informática, copias de seguridad, actualizaciones de sistemas y capacitación del personal.	Puede darse la pérdida de información, interrupción de los servicios digitales e impacto en la gestión municipal.	Dirigido a la Dirección Administrativa y al responsable de Tecnología: Fortalecer la seguridad informática a través de políticas de acceso, respaldos, antivirus, capacitación y un plan de contingencia tecnológica.
27	Los plazos fiscales no se controlan puntualmente debido a la falta de un calendario oficial de responsabilidades tales como las fechas de vencimiento de las obligaciones tributarias.	Respecto a las Normas de Control Interno 403-10 "Cumplimiento de obligaciones" , las responsabilidades asumidas por la organización deben contar con la debida autorización, registrarse y pagarse a tiempo para evitar recargos, intereses, sanciones o violaciones a la ley.	No se promueve un control oportuno de vencimiento de obligaciones tributarias.	Pueden poner multas, intereses, sanciones y daños a la imagen institucional.	Dirigido a la Dirección Financiera, Contabilidad y Tesorería Municipal: Incluir el calendario tributario de la Institución deudora y mensual controles y cobranzas.
28	Los incendios forestales no se controlan adecuadamente debido a	De acuerdo con las Normas de Control Interno 300-01 "Identificación y análisis de	Los esfuerzos de prevención, seguimiento y extensión de incendios	Pueden producirse daños medioambientales,	Dirigido a la Unidad de Control Ambiental y a la Gestión de Riesgos: Reforzar el plan de

	la falta de un plan actualizado de control y respuesta de acciones de coordinación con la comunidad.	riesgos" y 300-04 "Plan de mitigación de riesgos" , la organización necesita reconocer los riesgos ambientales y establecer medidas preventivas de reacción que minimicen sus efectos.	forestales son insuficientes.	pérdidas materiales y riesgos para la sociedad.	prevención y lucha contra incendios con trabajo comunal y capacitación.
29	El avance del PDTO no se supervisa de forma adecuada, ya que no se elaboran informes sobre los indicadores y de la ejecución del presupuesto como informes sobre el logro de los objetivos territoriales.	En base a las Normas de Control Interno 200-02 "Administración estratégica" y 600-01 "Seguimiento continuo" , la institución tiene que crear, llevar a cabo, supervisar y analizar la planificación institucional a través de indicadores que posibiliten confirmar el cumplimiento del PDOT.	La planificación, los indicadores y el presupuesto del PDTO no se controlan adecuadamente.	Se dificulta el cumplimiento de los objetivos territoriales y se reduce la eficiencia de la gestión municipal.	Dirigido a la Dirección de Planificación: Establecer un sistema de monitoreo al PDOT con indicadores, responsables, informes periódicos y correctivos.
30	La administración municipal no se comunica efectivamente con los ciudadanos, ya que no se realizan informes oportunos sobre la responsabilidad de la gestión, como informes de rendición de cuentas.	Conforme a las Normas de Control Interno 500 "Información y comunicación" y 100-04 "Rendición de cuentas" , la entidad necesita brindar datos que sean fiables, puntuales y claros, lo que ayudará a la confianza de la ciudadanía.	La comunicación institucional, la rendición de cuentas y la atención a las observaciones de los ciudadanos son debilidades.	La confianza de la población disminuye y la imagen pública se ve afectada.	Dirigido a Comunicación Social y Secretaría General: Mejorar la responsabilidad, la transparencia en los informes y la comunicación oportuna con los ciudadanos.
31	La gestión de los documentos institucionales es inadecuada debido la ausencia de una metodología actualizada para su organización y custodia de la clasificación de documentos físicos y digitales.	Respecto a la Norma de Control Interno 401-05 "Documentación de respaldo y su archivo" , la organización tiene que garantizar el resguardo, la preservación y el almacenamiento de los documentos, ya sean físicos o digitales, para facilitar su monitoreo y validación.	Los procedimientos de archivo, almacenamiento y documentación son insuficientes.	La consulta, la verificación y el apoyo operativo durante las auditorías o inspecciones internas son difíciles.	Dirigido a la Secretaría General, Dirección Administrativa: Crear un sistema para los documentos en papel y electrónicos en el que se designen responsables.

3.3 Fase III: Comunicación de resultados

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN TISALEO

INFORME GENERAL



Evaluación del control interno del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón
Tisaleo

Áreas evaluadas:

Dirección Financiera: Tesorería, Rentas, Contabilidad,

Unidad de Control Ambiental: Desarrollo Social, Agropecuario, Cultura y Turismo,

Obras Públicas: Planificación, Avalúos y Catastros, gestión de Riesgos

Tisaleo – Ecuador

2026

CARTA DE PRESENTACIÓN

Ambato, 2 de junio del 2026

Señor

Ing. Milton Ramírez

Alcalde del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tisaleo

De mi consideración:

Se realizó la evaluación del control interno al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tisaleo, con la finalidad de analizar los controles, comunicación interna, seguimiento, documentación, gestión de riesgos y cumplimiento de disposiciones normativas en las áreas del municipio evaluadas.

El control interno es efectuado en base a cuestionarios, entrevistas con el personal en evaluación, revisión documental y los hallazgos que se deriven de ello, a fin de determinar las condiciones dentro de las Normas de Control Interno emitidas por la Contraloría General del Estado y con las disposiciones aplicables al sector público.

Debido al tipo de evaluación, los resultados son presentados en observaciones, conclusiones y recomendaciones que permiten el fortalecimiento del sistema de control interno de la entidad, la gestión municipal y la reducción de los riesgos administrativos, financieros, operativos, legales y de cumplimiento.

Las recomendaciones contenidas en este informe deberán ser consideradas por las áreas responsables para adoptar las medidas correctivas y preventivas que contribuyan al cumplimiento de las metas institucionales.

Atentamente

Dayana Estefania Gualli Tenisaca

CAPÍTULO I

Información Introductoria

Motivo de la evaluación

Se realizó una evaluación de control interno del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tisaleo con el propósito de identificar debilidades en los procesos administrativos, financieros, operativos y de gestión institucional. Esta evaluación permitió analizar la existencia y aplicación de controles interno en las áreas y unidades internas municipales vinculadas con la administración de recursos, planificación, gestión de riesgos y cumplimiento normativo.

Objetivos de la evaluación

Objetivo general

El objetivo de esta investigación es analizar el sistema de control interno del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Tisaleo.

Se pretende identificar vulnerabilidades, amenazas y oportunidades asociadas a las áreas prioritarias del municipio.

Objetivos específicos

- Evaluar si las áreas sujetas a revisión disponen de los controles adecuados para desarrollar sus actividades y cumplir con los objetivos de la institución.
- Verificar la existencia de comunicación, documentación, evaluación y seguimiento de riesgos dentro de las áreas evaluadas.
- Analizar los riesgos administrativos, financieros, legales, tecnológicos, operativos y de cumplimiento que afectan a las subunidades municipales.
- Presentar conclusiones y recomendaciones que contribuyan al fortalecimiento del control interno institucional.

Alcance de la evaluación

La cobertura de la evaluación se centra en el análisis del control interno en las siguientes áreas y unidades internas del GAD del Cantón Tisaleo:

Dirección Financiera: Tesorería, Impuestos, Contabilidad,

Unidad de Control Ambiental: Desarrollo Social, Agricultura, Cultura y Turismo,

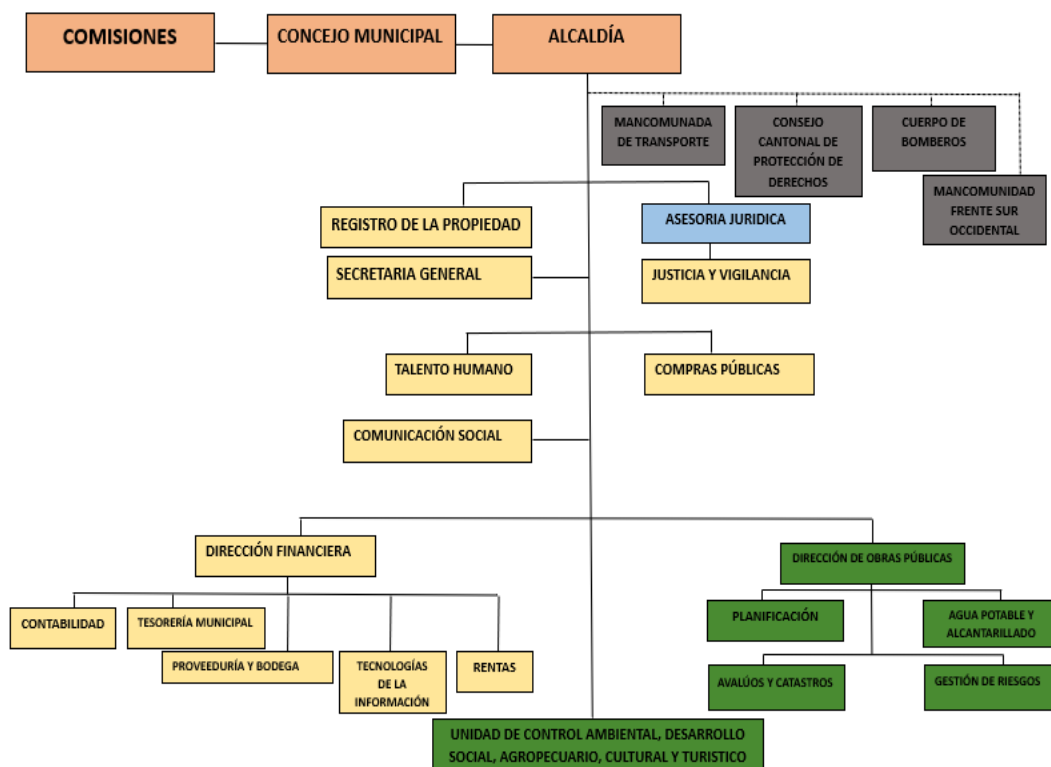
Obras Públicas: Planificación, Avalúos y Catastro, Gestión de Riesgos.

Base legal y normativa

Para la ejecución de la evaluación se tomó en cuenta la normativa aplicable al sector público ecuatoriano y al control interno de la institucional son:

- Código Orgánico de Organizaciones Territorial, Autonomía y Descentralización.
- Constitución de la República del Ecuador.
- Normas de Control Interno.
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.
- Normativa interna, manuales, ordenanzas, procedimientos correspondientes al GAD Municipal del Cantón Tisaleo.
- Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial.

Estructura Orgánica



Objetivos estratégicos

- a) Contribuir al desarrollo sustentable del cantón Tisaleo a través de la formulación y ejecución de planes, programas y proyectos alineados a la Planificación Estratégica Institucional, que garanticen la dotación oportuna de servicios a la comunidad, con aporte de su talento humano e involucrado a los actores sociales en la gestión municipal para lograr el buen vivir.
- b) Mejorar la calidad de vida de los habitantes del cantón Tisaleo, en el marco de la planificación institucional y nacional definida en el Plan Nacional de Desarrollo y en el Plan de Desarrollo y Ordenamiento territorial, a través de la dotación y mantenimiento de los servicios públicos eficientes y de calidad.
- c) Proponer normativa técnica que facilite la relación con la comunidad y el establecimiento de controles en los servicios que presta la Municipalidad.
- d) Planificar el cumplimiento de los principios de desarrollo, conservación y aprovechamiento sustentable de los recursos naturales.
- e) Planificar e impulsar el desarrollo físico de las zonas urbanas y rurales del -cantón, en base del Plan de Ordenamiento Territorial.
- f) Coordinar y articular las acciones que buscan satisfacer las necesidades de la comunidad, con los diferentes niveles de gobierno, instituciones gubernamentales y no gubernamentales y con los actores sociales del cantón.
- g) Alcanzar un máximo nivel de ejecución presupuestaria, que asegure el cumplimiento de planes y programas.
- h) Incrementar los ingresos propios a través del correcto y oportuno cobro de obligaciones, impuestos, tasas y tributos municipales.
- i) Implementar un sistema de administración del talento humano que potencie el desarrollo profesional, personal e institucional.
- j) Revisar y mejorar de forma continua los procesos que lleva a cabo la Municipalidad para garantizar un servicio de calidad a la comunidad.
- k) Planificar y habilitar la red vial urbana y rural del cantón.
- l) Fomentar la participación ciudadana responsable en la gestión municipal.
- m) Reconocer la identidad étnica y cultural del cantón en todas sus actividades y acciones institucionales.
- n) Fortalecer la calidad de los servicios internos institucionales, dotando de herramientas de gestión que permitan la mejora continua de las actividades

internas, que contribuyan a los procesos sustantivos y a una atención oportuna la ciudadanía.

- o) Trabajar en la innovación y modernización de los equipos, adiestramiento e infraestructura para prestar un servicio eficaz, efectivo y eficiente;
- p) Actuar concurrente y solidariamente con cantones y provincias vecinas en caso de requerirlo

Monto de recursos examinados

No se ha determinado el alcance de los recursos examinados, ya que este trabajo corresponde a la evaluación de control interno. Su finalidad fue analizar, procedimientos, controles, comunicación, seguimiento y gestión de riesgos.

CAPÍTULO II

RESULTADOS DEL EXAMEN

Visita preliminar

1 Falta de comunicación sobre información presupuestaria

Los montos presupuestarios mensuales no se comunican a los departamentos, ya que no existe un informe presupuestario compartido que mencione cuánto recurso fue asignado, cuánto se ha usado y cuánto queda disponible para cada área. Conforme a la Norma de Control Interno 500-02 "Canales de comunicación abiertos", la entidad pública necesita crear canales que faciliten la transmisión segura, precisa y oportuna de información entre las distintas áreas administrativas. Donde se señala que no hay vías oficiales de comunicación ni personas asignadas para el intercambio de información entre diferentes áreas. Por lo que esto provoca demoras, repetición de tareas y datos insuficientes para la toma de decisiones.

Conclusión: No producir informes financieros mensuales dificulta la colaboración entre departamentos y socava la capacidad de tomar decisiones basadas en la información más reciente de la economía.

Recomendación:

Dirigido a los Directores de las diferentes áreas

Establecer canales oficiales de comunicación, que se realicen reuniones periódicas y se designen responsables.

2 Falta de monitoreo del sistema de control interno

El control interno no se revisa periódicamente debido a la falta de documentación sobre las evaluaciones ejecutadas a los procesos institucionales, como la comunicación entre áreas, además no se determinan acciones correctivas como planes de mejora con responsables y cronogramas. Respecto a la Norma de Control Interno 600-02 "Evaluaciones periódicas", la máxima autoridad y los empleados responsables deben impulsar a que se realicen revisiones constantes de la gestión y el control interno para prevenir y corregir irregularidades. Se origina porque no existe un plan establecido ni personas asignadas para llevar a cabo revisiones periódicas del sistema de control interno. Generando deficiencias que continúan sin solución y elevan los riesgos de no cumplir con las normas institucionales.

Conclusión: Sin embargo, la ausencia de monitoreos periódicos al sistema de control interno, desinforma sobre si se están corrigiendo oportunamente los hallazgos y/o señalamientos en los procedimientos de la institución.

Recomendación:

Dirigida a los Directores de Departamento:

Llevar a cabo revisiones periódicas del control interno con reportes, responsables, tiempos y seguimiento a las acciones correctivas.

3 Deficiente organización del archivo institucional

La información institucional no se guarda de forma organizada debido a la falta de un archivo único que ayude a organizar expedientes administrativos, tanto de forma física como digital. Con base en la Norma de Control Interno 401-05 "Documentación de respaldo y su archivo", toda actividad institucional debe contar con la documentación adecuada y pertinente, la cual debe ser protegida y guardada en archivos físicos o digitales. Esto se produce porque no hay métodos adecuados para clasificar, proteger

y guardar la documentación de la institución. Ya que puede dar lugar a duplicidad, extravío de documentos y complicaciones para respaldar actividades administrativas.

Conclusión: La falta de un expediente único dificulta la conservación y obtención inmediata de datos de la institución.

Recomendación:

Dirigida a la Administración General, Secretaría General y responsables del archivo:
Establecer controles para el manejo del archivo físico y digital, mediante la clasificación ordenada de documentos, la realización de copias de seguridad periódicas y la designación de un responsable encargado de la custodia, actualización y conservación de la información institucional.

4 Retraso en la comunicación de errores identificados

Los errores identificados no se comunican de inmediato al supervisor debido a la ausencia de un método formal de notificación como un registro de inconsistencias detectadas en trámites o documentos. Según la Norma de Control Interno 600 "Seguimiento", las debilidades y deficiencias detectadas deben documentarse y entregarse a los responsables para que puedan implementar medidas correctivas de manera oportuna. Entonces no hay un método definido para informar fallos, debilidades o actualizaciones de manera rápida. Por lo que las reparaciones se hacen con retraso y es posible que presenten los mismos errores en los procedimientos

Conclusión: La falta de un sistema formal para reportar errores dificulta la corrección de fallos en procedimientos o documentos. Esto puede provocar que los procesos institucionales repitan los mismos errores.

Recomendación:

Dirigida a los directores de departamento y a los jefes:

Elaborar un protocolo para notificar temprano los errores indicando los formatos, responsables y seguimiento a las acciones correctivas.

5 Debilidad en la planificación de las acciones de mejora

La falta de un plan escrito para las acciones de mejora implica que los errores en los procesos no se corrigen a tiempo, como las inconsistencias evidenciadas en la gestión documental. Con base en la Norma de Control Interno 401-03 "Revisión de procesos y operaciones" y 600-02 "Evaluaciones periódicas" los líderes deben evaluar los procedimientos e implementar medidas preventivas o correctivas cuando se detectan problemas. Debido a que no se documentan ni se lleva a cabo un seguimiento formal de las medidas correctivas cuando se detectan errores. Provocando que las fallas se vuelvan a repetir y se reduzca la efectividad del sistema de control interno.

Conclusión: No contar con un plan de mejora impide la rápida corrección de las debilidades detectadas. Esto reduce la efectividad del control interno, y afecta el seguimiento de los procesos.

Recomendación:

Dirigida a la Autoridad Superior y a los Directores de Área:

Elaborar un plan de mejora con actividades, responsables, plazos de cumplimiento y verificación de resultados.

Dirección Financiera

6 Falta de políticas claras para la gestión de Tesorería

Tesorería Municipal gestiona los recursos sin directrices establecidas, debido a la ausencia de una normativa interna que mencione cómo llevar a cabo los procesos relacionados con el registro de pagos. De acuerdo con las Normas de Control Interno 402 "Administración Financiera" y 403 "Tesorería", la autoridad principal y los responsables de las finanzas deben establecer métodos para la llegada, custodia, almacenamiento, pago y registro de los fondos públicos. Se encontró que las directrices de Tesorería no están formalmente documentadas ni actualizadas a través de manuales y procedimientos que hayan obtenido aprobación. Aumentando la probabilidad de equivocaciones en la gestión, manejo y registro de los fondos económicos.

Conclusión: Se evidencia la falta de directrices internas en la tesorería municipal, lo que puede generar errores en la contabilidad y la gestión de recursos públicos. Por lo tanto, es necesario establecer procedimientos claros.

Recomendación:

Dirigida a la Dirección Financiera y Tesorería Municipal:

Diseñar, aprobar y comunicar políticas de Tesorería para la recepción, custodia, depósito, desembolso y registro de fondos.

7 Diferencias bancarias sin control previo

Las diferencias bancarias, no se resuelven de manera oportuna debido a la falta de un sistema que lleve un registro de las conciliaciones registradas y las diferencias identificadas como los depósitos reflejados en la cuenta bancaria sin aún haberse registrado en contabilidad. Conforme a la Norma de Control Interno 403-07 "Conciliaciones bancarias", las conciliaciones deben llevarse a cabo de forma obligatoria y cualquier discrepancia detectada debe examinarse, registrarse y aclararse en un plazo determinado. Es porque no hay un sistema o una base de datos oficial que registre el monitoreo de discrepancias en los bancos que necesitan aclaración. Haciendo que los balances financieros pueden mostrar alteraciones y comprometer la fiabilidad de los datos contables.

Conclusión: El no dar seguimiento a las diferencias con el banco puede poner en duda la confiabilidad de la información contable. Esto podría ocasionar errores financieros.

Recomendación:

Dirigida a la Dirección Financiera y Tesorería Municipal:

Establecer un registro para las conciliaciones y diferencias en los bancos, indicando quiénes son responsables, las fechas de revisión y la evidencia de la aclaración.

8 Debilidad en la identificación de riesgos fiscales

No se identifican riesgos de errores en la determinación de obligaciones tributarias, valores pendientes o emisión de títulos de crédito debido a que los procesos de cartera vencida no se revisan de manera continua. De acuerdo con la Norma de Control Interno

300-01 "Identificación y análisis de riesgos", la organización debe reconocer y examinar los riesgos internos y externos que puedan influir en el cumplimiento de sus responsabilidades, la protección de sus recursos y la producción de información clara. Esto se debe a que no se implementa un esquema para evaluar riesgos fiscales ni se llevan a cabo revisiones regulares sobre obligaciones, cartera y títulos de crédito. Generando equivocaciones en los valores emitidos, demoras en los cobros o impactos en los ingresos de la municipalidad.

Conclusión: No observar las cuentas cobrables y obligaciones tributarias podría conllevar un cobro inadecuado de los saldos por cobrar, ya que interviene en la recaudación de los ingresos públicos municipales.

Recomendación:

Dirigida a la Dirección Financiera y Unidad de Rentas:

Identificar y cuantificar de forma periódica los riesgos fiscales, que involucran a las obligaciones, cartera y títulos de crédito, implantando controles al respecto.

9 Ausencia de una matriz de riesgos tributarios

Los ingresos no permiten reconocer adecuadamente los riesgos fiscales, debido a que no se utiliza una matriz que detalle las obligaciones, la cartera y los valores crediticios pendientes de cobro. Según la Norma de Control Interno 300-04 “Plan de mitigación de riesgos” los riesgos identificados deben ser documentados oportunamente y de manera organizada, contemplando medidas de control, responsables, reportes y sistemas de monitoreo. Este defecto radica en que la entidad no cuenta con un procedimiento o formato para documentar los riesgos fiscales y las acciones de control. Entonces las medidas correctivas no se implementan de forma consistente, lo que complica el monitoreo de la cartera del municipio.

Conclusión: La incorporación de una matriz de riesgos tributaria dificulta el control de los saldos pendientes, esto limita el seguimiento de la cartera vencida del municipio.

Recomendación:

Dirigida a la Dirección de Finanzas y Unidad de Ingresos:

Ejecutar una cobertura amplia de los riesgos fiscales relacionados, documentando en una matriz de riesgos con causas, efectos, controles, responsables y fechas, y darle seguimiento.

Unidad de control ambiental

10 Inexistencia de un registro de requerimientos ciudadanos

Las quejas, sugerencias o necesidades ciudadanas no se registran formalmente debido a la falta de una base de datos de solicitudes sociales, como las solicitudes realizadas por parte de los beneficiarios. Con base en las Normas de Control Interno 500-02 "Canales de comunicación abiertos", la entidad debe contar con canales que permitan a los usuarios proporcionar información sobre la calidad de los servicios y las necesidades institucionales. A causa de que no se han creado vías oficiales y registros para recibir y evaluar las demandas o críticas de los ciudadanos. Lo que genera que la elaboración de programas pueda no estar alineada con las verdaderas necesidades de la comunidad.

Conclusión: La ausencia de un registro de las solicitudes de los ciudadanos impide comprender claramente sus necesidades, afectando la planificación de los programas sociales.

Recomendación:

Dirigida a la Unidad de Desarrollo Social y responsables de la atención a la ciudadanía:

Determinar canalizaciones formalizadas para la recepción, el registro y estudio de reclamaciones, sugerencias y demandas ciudadanas, con fines de mejora en la planificación.

11 Falta de supervisión de los beneficiarios

Los resultados de los programas sociales no se verifican porque no se utilizan hojas de seguimiento de beneficiarios, que ayudan a verificar temas como la atención recibida. En base a las Normas de Control Interno 600-01 "Seguimiento continuo o en operación", la organización necesita realizar un monitoreo constante de las tareas y resultados para confirmar que se están logrando los objetivos y tomar acciones

pertinentes. Por falta de disponibilidad de matrices y documentos de control disponibles para evaluar los logros alcanzados por los beneficiarios. Lo que no es posible validar de forma objetiva es la eficacia, alcance o efecto de las actividades realizadas.

Conclusión: El escaso uso de mecanismos de seguimiento no permite constatar resultados de las actividades desarrolladas.

Recomendación:

Dirigida a la Dirección de Desarrollo Social:

Diseñar formatos de seguimiento para beneficiarios e indicadores que permitan constatar los resultados, eficacia e impacto de los programas

12 Insuficiente comunicación con la ciudadanía

No se mantiene comunicación con líderes comunitarios para identificar necesidades productivas y riesgos emergentes en territorio, al no existir registros de reuniones, como registros de acuerdos comunitarios. Con relación a la Norma de Control Interno 500-02 “Canales de comunicación abiertos” y 300-01 “Identificación y Análisis de Riesgos”, la entidad debe contactar con las partes interesadas, internas y externas a su campo de acción, para conocer las necesidades y riesgos en la región. En la revisión se evidenció que no se mantiene comunicación continua con miembros de la comunidad. Esta situación se debe a que las demandas productivas y los peligros del área puedan ser detectados demasiado tarde.

Conclusión: Después de esto, puede decirse que existe un retraso en la gestión del riesgo debido a que para la identificación de las necesidades productivas se limita por la poca comunicación con los líderes comunitarios.

Recomendación:

Dirigida a la Dirección de Desarrollo Social y la Unidad Agropecuaria:

Realizar reuniones periódicas con los líderes comunitarios, se levantarán actas de trabajo y se elaborarán informes de las necesidades y riesgos del territorio.

13 Ausencia de análisis de factores agrícolas

Los factores externos en el sector agrícola no se analizan debido a la falta de informes sobre el sector productivo, como informes relacionados con el cambio climático que perjudiquen a la producción. Con base en las Normas de Control Interno 300-01 "Identificación y análisis de riesgos", la institución debe tener en cuenta aspectos externos como factores económicos, sociales, tecnológicos, legales y ambientales que podrían influir en sus objetivos estratégicos. Esta debilidad se produce porque no se toma en cuenta de forma continua el estudio del entorno de la organización de actividades agrícolas. Dando lugar a que las intervenciones institucionales puedan resultar ineficaces ante alteraciones en el mercado, el clima o la implicación de la comunidad.

Conclusión: La poca información sobre el sector agrícola afecta la planificación de las actividades productivas, factores como el clima o las condiciones de mercado pueden perjudicar la producción.

Recomendación:

Dirigida a la Unidad de desarrollo social y productivo:

Integrar el análisis de las variables externas en la matriz de riesgo y ajustarla al contexto local.

14 Falta de análisis de riesgos

Los riesgos de eventos culturales y turísticos no se han identificado con anticipación, ya que no se utiliza ninguna lista de verificación, que tenga en cuenta aspectos como la seguridad del evento. Conforme a las Normas de Control Interno 300-01 "Identificación y análisis de riesgos", los responsables deben reconocer los riesgos que pueden influir en el desempeño de las actividades de la institución, incluidos los fallos logísticos, la baja participación, la falta de seguridad o las infracciones de la normativa. Debido a que no se elabora una matriz de riesgos antes de la organización de actividades culturales o turísticas. Entonces pueden surgir problemas de logística, escasa concurrencia, falta de seguridad o incumplimientos que impacten el desarrollo de las actividades.

Conclusión: La no priorización de riesgos, hay en la organización de eventos culturales y turísticos. Esto puede traer problemas de seguridad, logística o cumplimiento de normativas.

Recomendación:

Dirección de Desarrollo Social y para la Unidad de Cultura y Turismo:

Identificar los riesgos propios de cada proceso y controlarlos mediante acciones preventivas, con responsabilidad, recursos y planes de mejora.

15 Riesgos de eventos sin registros

Los riesgos de cada actividad cultural o turística no se documentan, ante la ausencia de un formato preventivo detallando temas como las medidas de control previas al evento. En base a las Normas de Control Interno 300-04 "Plan de mitigación de riesgos" los riesgos de cada actividad deben registrarse y asociarse con medidas preventivas, responsables, indicadores e informes de seguimiento. Ya que no se emplea un formato estandarizado para anotar los riesgos, medidas de control y personas encargadas de cada actividad cultural o turística. Por lo que las medidas preventivas se implementan de manera espontánea y carecen de pruebas adecuadas de control.

Conclusión: La escasa implementación de un formato preventivo limita la contabilidad de los riesgos de los eventos, esto implica una documentación insuficiente para las medidas de control.

Recomendación:

Dirigida a la Unidad de Cultura y Turismo y Dirección de Desarrollo Social:

Documentar peligros para cada actividad con medidas preventivas, responsables de la acción.

Dirección de Obras Públicas

16 Proyectos aprobados sin análisis suficiente

Los proyectos no han sido analizados suficientemente y carecen de informes técnicos y financieros que respalden, aspectos como la viabilidad antes de su aprobación. De

acuerdo con las Normas de Control Interno 200-02 "Administración estratégica" y 300-01 "Identificación y análisis de riesgos", los proyectos deben diseñarse teniendo en cuenta la investigación, las métricas, los recursos disponibles y los riesgos potenciales que puedan influir en su implementación. Debido a que no se lleva a cabo una evaluación adecuada de investigaciones, indicadores, recursos y peligros antes de definir proyectos. A partir de ello se pueden autorizar proyectos que carezcan de viabilidad técnica, económica o social.

Conclusión: La baja calidad de los reportes técnicos y financieros puede acarrear la aprobación de proyectos sin el suficiente respaldo, y afecta a la planificación y aplicación de recursos.

Recomendación:

Dirigida a Planificación y el equipo de profesionales en proyectos:

Hacer una preevaluación para proyectos de trabajos de investigación, indicadores, recursos disponibles y análisis de riesgos.

17 Ausencia de seguimiento de los indicadores institucionales

Los indicadores municipales no se aprueban periódicamente porque no hay un procedimiento definido para evaluar su uso, como la evaluación del cumplimiento de los objetivos institucionales. Como parte del Sistema de Control Interno Normativo 200-02 "Administración Estratégica" y 600-01 "Monitoreo Continuo", la entidad debe desarrollar indicadores de gestión o revisarlos que permitan evaluar la medida en que la entidad progresa en la consecución de sus objetivos institucionales. Como consecuencia, no hay un método constante para comprobar la relevancia, calidad y modernización de los indicadores de desempeño. Por consiguiente, la evaluación del progreso municipal puede ser inexacta y complicar el proceso decisional.

Conclusión: se evidencia un deficiente sistema de control interno. Esto se debe a que no existe un procedimiento definido para supervisar la pertinencia, calidad y vigencia de los indicadores de desempeño. En consecuencia, el monitoreo del progreso del municipio podría ser mal informado y desalentar la toma de decisiones.

Recomendación:

Dirigida a la Dirección de Planificación y encargados del seguimiento institucional:

Evaluar de manera regular los indicadores de desempeño, asegurando su claridad, relevancia, origen de información y cumplimiento de objetivos

18 Debilidad en la actualización del catastro municipal

El catastro no es actualizado oportunamente por no considerarse los cambios normativos y territoriales como cambios en la información de propiedad del cantón. Según la Norma de Control Interno 300-01 "Identificación y Análisis de Riesgos". La entidad deberá considerar en sus actividades, los cambios normativos, legales, de urbanismo y territoriales que potencialmente quieran afectar sus procesos y su objeto, Asimismo, no se da el suficiente monitoreo de las modificaciones en leyes, urbanismos o territorios relacionados con el catastro. Debido a esto, la información catastral puede quedar obsoleta, dificultando la tasación o gestión municipal.

Conclusión: Equivale a un colapso en el sistema de control interno por no haberse llevado a cabo un seguimiento adecuado a las disposiciones, planes de desarrollo urbano o registral. Esto podría ocasionar que exista información desactualizada en el registro de la propiedad y afectar las tasaciones y administración municipales.

Recomendación:

Dirigida a la Dirección de Planificación y la Unidad de Catastro:

Establecer un control constante de las normativas y del territorio para actualizar los registros catastrales cuando sea necesario.

19 Falta de verificación de la información catastral

No se comparan los datos catastrales y de renta, porque no se utiliza el procedimiento de verificación de información como la intersección de valores catastrales y de propiedades registradas. De acuerdo con las Normas de Auditoría Interna 401-03 "Inspección de procedimientos y actividades" y 500-01 "Controles en sistemas de información", la coherencia de los datos debe ser analizada junto con el diseño de los procedimientos para capturar y garantizar la puntualidad y fiabilidad de los datos. Esto es necesario, ya que es probable que no exista una verificación cruzada y

comprobación regular entre Catastro, Impuestos, Planificación y Municipalidad. Esto puede ocasionar discrepancias en los datos, perjudicando la evaluación de valores y la administración municipal.

Conclusión: El hallazgo observado es evidencia de la deficiencia en el sistema de control interno, por falta de un procedimiento uniformado para efectuar la comparación y revisión periódica entre el Registro de la Propiedad, la Administración Tributaria. Esto puede conducir a discrepancias en la información, las cuales se reflejan en las valoraciones de los inmuebles.

Recomendación:

Dirigida a la Dirección Financiera, Unidad de Rentas y la Unidad de Catastro:

Realizar conciliaciones periódicas entre las bases de datos catastrales y los registros de Rentas, Planeación y departamentos relacionados.

20 Debilidad en la ejecución de medidas preventivas

Las medidas preventivas contra los efectos adversos no se llevan a cabo de forma continua debido a la falta de un plan de acción anual como medidas de capacitación de emergencias. En base a las Normas de Control Interno 300-04 "Plan de mitigación de riesgos" la organización necesita implementar medidas preventivas, asignar responsabilidades y crear sistemas de monitoreo para reducir la vulnerabilidad ante situaciones desfavorables. Por lo que la preparación anticipada para situaciones desfavorables es escasa y no se realiza de forma constante. Esto puede provocar que las personas estén en riesgo con posibles impactos en su seguridad y calidad de vida.

Conclusión: la condición observada genera debilidades en el control interno, causadas por la falta de planificación preventiva para afrontar circunstancias adversas. Esta planificación es limitada y no se implementa de forma continua. Por lo que las personas podrían estar expuestas a riesgos, lo que podría afectar su bienestar y calidad de vida.

Recomendación:

Dirigida a la Unidad de Gestión de Riesgos:

Organizar y desarrollar campañas, adiestramientos, simulacros y preventivos en unión de la comunidad.

21 Falta de comunicación de alertas preventivas

La información sobre amenazas, alertas y medidas preventivas no se comunica oportunamente a la ciudadanía, por la falta de un protocolo oficial que mencione cómo informar sobre situaciones de riesgo. De acuerdo a la Norma de Control Interno 500-02 "Canales de comunicación abiertos" es necesario crear canales que faciliten la transmisión segura, precisa y oportuna de datos a los destinatarios internos y externos de la organización. Por falta de protocolos claros para el intercambio de alertas, riesgos y acciones de prevención, además de escasa colaboración entre las distintas áreas encargadas. Produce desconocimiento de la población y las secciones municipales implicadas, lo que puede derivar en reacciones lentas frente a circunstancias de peligro y perjudicar la prevención institucional.

Conclusión: El hallazgo antes descrito muestra una debilidad en el mecanismo de control interno, causada por la ausencia de directrices determinadas para la comunicación de peligros y medidas preventivas, así como la poca colaboración entre departamentos. Esto provoca una falta de información entre la ciudadanía y los sectores, lo que podría resultar en respuestas lentas ante situaciones de riesgo, por lo que podría afectar la seguridad institucional.

Recomendación:

Dirigida al Jefe de Gestión de Riesgos:

Establecer un protocolo formal para comunicar en forma oportuna las amenazas, alertas y medidas preventivas, utilizando los canales oficiales y coordinando con las dependencias municipales que correspondan.

Riesgo financiero

22 Monitoreo insuficiente de cartera vencida

Los atrasos en el impuesto predial y la cartera vencida no se monitorean directamente, debido a que no se recibe reporte de los contribuyentes morosos. De conformidad con la Norma de Control Interno 403-01 "Determinación y cobranza de los ingresos" y

403-04 "Verificación de los ingresos", los encargados tienen que supervisar la fijación, colecta, validación y monitoreo de las cantidades aún por cobrar. Debido a que las estrategias de seguimiento de cartera vencida y recuperación de impuestos sobre la propiedad son limitadas. Causa que los recursos propios del GAD están disminuyendo y la disponibilidad de recursos para obras y servicios se ve afectada

Conclusión: El escenario que se presenta es una evidencia de la limitante en las técnicas de control interno que se utilizaron para supervisar las cuentas por cobrar, y la recaudación de impuestos prediales. Esto ha dado lugar a una disminución de los fondos disponibles para proyectos y servicios.

Recomendación:

Dirigida a la Gestión de Riesgos:

Ejecutar plan de cobranza, actualizar datos de los contribuyentes, declaraciones y monitorear periódicamente los saldos deudores.

Riesgo de control interno

23 Asignación inadecuada de funciones

Las funciones inadecuadas se centran en una sola persona debido a la falta de separación de autoridad, registro y control, como sucede cuando la misma persona registra y realiza una operación. Conforme a las Normas de Control Interno 401-01 "Separación de funciones y rotación de labores", la principal autoridad y los gerentes deben distribuir tareas y obligaciones de manera separada para reducir los riesgos de equivocaciones o actividades que no guardan compatibilidad entre sí. Ya que la división de responsabilidades no separa suficientemente las funciones de autorización, registro, almacenamiento y control. Provocando incrementar el riesgo de errores, omisiones o uso inadecuado de los recursos institucionales.

Conclusión: Se identificó la debilidad en el control interno dada por la no separación de funciones en cuanto a autorización, registro, custodia y supervisión. Esto propicia a equivocaciones, omisiones, o dispersión de los recursos de la entidad.

Recomendación:

Dirigida al Departamento de Administración y Finanzas y Recursos Humanos:

Separar funciones incompatibles, impartir responsabilidades y realizar controles mutuos para mejorar el control interno.

Riesgo de corrupción o fraude**24 Verificación inadecuada de los expedientes de contratación pública**

Los documentos de contratación pública no han sido verificados en su totalidad, ya que los casos no han sido evaluados anteriormente temas como autorizaciones y documentos que justifiquen. De acuerdo con las Normas de Control Interno 401-02 "Autorización y aprobación de transacciones y operaciones" y la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, las acciones y las ganancias deben estar aprobadas por la autoridad adecuada y cumplir con los principios de claridad, honestidad, honradez y óptima relación del costo-beneficio. Al no existir el control de autorizaciones y revisión de documentos en la contratación pública, es insuficiente. Situación que puede producir incumplimiento de la normativa, observaciones de auditoría e impactos en la transparencia institucional.

Conclusión: Se estima que la supervisión es una vulnerabilidad en el control interno dado que no se encontraron adecuaciones de las aprobaciones y documentación vinculadas a los procesos de contratación pública. Como resultado, crece la probabilidad de infracciones a las normativas y a la capacidad.

Recomendación:

Dirigida a la Dirección Administrativa y Contratación Pública:

Asegúrese de que todos los beneficios o procedimientos de compra tengan la debida autorización, estén completamente documentados y se explique el antes.

Riesgos Operativos**25 Falta de un plan de emergencia para mantener el funcionamiento de los servicios**

No se garantiza la continuidad de los servicios básicos, debido a que no existe un plan de contingencia para las interrupciones de actividades tales como fallas en la prestación de servicios municipales. Según las Normas de Control Interno 300-04

"Plan de Mitigación de los riesgos", la entidad necesita crear métodos y supervisión para reducir la posibilidad de situaciones que puedan afectar la continuidad de los servicios del municipio. Considerando que los servicios básicos del municipio no cuentan con suficiente continuidad y plan de mantenimiento preventivo. Provocando que se afecte la atención de los ciudadanos y la continuidad de las actividades institucionales.

Conclusión: Esta es una debilidad que refleja una deficiencia en el sistema de control interno motivada por la interrupción de los servicios básicos en el municipio y la ausencia de un plan de mantenimiento preventivo. Lo anterior afecta la prestación de servicios públicos y el desarrollo continuo de las actividades institucionales.

Recomendación:

Dirigida a la Dirección de Obras Públicas:

Diseñar un plan de emergencia y de mantenimiento preventivo que asegure la continuidad del servicio básico del municipio.

Riesgos tecnológicos y de seguridad de la información

26 Debilidades en los controles de seguridad informática

La información municipal no está protegida adecuadamente y carece de controles de ciberseguridad, como copias frecuentes de información institucional. En base a las Normas de Control Interno 410-11 "Seguridad de tecnología de información" y 410-12 "Plan de contingencias", la entidad debe establecer normas de seguridad, medidas de protección y estrategias de continuidad para hacer frente a situaciones tecnológicas. Porque existen deficiencias en seguridad informática, copias de seguridad, actualizaciones de sistemas y capacitación del personal. Dando lugar a la pérdida de información, interrupción de los servicios digitales e impacto en la gestión municipal.

Conclusión: Lo observado evidencia una debilidad en el control interno, relativa a la ciberseguridad, las copias de seguridad, actualizaciones del sistema. Esto puede ocasionar pérdida de datos, interrupción de servicios digitales y afectar la gobernanza de un municipio.

Recomendación:

Dirigida a la Dirección Administrativa y Responsable de Tecnología:

Fortalecer la seguridad informática a través de políticas de acceso, respaldos, antivirus, capacitación y un plan de contingencia tecnológica.

Riesgos legales y de cumplimiento**27 Plazos fiscales sin monitoreo adecuado**

Los plazos fiscales no se controlan puntualmente debido a la falta de un calendario oficial de responsabilidades tales como las fechas de vencimiento de las obligaciones tributarias. Respecto a las Normas de Control Interno 403-10 "Cumplimiento de obligaciones", las responsabilidades asumidas por la organización deben contar con la debida autorización, registrarse y pagarse a tiempo para evitar recargos, intereses, sanciones o violaciones a la ley. En este caso no se promueve un control oportuno de vencimiento de obligaciones tributarias. Dejando como resultado multas, intereses, sanciones y daños a la imagen institucional.

Conclusión: El control inadecuado de los plazos de pago de impuestos evidencia deficiencias en las obligaciones tributarias porque no hay un calendario oficial para determinar fechas, determinar a los responsables, además, el riesgo aumenta debido a las multas, intereses y sanciones por incumplimiento.

Recomendación:

Dirigido a la Dirección de Finanzas, Contabilidad y Tesorería Municipal:

Incluir el calendario tributario de la Institución deudora y mensual controles y cobranzas.

28 Debilidad en el control de incendios forestales

Los incendios forestales no se controlan adecuadamente debido a la falta de un plan actualizado de control y respuesta de acciones de coordinación con la comunidad. De acuerdo con las Normas de Control Interno 300-01 "Identificación y análisis de riesgos" y 300-04 "Plan de mitigación de riesgos", la organización necesita reconocer los riesgos ambientales y establecer medidas preventivas de reacción que minimicen sus efectos. Ya que los esfuerzos de prevención, seguimiento y extensión de incendios

forestales son insuficientes. Pueden producirse daños medioambientales, pérdidas materiales y riesgos para la sociedad.

Conclusión: Este hallazgo refleja debilidades en el sistema de control interno, relacionado a la insuficiente prevención, vigilancia y extensión de incendios forestales, debido a esto, puede ocasionar daños al ambiente, pérdidas materiales y riesgos para la comunidad.

Recomendación:

Dirigida a la Unidad de Control Ambiental y Gestión de Riesgos:

Reforzar el plan de prevención y lucha contra incendios con trabajo comunal y capacitación.

Riesgos estratégicos

29 Supervisión débil del cumplimiento de los objetivos determinados por el PDOT

El avance del PDOT no se supervisa de forma adecuada, ya que no se elaboran informes sobre los indicadores y la ejecución del presupuesto como informes sobre el logro de los objetivos territoriales. En base a las Normas de Control Interno 200-02 "Administración estratégica" y 600-01 "Seguimiento continuo", la institución tiene que crear, llevar a cabo, supervisar y analizar la planificación institucional a través de indicadores que posibiliten confirmar el cumplimiento del PDOT. Ya que la planificación, los indicadores y el presupuesto del PDOT no se controlan adecuadamente. Evidenciando dificultades en el cumplimiento de los objetivos territoriales, se reduce la eficiencia de la gestión municipal.

Conclusión: El aspecto señalado define una debilidad dentro del sistema de control interno, causada por una supervisión insuficiente de la planificación, como lo son los indicadores y el presupuesto del PDOT. Como consecuencia, resulta imposible alcanzar los objetivos territoriales y se reduce la eficiencia de la gestión.

Recomendación:

Dirigida a la Dirección de Planificación:

Establecer un sistema de monitoreo al PDOT con indicadores, responsables, informes periódicos y correctivos.

Riesgos reputacionales

30 Poca comunicación con la ciudadanía

La administración municipal no se comunica efectivamente con los ciudadanos, ya que no se realizan informes oportunos sobre la responsabilidad de la gestión, como informes de rendición de cuentas. Conforme a las Normas de Control Interno 500 "Información y comunicación" y 100-04 "Rendición de cuentas", la entidad necesita brindar datos que sean fiables, puntuales y claros, lo que ayudará a la confianza de la ciudadanía. Ya que la comunicación institucional, la rendición de cuentas y la atención a las observaciones de los ciudadanos son debilidades. Dando como resultado que la confianza de la población disminuye y la imagen pública se ve afectada.

Conclusión: La vulnerabilidad identificada es que se encuentra con dificultades para comunicarse institucionalmente con la población, puesto que no se avisa con anticipación sobre las tareas propias de gestión. Esto limita el traslado y tiene consecuencias en la confianza en la opinión pública se deteriora.

Recomendación:

Dirigida a la Comunicación Social y Secretaría General:

Mejorar la responsabilidad, la transparencia en los informes y la comunicación oportuna con los ciudadanos.

Riesgo de desastres y continuidad

31 Inadecuado manejo y conservación de la documentación institucional

La gestión de los documentos institucionales es deficiente por cuanto no existe un procedimiento actualizado para organizar y conservar la clasificación de documentos en formato físico y digital. En cuanto a la NCI 401-05 "Documentación soporte y su archivo", la entidad debe asegurar que los documentos físicos o digitales sean protegidos, preservados y almacenados para que puedan ser monitorizados y validados. Porque los procedimientos de archivo, almacenamiento y documentación

son insuficientes. Es por ello que la verificación y el apoyo operativo durante las auditorías o inspecciones internas son difíciles.

Conclusión: El hallazgo identificado muestra deficiencias en la estructura, el archivo y el almacenamiento de los documentos institucionales debido a la falta de una metodología actual para una mejor gestión física y digital. Provocando que los procesos de adquisición y verificación de la información afecten al apoyo operativo.

Recomendación:

Dirigida a la Secretaría General y Dirección Administrativa:

Crear un sistema para los documentos en papel y electrónicos en el que se designen responsables.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

- Respecto al primer objetivo específico, se obtuvo conocimiento general del GAD Municipal del Cantón Tisaleo durante la visita preliminar, entrevistas, revisión documental, visión sistémica, visión estratégica y análisis de la cadena de valor. Esto permitió comprender su misión, visión y estructura organizacional, también sus normas internas y áreas sujetas a la evaluación. Asimismo, se evidenció que su visión estratégica está orientada a fortalecer la gestión municipal y atender las necesidades de los ciudadanos. De igual modo, el análisis del entorno remoto permitió identificar la influencia de residentes, autoridades, funcionarios, organismo, proveedores, así como los factores del entorno próximo que son políticos, legales, económicos, tecnológicos, sociales, ambientales. Por lo tanto, se determinó que los departamentos de Dirección Financiera, Control Ambiental y Obras públicas son las principales áreas para la evaluación del control interno, ya que tienen relación directa con la administración de recursos, servicios, proyectos y servicios a la ciudadanía.

- En relación con el segundo objetivo específico, se aplicaron cuestionarios de control interno a las nueve subunidades evaluadas del GAD Municipal del Cantón Tisaleo, tomando en cuenta los componentes del modelo COSO. En el departamento de Dirección Financiera en contabilidad evidenció un adecuado funcionamiento del sistema de control interno debido a que los procedimientos evaluados se aplican de manera correcta en el registro de conciliaciones, y revisión de la información financiera. La tesorería municipal mostró un 91,43% de confianza y un 8,57% de riesgo, debido a su control favorable en recaudación, pago y depósitos. Por su parte, Rentas alcanzó un 88,57% de confianza y un 11,43% de riesgo, lo que indica un control aceptable de la recaudación de ingresos y las obligaciones, pero necesitan mejoras en la actualización de la información.

- En el departamento de control ambiental, el desarrollo social mostro un índice de confianza del 77,14% y un 22,86% de riesgo, debido a las deficiencias en el monitoreo de beneficiarios, evaluación de necesidades y comunicación formal. En cuanto a la subunidad de Agropecuario indicando un índice de confianza del 87,14% y un 12,86 de riesgo ya que mantiene un control sobre las actividades productivas, pero requiere fortalecer la coordinación comunicativa y el análisis de riesgos. Cultura y Turismo tiene un índice de confianza de 88,57% y un riesgo de 11,43% ya que no se registran los riesgos relacionados con la baja asistencia.
- En la Dirección de Obras Públicas, en cuanto a la planificación, tiene un nivel de confianza de un 85,71% y un riesgo del 14,29% debido a que no se hace una evaluación previa antes de realizar los proyectos, lo que requiere fortalecimiento en la supervisión de estudios técnicos. En Avalúos y Catastros arrojan un índice de confianza del 90% y un índice de riesgos del 10% ya que se mantienen los procedimientos de administración de propiedad, pero se necesita la actualización catastral. Finalmente, la gestión de riesgos alcanzó un 81,43% de confianza y un 18,57% de riesgo debido a las medidas preventivas, pero resulta importante reforzar las matrices para registrar la información y la comunicación con la comunidad.
- Además, se desarrollaron matrices de probabilidad e impacto, a partir de las cuales se seleccionaron los 10 principales riesgos, tomando en cuenta aquellos niveles muy altos. Los riesgos financieros incluyeron un aumento en los atrasos del impuesto predial. El control interno proporciona una falta de separación de funciones. En cuanto a la corrupción o fraude, se observaron beneficios no autorizados en los procesos de contratación pública. Los riesgos operacionales se evidencian en la interrupción de los servicios básicos. En tecnología se reconoció la posibilidad de ciberataques contra la infraestructura de la institución. Además, se identificaron en los riesgos legales el incumplimiento tributario, riesgos ambientales considerando que se presentan incendios forestales incontrolados, riesgos estratégicos debido al logro parcial de los objetivos del PDOT. En riesgos reputacionales a causa de la pérdida de

credibilidad institucional y los riesgos de continuidad, ya que hay pérdidas de documentos importantes.

- Finalmente, en relación con el tercer objetivo específico se realizó el informe de evaluación del control interno basado en riesgos. Este informe integró los resultados de la visita previa, las entrevistas, la revisión documental, cuestionarios y matrices de riesgos. Además, el informe contiene los hallazgos en las áreas evaluadas incluyendo su condición, causa, efecto, conclusiones y recomendaciones. Por lo que el informe dio a conocer las principales debilidades del GAD Municipal del Cantón Tisaleo y propuso mejoras para mejorar el control interno y contribuir con la toma de decisiones para beneficio de la ciudadanía.

4.2 Recomendaciones

- Se sugiere a la máxima autoridad y a los responsables de las áreas evaluadas que realicen una revisión periódica de la información clave y organizativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Tisaleo. Esto ayuda a la verificación de que la misión, visión, los objetivos estratégicos y la cadena de valor se mantengan relevantes y alineados con las necesidades de la ciudadanía. Asimismo, es necesario evaluar el entorno próximo y el entorno para identificar elementos que puedan influir en la gestión municipal. De esta forma la entidad podrá fortalecer la planificación, coordinación y los servicios a la ciudadanía.
- Fortalecer los controles internos en las ocho unidades internas analizadas, considerando los resultados obtenidos en los cuestionarios aplicados y en las matrices de riesgos, donde se analizaron diez riesgos principales. Para ello, es necesario actualizar los archivos, procedimientos, matrices de riesgo y mecanismos de supervisión. Además, se debe prestar mayor atención a las subunidades de Desarrollo Social y Gestión de Riesgos, así como mejorar la comunicación interna, con el fin de reducir las debilidades identificadas y contribuir al cumplimiento eficiente de los objetivos institucionales.

- Revisar e implementar las recomendaciones establecidas en el informe de la evaluación de control interno, mediante la elaboración de un plan de acción que defina responsables y plazos de cumplimiento. Asimismo, monitorear los hallazgos identificados en cada área evaluada y aplicar medidas correctivas oportunas, con el fin de evitar que los riesgos continúen afectando la gestión institucional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Contraloría General del Estado. (2002). *Manual General de Auditoría Gubernamental (I)*.
- Contraloría General del Estado. (2023). Normas de Control Interno. In *Normas de Control Interno* (Acuerdo No. 004-CG-2023). Contraloría General del Estado.
<https://www.contraloria.gob.ec/Portal/Sistema/NormasControlInterno>
- Dell’Erba Italo. (2024). Tres conceptos clave de la administración pública: administración, organización y gestión. *Saber Servir: Revista de La Escuela Nacional de Administración Pública*, (12), 22–47.
<https://doi.org/10.54774/ss.2024.12.02>
- Estupiñan, R. (2021). *CONTROL INTERNO Y FRAUDES* (Ecoe Ediciones). Ciencias Empresariales Auditoría. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9789585031968_A45358867/preview-9789585031968_A45358867.pdf
- Ganga, F., María, R., Leal, A., & Valdivieso, P. (2015). Agency Theory (AT): Theoretical assumptions applicable to university management. *Innovar*, 25(57), 11–25. <https://doi.org/10.15446/innovar.v25n57.50324>
- Guerrero, R. (2024). La encuesta como instrumento de recolección de datos, confiabilidad y validez en investigación científica. *Revista de Ciencias Empresariales, Tributarias, Comerciales y Administrativas*, 3, 94.
<https://educaciontributaria.com.py/revista/index.php/rcetca/article/view/70/104>
- Hidalgo, M., Romero, A., & Briones, E. (2023). La importancia del control interno y su incidencia en los procesos contables de las Pymes. *Dialnet*, 4(4), 211.
<https://orcid.org/0000-0002-4164-0739>
- Iñiguez, G., Durán, P., & Barragán, G. (2023). Gestión de riesgos norma de prevención en instituciones públicas, cantón Montalvo. *Magazine de Las Ciencias: Revista de Investigación e Innovación*, 8(3), 106–117.
<https://doi.org/10.33262/rmc.v8i3.2923>
- INTOSAI. (2004). *Guía para las normas de control interno del sector público*.
<http://www.intosai.org>

- INTOSAI. (2022). *Message from the INTOSAI Secretary General; International Organization of Supreme Audit Institutions*.
efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/about_us/2022_Folder_INTOSAI_pages.pdf
- Loor, M., & Peñaloza, V. (2023). Modelo COSO como herramienta de gestión del riesgo operativo en el sector público ecuatoriano. Una mirada desde sus actores. In *Contabilidad y Negocios* (Vol. 18, Number 35).
<https://doi.org/10.18800/contabilidad.202301.009>
- Mejía, I. (2022). *Control interno como herramienta para la gestión financiera y contable en instituciones del sector público* [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/72be88cf-4172-4835-8f4b-52b10e889aef/content>
- Quintero, Peñaranda, M. M., & Rodriguez, M. M. (2020). Naturaleza de las organizaciones y sus costos de transacción: Análisis de la teoría de agencia, teoría de la organización y teoría de la firma Nature of organizations and their transaction costs: Analysis of agency theory, organization theory and firm theory. *Revista Espacios*, 41, 91. <https://www.revistaespacios.com>

ANEXOS

Anexo 1

EXAMEN ESPECIAL
GAD. MUNICIPAL DEL CANTÓN TISALEO
Evaluación del Control Interno con Enfoque en Riesgos
PERIODO: MAYO 2026
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
ÁREA EVALUADA: CONTABILIDAD

Técnicas :	Aplicación de cuestionario de control interno al personal del área contable, para identificar los control internos presentes.					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS		VALORACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	Ponderación	Calificación	
200. AMBIENTE DE CONTROL						
1	¿El subdepartamento de Contabilidad cuenta con procedimientos escritos y actualizados para registrar, clasificar y presentar las operaciones financieras del GAD Municipal?	X		5	5	
2	¿El personal contable conoce y aplica las normas contables, presupuestarias y tributarias vigentes en el desarrollo de sus actividades diarias?	X		5	5	
3	¿Las funciones relacionadas con registro, revisión, aprobación y archivo de la información contable se encuentran claramente asignadas y documentadas?	X		5	5	
4	¿La jefatura financiera supervisa de manera periódica el cumplimiento de responsabilidades del personal encargado de los registros contables?	X		5	5	
5	¿Se promueve una conducta ética en el manejo de la información financiera, evitando registros incompletos, atrasados o sin respaldo documental?	X		5	5	
300 EVALUACIÓN DE RIESGOS						
6	¿Se identifican oportunamente los riesgos que pueden ocasionar errores en el registro de ingresos, gastos, activos, pasivos y patrimonio institucional?	X		4	4	
7	¿El área analiza las causas de las diferencias detectadas en conciliaciones, saldos contables o reportes financieros antes de emitir información oficial?	X		4	4	

8	¿Se evalúa el riesgo de registrar operaciones sin documentación suficiente, autorizaciones incompletas o comprobantes que no cumplan los requisitos legales?	X		4	4	
9	¿Se consideran los cambios normativos emitidos por los organismos de control para prevenir errores en la presentación de información financiera?	X		4	4	
10	¿Los riesgos contables identificados se documentan y priorizan de acuerdo con su posible impacto en los estados financieros del GAD?	X		4	4	
400 ACTIVIDADES DE CONTROL						
11	¿Las conciliaciones bancarias se elaboran, revisan y aprueban dentro de plazos definidos para evitar diferencias acumuladas en las cuentas institucionales?	X		3	3	
12	¿Los asientos contables manuales son revisados por una persona distinta a quien los elaboró antes de ser incorporados al sistema?	X		3	3	
13	¿Se verifica que cada registro contable cuente con comprobantes, autorizaciones y documentos de respaldo antes de su contabilización definitiva?	X		3	3	
14	¿El acceso al sistema contable se limita según el cargo y las responsabilidades asignadas a cada servidor del área financiera?	X		3	3	
15	¿Se revisan periódicamente las cuentas por cobrar, cuentas por pagar y saldos pendientes para evitar errores o valores no depurados?	X		3	3	
500 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
16	¿La información contable generada por el área se comunica oportunamente a Tesorería, Rentas y demás dependencias que requieren datos financieros?	X		1	1	
17	¿Los reportes financieros presentan información clara, completa y comprensible para la toma de decisiones de las autoridades municipales?	X		1	1	
18	¿Las inconsistencias encontradas en registros o documentos se comunican formalmente al responsable correspondiente para su corrección?	X		1	1	
19	¿La documentación contable se archiva de manera ordenada, segura y accesible para auditorías o revisiones posteriores?	X		1	1	
20	¿Existe comunicación efectiva entre Contabilidad y las áreas operativas para confirmar la naturaleza de las transacciones antes de registrarlas?	X		1	1	
600 SUPERVISIÓN						
21	¿La Dirección Financiera realiza revisiones periódicas para comprobar que los registros contables se encuentren actualizados y debidamente sustentados?	X		1	1	
22	¿Se da seguimiento a las observaciones realizadas por auditoría interna, Contraloría u otros organismos de control relacionadas con el área contable?	X		1	1	

23	¿Los errores detectados en balances, conciliaciones o reportes financieros generan acciones correctivas documentadas?	X		1	1	
24	¿Se evalúa el desempeño del sistema contable para identificar necesidades de mejora, capacitación o actualización de procedimientos?	X		1	1	
25	¿Las medidas correctivas implementadas son verificadas posteriormente para comprobar que reducen los riesgos identificados?	X		1	1	
TOTAL				70	70	

Anexo 2

EXAMEN ESPECIAL
GAD. MUNICIPAL DEL CANTÓN TISALEO
Evaluación del Control Interno con Enfoque en Riesgos
PERIODO: MAYO 2026
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
ÁREA EVALUADA: TESORERÍA MUNICIPAL

Técnicas :	Aplicación de cuestionario de control interno al personal de Tesorería municipal, para identificar los controles internos presentes.					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS		VALORACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	Ponderación	Calificación	
200. AMBIENTE DE CONTROL						
1	¿ Tesorería Municipal cuenta con políticas formales para la custodia, recepción, depósito y desembolso de los recursos económicos del GAD?		X	5	0	Cuentan con un manual de funciones no políticas
2	¿El personal responsable del manejo de fondos conoce los procedimientos internos aplicables a cobros, pagos, transferencias y depósitos bancarios?	X		5	5	
3	¿Las responsabilidades de autorización, ejecución, registro y archivo de pagos se encuentran separadas para reducir riesgos de uso indebido de recursos?	X		5	5	

4	¿El acceso a caja, claves bancarias, chequeras y documentos financieros se encuentra restringido únicamente al personal autorizado?	X		5	5	
5	¿La jefatura revisa de forma continua que las operaciones de tesorería se ejecuten con legalidad, transparencia y oportunidad?	X		5	5	
300 EVALUACIÓN DE RIESGOS						
6	¿Se identifican riesgos relacionados con pérdida de efectivo, pagos duplicados, transferencias erróneas o uso no autorizado de fondos públicos?	X		4	4	
7	¿Se analizan las causas de retrasos en pagos a proveedores, servidores o beneficiarios para prevenir incumplimientos administrativos?	X		4	4	
8	¿Se evalúan las diferencias entre saldos bancarios, registros de caja y reportes contables antes de cerrar cada período?	X		4	4	
9	¿Se consideran riesgos de liquidez que puedan afectar la capacidad del GAD para cumplir obligaciones financieras oportunamente?	X		4	4	
10	¿Los riesgos detectados en procesos de cobro y pago son registrados para definir controles preventivos o correctivos?	X		4	4	
400 ACTIVIDADES DE CONTROL						
11	¿Los ingresos diarios se registran y depositan en cuentas institucionales dentro de los plazos establecidos por la normativa interna?	X		3	3	
12	¿Los pagos se realizan únicamente cuando cuentan con autorización, disponibilidad presupuestaria y documentación habilitante completa?	X		3	3	
13	¿Se efectúan arquezos de caja programados o sorpresivos para comprobar la existencia y exactitud de los fondos bajo custodia?	X		3	3	

14	¿Las transferencias bancarias son revisadas antes de su ejecución para confirmar beneficiario, valor, concepto y respaldo documental?	X		3	3	
15	¿Se mantiene un control cronológico de comprobantes de ingreso, egreso y transferencias para evitar omisiones o duplicidades?	X		3	3	
500 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
16	¿Tesorería comunica oportunamente a Contabilidad los movimientos de ingresos y egresos para que sean registrados de forma correcta?	X		1	1	
17	¿Los reportes de flujo de caja, saldos bancarios y pagos pendientes se presentan con información suficiente para la toma de decisiones?	X		1	1	
18	¿Las irregularidades encontradas en cobros, pagos o depósitos se informan por escrito a la autoridad correspondiente?	X		1	1	
19	¿La documentación financiera se conserva organizada y disponible para revisiones internas, auditorías o requerimientos de organismos de control?	X		1	1	
20	¿Existe coordinación con Rentas para confirmar los valores recaudados y evitar diferencias entre lo cobrado y lo contabilizado?	X		1	1	
600 SUPERVISIÓN						
21	¿La Dirección Financiera revisa periódicamente los informes de Tesorería para verificar la correcta administración de recursos institucionales?	X		1	1	
22	¿Se realiza seguimiento a diferencias bancarias, pagos observados o ingresos no conciliados hasta lograr su aclaración definitiva?		X	1	0	Están cambiando de sistema, Si hay pagos duplicados porque los contribuyentes pagan, pero luego se revisa y tienen que hacer un oficio para hacer la devolución por medio de una carta

23	¿Las observaciones derivadas de arqueos, conciliaciones o auditorías generan acciones correctivas formalmente documentadas?	X		1	1	Con un auxiliar contable
24	¿Se evalúa la eficiencia del proceso de cobro y pago considerando tiempos de respuesta, errores detectados y cumplimiento normativo?	X		1	1	COTAE Verifica que se cumplan
25	¿Las mejoras implementadas en Tesorería son verificadas posteriormente para comprobar que disminuyen los riesgos financieros?	X		1	1	
TOTAL				70	64	

Anexo 3

EXAMEN ESPECIAL
GAD. MUNICIPAL DEL CANTÓN TISALEO
Evaluación del Control Interno con Enfoque en Riesgos
PERIODO: MAYO 2026
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
ÁREA EVALUADA: RENTAS

Técnicas :	Aplicación de cuestionario de control interno al área de Rentas, para determinar el cumplimiento de los lineamientos establecidos.					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS		VALORACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	Ponderación	Calificación	
200. AMBIENTE DE CONTROL						
1	¿El subdepartamento de Rentas cuenta con procedimientos definidos para la emisión, liquidación, cobro y control de tributos municipales?	X		5	5	
2	¿El personal conoce las ordenanzas municipales y disposiciones legales aplicables a impuestos, tasas, contribuciones y otros ingresos propios?	X		5	5	
3	¿Las funciones de atención, determinación, revisión y registro de obligaciones tributarias se encuentran claramente distribuidas?	X		5	5	

4	¿La autoridad responsable supervisa que la atención al contribuyente se realice con transparencia, igualdad y apego a la normativa?	X		5	5	
5	¿Se promueve una cultura de cumplimiento tributario municipal mediante prácticas éticas y trato adecuado al contribuyente?	X		5	5	
300 EVALUACIÓN DE RIESGOS						
6	¿Se identifican riesgos de errores en la determinación de obligaciones tributarias, valores pendientes o emisión de títulos de crédito?		X	4	0	Por falta de controles
7	¿Se analizan inconsistencias entre la información del contribuyente, bases catastrales y registros de recaudación municipal?	X		4	4	
8	¿Se evalúa el riesgo de aplicar descuentos, exoneraciones o beneficios sin cumplir los requisitos establecidos en la normativa?	X		4	4	
9	¿Se consideran riesgos de mora, evasión o subdeclaración que puedan afectar la recaudación de ingresos propios del GAD?	X		4	4	
10	¿Los riesgos tributarios detectados se documentan para establecer medidas de control y seguimiento sobre la cartera municipal?		X	4	0	No se registran los riesgos
400 ACTIVIDADES DE CONTROL						
11	¿Antes de emitir una obligación tributaria se revisan los datos del contribuyente, concepto, base de cálculo y tarifa aplicable?	X		3	3	
12	¿Los valores recaudados se comparan con los títulos emitidos para confirmar que no existan diferencias, omisiones o cobros duplicados?	X		3	3	
13	¿Se mantiene control sobre las exoneraciones, rebajas o facilidades de pago concedidas a los contribuyentes?	X		3	3	
14	¿La cartera vencida se actualiza y clasifica periódicamente para definir acciones de recuperación y notificación?	X		3	3	
15	¿Los cambios realizados en registros tributarios son autorizados y cuentan con respaldo documental suficiente?	X		3	3	
500 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
16	¿Se informa al contribuyente de manera clara sobre sus obligaciones, fechas de pago, requisitos y consecuencias del incumplimiento?	X		1	1	
17	¿Los cambios en ordenanzas, tarifas o procedimientos de cobro se comunican oportunamente al personal y a la ciudadanía?	X		1	1	
18	¿Las inconsistencias detectadas en datos de contribuyentes o valores liquidados se reportan a las áreas involucradas para su corrección?	X		1	1	

19	¿Se generan reportes periódicos de recaudación, cartera vencida y títulos emitidos para apoyar la gestión financiera municipal?	X		1	1	
20	¿La información tributaria se mantiene actualizada, protegida y disponible para consultas autorizadas o procesos de control?	X		1	1	
600 SUPERVISIÓN						
21	¿La jefatura revisa periódicamente la correcta emisión, liquidación y recuperación de ingresos tributarios municipales?	X		1	1	
22	¿Se da seguimiento a los contribuyentes en mora mediante mecanismos formales de notificación, gestión de cobro o acciones administrativas?	X		1	1	
23	¿Los errores en liquidaciones, exoneraciones o registros de pago son corregidos y documentados oportunamente?	X		1	1	
24	¿Se evalúa la eficiencia del área mediante indicadores como recaudación, cartera vencida y tiempo de atención al contribuyente?	X		1	1	
25	¿Las acciones de mejora implementadas en Rentas son revisadas para comprobar su efecto en la reducción del riesgo tributario?	X		1	1	
TOTAL				70	62	

Anexo 4

EXAMEN ESPECIAL
GAD. MUNICIPAL DEL CANTÓN TISALEO
Evaluación del Control Interno con Enfoque en Riesgos
PERIODO: MAYO 2026
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
ÁREA EVALUADA: DESARROLLO SOCIAL

Técnicas :	Aplicación de cuestionario de control interno al personal de Desarrollo Social, para medir el desarrollo y control de sus operaciones					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS		VALORACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	Ponderación	Calificación	
200. AMBIENTE DE CONTROL						
1	¿El subdepartamento de Desarrollo Social cuenta con lineamientos para planificar, ejecutar	X		5	5	

	y evaluar programas dirigidos a grupos de atención prioritaria?					
2	¿El personal conoce los objetivos sociales del GAD y las responsabilidades asignadas para la ejecución de proyectos comunitarios?	X		5	5	
3	¿Se aplican criterios de equidad, transparencia y responsabilidad en la selección de beneficiarios de programas sociales?	X		5	5	
4	¿La autoridad correspondiente supervisa que las actividades sociales se ejecuten conforme a la planificación aprobada?	X		5	5	
5	¿Existen normas internas que orienten el uso adecuado de recursos destinados a ayudas, talleres, capacitaciones o proyectos sociales?		X	5	0	No se evidencia un manual interno específico para el uso de ayudas y proyectos sociales.
300 EVALUACIÓN DE RIESGOS						
6	¿Se identifican riesgos de selección inadecuada de beneficiarios, duplicidad de ayudas o falta de evidencia sobre la entrega de servicios?	X		4	4	
7	¿Se analizan factores sociales, económicos o territoriales que puedan afectar el cumplimiento de los programas planificados?	X		4	4	
8	¿Se evalúa el riesgo de utilizar recursos en actividades que no respondan a necesidades reales de la población objetivo?		X	4	0	No se presenta una evaluación de información suficiente para justificar todos los recursos que se van a usar.
9	¿Se consideran riesgos de baja participación ciudadana, falta de coordinación institucional o incumplimiento de metas sociales?	X		4	4	
10	¿Los riesgos asociados a cada programa social se registran para establecer acciones preventivas antes de su ejecución?		X	4	0	Los riesgos no se registran de manera formal en una matriz preventiva por cada programa social.
400 ACTIVIDADES DE CONTROL						
11	¿Los beneficiarios de programas sociales se registran con datos verificables y documentos que justifiquen su inclusión?	X		3	3	

12	¿Las entregas de bienes, ayudas o servicios cuentan con actas, listados de asistencia o evidencias suficientes de cumplimiento?	X		3	3	
13	¿Se controlan los recursos asignados a cada programa para evitar gastos no autorizados o fuera del objetivo previsto?	X		3	3	
14	¿Las actividades ejecutadas se comparan con la planificación para identificar avances, retrasos o cambios necesarios?	X		3	3	
15	¿Los responsables de proyectos sociales presentan informes que evidencien resultados, recursos utilizados y población atendida?	X		3	3	
500 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
16	¿La información sobre programas sociales se comunica de forma clara a la ciudadanía, especialmente a los posibles beneficiarios?	X		1	1	
17	¿Los resultados de actividades sociales se reportan a las autoridades municipales con datos verificables y respaldo documental?	X		1	1	
18	¿Existe coordinación con otras instituciones o áreas municipales para evitar duplicidad de esfuerzos en la atención social?	X		1	1	
19	¿Las quejas, sugerencias o necesidades ciudadanas se canalizan formalmente para mejorar la planificación de programas?		X	1	0	No hay un canal oficial para que realizar las quejas.
20	¿La documentación de beneficiarios y actividades se archiva de manera segura, considerando la confidencialidad de la información personal?	X		1	1	
600 SUPERVISIÓN						
21	¿Se evalúa periódicamente el cumplimiento de metas establecidas para programas y proyectos de Desarrollo Social?	X		1	1	

22	¿Se realiza seguimiento a los beneficiarios para comprobar que las acciones ejecutadas generen utilidad o mejora en sus condiciones?		X	1	0	No de forma continua sino parcialmente se realiza el seguimiento.
23	¿Las desviaciones encontradas entre lo planificado y lo ejecutado generan acciones correctivas oportunas?	X		1	1	
24	¿Se revisa la calidad de los informes presentados por los responsables de actividades sociales?	X		1	1	
25	¿Las lecciones aprendidas en programas anteriores se utilizan para mejorar nuevas intervenciones sociales del GAD?		X	1	0	No se escriben las lecciones aprendidas
TOTAL				70	54	

Anexo 5

EXAMEN ESPECIAL
GAD. MUNICIPAL DEL CANTÓN TISALEO
Evaluación del Control Interno con Enfoque en Riesgos
PERIODO: MAYO 2026
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
ÁREA EVALUADA: AGROPECUARIO

Técnicas :	Aplicación de cuestionario de control interno al personal del área Agropecuaria, para identificar la gestión y el monitoreo de sus procesos.					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS		VALORACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	Ponderación	Calificación	
200. AMBIENTE DE CONTROL						
1	¿El subdepartamento Agropecuario cuenta con procedimientos para planificar, ejecutar y controlar proyectos productivos dirigidos al sector rural?	X		5	5	
2	¿El personal técnico posee conocimientos suficientes sobre producción agrícola, pecuaria y asistencia técnica comunitaria?	X		5	5	

3	¿Las responsabilidades sobre manejo de insumos, capacitación a productores y seguimiento de proyectos están claramente definidas?	X		5	5	
4	¿La autoridad municipal supervisa que las actividades agropecuarias respondan a necesidades productivas del cantón?	X		5	5	
5	¿Se promueve el uso responsable de recursos públicos entregados para fortalecer emprendimientos o actividades agroproductivas?	X		5	5	
300 EVALUACIÓN DE RIESGOS						
6	¿Se identifican riesgos climáticos, sanitarios, productivos o económicos que puedan afectar los resultados de los proyectos agropecuarios?		X	4	0	Las heladas no se pueden identificar, las sequías si.
7	¿Se analizan posibles pérdidas por manejo inadecuado de semillas, insumos, herramientas o asistencia técnica insuficiente?	X		4	4	
8	¿Se evalúa el riesgo de seleccionar beneficiarios que no cumplan los criterios técnicos o sociales establecidos?	X		4	4	Se trabaja con grupos legalmente constituidos e incorporados
9	¿Se consideran factores externos como precios de mercado, plagas, sequías o falta de participación de productores?		X	4	0	El mercado es bastante fluctuante y depende de la oferta y demanda.
10	¿Los riesgos de cada proyecto productivo se documentan antes de asignar recursos o iniciar actividades en territorio?	X		4	4	
400 ACTIVIDADES DE CONTROL						
11	¿La entrega de insumos agropecuarios se realiza con actas, firmas de recepción y verificación del destino previsto?	X		3	3	
12	¿Se controla que las capacitaciones, visitas técnicas y acompañamientos se ejecuten conforme al cronograma establecido?	X		3	3	Registro y fotografías
13	¿Los proyectos productivos cuentan con registros de avance que permitan medir participación, resultados y uso de recursos?	X		3	3	
14	¿Se verifica que los recursos materiales asignados sean utilizados en las actividades para las cuales fueron aprobados?	X		3	3	

15	¿Los técnicos revisan en campo el cumplimiento de prácticas recomendadas a los productores beneficiarios?	X		3	3	De acuerdo a los cultivos y en el caso veterinario cuando lo requiera.
500 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
16	¿La información sobre proyectos agropecuarios se comunica oportunamente a comunidades, asociaciones y productores interesados?	X		1	1	Comunicación virtual
17	¿Los informes técnicos incluyen datos sobre beneficiarios, actividades ejecutadas, recursos entregados y resultados alcanzados?	X		1	1	
18	¿Se mantiene comunicación con líderes comunitarios para identificar necesidades productivas y riesgos emergentes en territorio?		X	1	0	Líderes de las organizaciones en el caso comunal no.
19	¿Las novedades detectadas durante visitas de campo se reportan formalmente a la unidad responsable?	X		1	1	
20	¿La información generada por el área se conserva organizada para justificar la ejecución de proyectos ante auditorías o autoridades?	X		1	1	
600 SUPERVISIÓN						
21	¿Se evalúa periódicamente el cumplimiento de metas de los proyectos agropecuarios ejecutados por el GAD?	X		1	1	
22	¿Se realiza seguimiento posterior a los productores beneficiarios para verificar la sostenibilidad de los resultados obtenidos?	X		1	1	Visitas
23	¿Las fallas detectadas en capacitación, entrega de insumos o ejecución de actividades generan acciones correctivas?	X		1	1	No habido fallas las personas si ha ejecutado.
24	¿Se mide la efectividad de los proyectos mediante indicadores de participación, producción o mejora de capacidades productivas?	X		1	1	
25	¿Las experiencias de proyectos anteriores se utilizan para ajustar nuevas intervenciones agropecuarias del municipio?	X		1	1	
TOTAL				70	61	

Anexo 6

EXAMEN ESPECIAL
GAD. MUNICIPAL DEL CANTÓN TISALEO
Evaluación del Control Interno con Enfoque en Riesgos
PERIODO: MAYO 2026
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
ÁREA EVALUADA: CULTURA Y TURISMO

Técnicas :	Aplicación de cuestionario de control interno al personal de Cultura y Turismo, para revisar el control aplicado en sus funciones.					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS		VALORACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	Ponderación	Calificación	
200. AMBIENTE DE CONTROL						
1	¿El subdepartamento de Cultural y Turismo cuenta con lineamientos para organizar eventos, promocionar atractivos y conservar la identidad local?	X		5	5	
2	¿El personal responsable conoce sus funciones en planificación, contratación, difusión, ejecución y evaluación de actividades culturales o turísticas?	X		5	5	
3	¿Se aplican criterios de transparencia en la selección de proveedores, artistas, gestores culturales o servicios vinculados a eventos?	X		5	5	Todo con contratación pública
4	¿La autoridad competente supervisa que las actividades culturales y turísticas se ejecuten conforme al presupuesto y planificación aprobada?	X		5	5	
5	¿Existen normas internas para proteger el patrimonio cultural, la imagen institucional y los recursos utilizados en eventos públicos?	X		5	5	Una ordenanza
300 EVALUACIÓN DE RIESGOS						
6	¿Se identifican riesgos relacionados con baja asistencia, fallas logísticas, inseguridad o incumplimiento de proveedores en eventos municipales?		X	4	0	Falta de identificación formal
7	¿Se analizan riesgos financieros asociados a gastos no planificados, contrataciones urgentes o uso ineficiente del presupuesto cultural?	X		4	4	
8	¿Se evalúa el riesgo de que las actividades turísticas no generen impacto en la promoción del cantón o participación ciudadana?	X		4	4	

9	¿Se consideran factores externos como clima, seguridad, movilidad, permisos y coordinación interinstitucional antes de ejecutar eventos?	X		4	4	
10	¿Los riesgos de cada actividad cultural o turística se documentan para definir acciones preventivas y responsables de control?		X	4	0	Aún no habido ningún riesgo
400 ACTIVIDADES DE CONTROL						
11	¿Los eventos culturales o turísticos cuentan con planificación previa que detalle objetivos, presupuesto, responsables, cronograma y recursos requeridos?	X		3	3	
12	¿Los gastos realizados en actividades culturales se respaldan con contratos, facturas, actas de entrega o informes de cumplimiento?	X		3	3	
13	¿Se verifica la ejecución de servicios contratados antes de aprobar pagos relacionados con eventos o promoción turística?	X		3	3	Administrados en cada presupuesto en los TDR
14	¿Se registran evidencias de asistencia, difusión, participación ciudadana y resultados obtenidos en cada actividad ejecutada?	X		3	3	
15	¿Se controla el uso de bienes, equipos, espacios públicos y materiales destinados a eventos culturales o turísticos?	X		3	3	
500 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
16	¿La ciudadanía recibe información clara y oportuna sobre actividades culturales, festividades, rutas turísticas o eventos municipales?	X		1	1	
17	¿Los resultados de eventos y campañas turísticas se informan a las autoridades mediante reportes con evidencia suficiente?	X		1	1	
18	¿Existe coordinación con comunicación institucional, seguridad, movilidad y otras áreas para ejecutar actividades públicas sin improvisación?	X		1	1	
19	¿Las observaciones de participantes, emprendedores turísticos o gestores culturales se recopilan para mejorar futuras actividades?	X		1	1	
20	¿La documentación de eventos se conserva organizada para justificar la inversión pública y facilitar procesos de control?	X		1	1	
600 SUPERVISIÓN						
21	¿Se evalúa el cumplimiento de objetivos de las actividades culturales y turísticas una vez finalizada su ejecución?	X		1	1	
22	¿Se revisa si los recursos utilizados en eventos guardan relación con los resultados obtenidos y la participación ciudadana alcanzada?	X		1	1	

23	¿Las fallas logísticas, presupuestarias o de coordinación detectadas generan medidas correctivas para próximos eventos?	X		1	1	
24	¿Se mide el impacto de las actividades turísticas mediante indicadores como asistencia, difusión, participación o promoción del cantón?	X		1	1	
25	¿Las recomendaciones de evaluaciones anteriores se incorporan en la planificación de nuevas actividades culturales y turísticas?	X		1	1	
TOTAL				70	62	

Anexo 7

EXAMEN ESPECIAL
GAD. MUNICIPAL DEL CANTÓN TISALEO
Evaluación del Control Interno con Enfoque en Riesgos
PERIODO: MAYO 2026
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
ÁREA EVALUADA: PLANIFICACIÓN

Técnicas :	Aplicación de cuestionario de control interno al personal de Planificación, para determinar el cumplimiento de sus procedimientos internos.					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS		VALORACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	Ponderación	Calificación	
200. AMBIENTE DE CONTROL						
1	¿El subdepartamento de Planificación cuenta con instrumentos actualizados para orientar la gestión institucional y el desarrollo territorial del cantón?	X		5	5	
2	¿El personal conoce los objetivos estratégicos, metas, programas y proyectos establecidos en la planificación municipal vigente?	X		5	5	
3	¿Las responsabilidades para formular, revisar, actualizar y dar seguimiento a planes y proyectos se encuentran claramente definidas?	X		5	5	
4	¿La autoridad competente supervisa que la planificación institucional se articule con el presupuesto y las prioridades del GAD?	X		5	5	

5	¿Se promueve el cumplimiento de normas técnicas y legales en la formulación de planes, programas y proyectos municipales?	X		5	5	
300 EVALUACIÓN DE RIESGOS						
6	¿Se identifican riesgos que puedan afectar el cumplimiento de metas institucionales, proyectos priorizados o planificación territorial?	X		4	4	
7	¿Se analizan desviaciones entre lo planificado, lo presupuestado y lo ejecutado para determinar causas y posibles efectos?	X		4	4	
8	¿Se evalúa el riesgo de formular proyectos sin estudios suficientes, indicadores claros o disponibilidad real de recursos?		X	4	0	No siempre se tienen estudios suficientes, indicadores confiables.
9	¿Se consideran factores externos como crecimiento poblacional, normativa, presupuesto, demandas ciudadanas y condiciones territoriales?	X		4	4	
10	¿Los riesgos de planificación se documentan para priorizar acciones y prevenir incumplimientos en la gestión municipal?		X	4	0	No se cuenta con una matriz formal para el registro de los riesgos
400 ACTIVIDADES DE CONTROL						
11	¿Los planes, programas y proyectos se revisan antes de su aprobación para verificar coherencia técnica, presupuestaria y normativa?	X		3	3	
12	¿Se controlan los avances de proyectos mediante indicadores, cronogramas y reportes de cumplimiento previamente definidos?	X		3	3	
13	¿Las modificaciones a la planificación institucional cuentan con justificación técnica y autorización de la autoridad correspondiente?	X		3	3	
14	¿Se verifica que los proyectos propuestos respondan a necesidades ciudadanas, competencias municipales y disponibilidad presupuestaria?	X		3	3	
15	¿Los informes de planificación incluyen evidencias suficientes sobre avances, limitaciones, metas cumplidas y acciones pendientes?	X		3	3	

500 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
16	¿Los objetivos, metas y prioridades institucionales se comunican a las áreas municipales para orientar su gestión operativa?	X		1	1	
17	¿Los avances de la planificación se reportan periódicamente a las autoridades y unidades responsables de la ejecución?	X		1	1	
18	¿Existe coordinación con Obras Públicas, Financiero y otras áreas para relacionar planificación, presupuesto y ejecución de proyectos?	X		1	1	
19	¿La información utilizada para planificar proviene de fuentes confiables, actualizadas y verificables?	X		1	1	
20	¿La documentación de planes, proyectos, informes y matrices de seguimiento se mantiene organizada y disponible para control posterior?	X		1	1	
600 SUPERVISIÓN						
21	¿Se evalúa periódicamente el nivel de cumplimiento de los planes operativos, proyectos y metas institucionales?	X		1	1	
22	¿Se da seguimiento a las áreas responsables cuando existen retrasos o incumplimientos en actividades planificadas?	X		1	1	
23	¿Las desviaciones significativas entre lo planificado y lo ejecutado generan acciones correctivas o reprogramaciones justificadas?	X		1	1	
24	¿Se revisa la calidad de los indicadores utilizados para medir el avance de la gestión municipal?		X	1	0	Se necesita mejorar la precisión de los indicadores para el seguimiento de la gestión municipal
25	¿Los resultados de evaluaciones anteriores se utilizan para mejorar la formulación de nuevos planes y proyectos?		X	1	0	No siempre se toman en cuenta las evaluaciones anteriores
TOTAL				70	60	

Anexo 8

EXAMEN ESPECIAL
GAD. MUNICIPAL DEL CANTÓN TISALEO
Evaluación del Control Interno con Enfoque en Riesgos
PERIODO: MAYO 2026
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
ÁREA EVALUADA: AVALÚOS Y CATASTROS

Técnicas :	Aplicación de cuestionario de control interno al personal de Avalúos y Catastros, para analizar el control aplicado en la gestión catastral.					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS				OBSERVACIONES
		SI	NO			
200. AMBIENTE DE CONTROL						
1	¿El subdepartamento de Avalúos y Catastros cuenta con procedimientos técnicos para actualizar, valorar y administrar la información predial del cantón?	X		5	5	
2	¿El personal conoce la normativa aplicable a catastros, valoración de predios, actualización de datos y determinación de bases impositivas?	X		5	5	
3	¿Las funciones de levantamiento, revisión, modificación y aprobación de información catastral se encuentran separadas y documentadas?	X		5	5	
4	¿La autoridad responsable supervisa que los avalúos se realicen con criterios técnicos, legales y homogéneos?	X		5	5	
5	¿Se promueve la transparencia en la atención de trámites catastrales para evitar favoritismos, errores o manipulaciones de información?	X		5	5	
300 EVALUACIÓN DE RIESGOS						
6	¿Se identifican riesgos de mantener información catastral desactualizada, incompleta o inconsistente con la realidad física de los predios?	X		4	4	
7	¿Se analizan posibles errores en superficies, uso del suelo, propietarios, ubicación o características que afecten el valor del predio?	X		4	4	
8	¿Se evalúa el riesgo de modificaciones no autorizadas en la base catastral o en los avalúos utilizados para tributos municipales?	X		4	4	
9	¿Se consideran cambios normativos, urbanísticos o territoriales que puedan incidir en la valoración y administración catastral?		X	4	0	Falta actualización normativa

10	¿Los riesgos catastrales identificados se documentan para priorizar actualizaciones, verificaciones de campo o depuración de registros?	X		4	4	
400 ACTIVIDADES DE CONTROL						
11	¿Los cambios en datos catastrales se realizan únicamente con solicitudes formales, documentos de respaldo y revisión técnica previa?	X		3	3	
12	¿Los avalúos prediales se verifican mediante criterios establecidos antes de ser utilizados para la determinación de tributos municipales?	X		3	3	
13	¿Se realizan inspecciones o comprobaciones de campo cuando existen dudas sobre características, uso o dimensiones del predio?	X		3	3	
14	¿La base catastral se actualiza de manera controlada, registrando responsable, fecha, motivo y respaldo de cada modificación?	X		3	3	
15	¿Se comparan periódicamente registros catastrales con información de Rentas, Planificación u otras áreas para detectar inconsistencias?		X	3	0	No existe coordinación
500 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
16	¿La información catastral se comunica oportunamente a Rentas para garantizar la correcta emisión de obligaciones tributarias municipales?	X		1	1	
17	¿Los contribuyentes reciben información clara sobre requisitos, procedimientos y resultados de trámites de avalúos o catastros?	X		1	1	
18	¿Las inconsistencias detectadas en predios, propietarios o avalúos se reportan a las áreas involucradas para su corrección?	X		1	1	
19	¿Los reportes catastrales presentan información confiable para apoyar decisiones sobre recaudación, planificación y ordenamiento territorial?	X		1	1	
20	¿La documentación técnica y legal de los predios se conserva de manera segura y accesible para procesos de revisión o auditoría?	X		1	1	
600 SUPERVISIÓN						
21	¿Se revisa periódicamente la calidad de la información catastral para identificar registros incompletos, duplicados o desactualizados?	X		1	1	
22	¿Se da seguimiento a las observaciones de contribuyentes, auditorías o unidades internas relacionadas con avalúos y catastros?	X		1	1	
23	¿Los errores detectados en la base catastral generan correcciones documentadas y autorizadas por el responsable competente?	X		1	1	
24	¿Se evalúa el desempeño del área considerando tiempos de atención, exactitud de registros y actualización de información predial?	X		1	1	

25	¿Las mejoras tecnológicas o procedimentales implementadas son verificadas para comprobar que reducen riesgos en la gestión catastral?	X		1	1	
TOTAL				70	63	

Anexo 9

EXAMEN ESPECIAL
GAD. MUNICIPAL DEL CANTÓN TISALEO
Evaluación del Control Interno con Enfoque en Riesgos
PERIODO: MAYO 2026
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
ÁREA EVALUADA: GESTIÓN DE RIESGOS

Técnicas :	Aplicación de cuestionario de control interno al personal de Gestión de Riesgos, para revisar los métodos de control aplicados en sus procedimientos.					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS		VALORACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	Ponderación	Calificación	
200. AMBIENTE DE CONTROL						
1	¿La unidad de Gestión de Riesgos cuenta con políticas o lineamientos institucionales para prevenir, preparar y responder ante eventos adversos?		X	5	0	Sí cuenta, pero solo son utilizados de manera parcial no para todos
2	¿El personal conoce sus responsabilidades frente a emergencias, amenazas naturales, antrópicas o situaciones que puedan afectar al cantón?	X		5	5	
3	¿Existe coordinación formal con autoridades municipales, organismos de socorro y entidades externas para atender situaciones de riesgo?	X		5	5	Con Obras Públicas, Bomberos
4	¿La alta dirección municipal respalda la gestión preventiva de riesgos mediante asignación de recursos y seguimiento a planes?	X		5	5	
5	¿Se promueve una cultura institucional de prevención, seguridad y respuesta oportuna ante posibles emergencias?	X		5	5	
300 EVALUACIÓN DE RIESGOS						

6	¿Se identifican amenazas naturales, sociales, ambientales o tecnológicas que puedan afectar a la población, infraestructura o servicios municipales?	X		4	4	Si se hace un diagnóstico de territorio
7	¿Se analizan la probabilidad e impacto de los riesgos identificados para priorizar zonas, comunidades o servicios críticos?	X		4	4	
8	¿Se evalúa la vulnerabilidad de sectores del cantón ante inundaciones, deslizamientos, incendios, sismos u otros eventos relevantes?	X		4	4	
9	¿Se consideran factores externos como clima, crecimiento urbano, condiciones geográficas y capacidad de respuesta institucional?	X		4	4	
10	¿Los riesgos identificados se registran en matrices, mapas o informes que permitan planificar acciones preventivas y de mitigación?	X		4	0	
400 ACTIVIDADES DE CONTROL						
11	¿Se ejecutan acciones preventivas, simulacros, capacitaciones o campañas para reducir la exposición de la población a eventos adversos?		X	3	0	Solo se hace de manera parcial
12	¿Los planes de emergencia, contingencia o respuesta se actualizan considerando cambios en amenazas, recursos disponibles y experiencias previas?	X		3	3	Cada año
13	¿Se controla la disponibilidad de equipos, insumos, contactos y recursos necesarios para atender emergencias municipales?	X		3	3	
14	¿Los incidentes o eventos ocurridos se registran con información sobre lugar, causa, afectación, respuesta y acciones posteriores?	X		3	3	
15	¿Se verifica que las recomendaciones de prevención sean comunicadas y aplicadas en las áreas municipales o comunidades expuestas?	X		3	3	
500 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
16	¿La información sobre amenazas, alertas y medidas preventivas se comunica oportunamente a la ciudadanía y áreas municipales involucradas?		X	1	0	A la ciudadanía no tanto.

17	¿Existe un canal formal para reportar emergencias, incidentes o condiciones de riesgo dentro del cantón?	X		1	1	911
18	¿Los informes de gestión de riesgos presentan datos claros sobre eventos atendidos, zonas vulnerables y acciones de mitigación realizadas?	X		1	1	Mediante Evin
19	¿Se mantiene comunicación permanente con organismos de socorro, seguridad, salud y otras instituciones durante situaciones de emergencia?	X		1	1	Si se hace reuniones una trimestralmente
20	¿La documentación relacionada con mapas de riesgo, planes, actas e informes se conserva organizada para seguimiento y control institucional?			1	1	
600 SUPERVISIÓN						
21	¿Se evalúa periódicamente la efectividad de los planes, protocolos y acciones preventivas aplicadas por la unidad de Gestión de Riesgos?	X		1	1	Cada semana
22	¿Se realiza seguimiento a las zonas o comunidades identificadas como vulnerables para verificar avances en medidas de prevención?	X		1	1	
23	¿Las fallas detectadas durante emergencias, simulacros o evaluaciones generan acciones correctivas documentadas?	X		1	1	Una vez al año
24	¿Se mide la capacidad de respuesta institucional considerando tiempos de atención, coordinación y disponibilidad de recursos?	X		1	1	
25	¿Las experiencias obtenidas después de eventos adversos se utilizan para mejorar planes, protocolos y estrategias de prevención municipal?	X		1	1	
TOTAL				70	57	