Repositorio Electrónico de Trabajos de Titulación

Fecha: 6 diciembre 2023

Maestría en Administración Pública

Estudio organizacional aplicado

Diseño de propuesta de Procedimiento para el Control Efectivo de Bienes Muebles en el GAD Municipal del cantón Cuenca *

Martha Violeta ILLESCAS GUILLÉN[a] y Tamara Elizabeth VALDIVIESO ORTIZ[b]

a Contadora Pública Auditora. E-mail martha.illescas@uees.edu.ec
b Ingeniera Comercial. E-mail martha.illescas@uees.edu.ec

Palabras clave

Diseño de Procedimiento, Control Efectivo, Bienes Muebles.

Resumen: El objetivo de este estudio es determinar de qué manera el diseño de propuesta de procedimientos incide en el control efectivo de bienes muebles de propiedad del GAD Municipal del cantón Cuenca. Se trata de una investigación descriptiva, a través del modelo de Naveda (2011) se aplicó una encuesta que fue contestada de manera individual por la población compuesta por 113 servidores municipales de la Dirección General Financiera. Así también mediante el modelo de Gallegos (2012) se realizó entrevistas a los servidores que ocupan el cargo de Director Administrativo, Contador General y Jefe de bodega. Los resultados indicaron que existe una evidente relación entre el diseño de procedimientos inadecuados que conlleva al control inefectivo de los bienes muebles de la institución generando la pérdida, desorden y desorganización de los mismos.

Key words

Procedure design, Effective control, Movable Property.

Abstract: The objective of this study is to determine how the design of procedures affects the effective control of movable property owned by the Municipal GAD of the Cuenca canton. This is a descriptive, qualitative research, through the Naveda (2011) model, a survey was applied that was answered individually by the population made up of 99 municipal servants of the General Financial Directorate. Likewise, through the Gallegos model (2012), interviews were conducted with the servers who hold the position of Administrative Director, General Accountant and Warehouse Manager. The results indicated that there is an evidente relationship between the design of inadequate procedures that leads to ineffective control of the institution's movable property, generating loss, disorder and disorganization of the same.

.

Introducción

En toda las Instituciones del sector público se maneja recursos y bienes, a pesar de estar normado en la Constitución de la República del Ecuador en su art. 233, el Acuerdo Nro. 067-CG-2018 mediante el cual la Contraloría General del Estado expide el Reglamento Administración y Control de Bienes del Sector Público, la falta de conocimiento de la normativa y su aplicación, así como la carencia de cultura y conciencia de los servidores públicos ha llevado a que estos recursos y bienes no sean manejados de manera apropiada, causando unaineficiente administración y control. Enfocándonos en este punto es importante que toda entidad pública tal como lo indica el reglamento de la CGE en el art. 4, establezca una normativa interna para el manejo y control adecuado de los bienes, sin embargo, esta normativa requiere adicionalmente contar con el levantamiento de los procedimientos para un control efectivo de los bienes públicos.

En el caso del GAD Municipal del cantón Cuenca, la Unidad de Activos Fijos, subproceso de la Dirección General Financiera es la dependencia que tiene como atribución ejercer el control de bienes muebles, esta unidad fue creada en el año 2008, a lo largo de los años han realizado actividades de manera histórica, sin tener clara las atribuciones y responsabilidades a cumplir, en muchos casos realizando actividades de la Unidad de Bodega General como es la codificación de los bienes, además que esta Unidad al momento de su apertura contaba con cuatro personas, lo que no era suficiente para un control integral de todos los bienes muebles de la entidad.

La Unidad de Activos Fijos históricamente desde su creación ha realizado el control de bienes muebles mediante constatación física de los diferentes departamentos de la Municipalidad, generando de esta manera Actas de Constatación Física y elaborando informes dirigidos a las dependencias correspondientes con la finalidad de poner en

conocimiento las observaciones y recomendaciones que permitan mejorar el manejo y cuidado de los bienes municipales sin embargo, esto se ha realizado de manera parcial ya que no se ha ejercido un control sobre la totalidad de bienes municipales.

Según lo indicado por Bravo (2020) en su informe de gestión, en el año 2020, la Municipalidad contaba con 232 departamentos que suman 24618 bienes de propiedad, planta y equipo y 90851 bienes de control administrativo según los datos del Sistema Integrado de gestión financiera. Al tratarse de una numerosa cantidad de bienes y detectar que no se contaba con el número necesario de custodios administrativos que realicen activamente su rol conforme al artículo 20 descrito en el Acuerdo Nro. 067-CG-2018, esto es ejercer la supervisión de los bienes en cada unidad en la que laboran, se optó con la finalidad de cumplir la recomendación dada en los informes de exámenes de la CGE solicitar la designación, puesto antes del año 2019 no se contaba con un registro que indique la existencia de un listado de custodios administrativos, a partir del año 2019 se inicia con esta actividad logrando contar con 40 custodios administrativos, cifra que fue incrementándose con la gestión de las jefas de la unidad, en el año 2020 se contaba con 75, en el 2021 con 147 y finalmente en el año 2022 se alcanza al número 141 custodios administrativos designados. Sin embargo, no ha sido suficiente esta designación ya que en varios casos, no han acatado las actividades de control para las que fueron elegidos ya sea por desconocimiento o la falta de un manual de procedimientos que permitan que se instruyan paso a paso como ejercer esta supervisión.

En el año 2022, se conoce el informe aprobado DPA-0049-2022 remitido por la CGE del “Examen Especial efectuado a los procesos de adquisición, registro, distribución, control y uso de bienes muebles, realizados por la Dirección de Compras Públicas, Dirección de Gestión Administrativa y demás Unidades relacionadas” del cual surgen varias

recomendaciones, entre ellas que se planifique las acciones tendientes a subsanar y se de atención al cumplimiento de realizar constataciones físicas integrales y a todos los bienes de la entidad, por lo menos una vez al año, recomendación dada al Jefe de Activos Fijos.

Por lo anterior, el objetivo general de este estudio es determinar la incidencia del diseño de propuesta de procedimientos en el control efectivo de los bienes muebles en el GAD Municipal del cantón Cuenca, puesto que toda Institución debe tener claridad de sus procesos, procedimientos, los mismos que deben estar actualizados y ser conocidos por todo el personal, contemplar a todas las unidades involucradas para que exista fluidez en el desarrollo de actividades, evitando así cuellos de botella para de esta manera lograr un control efectivo que permita que la Entidad mantenga su solvencia financiera, optimice recursos, y de cumplimiento con las recomendaciones dadas por el órgano de control.

Esta investigación se compone de una primera sección que presenta los conceptos más representativos en relación al Diseño de Procedimientos y al Control Efectivo de acuerdo a la observación, búsqueda y selección en la revisión de bibliográfica consultada, además de la exposición de la importancia de estas definiciones. Una segunda sección, presenta la metodología aplicada para la obtención del objetivo general para lo cual se utilizó herramientas a fin de recolectar información como encuestas y entrevistas de acuerdo a los modelos planteados por Naveda (2011) y Gallegos (2012) respectivamente.

La tercera sección, consiste en evaluar la correlación entre los elementos del diseño de procedimientos y el control efectivo de bienes muebles del GAD Municipal del cantón Cuenca, con base a los resultados obtenidos a través de la aplicación de la metodología. La cuarta y última sección corresponde a la generación de conclusiones y recomendaciones importantes con base al análisis de la incidencia que tiene el diseño de propuesta de procedimientos en el control efectivo de bienes muebles del GAD Municipal del cantón

Cuenca; las mismas que son consideradas fundamentales para el planteamiento de investigaciones futuras y para la aplicación.

Revisión de Literatura

Diseño de procedimientos

El diseño de procedimientos puede efectuarse a través de la construcción de un manual de procedimientos que según Flores (2021) lo define como un documento del sistema de Control Interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.

Para Molina (2016) los manuales de procedimientos son una herramienta para especificar el proceso de actividades específicas dentro de una organización en las cuales se especifica políticas, aspectos legales, procedimientos y controles para realizar actividades de una manera eficaz y eficiente, ayudando a facilitar la supervisión del trabajo mediante la normalización de las actividades, evitando la duplicidad de funciones y los pasos innecesarios dentro de los procesos, facilitan la labor de la auditoría administrativa, la evaluación del control interno y la vigilancia. Contiene un texto que señala las normas que se deben cumplir para la ejecución de las actividades que integran los procesos, se complementa con diagramas de flujo, así como las formas y formularios que se emplean en cada uno de los procedimientos que se describan.

Ramos (2018) señala que con los manuales de procedimientos puede hacerse un seguimiento adecuado y secuencial de las actividades ya establecidas en orden lógico y en un tiempo definido. Las ventajas de contar con manuales de procedimientos, son de proporcionar apoyo

a las diferentes actividades que realizan de manera cotidiana en una empresa y también permite que se haga un seguimiento secuencial de las tareas, además, es muy útil porque es un instrumento de comunicación efectivo porque detalla de manera específica los pasos a seguir en el cumplimiento de las funciones asignadas. Además, según Ramos (2018) contar con un Manual de Procedimientos es necesaria para la implementación de un Sistema de Control Interno, pues este manual es uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje al personal respecto a sus funciones, permiten la orientación precisa que requiere la acción humana en las unidades administrativas y en el ámbito operativo o de ejecución de una manera clara y sencilla, de esta manera, permita lograr las tareas que se le han asignado y también mejorar y orientar los esfuerzos de un empleado.

Según Entrepreneur (2017), un manual de procedimientos es una herramienta de apoyo para el funcionamiento de un negocio y un instrumento de medición que permite asegurar la calidad en los procesos y las técnicas para su buena ejecución. Los pasos principales para elaborar un Manual de Procedimientos indicados por Heredia (2017) son los siguientes: (1) Debe contener una portada con identificación y nombre del procedimiento a describir, así como logotipo de la institución. Adicionalmente un índice y una introducción al mismo. (2) Debe tener un objetivo claro del procedimiento detallado. (3) Toda tarea debe siempre tener claramente definidos los responsables y el alcance de la tarea a realizar. (4) Describir las actividades, explicar el procedimiento paso a paso. (5) Llevar a cabo el seguimiento de las acciones a través de documentos, mensajes, comunicados, etcétera.

De lo revisado se indica que todos los autores coinciden con la relevancia de diseñar procedimientos implementándolos a través de un manual que representa una guía, una herramienta muy útil para cada uno de los empleados de una Institución, permitiendo

comunicar paso a paso las actividades a realizar así como los alcances, políticas, además que fortalece al sistema de control interno para un efectivo seguimiento, garantizando una seguridad razonable de que se pueda cumplir con la misión, visión y objetivos de cada área de una entidad.

Control Efectivo

Para Quispe (2015) el control es efectivo, cuando no entorpece las funciones administrativas, cuando se toman en cuenta las sugerencias y recomendaciones de los órganos responsables del mismo, cuando se aplican las medidas correctivas necesarias para optimizar la gestión empresarial. El control efectivo consiste en evaluar un conjunto de proposiciones financieras, económicas y sociales, con la finalidad de determinar si las metas, objetivos, políticas, estrategias, presupuestos, programas y proyectos de inversión emanados de la gestión se están cumpliendo de acuerdo a lo previsto. El control efectivo, es el proceso de comprobación destinado a determinar si se siguen o no los planes, si se están haciendo o no progresos para la consecución de los objetivos propuestos y el proceso de actuación, si fuese preciso, para corregir cualquier desviación.

Illatarco (2018) señala que el control efectivo con base a una secuencia lógica y sistematizada de las actividades y tareas que se ejecutan como parte de un proceso, evita duplicidad y dispersión de funciones, haciendo más eficientes las funciones y responsabilidades de los Servidores Públicos en los diferentes niveles y unidades funcionales de la organización, para permitir la toma de decisiones oportuna.

Según Fayol (2012) el control debe necesariamente apoyarse en el concepto de la retroalimentación, el cual exige mediciones del desempeño y dispara la acción correctiva prevista para asegurar el logro de los objetivos. Cuando los planes se hacen operacionales,

debe ejercerse el control para medir el avance. En algunos casos, el control tiene también como resultado la modificación de los planes y metas anteriores o la formulación de nuevos planes, cambios en la operación y reasignación de la gente. Deben desarrollarse métodos de control para las características particulares de la operación y la estructura de organización.

En cambio, para Castañeda (2014) si el control es efectivo y se aplica ordenadamente se garantiza que las funciones se cumplan de acuerdo con las expectativas planeadas, e igualmente se identificarían las fallas que pudieran existir con el fin de tomar medidas y corregirlas. La administración debe asumir este rol del control interno como una función inherente al proceso de dirección. El control interno debe incorporarse a todas las actividades de gestión (planificación, ejecución y supervisión) para que influya en el cumplimiento de objetivos de la empresa.

Metodología

El enfoque de la investigación realizada es descriptiva para lo cual se ha seleccionado como instrumento la encuesta desarrollada por Naveda (2011), que permitió recopilar información de fuentes primarias para determinar el cumplimiento de las disposiciones generales con respecto al manejo y control de los bienes públicos y, por otro lado, el conocimiento, capacitación, percepción y experiencia que poseen los colaboradores, así como las limitantes que se les presentan para lograr un control adecuado.

Para la recopilación de la información Naveda (2011) señala como variable independiente a la inadecuada administración financiera y como variable dependiente la pérdida de los bienes públicos. Lo cual se acopló a la propuesta planteada ya que como variable independiente se identificó el diseño de procedimientos adecuados y como variable dependiente el control efectivo de los bienes muebles faltantes de propiedad del GAD Municipal del cantón Cuenca.

El cuestionario mencionado, determina el cumplimiento a la normativa respecto al control de bienes y el conocimiento de los servidores en cuanto a la existencia de procedimientos. Lo que permitió reafirmar la problemática abordada y obtener un diagnóstico, ya que como antecedente se contaba con el reporte del sistema integrado de gestión financiera que demuestra numéricamente el incremento de bienes faltantes y su escasa recuperación desde el año 2019.

La investigación se limitó a la población objeto de estudio, que comprende el personal de la Dirección General Financiera del GAD Municipal del cantón Cuenca que se conforma de subprocesos tales como: presupuestos, contabilidad, rentas, tesorería y activos fijos. Por lo expuesto, el personal encuestado se dividió en director, jefes de área y servidores municipales que de acuerdo al distributivo de personal suma 113 colaboradores.

La encuesta se compone de 13 interrogantes enfocadas en distintas categorías como recursos financieros, protección de los bienes, administración, contabilidad, registro y guardalmacén. Mediante estas categorías se obtienen indicadores como procedimientos y controles inadecuados, desconocimiento de la aplicabilidad del reglamento de bienes del sector público, políticas y procedimientos insuficientes, capacitación e instructivos, reglamentos y leyes, inventarios físicos, codificación adecuada, registros detallados, sistema de registro oportuno, desconocimiento de procesos contables en la orden de despachos, procedimientos y controles de existencias según lo indicado por Naveda (2011).

Las encuestas se realizaron de manera digital a través de la aplicación web google forms que permitió llegar a los 113 servidores que laboran en las diferentes áreas de la Dirección Financiera.

Para analizar la relación de las variables diseño de procedimientos adecuados y control efectivo se empleó el chi cuadrado de Pearson. Para la aplicación del método y análisis de

datos se utilizó el programa IBM SPSS Statistics v20 - 32bit que permitió obtener las medidas del estudio a través de las percepciones individuales de cada servidor.

Adicionalmente, se optó por un instrumento cualitativo para la indagación, empleando las entrevistas individuales estructuradas de acuerdo al modelo realizado por Gallegos (2012), el mismo que contiene preguntas enfocadas al control interno de los atribuciones, responsabilidades, diferentes procedimientos administrativos y contables a cumplir en las diferentes áreas que interactúan en la administración, cuidado y control de bienes.

Estas entrevistas se realizaron a través de reuniones presenciales, a funcionarios que ocupan el cargo de Director Administrativo, Contador General y Jefe de Bodega del GAD Municipal del Cantón Cuenca por cuanto son quienes tienen pleno conocimiento de la fase de la administración y manejo de los bienes de larga duración por el ejercicio de sus funciones. Mediante estas entrevistas se obtiene la información que permite identificar los aciertos o errores.

Se cuenta con diferentes criterios de los entrevistados ya que ofrecen sugerencias y recomendaciones para mejorar la gestión de bienes públicos. Estas sugerencias son útiles para la formulación de políticas y la toma de decisiones futuras en función de sus conocimientos que tienen sobre esta materia.

Resultados

Mediante la aplicación de la encuesta que contiene 11 preguntas de tipo dicotómicas así como 2 preguntas cerradas desarrollada por Naveda (2011) se recolectó datos con rapidez y precisión gracias a la colaboración de los 113 servidores municipales pertenecientes a la Dirección General Financiera se determinó que el 60,2% de los funcionarios perciben que los procedimientos y controles de inventarios no son aplicados de manera adecuada. Así también,

el 46% de los encuestados consideran que la administración financiera no ha implementado su propia reglamentación desconociendo que existe un instructivo de bienes para el manejo y control en la Municipalidad aprobado el 08 de abril del 2020. En relación a la normativa legal, el 57,5% de encuestados considera que el departamento financiero no cuenta con un reglamento adecuado para el control y registro de bienes. Además, el 55,8% del personal encuestado indica que no se ha planteado actividades para lograr los objetivos relacionados con la administración de bienes en la institución. De la misma manera, el 55,6% de servidores indican que la administración financiera no ha planteado objetivos que permitan una eficiente administración, control y salvaguarda de los bienes de la institución. En cuanto a la capacitación y provisión del instructivo al personal, el 69% señala que no ha recibido este beneficio. Así mismo, en lo que se refiere al conocimiento de la existencia de reglamentos, leyes de modo general respecto a la adquisición, manejo y control el 55,8% indica que los funcionarios encargados de los bienes no los conocen.

A fin de relacionar las variables diseño de procedimientos y control efectivo, se utilizó la prueba chi cuadrado de Pearson. Estas variables se encuentran en las preguntas de los ítems 2 y 12 del cuestionario aplicado.

Tabla Nro. 1

Resumen del procesamiento de los casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Procedimientos adecuados * Control efectivo	113	100.0%	0	0.0%	113	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Tabla Nro. 2
Tabla de contingencia Procedimientos adecuados * Control efectivo
Recuento

		Control Efectivo		
		No	Si	Total
Procedimientos adecuados	No	47	21	68
	Si	8	37	45
Total		55	58	113

Fuente: Elaboración propia

Tabla Nro. 3

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	28,571[a]	1	.000		
Corrección por continuidad[b]	26.552	1	.000		
Razón de verosimilitudes	30.382	1	.000		
Estadístico exacto de Fisher				.000	.000
N de casos válidos	113				

a. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 21,90.
b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Fuente: Elaboración propia

A través del método estadístico chi cuadrado se obtiene que el nivel de significancia es 0 por tanto es menor al nivel de confianza de 0,05 lo que permite aceptar la hipótesis alternativa lo que demuestra que la administración municipal al establecer procedimientos inadecuados conlleva al control inefectivo de los bienes muebles del GAD Municipal del cantón Cuenca y por ende a la pérdida de los mismos.

Analizando los resultados de las preguntas con los ítems 2,5,6,7,8 y 9 del cuestionario, se puede notar que todas las respuestas se encuentran relacionadas con la operacionalización de la variable independiente: diseño de procedimientos adecuados. Dentro de la categoría de recursos financieros, a través de los indicadores obtenidos se comprueba que en la Institución, la mayoría de servidores encuestados perciben que los procedimientos y controles son inadecuados, que existe un alto desconocimiento de la aplicabilidad del reglamento de bienes del sector público. En la categoría de protección de los bienes, se obtienen indicadores que muestran que las políticas y procedimientos son insuficientes, además que existe la carencia de capacitaciones y provisión del instructivo respecto al manejo y control de bienes al personal. En la categoría de administración y control se obtiene indicadores que muestran que a pesar que se cuenta con una reglamentación propia esta no es considerada adecuada para el control y registro de bienes y por tanto no permite una eficiente administración, control y salvaguarda de los bienes. Por tanto, el uso inadecuado de los recursos financieros, así como el diseño inadecuado de procedimientos conlleva a un control inefectivo debido a la deficiente supervisión y protección de los bienes.

En lo referente a las respuestas obtenidas en los ítems 1 y 13 de la encuesta, el 94,7% de servidores tienen la percepción de que la adquisición de bienes se realiza de acuerdo a lo establecido legalmente por el SERCOP. Así mismo, el 94,7% de servidores afirman que se realizan actas de ingreso y egreso de bodega. Por tanto, se demuestra una alta aceptación de

los servidores encuestados en la manera que se está ejecutando los procedimientos de adquisición, ingreso y egreso de bienes, cuyas áreas responsables son la Dirección de compras públicas y la Unidad de Bodega General respectivamente.

En relación a las respuestas de los ítems 10, 11 y 3 de la encuesta, se obtiene que respecto a la periodicidad con la que se realiza las constataciones físicas, el 79,6% del personal consultado indica que se lo hace de manera anual, el 10,6% semestral, el 5,3% mensual y el 4,4% ninguna. Sin embargo, es importante acotar, que el art. 54 del Reglamento de bienes (Acuerdo Nro. 067-CG-2018) expedido por la Contraloría General del Estado indica que las constataciones físicas se deben realizar de manera integral a la totalidad de bienes de la Institución por lo que lo óptimo fuere que el ninguno de los servidores hubiese indicado que no se ha realizado ninguna constatación. Así también, el 59,3 % de los encuestados señala que se mantiene una adecuada codificación que permite la identificación y protección de los activos. Con respecto a las mayores limitantes para un adecuado control de los bienes públicos el 33,6% de los servidores señalan al desconocimiento, el 32,7% al desinterés, el 24,8% a la falta de difusión y 8,8% otros. Finalmente, el 83,2% de los servidores municipales encuestados afirman que el municipio cuenta con un sistema de control interno para el registro y manejo de inventarios.

Analizando los indicadores obtenidos que permiten la operacionalización de la variable dependiente: control efectivo que conlleva a la seguridad o pérdida de bienes se muestra que, en la categoría de activos fijos, las constataciones físicas se realizan en su mayoría de manera anual, sin embargo, se cuestiona si se efectúa en la totalidad de bienes de la Institución ya que un mínimo porcentaje señala que no se ha realizado ninguna. En cuanto al mantenimiento de una codificación adecuada de bienes más de la mitad señala que si se encuentra identificados los bienes, aunque el porcentaje que señala que no, es importante que sea considerado ya que

la codificación debe ser cubierta en la totalidad de los bienes. En la categoría de registro, como indicador existe una alta aceptación de los servidores encuestados con el sistema de control interno para el registro y manejo de inventarios que posee la institución. Por tanto, los responsables del manejo del control, conservación y uso correcto de los bienes muebles lo realizan de manera parcial, y no integral.

A través de la aplicación de entrevistas de acuerdo al modelo desarrollado por Gallegos (2012), se mantuvo un diálogo con el responsable de la Dirección Administrativa del GAD Municipal de Cuenca obteniendo varias observaciones relacionadas con el control de bienes de activos fijos. Estos hallazgos reflejan la necesidad de una gestión más efectiva de los activos en esta entidad. Una de las cuestiones más destacadas es la falta de normas y procedimientos sólidos para el control interno de activos fijos. Esta carencia se atribuye principalmente a la insuficiente difusión y capacitación ofrecida a los funcionarios. Aunque existen procedimientos establecidos en la normativa interna, estos no se aplican efectivamente debido a la falta de conocimiento.

Otra observación importante es la ausencia de procedimientos para regular los traslados internos de bienes, lo que resulta en parte del desconocimiento por parte de los empleados sobre si ciertos bienes están registrados a su nombre. Esta falta de claridad dificulta la gestión de préstamos, comodatos, envíos a servicios técnicos y reparaciones.

Los cambios en la responsabilidad de los bienes también se ven obstaculizados debido a la falta de conocimiento y comprensión de los procedimientos necesarios. Los empleados suelen desconocer cómo realizar el traspaso de bienes a nuevos custodios, lo que complica el proceso.

Además, aunque se informa al personal de contabilidad sobre los lineamientos para distinguir entre gastos capitalizables y reparaciones, la comunicación suele ser tardía y, en ocasiones, llega después de que se han producido problemas relacionados con los bienes.

En un aspecto positivo, se observó que no se omiten las autorizaciones por escrito para la venta, transferencia y baja de bienes, pues existe una normativa establecida en el GAD que regula estos procesos, y se requieren autorizaciones formales para llevar a cabo estas acciones.

Con esta entrevista se notó la importancia de mejorar la capacitación y la difusión de las normas y procedimientos existentes para garantizar un mejor control de los activos fijos en la Dirección Administrativa del GAD Municipal de Cuenca. Las deficiencias identificadas destacan la necesidad de implementar medidas concretas para fortalecer el sistema de control y mejorar la eficiencia en la gestión de activos en esta entidad.

La entrevista con la Unidad de Bodega del GAD Municipal de Cuenca como resultados arrojó aspectos clave relacionados con la gestión de activos fijos y bienes en la institución. Estos detalles proporcionan una visión más completa de cómo se manejan los activos en esta entidad gubernamental.

Uno de los aspectos positivos destacados es el registro contable oportuno de los bienes adquiridos, estos se registran en el sistema contable del GAD tan pronto como se recibe la factura, garantizando así un registro adecuado de los activos.

Otro aspecto importante es la finalización del proceso de depreciación. Cuando un bien ha completado su ciclo de depreciación, se mantiene en los registros contables con un valor residual constante en la situación financiera. La decisión sobre su destino se toma en función de las características del bien, ya sea su baja, donación, u otra opción.

La implementación de un sistema de identificación y codificación se considera beneficiosa. Aunque no se ve la necesidad de crear un sistema completamente nuevo, se reconoce la importancia de actualizar y desarrollar el sistema existente para abarcar aspectos relacionados con la identificación y codificación de activos fijos.

Un punto a destacar es la posibilidad de revalorizar bienes de larga duración que aún están en buenas condiciones, pero han alcanzado su vida útil. Se sugiere la consulta de una consultoría técnica para determinar la nueva vida útil y valor del bien, lo que permitiría su reintegración en la contabilidad.

Sin embargo, en un aspecto crítico, se observa la existencia de medidas significativas en la recuperación de activos faltantes, con 1,498 bienes desaparecidos y un valor en libros de $61,372.83. A pesar de la presencia de un Instructivo del Manejo de Bienes en el GAD Municipal para la recuperación de bienes faltantes, es evidente la necesidad de realizar una revisión exhaustiva, implementar y mejorar el proceso de recuperación para abordar eficazmente esta situación.

La magnitud del problema exige una atención adicional y medidas para agilizar el proceso de recuperación. Esto podría incluir la implementación de un Diseño de Procedimiento de los Bienes Faltantes y la cooperación con otras unidades o departamentos para facilitar la recuperación de los activos.

La entrevista realizada con la Unidad de Contabilidad del GAD Municipal de Cuenca proporcionó información valiosa sobre la gestión de bienes de larga duración y activos fijos en la institución. Los detalles extraídos de esta conversación revelan un enfoque eficiente en la contabilidad y control de activos.

Una de las prácticas destacadas es el registro contable oportuno de los bienes de larga duración, tan pronto como un bien ingresa a la bodega, se inicia un registro en los auxiliares correspondientes, y el ingreso contable se realiza al recibir la factura. Esta puntualidad en el registro garantiza un adecuado manejo contable de los activos.

Otro aspecto relevante es el manejo de bienes cuyo proceso de depreciación ha finalizado.

Estos activos se mantienen en los registros contables con un valor residual constante en la situación financiera, la decisión sobre su destino se basa en las características del bien, pero el activo sigue reflejando un valor en libros hasta que se tome esa decisión y se implemente.

Aunque no se considera necesario implementar un nuevo sistema, se reconoce la importancia de actualizar y desarrollar el sistema existente para la identificación y codificación de activos fijos. Esta modernización se percibe como beneficiosa para mejorar la eficiencia en la gestión de activos.

En relación con los bienes de larga duración que aún están en buenas condiciones, pero han alcanzado su vida útil, se plantea la posibilidad de revalorización mediante una consultoría técnica, esta determinaría cuántos años adicionales de vida útil tiene el bien y su nuevo valor, lo que permitiría su reintegración en la contabilidad para la depreciación de acuerdo con la nueva estimación, criterio que concuerda con lo expuesto por el subproceso de bodega.

Discusión

De la revisión de literatura realizada con respecto al control efectivo, se destaca la concordancia de los autores en la relevancia que tiene aplicarlo, puesto que en toda organización es indispensable establecer la supervisión de las áreas, procesos, procedimientos a todo nivel de manera efectiva, con la finalidad de realizar una comparación de lo planificado con lo ejecutado, para así tomar medidas correctivas y tener una seguridad razonable de que se cumpla con los objetivos de la Institución.

La presente investigación demuestra que existe una relación evidente entre los ítems diseño de procedimientos y control efectivo; es decir que en función de la percepción recibida por los servidores de la Dirección Financiera del GAD Municipal el cantón Cuenca se determinó que, desde sus perspectivas, la aplicación adecuada de procedimientos incide en el control efectivo de los bienes garantizando su cuidado y buen uso evitando pérdidas. De esta manera se

coincide con los criterios de diversos autores como Quispe (2015), Illatarco (2018) y Fayol (2012) en relación al control efectivo que tiene como finalidad determinar si se está alcanzando los resultados esperados, se está realizando los procedimientos adecuadamente y si se encuentran desviaciones tomar las correcciones necesarias.

De igual manera, se coincide con los criterios de los autores Molina (2016) y Ramos (2018) quienes señalan que el manual de procedimientos permiten especificar actividades, políticas y procedimientos para obtener productos y servicios de manera eficaz y eficiente en una entidad lo que conlleva un impacto positivo en el control efectivo para evitar la pérdida de bienes muebles, es importante que el GAD Municipal del cantón Cuenca a través de la Dirección Financiera implemente estrategias para disminuir la pérdida de bienes públicos, como la mejora en los procedimientos existentes, la promoción de una cultura de cuidado y concientización en los servidores; puesto que, entre los factores que influyen para que sus colaboradores no se sientan comprometidos está la falta de comunicación y difusión de las normativas por tanto se carece de un compromiso organizacional.

Diseño de procedimientos

En base a la investigación realizada se determina la necesidad de contar con un procedimiento para la recuperación de los bienes faltantes en el GAD Municipal del cantón Cuenca, a continuación, se detalla la propuesta y su desarrollo.

PROCEDIMIENTO PARA LA RECUPERACIÓN DE BIENES

Las áreas involucradas directamente en el proceso son la Dirección Administrativa, Dirección Financiera, Unidad de Bodega General, Unidad de Activos Fijos, Rentas, Tesorería, Coactivas y la Dirección de Compras Públicas, por lo que serían las encargadas de revisar y aprobar el procedimiento.

1. OBJETIVO:

Recuperar los bienes determinados como faltantes a fin de salvaguardar el patrimonio institucional del GAD Municipal del cantón Cuenca.

2. ALCANCE:

El alcance de este procedimiento inicia con la realización de la constatación física en la cual se detecta los bienes faltantes y culmina con la localización del bien, restitución del bien por bien, la reposición a través del descuento en el rol de pagos o el cobro del título crédito.

3. DEFINICIONES:

Estudio mercado: Proforma del bien.

Usuario Final: Será el responsable del cuidado, buen uso, custodia y conservación de los bienes e inventarios a él asignados para el desempeño de sus funciones y los que por delegación expresa se agreguen a su cuidado, conforme a las disposiciones legales y reglamentarias correspondientes.

Título de crédito: Es un derecho al cobro por concepto del bien faltante.

SIGF: Sistema Integrado de Gestión Financiera

Reposición: reponer el valor del bien faltante con dinero a través de descuento al rol de pagos y mediante título de crédito.

Restitución: restituir el bien faltante con otro bien nuevo, de iguales o mejores características.

4. DOCUMENTOS DE REFERENCIA:

4.1. Documentos Normativos:

a. Reglamento General para la Administración, utilización, manejo y control de bienes e inventarios del sector público (Acuerdo 067-CG-2018);
b. Normas de control interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos;
c. Instructivo para la Administración, Utilización, Manejo y Control de Bienes e Inventarios de propiedad del GAD Municipal del Cantón Cuenca.

5. RESPONSABILIDADES Y POLÍTICAS:

5.1. RESPONSABILIDADES:

Del Equipo Técnico de Activos Fijos:

a. Realizar la constatación física de los bienes, determinando los faltantes y enviar el informe de la constatación física a la Dirección Administrativa mediante oficio.
b. Enviar el oficio de la notificación a los usuarios finales a los que se determinó tienen bienes faltantes (8 días plazo) para justificar y dar respuesta.
c. Realizar el acta de constatación física de los bienes localizados por los usuarios finales y remitir a la Unidad de Bodega General.

Del Equipo técnico de Bodega General:

a. Revisar y analizar el Informe de constatación física, posteriormente, realizar el cambio de estado de activo a faltante en el SIGF.
b. Registrar en el SIGF el cambio de estado de faltante a activo e informar a través de oficio a la Dirección General Financiera.
c. Revisar y dar seguimiento a los oficios remitidos por la Unidad de Activos Fijos a los usuarios finales (15 días)

Del Jefe de Bodega General:

a. Enviar oficio informativo del cambio de estado (de activo a faltante y de faltante a activo)
b. Enviar mediante oficio la autorización de restituir el bien por bien, reposición económica.
c. Analizar y Aprobar las proformas tanto enviadas del usuario final (restitución del bien por bien) como de la Dirección de Compras Públicas.
d. Remitir oficios de descuentos a la Dirección de Talento Humano (descuento a través del rol de pago), Dirección General Financiera (título de crédito)
e. Enviar oficio de bajas por faltante a las Dependencias que corresponda.

Del Usuario Final (Servidor municipal)

a. Ubicar el bien y solicitar a través de oficio a la Unidad de Activos Fijos, a fin de que realice la constatación física del bien,
b. Notificar por escrito del particular al Director/a General Administrativo/a, la disposición de reponer el bien por bien, mediante descuento del rol de pagos y generación del título de crédito
c. Es de obligatoriedad del usuario final en caso de restituir el bien por el bien, presentar la proforma , factura, certificado de la Casa Comercial que cumpla con el Art. 144 del Reglamento General para la Administración, Utilización, Manejo y control de bienes e Inventarios del Sector Público.
d. Solicitar a la Dirección General de Talento Humano, el descuento a través del rol de pagos el valor remitido por la Unidad de Bodega General, por concepto del bien faltante.

e. Depositar en la Tesorería Municipal el valor correspondiente generado por el título de crédito, para posterior notificar con oficio a la Dirección Administrativa copia del comprobante de pago para la generación de la baja del bien.

5.2. POLÍTICAS:

a. Los usuarios finales deberán contestar en un plazo de 8 días laborables justificando los bienes determinados como faltantes.
b. En caso de que los usuarios finales no den contestación a las notificaciones por la identificación de bienes en estado faltante en el plazo máximo de 15 días laborables, la Unidad de Bodega procederá con el trámite hasta solicitar a la Dirección General Financiera la creación del título de crédito.
c. El usuario final podrá solicitar por escrito el descuento del rol de pagos por el concepto de bienes faltantes al Director General de Talento Humano.
d. El usuario final para solicitar a doce cuotas el descuento de la remuneración mensual unificada, podrá realizar únicamente cuando el monto de los faltantes sea igual o mayor a una remuneración básica unificada.

6. ENTRADAS Y SALIDAS:

6.1. ENTRADAS:

- Acta de Constatación Física con sus respectivos anexos.

6.2. SALIDAS:

- Oficios para notificaciones a los usuarios finales a quienes se les determino bienes en estado faltante.
- Nota de Traspaso por faltante (el bien cambia de estado de Activo a faltante)

- Proformas
- Títulos de Crédito por concepto de bienes en estado faltante
- Comprobante de pago por el título de crédito
- Factura (restitución del bien por bien)
- De faltante a activo (el bien cambia de estado de faltante a activo)
- Oficio remitido por la Dirección de Talento Humano comunicando el descuento a través del rol de pagos.
- Baja por faltante.
- Baja por restitución.
- Boleta de ingreso por restitución.

7. PROCEDIMIENTOS:

7.1. PROCEDIMIENTO PARA LA RECUPERACIÓN DE BIENES:

Responsable: Equipo Técnico de Activos Fijos

1. Realizar la constatación física mediante la revisión de las características, estado del bien, estado de la etiqueta y localización de los bienes, y solicitar al usuario final la presentación de los bienes bajo su custodia, los bienes que no son presentados se declaran como faltantes.
2. Solicitar, mediante oficio en el sistema Cuenca Doc, al usuario final la búsqueda y localización del bien faltante en un plazo de 3 días hábiles antes del cierre de la constatación física.
3. Realizar el cierre de la constatación física.
4. Elaborar y legalizar el Acta de Constatación Física con su respectivo anexo de bienes en estado faltante.

5. Enviar a la Dirección General Administrativa mediante oficio los resultados de la constatación física (Acta de Constatación Física y anexo de bienes en estado faltante).
6. Elaborar oficio de notificación en el sistema Cuenca Doc a los usuarios finales que tienen bienes determinados como faltantes, en el oficio se deberá indicar el código, nombre del bien, características, el plazo de 15 días para justificar, reponer o restituir el bien, con copia a la Dirección Administrativa, Unidad de Bodega, Dirección General de Talento Humano, Auditoria Interna.

Responsable: Jefe de Bodega

1. Dar seguimiento al oficio de notificación de Activos de Activos Fijos al usuario final, para verificar si se dio respuesta del bien faltante en el plazo de 15 días y analizar la respuesta brindada por el usuario final, de lo contrario al no existir ninguna acción por parte del usuario final continuar con la actividad # 8,
2. Remitir oficio a la Dirección de Compras Públicas, solicitando la valorización de los bienes faltantes.
3. Enviar el oficio a la Dirección General Financiera, con copia Activos Fijos, la solicitud de a creación del título de crédito por el valor del bien faltante
4. Autorizar al equipo técnico de esta Unidad que genere la baja del bien detectado como faltante, analizando toda la documentación del proceso del ingreso por restitución.

Responsable: Equipo Técnico de Bodega General

1. Proceder a generar la baja por restitución en el SIGF, se procede a realizar con los documentos habilitantes (comprobante de pago, oficio de talento humano y solicitud de reposición del bien) que justifican el trámite, se ingresa el código del bien a dar de baja, los motivos correspondientes. El sistema genera la el documento baja por faltante.

Responsable: Jefe de Bodega General

1. Remitir a la Dirección General Financiera, Dirección General Administrativa y con copia a la Unidad de Activos Fijos la baja del bien, culminando el procedimiento en caso de que no exista respuesta.

7.1.1. Localización del bien determinado como faltante:

Responsable Usuario Final.

1. Solicitar mediante oficio a la Unidad de Activos Fijos la constatación física del bien localizado.

Responsable: Equipo Técnico de Activos Fijos

1. Revisar la solicitud del usuario final en la que comunica la localización del bien a fin de que se realice la constatación física.
2. Elaborar el cuadro de bienes a constatar.
3. Realizar la constatación física revisando las características, estado del bien, estado de la etiqueta y localización de los bienes determinados como faltantes, además toma de fotografías.
    a) En caso de que el bien constatado no corresponde al bien faltante se procederá a notificar al usuario final mediante oficio en el sistema CUENCA DOC, comunicándole este particular para que proceda a la búsqueda, restitución de valor o reposición de bien por bien. Finaliza el procedimiento.
    b) En caso de que el bien este correcto pasar a la actividad 11
4. Elaboración del Acta de Constatación Física de bienes en estado faltante para el cambio de estado activo y de archivo de fotos.
5. Enviar oficio en el sistema Cuenca Doc a la Unidad de Bodega General con copia al usuario final, solicitando el cambio de estado de faltante a activo adjuntando Acta de

Constatación Física de bienes en estado faltante para el cambio de estado activo y el archivo de fotos.

Responsable: Equipo Técnico de Bodega General

1. Revisar y analizar el Informe de constatación física, el anexo de faltantes y posteriormente realizar el cambio de estado de faltante a activo en SIGF y generar la nota de traspaso de faltante a activo.

Responsable: Jefe de Bodega

1. Generar el oficio remitiendo la nota de traspaso de faltante a activo generada en el SIGF a la Dirección General Financiera, Dirección General Administrativa y con copia a la Unidad de Activos Fijos, termina este proceso.

7.1.2. Reposición de bien por bien

Responsable: Usuario Final

1. Solicitar la autorización a la Dirección General Administrativa la restitución del bien por otro bien. Adjuntar la proforma.
   a) En caso de que el bien proformado no cumpla con el artículo 144 del del Reglamento General para la Administración, Utilización, Manejo y Control de Bienes e Inventarios del Sector Público por no existir la comercialización en el mercado, es de responsabilidad del Usuario Final solicitar a la Casa Comercial o proveedor un certificado que dicho bien no se encuentra disponible en el mercado y remitirlo con oficio a la Unidad de Bodega General para su verificación y análisis para la posterior compra y reposición del bien.

Responsable: Equipo Técnico de Bodega General

1. Revisar y analizar si el bien proformado por el usuario final, cumple con las disposiciones del Art. 144 del Reglamento General para la Administración, Utilización, Manejo y Control de Bienes e Inventarios del Sector Público, remitir vía correo electrónico al Jefe de Bodega General si cumple o no el bien que será restituido.

Responsable: Jefe de Bodega General

1. Remitir el oficio al usuario final, autorizando o no el bien que será sustituido, una vez que se autorice la proforma en dicho oficio deberá señalar que el usuario final deberá presentar la factura a nombre del funcionario, certificado de la Casa Comercial (de ser caso), la garantía y presentar el bien, en caso de que no autorice deberá solicitar la revalorización del bien.

Responsable: Usuario Final

1. Una vez recibida la respuesta tener en consideración lo siguiente:
   a) Recibir la autorización, restituir el bien, comprar y presentar los documentos habilitantes solicitados por el Jefe de Bodega.
   b) Negada la solicitud, realizar la gestión de valorización del bien para presentar nuevamente al Jefe de Bodega General, regresando de esta manera a la actividad 1

Responsable: Equipo Técnico de la Unidad de Bodega

1. Verificar la documentación y el bien entregado por el usuario final, es decir la factura, certificado de la casa comercial (si el caso lo amerita), garantía y que el bien sea el mismo proformado y sea de iguales o mejores características
2. Ingresar al patrimonio del GAD Municipal del Cantón Cuenca en el SIGF, señalando que el bien es restitución de bien por bien, se registra el código del bien a dar de baja,

incluyendo el precio de mercado, de este procedimiento se genera una boleta de ingreso (bien de control administrativo o bien de larga duración).

3. Realizar el egreso del bien restituido en el SIGF, se realiza la generación de egreso de bodega y el sistema genera el código para el nuevo bien, y el código de barras que es colocado en el bien, el egreso deberá estar legalizado por el usuario final o la persona que hará de sus veces.

Responsable: Jefe de Bodega General

1. Autorizar al equipo técnico de esta Unidad que genere la baja del bien detectado como faltante, analizando toda la documentación del proceso del ingreso por restitución.

Responsable: Equipo Técnico de Bodega General

1. Proceder a generar la baja por restitución en el SIGF, se procede a realizar con los documentos habilitantes que justifican el trámite, se ingresa el código del bien a dar de baja, los motivos correspondientes.

Responsable: Jefe de Bodega General

1. Generar oficios indicando la baja del bien y su respectiva restitución tanto a la Dirección General Financiera como la Dirección General Administrativa y con copia a la Unidad de Activos Fijos, finalizando así el procedimiento.

7.1.3. Reposición a través del descuento del rol de pagos

Responsable: Usuario Final

1. Notificar por escrito del particular al Director/a General Administrativo/a, informando sobre los pormenores de la desaparición del bien, detallando el nombre con el número de

cédula del custodio, nombre del bien, con su código y descripción de las características (marca, serie, modelo, color y otros)

Responsable: Jefe de Bodega General

1. Remitir la autorización al usuario final de que el bien se reponga a través del descuento de rol de pagos, manifestando que el usuario final deberá realizar un oficio al Director General de Talento Humano autorizando que el valor generado por el bien faltante se descuente del rol de pagos.

Responsable: Usuario Final

1. Solicitar el descuento al rol de pagos por el valor de mercado del bien mediante oficio a la Dirección General de Talento Humano.

Responsable: Jefe de Bodega General

1. Remitir oficio a la Dirección de Compras Públicas, solicitando la valorización de los bienes faltantes a ser descontados en el rol de pagos del usuario final, con copia al solicitante y la Unidad de Activos Fijos, y esperar respuesta de Dirección General de Compras Públicas en un período de 8 días laborables.
2. Autorizar al técnico de esta Unidad, para que revise y analice si el bien valorado por la Dirección General de Compras Públicas cumple con el Art. 144 Reglamento General para la Administración, Utilización, Manejo y Control de Bienes e Inventarios del Sector Público.

Responsable: Equipo Técnico de Bodega General

1. Revisar y analizar si el bien valorado por la Dirección General de Compras Públicas cumpla con el Art. 144 Reglamento General para la Administración, Utilización, Manejo

y Control de Bienes e Inventarios del Sector Público. Remitir vía correo electrónico si cumple o no el bien que será restituido al Jefe de Bodega General.

a. Si el bien no cumple con el artículo 144 del Reglamento emitido por la Contraloría General del Estado SG-No. 067-CG-2018, de igual manera se remitirá vía correo electrónico al Jefe de Bodega, para que comunique mediante oficio al usuario final, regresando de esta manera a la actividad # 1.
b. Si cumple con el artículo 144 del Reglamento emitido por la Contraloría General del Estado SG-No. 067-CG-2018, se remitirá vía correo electrónico al Jefe de Bodega y se pasa a la actividad número #7

Responsable: Jefe de Bodega General

1. Elaborar y remitir el oficio a la Dirección General de Talento Humano, la valorización emitida por la Dirección General de Compras Públicas para el descuento en el rol de pagos del usuario final.
2. Autorizar al técnico de esta dependencia la baja del bien faltante luego de receptar la notificación del descuento realizado por la Dirección General de Talento Humano.

Responsable: Equipo Técnico de Bodega General

1. Registrar la baja en el SIGF. Completar más se procede a realizar con los documentos habilitantes que justifican el trámite, se ingresa el código del bien a dar de baja, los motivos correspondientes.

Responsable: Jefe de Bodega

1. Remitir oficios tanto a la Dirección General Financiera como a la Dirección General Administrativa y con copia a la Unidad de Activos Fijos informando de la baja del bien y así finalizando este proceso.

7.1.4. Reposición a través de Título de Crédito

Responsable: Usuario Final

1. Notificar por escrito del particular al Director/a General Administrativo/a, informando sobre los pormenores de la desaparición del bien, detallando el nombre con el número de cédula del custodio, nombre del bien, con su código y descripción de las características (marca, serie, modelo, color y otros) e indicará su voluntad de reponer el bien en dinero al precio de mercado, mediante título de crédito.

Responsable: Jefe de Bodega General

1. Remitir el oficio al Usuario final, la autorización de que el bien se reponga a través de la generación del título de crédito e indicar que se procederá a solicitar la valorización del bien.
2. Solicitar a la Dirección de Compras Públicas la valorización del bien detectado como faltante con copia al solicitante y la Unidad de Activos Fijos, y esperar respuesta de Dirección General de Compras Públicas en un período de 8 días laborables.

Responsable: Equipo técnico de Bodega General

1. Revisar y analizar si el bien valorado por la Dirección General de Compras Públicas cumpla con el Art. 144 Reglamento General para la Administración, Utilización, Manejo y Control de Bienes e Inventarios del Sector Público. Remitir vía correo electrónico al

Jefe de Bodega General si cumple o no el bien que será restituido al Jefe de Bodega General.

Responsable: Jefe de Bodega

1. Enviar el oficio a la Dirección General Financiera, con copia Activos Fijos, la solicitud de a creación del título de crédito por el valor del bien faltante.

Responsable: Usuario Final

1. Proceder a depositar en la Tesorería Municipal el valor correspondiente generado por el título de crédito, según la política
2. Con el Comprobante de Pago cancelado, solicitar por escrito al Director/a General Administrativo/a para que ordene al Jefe /a de Bodega la baja del bien.

Responsable: Jefe de Bodega General

1. Autorizar al Técnico de Bodega General, realice la baja del bien faltante.

Responsable: Equipo Técnico de Bodega General

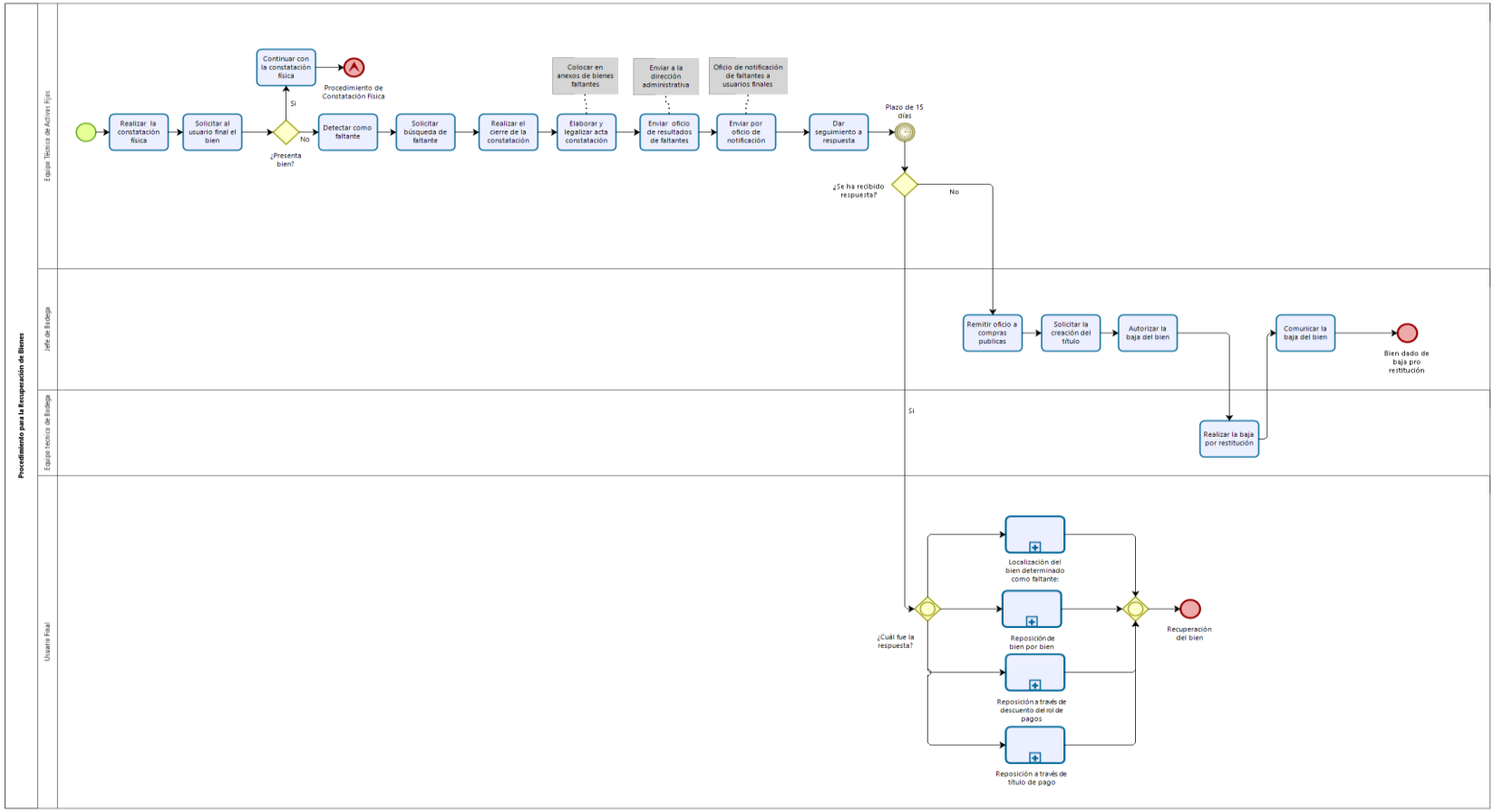
1. Proceder a registrar la baja en el SIGF, se procede a realizar con los documentos habilitantes que justifican el trámite, se ingresa el código del bien a dar de baja, los motivos correspondientes.

Responsable: Jefe de Bodega General

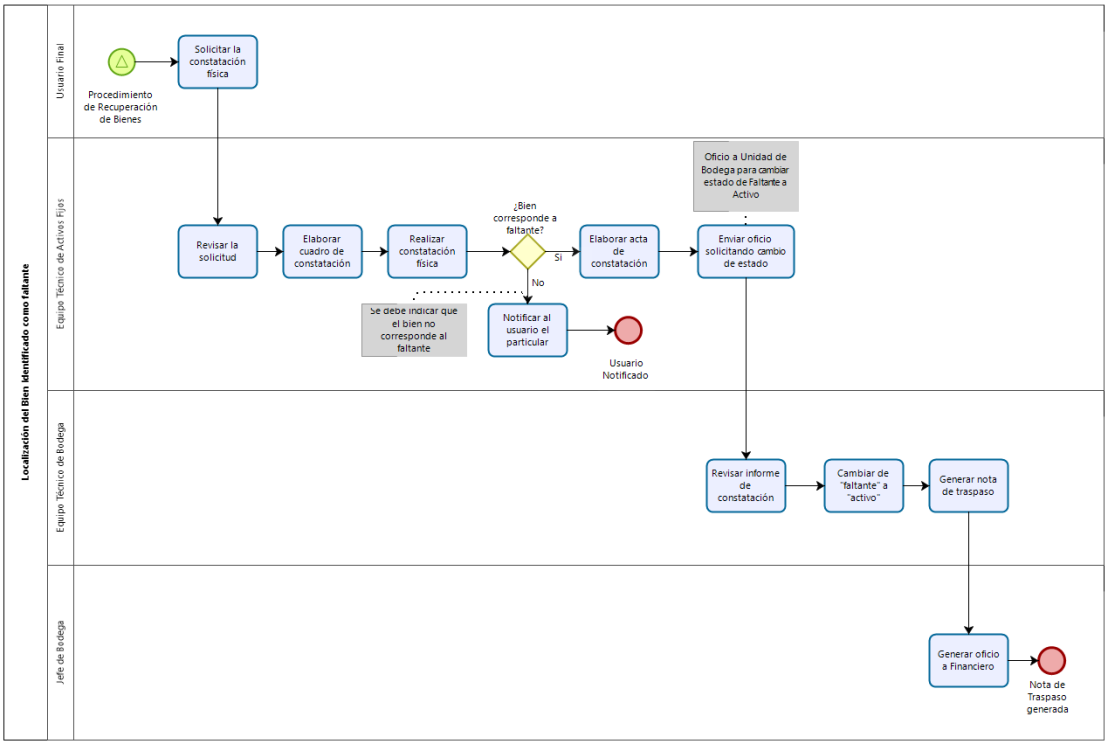
1. Remitir a la Dirección General Financiera, Dirección General Administrativa y con copia a la Unidad de Activos Fijos la baja del bien, se culmina este proceso.

8. DIAGRAMAS DE FLUJO:

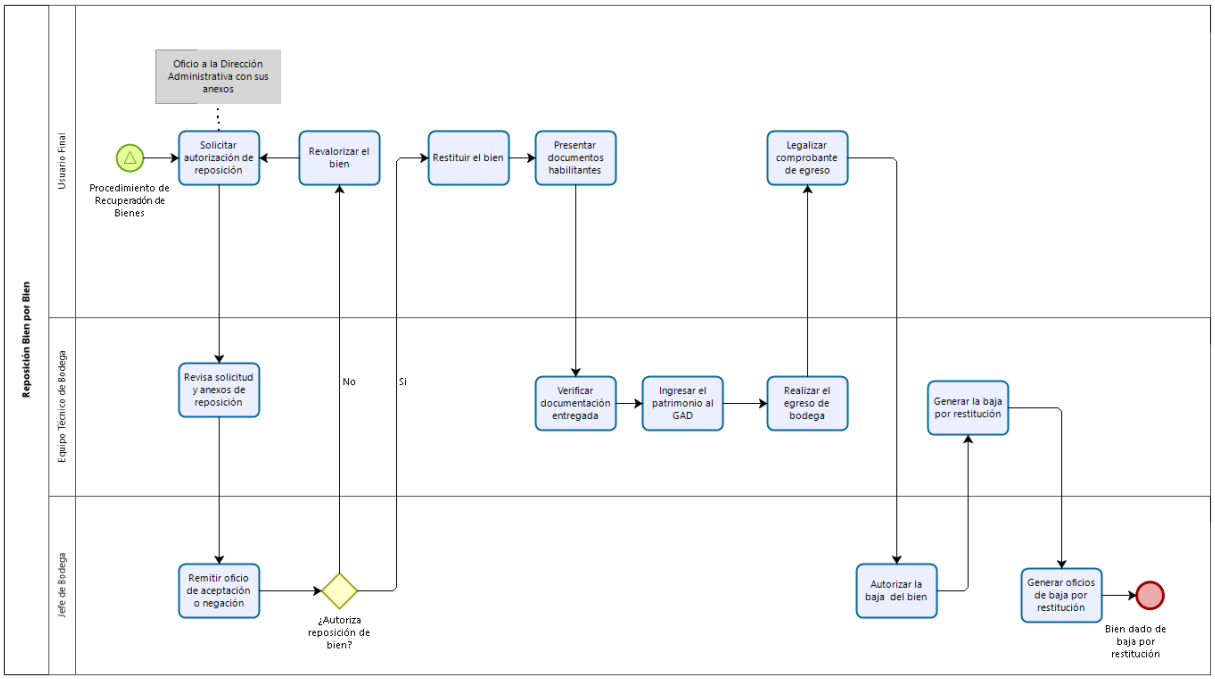
8.1. PROCEDIMIENTO PARA LA RECUPERACIÓN DE BIENES:



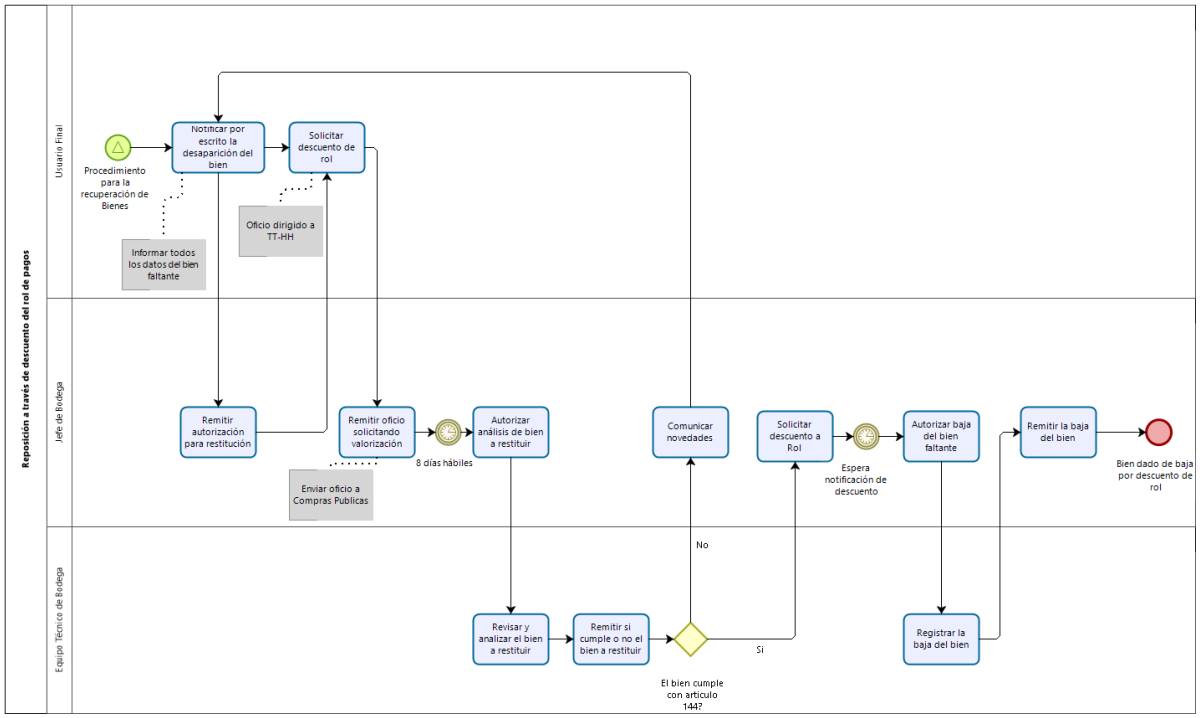
8.1.1. Localización del bien determinado como faltante:



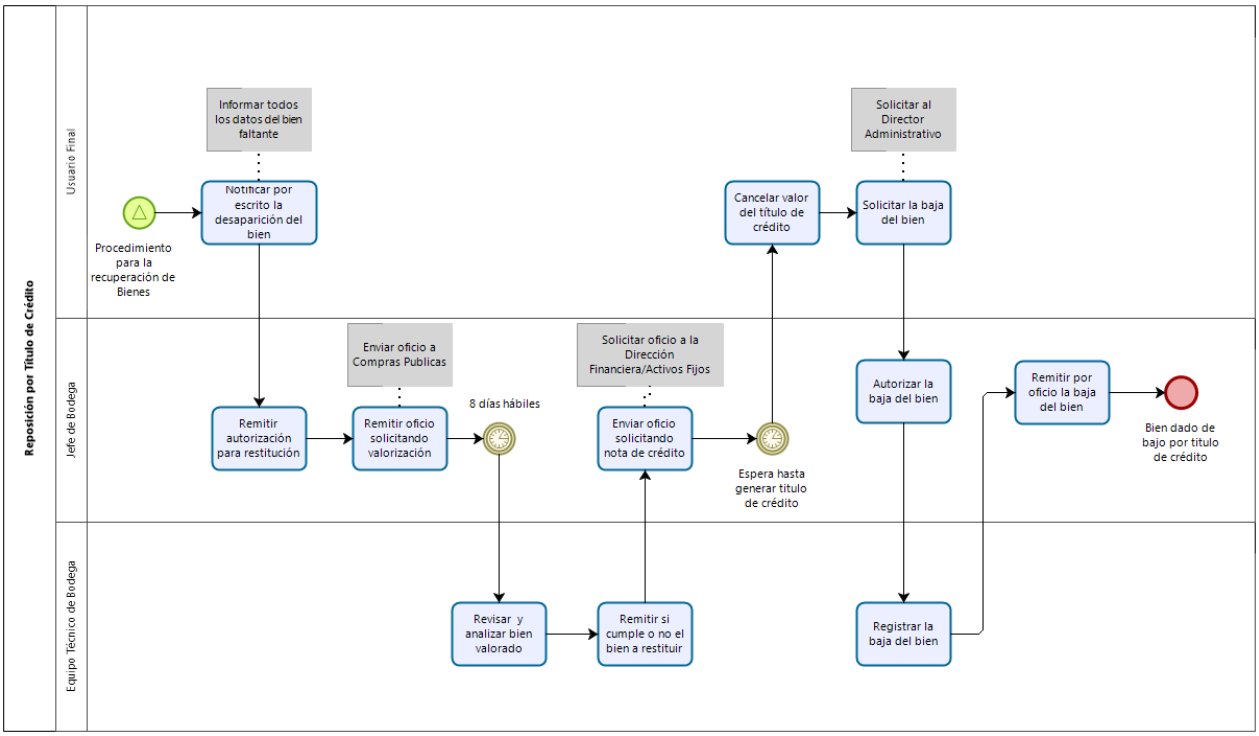
8.1.2. Reposición de bien por bien



8.1.3. Reposición a través del descuento del rol de pagos



8.1.4. Reposición a través de Título de Crédito



Conclusiones

Es importante señalar que establecer procedimientos sin revisión y análisis, y sin realizar del debido trabajo en equipo con el personal involucrado, no garantizará que se realice un levantamiento óptimo de los procedimientos, como consecuencia los procedimientos pueden permanecer estáticos volverse obsoletos y lejos de ser una herramienta útil se convertirá en una barrera que dificulte el crecimiento de la Institución, lo que consideramos ocurre en muchas Instituciones Públicas puesto que los procedimientos no son revisados y actualizados se han venido realizando históricamente sin considerar que siempre se debe tomar el camino de la innovación para de esta forma las entidades se encuentren preparadas para los nuevos retos que se van presentando con el cambio tecnológico. Es por ello importante, unificar criterios y conocimientos entre las diversas áreas de una entidad, las mismas que deben concordar con los objetivos de la Institución.

El control inefectivo de bienes muebles en el GAD Municipal del cantón Cuenca se ha dado por el desconocimiento de la normativa por parte del personal tanto directivo como operativo, la aplicación inadecuada de procedimientos existentes, los mismos que no contienen actividades con tiempos establecidos por áreas y la carencia de levantamiento de nuevos procedimientos necesarios, lo que conlleva a la pérdida de bienes y su escasa recuperación.

De acuerdo a lo expuesto por el personal de la Dirección Financiera se determina que los Directivos y jefes de área no han planificado, gestionado y realizado capacitaciones dirigidas al personal así como tomado las acciones para provisionar, socializar y comunicar el instructivo de bienes de la Institución lo que ocasiona desconocimiento, desinterés, confusión de los servidores municipales en la aplicación objetiva de un control efectivo de bienes.

La Dirección Financiera de la institución cuenta con reglamentación propia para la

administración y control de bienes, sin embargo, el personal involucrado percibe que no está aportando al cumplimiento de los objetivos específicos por falta de políticas en relación a la salvaguarda de los bienes.

Los bienes muebles de propiedad del GAD son bienes públicos, representan una parte vital de la Institución que da solvencia financiera, aunque no se les da la importancia, son descuidados, mal manejados y usados, en varios casos los servidores desconocen la ubicación de los mismos, lo que genera desorden, desorganización, pérdida de tiempo y recursos.

Recomendaciones

Para que el control sea efectivo, debe contribuir a la reducción de riesgos que se hayan identificado, es por ello que al establecer políticas y procedimientos claros, se lo podrá aplicar de forma constante y permitirá dar un seguimiento de forma continua. El control efectivo contribuye a la corrección de desviaciones oportunamente, reduciendo el impacto negativo en la consecución de objetivos además que permite que las operaciones de las áreas de la Institución se realicen con eficacia y eficiencia.

El control no se lo debe hacer solo por cumplir con una norma y que quede en papel, puesto que en las Instituciones públicas se ejecuta el control anual de muchas actividades a través de informes, indicadores, sin embargo se debe plantear un control efectivo que contemple estrategias que realmente a través de la innovación de los procedimientos permitan obtener los resultados esperados en la gestión de las áreas, como es el planteamiento del caso de estudio en el que actualmente existe un control de bienes muebles en la Institución, sin embargo se considera que no es efectivo ya que como resultado histórico de los procedimientos se observa bienes muebles desordenados, faltantes en varias áreas.
Es necesario que la reglamentación interna con la que cuenta la Institución en materia de

bienes, la misma que fue aprobada el 08 de abril del 2020, sea revisada y actualizada que contenga políticas y objetivos que permitan salvaguardar los bienes de la entidad. Este reglamento debe tener concordancia con las Normas de Control Interno expedidas por la Contraloría General del Estado mediante el Acuerdo Nro. 004-CG-2023 el 07 de febrero del 2023, ya que cualquier procedimiento a ser levantado deberá estar basado en estas normativas legales.

La Dirección Financiera considerar la revisión de los procedimientos existentes para el control de bienes y reestructurar las actividades determinando tiempos para sus cumplimientos hasta su consecución de acuerdo a las competencias y responsabilidades de las áreas intervinientes, con el fin de obtener los productos deseados: cronogramas anuales de constatación debidamente planificados que contemplen todos los bienes de la entidad, actas entrega recepción, notas de traspasos de bienes que permitan su actualización tanto de custodio como ubicación oportunamente, así como las actas de constatación física.

El departamento financiero conjuntamente con la Dirección de Desarrollo Estratégico y demás áreas corresponsables del GAD Municipal del cantón Cuenca deben estructurar un flujo de procedimientos por necesidad institucional y que no existen tal como el procedimiento para la recuperación de bienes faltantes así también procedimientos que garanticen que los servidores realicen la entrega recepción de bienes por desvinculación de la institución, cambio administrativo, comisión de servicios, traslado administrativo, jubilación, evitando la desorganización y desorden de bienes de la entidad. En dichos documentos se debe realizar el levantamiento de actividades, definiendo plazos, responsabilidades, entradas, salidas, diagramas de flujo, entre otros aspectos relevantes.

Es primordial que la Dirección Financiera en coordinación con la Dirección de Talento Humano programe capacitaciones presenciales o vía zoom en la que participe no solamente los servidores del área financiera sino de todas las dependencias municipales para que conozcan de

las normativas legales, procedimientos, indiquen sus inquietudes y de esta manera, crear conocimiento, interés, generando concientización, cultura de cuidado y buen uso de los bienes públicos. Además, se recomienda que se coordine con la Dirección de Comunicación Social para que mediante campañas de socialización se envíe baterías informativas, y se promocione la página web institucional en la que se puede descargar el instructivo de bienes o a su vez, se socialice el link para lo cual se puede hacer uso del correo institucional de acceso de todos los servidores de la Institución.

Referencias bibliográficas

Del Ecuador, A. C. (2008). Constitución de la República del Ecuador. *Quito: Tribunal Constitucional del Ecuador. Registro oficial Nro*. *449*, 79-93.

Contraloría General del Estado. (2018). Reglamento administración y control de bienes del sector público.

Contraloría General del Estado. (2018). Reglamento Administración y Control de Bienes del Sector Público; Última modificación: 8 de abril de 2020.

Contraloría General del Estado. (2018). Informe Nro. DR2-DPA-GADMCC-AI-0030-2018 "Examen Especial a los procesos de adquisición, registro, distribución y control de las inversiones en bienes de larga duración, de la Dirección General Financiera y demás unidades relacionadas, por el período comprendido entre el 1 de enero de 2015 y el 31 de diciembre de 2016."

Contraloría General del Estado. (2023). Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de las Personas Jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos.

Contraloría General del Estado. (2022). Informe Nro. 0049-DPA-2022 "Examen Especial efectuado a los procesos de adquisición, registro, distribución, control y uso de bienes muebles, realizados por la Dirección de Compras Públicas, Dirección de Gestión Administrativa y demás Unidades relacionadas".

GAD Municipal del cantón Cuenca. (2020). Informe de gestión Ing. Marcela Bravo, ex Coordinadora de la Unidad de Activos Fijos.

GAD Municipal del cantón Cuenca. (2023). Reporte de bienes en estado faltante. Sistema Integrado de Gestión Financiera.

GAD Municipal del cantón Cuenca. (2019). Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por procesos codificado.

Flores Guzmán, J. A. (2021). La importancia de los manuales de organización y funciones en los últimos 10 años en Latinoamérica: una revisión de la literatura científica.

Ramos Huancani, W. (2018). La importancia del manual de funciones y procedimientos en la estructura de las empresas (Doctoral dissertation).

Entrepreneur. (19 de Septiembre de 2017). Entrepreneur. Recuperado el 20 de Junio de 2018, de https://www.entrepreneur.com/article/263642

Heredia, F. (February 17, 2017). small business owner. Retrieved on June 20, 2018, from https://www.pymempresario.com/2013/07/5-pasos-para-hacer-un-manual-de-procedimientos/ Tenorio-Almache , J. L., Tovar-Arcos , G. R., & Almeida-Vásquez , O. I. (2019). Los manuales de procedimientos como base sólida de un emprendimiento. Revista Científica

FIPCAEC (Fomento De La investigación Y publicación científico-técnica multidisciplinaria). ISSN : 2588-090X . Polo De Capacitación, Investigación Y Publicación (POCAIP), 4(1 ESPECIAL), 194-210. https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i1 ESPECIAL.109

Quispe Carrera, J. (2015). Control efectivo para facilitar la administración eficiente de las donaciones y sus efectos en el gobierno regional de Ayacucho-2014.

Illatarco Tejada, R. N. (2018). Manual de procedimientos para el control efectivo de la administración del desayuno escolar en la ciudad de La Paz (Doctoral dissertation).

Fayol, H. (2012). El proceso administrativo. Extraído de: http://rrhh123. wordpress. com/2010/02/18/henry-fayol-autor-de-la-teoria-clasica-de-la-administracion/Fecha de consulta, 25.

Castañeda, L. (2014). Los sistemas de control interno en las Mipymes y su impacto en la efectividad empresarial. En-Contexto, 2, 129-146.

Naveda Pérez, M. V. (2011). La administración financiera y su incidencia en el control de bienes públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado San Cristóbal de Patate en el año 2010 (Bachelor's thesis).

Rodríguez, R. J. (2004). Ayuda SPSS Chi cuadrado. Notas metodológicas. *AYUDA SPSS-CHI CUADRADO-NOTAS METODOLÓGICA*, *1*, 19.

Santos, D. (20 de 01 de 2023). Los 4 tipos de entrevistas de trabajo habituales. Obtenido de HubSpot: https://blog.hubspot.es/marketing/tipos-entrevistas-de-trabajo

Gallegos Delgado, W. V. (2012). Sistema de Control de Bienes de larga duración para optimizar su utilización en el Consorcio de Gobiernos Provinciales del Ecuador-CONGOP Fierro, A. E. (2017). Responsabilidad de los servidores públicos: Del castigo a la confianza. Fondo de Cultura Económica.

Merizalde Solís, K. I. (2022). *Diseño de un sistema de inventario con tecnología RFID para optimizar procesos de almacenamiento en Comisión de Tránsito del Ecuador* (Doctoral dissertation, Universidad de Guayaquil. Facultad de Ciencias Matemáticas y Físicas. Carrera de Ingeniería en Networking y Telecomunicaciones).

Cervantes Vera, K. A. (2017). *Control de bienes del departamento de bodega del Cuerpo de Bomberos de Vinces* (Bachelor's thesis, Babahoyo: UTB)