



## Control interno COSO ERM aplicado al talento humano del sector público en Ecuador

Internal control COSO ERM applied to human talent in the public sector in Ecuador

Controle interno COSO ERM aplicado ao talento humano no setor público em Ecuador

**Geovanny Ortiz Mosquera**

Artículo recibido octubre 2020 | Arbitrado noviembre 2020 | Publicado 01 de enero 2021

### Resumen

La Gestión de riesgos empresariales ha ido tomando importancia dentro de las instituciones públicas, en un entorno más exigente. El objetivo de esta investigación fue determinar el nivel de confianza y riesgo del área de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Ventanas. La metodología empleada, se basó en una encuesta realizada a 165 funcionarios públicos y un cuestionario con los ocho componentes del COSO ERM, dentro de un análisis diagnóstico no experimental de tipo descriptivo. Los resultados de esta investigación, muestran un nivel de confianza moderado, por lo que se hace necesario fortalecer los componentes relacionados con la Gestión de Riesgos y tomar acciones correctivas que contribuyan en el cumplimiento de los planes y programas propuestos.

**Palabras clave:** COSO ERM, funcionarios públicos, gestión de riesgos, sector público, talento humano

### Abstract

Business risk management has been gaining importance within public institutions, in a more demanding environment. The objective of this research was to determine the level of trust and risk of the human talent area of the Decentralized Autonomous Government of the Ventanas canton. The methodology used was based on a survey of 165 public officials and a questionnaire with the eight components of the COSO ERM, within a descriptive non-experimental diagnostic analysis. The results of this investigation show a moderate level of confidence, so it is necessary to strengthen the components related to Risk Management and take corrective actions that contribute to the fulfillment of the proposed plans and programs.

**Key words:** COSO ERM, public officials, risk management, public sector, human talent

### Geovanny Ortiz Mosquera

geoortiz3185@gmail.com

**Orcid:** 0000-0003-1359-7048

Maestría en Gerontología,  
Departamento de Universidad Técnica de Babahoyo, Ecuador

Ing. en Administración Financiera  
Universidad Técnica Estatal de Quevedo (2009). Magister en Contabilidad y Auditoría – UTEQ (2018). Analista y consultor independiente en elaboración de proyectos de inversión para las PYMES y planes de negocios para BanEcuador y la Corporación Financiera Nacional. Docente del Centro de Admisión y Nivelación Universitaria de la Universidad Técnica de Babahoyo, Ecuador.



### Resumo

A gestão de riscos empresariais vem ganhando importância nas instituições públicas, em um ambiente cada vez mais exigente. O objetivo desta pesquisa foi determinar o nível de confiança e risco da área de talento humano do Governo Autônomo Descentralizado do Cantão de Ventanas. A metodologia utilizada baseou-se num inquérito a 165 funcionários públicos e num questionário com os oito componentes do COSO ERM, no âmbito de uma análise diagnóstica descritiva não experimental. Os resultados desta investigação mostram um nível de confiança moderado, sendo necessário fortalecer os componentes relacionados à Gestão de Riscos e tomar ações corretivas que contribuam para o cumprimento dos planos e programas propostos.

**Palavras-chave:** COSO ERM, funcionários públicos, gestão de risco, setor público, talento humano

## INTRODUCCIÓN

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

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

La aplicación de un modelo eficiente de Gestión de Riesgos, contribuye de manera

razonable en la toma de decisiones estratégicas, en relación al cumplimiento de objetivos y normativa vigente en el contexto del sector público. Es por ello, que la Gestión Integral de Riesgos, es una herramienta que aporta proactividad en la identificación de eventos adversos, que limitan los procesos dentro de la entidad.

Por otro lado, Gates, Nicolas y Walker (2012), indican que el COSO ERM ayuda a las empresas a mejorar su rendimiento al permitir a los ejecutivos administrar de mejor manera sus recursos. Además, aportan el significado de agregar valor a las empresas, manifestando que ese valor proviene de la implementación de todo el proceso y que luego permite a los administradores tomar mejores decisiones, dando una respuesta adecuada a los riesgos.

De igual manera, Pierce y Goldstein (2018) manifiestan que uno de los problemas que surgen en la implementación del marco integrado, es que las empresas no toman conciencia en la adopción de la Gestión de Riesgo Empresarial y planificación estratégica a sus áreas funcionales.

Por consiguiente, Mejía, Jaramillo, y Bravo (2006) evidencian que se hace necesario evaluar el desempeño del talento humano sobre los resultados y reconocer las deficiencias del personal que no aporta con su productividad a la empresa a fin de que tenga un desempeño superior. Además, dentro del sector público, existen problemas que no se han subsanado con respecto a limitaciones en la falta de recursos económicos para realizar los programas y actividades necesarios para el cumplimiento de objetivos. La cultura de riesgos del funcionario público es otra limitante, así como también la influencia de la política y la falta de compromiso para realizar cambios para el bien del área de la institución Calderón (2004).

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

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

La presente investigación tiene la finalidad de determinar el nivel de confianza y riesgo del área de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Ventanas. Con los resultados busca proporcionar información estratégica que será útil a las entidades del estado, de manera especial a los Gobiernos Autónomos Descentralizados, para mejorar el conocimiento sobre el alcance de la problemática de la Gestión de Riesgos Empresariales y como tomar medidas correctivas para dar una solución oportuna. Con este trabajo se busca afianzar un mayor conocimiento sobre los efectos que tiene la Gestión de Riesgos en las actividades y procesos que desarrollan los funcionarios públicos.

## MÉTODO

Se realizó una investigación descriptiva, para analizar el nivel de desempeño que presentan los servidores públicos; así como también, el conocimiento de la situación actual del GAD Municipal en relación a la cultura de riesgos y control de gestión, especialmente en el área de talento humano.

Se tomó como población a los funcionarios públicos, que tienen relación directa con el control interno. La población asciende a 427 funcionarios. Para el cálculo de la muestra, se utilizaron los datos que corresponden a los funcionarios públicos, bajo el régimen de la LOSEP, ya que son los que tienen relación directa con el sistema de control interno y riesgos empresariales. Por ello, la muestra a estudiar fue de 165 funcionarios. Se emplearon dos variables de estudio, relacionadas a la gestión de riesgos empresariales y control interno.

Como instrumentos de investigación se utilizó una encuesta, la cual consta de 16 preguntas, y se realizó en la primera semana del mes de junio del año 2018, en las instalaciones del GAD Municipal. Para la mayoría de preguntas, se utilizó la escala de Likert y preguntas dicotómicas, las cuales están divididas en 2 factores: cultura de riesgos, control interno y gestión de riesgos. Una vez obtenidos los datos de campo, se procedió a tabular la información en Microsoft Excel 2013 para luego presentar los hallazgos obtenidos.

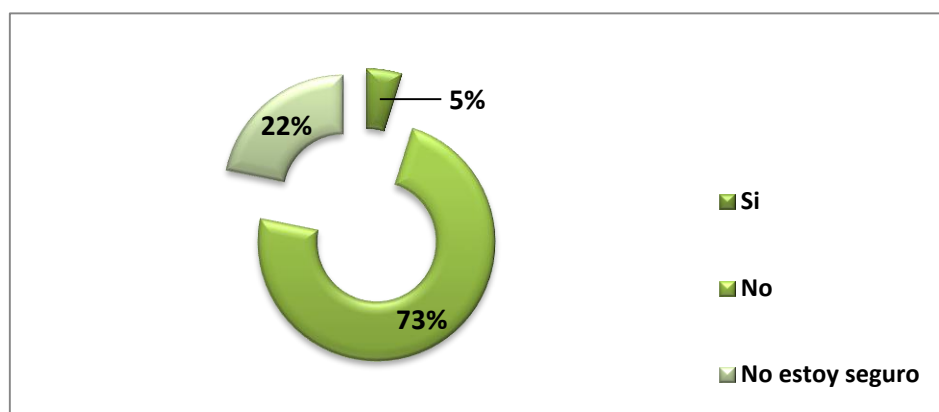
## RESULTADOS

### Proceso formal para la identificación de riesgos

En el Gráfico 1 manifiesta que el 73% de los encuestados confirman que, el proceso

formal de Gestión de Riesgos no es aplicado dentro del GAD Municipal. Así mismo, se puede observar que el 22% de encuestados considera que no está seguro, si existe un procedimiento formal y aún más si dentro de su área, se realiza identificación de riesgos. Estos resultados evidencian que el Consejo Municipal, representado como Gobierno Corporativo dentro del GAD Municipal, da prioridad a otros proyectos que si bien es cierto, son necesarios para cumplir con el Plan de Ordenamiento Territorial y el Plan Nacional del Buen Vivir para asegurar el desarrollo social y económico del cantón. Sin embargo, se evidencia su poca participación en el aspecto relacionado con la Gestión de Riesgos, ya que

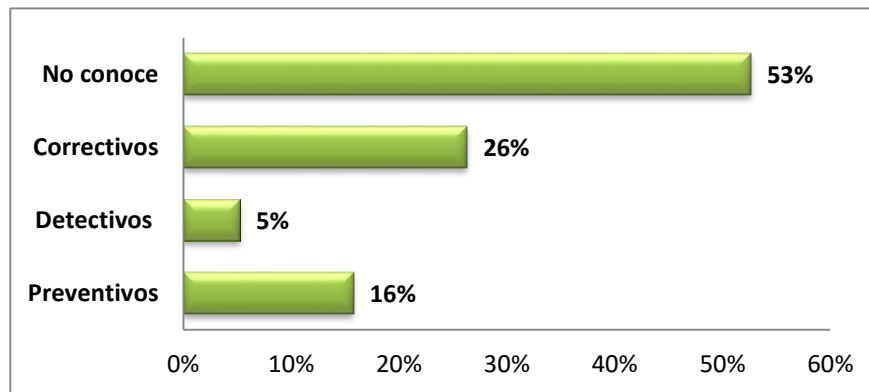
al no aplicarse, repercute de manera negativa en el cumplimiento de lo anterior expuesto. Por lo tanto, el funcionario público no recibe la inducción adecuada sobre Gestión de Riesgos y planes de contingencia. En este sentido, se está dando incumplimiento a la norma de control interno 300 Evaluación del Riesgo del subcomponente 300-02 Plan de mitigación de riesgos, que expresa que los directivos son los responsables en realizar un plan de mitigación documentado de tal forma que permita establecer estrategias para dar respuestas y monitorear los riesgos tanto internos y externos, emitiendo reporte con el fin de dar una comunicación efectiva, a todos los subordinados de cada área funcional.



**Gráfico 1.** Aplicación formal del proceso de gestión de riesgos.

### ***Tipos de controles aplicados a cada área funcional***

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

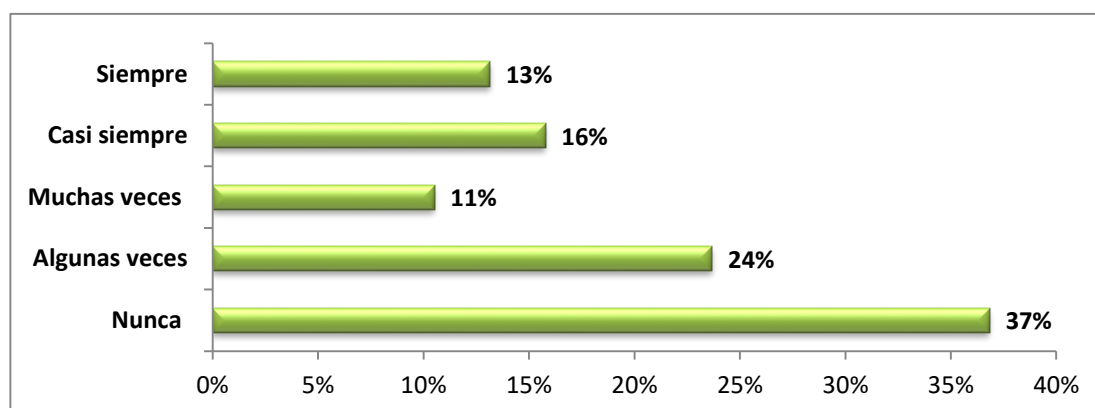


**Gráfico 2.** Tipos de controles aplicados para cumplimiento de planes y programas.

Se observa en el Gráfico 2, que el control interno aplicado en la institución presenta debilidades en cuanto a los tipos de control, por ello, la responsabilidad recae sobre la máxima autoridad de la entidad, al no realizar un control permanente, en cada área del GAD Municipal. Dando un seguimiento continuo, en cada actividad o proceso, cuyo fin es concientizar al funcionario público de llevar una identificación de riesgos preventiva, dando una respuesta adecuada a los eventos adversos que se presenten. Por ello, se está dando incumplimiento a la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado en su artículo 12.- Tiempos de control, el cual expresa que el control interno, dentro de las instituciones públicas se aplicará de forma previa, continua y posterior.

### Seguimiento e identificación de riesgos

El Gráfico 3 expresa que el 37% de los funcionarios encuestados, afirmaron que nunca se realizaba seguimiento constante de sus actividades, para identificación de riesgos. Ya que, aseguraron que esta función le compete a la Contraloría y por ende solo existe control correctivo. Por otro lado, el 24% considera que algunas veces se realiza control y seguimiento en sus funciones; así mismo el 13% indican, que si se ejecuta el componente de control interno supervisión y monitoreo establecidos dentro de la norma de control interno 600 Seguimiento, del subcomponente 600-01 Seguimiento continuo o en operación.



**Gráfico 3.** Seguimiento e identificación de riesgos.

De hecho, se evidencia que la máxima autoridad, los niveles directivos y las jefaturas de cada unidad funcional del GAD Municipal, no están efectuando un seguimiento constante del ambiente interno y externo de la entidad, para establecer medidas preventivas y oportunas en base a eventos potenciales que limitan el cumplimiento de objetivos institucionales. Dando incumplimiento, a la norma de control interno del subcomponente 600-02 Evaluaciones periódicas cuyo fin es establecer las fortalezas y debilidades respecto al sistema de control interno vigente dentro de la institución.

### **Procesos de auditoría al sistema de control interno en la gestión del área de talento humano**

Para poder evaluar el sistema de control interno, se realizaron las preguntas del cuestionario a la Directora de Gestión del Talento Humano, el cual fue aplicado tomando en cuenta los ocho componentes del COSO ERM, por lo que se pudo determinar el nivel de confianza y riesgos de los controles actuales en dicha dirección.

**Tabla 1.** Promedio general del control interno – COSO ERM del área de talento humano del GAD Municipal del cantón Ventanas.

COMPONENTE	% DE CONFIANZA	GRADO DE CONFIANZA	% DE RIESGO	NIVEL DE RIESGO
Ambiente interno de control	72%	MEDIO	28%	MEDIO
Establecimiento de objetivos	48%	BAJO	52%	ALTO
Identificación de eventos	13%	BAJO	87%	ALTO
Evaluación de riesgos	43%	BAJO	57%	ALTO
Respuesta al riesgo	47%	BAJO	53%	ALTO
Actividades de control	86%	ALTO	14%	BAJO
Información y comunicación	80%	ALTO	20%	BAJO
Seguimiento	92%	ALTO	8%	BAJO
<b>Control interno general</b>	<b>60%</b>	<b>Medio</b>	<b>40%</b>	<b>Medio</b>

Fuente: Investigación basada en el cuestionario COSO ERM, aplicado al área de talento humano del GAD Municipal del cantón Ventanas

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

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

### CONCLUSIONES

El trabajo de campo establecido en esta investigación, demuestra que se requiere implementar un sistema formal de control interno basado en riesgos según metodología COSO ERM en el área de talento humano, cuya finalidad es dar seguridad razonable en la efectividad y cumplimiento de sus planes y programas, proteger sus recursos, cumplir con el marco normativo tanto interno como externo y lograr una optimización de resultados en sus actividades y procesos. En efecto, el control preventivo demuestra ser un antídoto efectivo para toda organización; sin embargo, no asegura el cumplimiento de los objetivos pero contribuye en dar una seguridad razonable en su logro.

Dentro del GAD Municipal del cantón Ventanas, no se lleva un proceso formal de Gestión de Riesgos Empresariales, por lo que se limitan solo a cumplir las normas y regulaciones que exigen los organismos de control. Sin embargo no se identifican riesgos y si lo hacen, lo realizan de manera empírica, sin

un manual que especifique los lineamientos a seguir para dar un tratamiento adecuado a los riesgos identificados, clasificándolos por la probabilidad de impacto que tengan dentro de su área de trabajo.

También se encontró, que la mayoría de funcionarios encuestados, no conocen los tipos de controles que se aplican dentro de su área funcional, por lo que evidencia, la falta de comunicación por parte de los mandos medios de la institución, en establecer el compromiso de capacitar al personal en temas de control y riesgos. Lo cual, influye de manera directa en el cumplimiento de los planes y programas en su área y en todo el GAD Municipal.

Otros funcionarios también afirman, que los controles que se aplican son de tipo correctivo, lo que indica que solo corrigen una vez que se han materializado los riesgos, a través de las recomendaciones emitidas por la Contraloría General del Estado, como organismo evaluador del control interno.

También existen hallazgos, de que no existe una supervisión oportuna a los procesos establecidos dentro del área funcional donde se desempeñan los funcionarios públicos y en otros casos solo algunas veces lo realizan. Por lo que, las actividades de supervisión se ven limitadas solo por las evaluaciones realizadas por la Contraloría General del Estado.

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

urgentes, para dar una respuesta efectiva a los riesgos y prevenir que los planes y programas del área se vean afectados.

De esta manera, se propone aprobar el manual de Gestión de Riesgos según metodología COSO ERM, por parte del Consejo Municipal, a fin de implementar mapas de calor y matriz de riesgos, que permitan determinar la probabilidad de impacto de cada evento potencial y darle su tratamiento posterior, con responsables de generar una mitigación efectiva de los riesgos identificados.

### REFERENCIAS

- Calderón, G. (2004). Gerencia del Talento Humano en el sector público: Análisis en entidades públicas de Manizales, Pereira y Armenia. Recuperado de ResearchGate: [https://www.researchgate.net/publication/242084559\\_GERENCIA\\_DEL\\_TALENTO\\_HUMANO\\_EN\\_EL\\_SECTOR\\_PUBLICO\\_ANALISIS\\_EN\\_ENTIDADES\\_PUBLICAS\\_DE\\_MANIZALES\\_PEREIRA\\_Y\\_ARMENIA](https://www.researchgate.net/publication/242084559_GERENCIA_DEL_TALENTO_HUMANO_EN_EL_SECTOR_PUBLICO_ANALISIS_EN_ENTIDADES_PUBLICAS_DE_MANIZALES_PEREIRA_Y_ARMENIA)
- Gates, S., Nicolas, J.-L., & Walker, P. L. (2012). Enterprise risk management: A process for enhanced. Recuperado de <https://www.imanet.org/media/170d5efc199b4500a909d498326830ff.ashx>
- Giler, K., Mendoza, K., & Paredes, P. (2016). Gestión de riesgo empresarial. Evaluación y mejoramiento del control interno de fundaciones. Estudio de caso. Recuperado de Universidad Politécnica Salesiana: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/12825/1/GESTION%20DE%20RIESGO%20EMPRESARIAL.pdf>
- Mejía, A., Jaramillo, M., & Bravo, M. (2006). Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones. Recuperado de ResearchGate: [https://www.researchgate.net/publication/28297524\\_Formacion\\_del\\_talento\\_humano\\_factor\\_estrategico\\_para\\_el\\_desarrollo\\_de\\_la\\_productividad\\_y\\_la\\_competitividad\\_sostenibles\\_en\\_las\\_organizaciones](https://www.researchgate.net/publication/28297524_Formacion_del_talento_humano_factor_estrategico_para_el_desarrollo_de_la_productividad_y_la_competitividad_sostenibles_en_las_organizaciones)
- OLACEFS. (11 de 2015). Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades de Fiscalización Superior. (K. Comunicación, Productor) Recuperado de <http://www.olacefs.com/wp-content/uploads/2016/03/15.pdf>
- Pierce, E., & Goldstein, J. (2018). ERM and strategic planning: a change in paradigm. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1057/s41310-018-0033-3>