



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

DEPARTAMENTO DE POSGRADOS

**MAESTRÍA EN AUDITORÍA INTEGRAL Y GESTIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS
VERSIÓN III**

Evaluación del riesgo operativo derivado de la inobservancia a las Normas de Control Interno en el área financiera del Sector Público Municipal de Movilidad de Cuenca, en el período 2017 – 2019

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Magister en Auditoría
Integral y Gestión de Riesgos Financieros**

Autor:

CPA. Catherine Abigaíl Salazar Armas

Director:

Ing. Juan Carlos Pauta Ortiz Msc.

Cuenca, Ecuador

2020

Resumen

El desconocimiento o falta de aplicación del control interno dentro de las entidades estatales puede recaer en responsabilidad civil o penal para los funcionarios que administran recursos públicos. En ese sentido, el objetivo del presente trabajo es evaluar los riesgos operativos que surgen en el área financiera de una de las entidades del sector público causado por la inobservancia de las Normas de Control Interno emitidas por la Contraloría General del Estado (CGE). La metodología planteada acata la normativa emitida por el ente de control y, además ayuda a identificar, evaluar y mitigar los errores dolosos o involuntarios de servidores, con la finalidad de evitar un inadecuado uso de los recursos públicos.

Palabras Clave: Control Interno, Sector Público, Riesgo Operativo, Administración de Riesgos, Método Risicar

Índice de Contenido

i.	Introducción	6
ii.	Estado del Arte	7
iii.	Metodología	10
iv.	Resultados	12
v.	Discusión	22
vi.	Conclusiones.....	23
vii.	Referencias Bibliográficas.....	24

Índice de Tablas

Tabla Nro. 1:	14
Tabla Nro. 2:	14
Tabla Nro. 3:	14
Tabla Nro. 4:	15
Tabla Nro. 5:	15
Tabla Nro. 6:	16
Tabla Nro. 7:	16
Tabla Nro. 8:	19
Tabla Nro. 9:	19
Tabla Nro. 10:	20
Tabla Nro. 11:	21

Índice de Figuras

Figura Nro. 1:	17
Figura Nro. 2:	18

Índice de Anexos

Anexo 1: Matriz de Identificación de Riesgos

Anexo 2: Matriz de Calificación y Evaluación de Riesgos

Anexo 3: Matriz de Medidas de Tratamiento

i. Introducción

El control interno dentro de las entidades públicas o privadas es una herramienta indispensable, ya que permite asegurar el logro de los objetivos planteados. En el sector público esta actividad es responsabilidad de la máxima autoridad, de los directivos y demás servidores de la entidad.

De acuerdo a las Normas de Control Interno, las entidades del Estado y las personas jurídicas de derecho privado que disponga de recursos públicos deberán aplicar medidas de control interno con la finalidad de salvaguardar sus recursos. En virtud de esto, la administración de riesgos es en la actualidad un proceso indispensable dentro del Control Interno, debido a que permite identificar, calificar y evaluar los riesgos que pueden afectar al cumplimiento de los objetivos dentro de la entidad, esto con la finalidad de implementar medidas de acción efectivas antes de que el riesgo se pueda materializar.

Existen varios tipos de riesgos, uno de ellos es el riesgo operativo, que se define como la posibilidad de pérdida causada por fallas en procesos, personas, sistemas internos o eventos externos. Por esta razón, el presente trabajo tiene por objetivo evaluar los riesgos operativos que surgen en el área financiera de la Empresa de Movilidad, Tránsito y Transporte de Cuenca en el período 2017- 2019 por inobservancias de las Normas de Control Interno y proponer medidas de acción correctivas en los riesgos significativos, con la finalidad de optimizar el control interno de esta área.

Para llevar a cabo este trabajo, se ha estructurado en los siguientes apartados: II. Estado del Arte o Marco Teórico, en donde se establece los aspectos teóricos que permitan comprender el tema; III. Metodología, en este apartado identificaremos los riesgos operativos para posterior a ello aplicar el Método Risicar de la profesora Rubí Mejía, para la evaluación de los riesgos identificados; IV. Resultados, provenientes de la aplicación de la metodología y el planteamiento de las medidas de tratamiento a los riesgos; V. Discusión, que es la posición del autor frente a los demás escritores, VI. Conclusiones por el desarrollo del tema planteado, y finalmente VII. las Referencias bibliográficas.

ii. Estado del Arte

La definición de Control Interno ha ido evolucionando con el tiempo. Para Charry (2013) el control interno es el conjunto de normas, métodos y medidas coordinadas que adopta una organización con la finalidad de salvaguardar sus recursos, proporcionar información oportuna, adecuada, y segura; promover la eficiencia operativa, el mejoramiento continuo y estimular la incorporación de las políticas establecidas por la alta dirección. Por otro lado, para Portal (2016) el control interno es un proceso de carácter preventivo cuyo propósito es brindar una seguridad razonable de que las actividades organizacionales están encaminadas al logro de los objetivos y metas, así como garantizar el cumplimiento del marco jurídico aplicable y salvaguardar los recursos públicos. Además, se trata de una serie de prácticas afianzadas por la alta dirección y que deben ser adoptadas de manera cotidiana por todo el personal.

Según Gamboa, Puente y Vera (2016) el control interno es un proceso integral dinámico que se adapta constantemente a los cambios que enfrenta la institución, efectuado por la entidad y todo su talento humano, y está diseñado para enfrentarse a los riesgos, constituyéndose en un mecanismo para establecer que las cosas se cumplan como fueron planteadas de acuerdo con los objetivos, políticas, metas, etc., fijados para el desarrollo de su misión institucional. También, el control interno dentro de las entidades públicas debe promover la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones bajo principios éticos y de transparencia

Las definiciones establecidas por estos actores deberían ser la base de aplicación de las Instituciones Públicas en el Ecuador. Debido a que según las Normas de Control Interno emitidas por la Contraloría General del Estado (2019), el control interno es responsabilidad de la máxima autoridad, de los directivos y demás servidoras u servidores de la entidad, esto con la finalidad de proteger los recursos públicos, así como el logro de objetivos.

Para Gamboa, Puente y Vera (2016) existen dos tipos de control interno: el control interno contable y el control interno administrativo. El primero hace referencia a la efectividad, control y verificación dentro de los procesos contables, para garantizar que la información financiera cumpla con las normas contables que las regula. Mientras que el control interno administrativo, comprende los métodos y procedimientos relacionados con la eficiencia de las operaciones, que a su vez ayuda a los directivos a lograr la eficiencia operacional y el cumplimiento de las políticas de la entidad. Sin embargo, se debe recordar que la ausencia o la ineficiencia de un sistema de control administrativo, es signo de una administración débil e inadecuada.

Sin embargo, el control interno aplicado en las Instituciones corre el riesgo de que sea diseñado de manera deficiente, debido a que depende del juicio humano, por lo que están implícitas fallas humanas como equivocaciones, error de comprensión o descuido, lo que impide alcanzar los objetivos planteados.

Por esta razón, el control interno debe ser robusto que incorpore herramientas que permitan mejorar el desempeño de las Instituciones Públicas. Una de estas herramientas, es la Administración de Riesgos, que según Mejía (2004) es la combinación de acciones, que permite manejar la incertidumbre a través del establecimiento de medidas para identificar, valorar y manejar los eventos potenciales que puedan presentarse y afectar al logro de sus objetivos.

En la administración de riesgo debe intervenir y comprometer a todo el talento humano de la Institución, con esto se logra reforzar el sentido de pertenencia y responsabilidad, ya que al asignarles como parte de sus funciones la administración de riesgos de los procesos en los que participan, facilita la participación y discusión sobre los riesgos que pueden estar inmersos en la entidad y que pueden afectarla.

La administración de riesgos implica todos los riesgos que pueden afectar a una entidad, se puede definir al riesgo como la posibilidad de que un evento ocurra y pueda poner en peligro el cumplimiento de los objetivos de la organización. La identificación de riesgos permite conocer que tan probable puede ser su aparición y en el caso de que se presenten como pueden afectar a la organización, de esta manera se puede asignar recursos con el fin de protegerla de los riesgos más significativos. Esto, se conoce como Mapa de Riesgos, que es el resultado de la administración de riesgos, esta

herramienta facilita la visualización y entendimiento de los riesgos, con la finalidad de proponer medidas correctivas que permitan salvaguardar los recursos de la entidad.

En el presente trabajo nos enfocaremos en el riesgo operativo, que a nivel internacional según el Comité de Basilea (2008) definió al riesgo operativo como el riesgo por pérdida debido a la falta de adecuación o a fallos en los procesos, el personal y los sistemas internos, o bien por causa de eventos externos.

Para Mejía (2006) el riesgo operativo es la posibilidad de pérdidas ocasionadas en la ejecución de los procesos y funciones de la empresa, por fallas en procesos, sistemas, procedimientos, modelos o personas. Mientras que para Ayala (2017) el riesgo operativo se refiere a las pérdidas potenciales resultantes de sistemas inadecuados, fallas administrativas, controles defectuosos, fraude o error humano.

La definición del riesgo operativo es importante, debido a que en muchas ocasiones se concluye que es netamente por la aplicación errónea o fallas realizadas por personas implicadas en los procesos. Sin embargo, el riesgo operativo va más allá del recurso humano.

iii. Metodología

En el Ecuador, las entidades del Estado y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos son las encargadas de aplicar medidas de control interno, toda vez que manejan recursos públicos. Es por ello, que a nivel nacional el ente de control de dichas entidades es la Contraloría General del Estado.

En la Empresa de Movilidad, Tránsito y Transporte de Cuenca EMOV EP, al ser una empresa municipal que se encuentra dentro del Sector Público, y toda vez que maneja recursos públicos, está sujeta a las Normas de Control Interno emitidas por la Contraloría, las mismas que fueron formuladas con relación al Marco Integrado de Control Interno (COSO).

Dentro del grupo 300 de las Normas de Control Interno se establece la evaluación del riesgo, por lo que dentro de éstas se fijan los mecanismos que deben existir para el tratamiento de ellos.

Para dar cumplimiento a dichas Normas, y en base al método cualitativo explicativo, en el cual se busca establecer las causas de los eventos que se estudian, se utilizó el método de observación dentro de los procesos y se aplicó entrevistas al personal del área financiera dentro de los departamentos de presupuestos, tesorería y contabilidad, así como la revisión de documentación fuente para establecer las falencias en el control interno que determinan los posibles eventos que se consideraron amenazas y que consecuentemente pueden ocasionar riesgos. Para ello se realizó la matriz de identificación de riesgos, que abarca información adicional que permitirá administrar cada uno de los riesgos de forma efectiva, ya que podemos contar con información como: quién puede generar el riesgo, la manera en la que se puede presentar, porque puede cobrar importancia y que le pasaría a la Institución si se llegará a presentar.

Posterior a ello, se procedió a la calificación de los riesgos; dado que una vez identificados los riesgos es necesario definir qué tan representativos son. En esta etapa se aplicó el Método Risicar, desarrollado por la profesora Rubí Mejía, en su libro "Administración de Riesgos, Un enfoque Empresarial". En el que se analizan dos

variables: la primera la **frecuencia** o la probabilidad de ocurrencia del riesgo y la segunda el **impacto** o potencial de pérdida que puede surgir en el caso de su materialización. Para la calificación de los riesgos es necesario el producto resultante de estas dos variables, por lo que es en esta etapa donde se establecen las escalas para cada variable.

Por otro lado, es en la evaluación de los riesgos, la fase en la que se considera las ponderaciones obtenidas en la etapa anterior; lo que permitirá establecer la situación que afronta la empresa respecto de ellos. Sin embargo, también depende de los criterios de tolerancia al riesgo que tengan los directivos para cada situación.

Y, por último, como resultado de la aplicación del método Risicar en la evaluación de los riesgos, se obtendrá la matriz de calor, el cual mostrará gráficamente los riesgos que necesitarán implementación de medidas de mitigación de respuesta inmediata y otros que pueden ser tratados a mediano o largo plazo, o a su vez, pueden existir riesgos que no necesiten control alguno.

iv. Resultados

Con la aplicación de la metodología descrita en el inciso anterior, dentro del área financiera, se da cumplimiento a las Normas de Control Interno 300 sobre la Evaluación del Riesgo, así como los objetivos específicos planteados para este trabajo de investigación.

Por lo que los resultados obtenidos, se presentarán de acuerdo a las etapas de gestión de riesgos:

- **Identificación de Riesgos**

Para la identificación de los riesgos se tomó en consideración las Normas de Control Interno (400) emitidas por la Contraloría General del Estado, para ello se consideró varios aspectos relacionados con los riesgos, tales como: el departamento, la descripción del riesgo, el agente generador, causa y efecto. Esta información adicional es necesaria para la aplicación de la siguiente etapa dentro de la administración de riesgos.

En el **Anexo 1: Matriz de Identificación de Riesgos** podemos visualizar los 23 riesgos que se obtuvo en la etapa de identificación, los mismos que han sido clasificados en generales y por administración financiera. Entre estos tenemos: 3 riesgos generales, 2 riesgos en Presupuestos, 12 riesgos en Tesorería y 6 riesgos en Contabilidad.

- **Calificación del Riesgo**

Una vez que se han identificado los riesgos en cada departamento, se procede a calificarlos. Para esta actividad se aplicó las escalas determinadas en el método Risicar.

A través de esta metodología es necesario contar con la tabla de frecuencia (

Tabla Nro. 1)

Tabla Nro. 1:**Calificación de la Frecuencia**

CALIFICACIÓN DE LA FRECUENCIA		
Valor	Frecuencia	Descripción
1	Baja	Ningún caso en un año
2	Media	Entre 1 y 4 casos en un año
3	Alta	Entre 5 y 10 casos en un año
4	Muy Alta	Más de 10 casos en un año

Adaptado de: (Mejía Quijano, Administración de Riesgos, Un enfoque empresarial, 2006)

Y, además, con las tablas de impacto; para definir éstas, se tomó en consideración los cuatro aspectos más importantes que pueden surgir en el caso de que el riesgo se materialice, estos son: el económico (**Tabla Nro. 2**), la imagen (**Tabla Nro. 3**), llamados de atención (**Tabla Nro. 4**), y la materialidad que puede trascender en los estados financieros (

Tabla Nro. 5).

Tabla Nro. 2:**Calificación del Impacto en Términos Económicos**

CALIFICACIÓN DEL IMPACTO		
Valor	Impacto	Descripción en Términos Económicos
5	Leve	Pérdidas menores a \$100
10	Moderado	Pérdidas entre \$100 y \$500
20	Grave	Pérdidas entre \$501 y \$1.000
50	Catastrófico	Pérdidas por más de \$1.000

Adaptado de: (Mejía Quijano, Administración de Riesgos, Un enfoque empresarial, 2006)

Tabla Nro. 3:**Calificación del Impacto en Términos de Imagen**

CALIFICACIÓN DEL IMPACTO		
Valor	Impacto	Descripción en Términos de Imagen
5	Leve	De conocimiento del Jefe Inmediato
10	Moderado	De conocimiento del departamento
20	Grave	De conocimiento de la Institución
50	Catastrófico	De conocimiento externos a nivel local

Adaptado de: (Mejía Quijano, *Administración de Riesgos, Un enfoque empresarial, 2006*)

Tabla Nro. 4:

Calificación del Impacto en Términos de Materialidad para los EEFF

CALIFICACIÓN DEL IMPACTO		
Valor	Impacto	Descripción en Materialidad para los EEFF (Fiabilidad de la Información Financiera)
5	Leve	Registros contables menor a \$5.000
10	Moderado	Registros contables entre \$5.000 y \$15.000
20	Grave	Registros contables entre \$15.001 y \$30.000
50	Catastrófico	Registros contables mayor a \$30.000

Adaptado de: (Mejía Quijano, *Administración de Riesgos, Un enfoque empresarial, 2006*)

Tabla Nro. 5:

Calificación del Impacto en Términos de Llamados de atención

CALIFICACIÓN DEL IMPACTO		
Valor	Impacto	Descripción en Términos de Llamados de Atención
5	Leve	De conocimiento del Jefe Inmediato
10	Moderado	De conocimiento del Subgerente de Talento Humano
20	Grave	De conocimiento del Gerente
50	Catastrófico	De conocimiento de la CGE

Adaptado de: (Mejía Quijano, *Administración de Riesgos, Un enfoque empresarial, 2006*)

Para la calificación de los riesgos que fueron identificados dentro del área financiera de la Empresa de Movilidad Tránsito y Transporte de Cuenca, se realizó encuestas al personal de cada uno de los departamentos sujetos a examen, estos son:

Presupuestos, Contabilidad y Tesorería. Y además, se revisó la documentación base de

los procesos de registro presupuestario y contable, con ello se logra determinar tanto la frecuencia como el impacto de los riesgos en cada uno de los departamentos.

- **Evaluación del Riesgo**

En este paso, se determina que tan críticos son los riesgos, para ello se toma en cuenta las tablas de frecuencia e impacto, de la etapa anterior. Para esto, es necesario establecer el nivel de gravedad de los riesgos, en la

Tabla Nro. 6 se establece los cuatro tipos que pueden existir bajo esta metodología.

Tabla Nro. 6:

Matriz de Gravedad de los Riesgos

GRAVEDAD DE LOS RIESGOS	
A	Aceptable
B	Tolerable
C	Grave
D	Inaceptable

Fuente: (Mejía Quijano, *Administración de Riesgos, Un enfoque empresarial, 2006*)

Con el producto resultante de la frecuencia por el impacto, conjuntamente con los niveles de gravedad de los riesgos, podemos llegar a la Matriz de Evaluación del Riesgo la misma que se detalla en la **Tabla Nro. 7**.

Tabla Nro. 7:

Matriz de Evaluación del Riesgo

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL RIESGO									
4	Muy Alta	20	B	40	C	80	D	200	D
3	Alta	15	B	30	C	60	C	150	D
2	Media	10	B	20	B	40	C	100	D
1	Baja	5	A	10	B	20	B	50	C
FRECUENCIA		Leve		Moderado		Grave		Catastrófico	
		5		10		20		50	
IMPACTO									

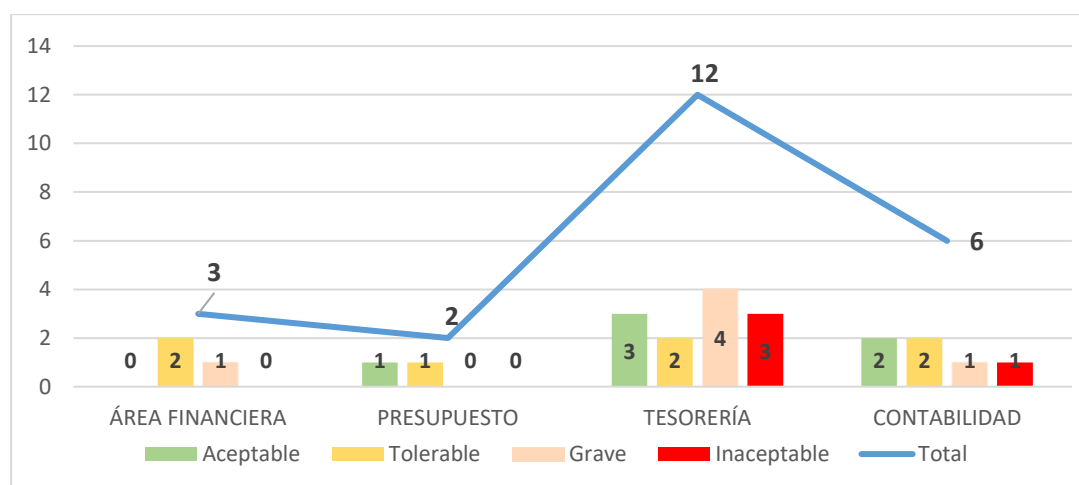
Fuente: (Mejía Quijano, *Administración de Riesgos, Un enfoque empresarial, 2006*)

Una vez aplicados todos los criterios de evaluación podemos observar en el **Anexo 2:** Matriz de Calificación y Evaluación de Riesgos, los resultados de cada uno de los riesgos dentro del área financiera.

Así también en la **Figura Nro. 1** a manera de resumen, podemos encontrar la gravedad de los riesgos por cada uno de los departamentos del área financiera. Sin embargo, es preciso mencionar, que, si bien la mayor cantidad de riesgos se encuentra dentro del departamento de tesorería, esto se debe a que las Normas de Control Interno (400), están enfocadas al control de esta área, toda vez que es la más sensible, ya que es en ella en la que se ejecutan los ingresos y gastos de la Institución.

Figura Nro. 1

Resultados de Evaluación de Riesgos



Elaborado por: Catherine Abigaíl Salazar Armas

En cuanto a la matriz de calor obtenida en la **Figura Nro. 2** se puede determinar que existe: 6 riesgos aceptables, 7 tolerables, 6 graves y 4 inaceptables dentro del área financiera. Esta matriz permite tener una visión global de los riesgos que puede enfrentar la Institución, y además ayuda a priorizar los mismos para implementar medidas de tratamiento en el corto, mediano y largo plazo.

Figura Nro. 2

Matriz de Calor de Riesgos

MATRIZ DE CALOR DE RIESGOS					
4	Muy Alta		2		1
3	Alta		2	1	
2	Media	3	3	1	3
1	Baja	6	1		
FRECUENCIA		Leve	Moderado	Grave	Catastrófico
		5	10	20	50
IMPACTO					

Elaborado por: Catherine Abigaíl Salazar Armas

- **Propuesta de Tratamiento al Riesgo**

Una vez obtenida la Matriz de evaluación de los riesgos, es necesario establecer qué medidas de tratamiento se debe implementar. Para ello, en la **Tabla Nro. 8** se determina las diferentes acciones que se pueden emplear.

Tabla Nro. 8*Respuesta al Riesgo*

RESPUESTA AL RIESGO	
A	Aceptar el riesgo
Pt	Proteger la Institución
E	Eliminar la Actividad
Pv	Prevenir el riesgo
T	Transferir el riesgo
R	Retener las pérdidas

Fuente: (Mejía Quijano, Administración de Riesgos, Un enfoque empresarial, 2006)

Ahora bien, en la **Tabla Nro. 9** podemos observar la acción de respuesta al riesgo que se podría aplicar dependiendo de la zona de gravedad de los riesgos.

Tabla Nro. 9*Matriz de Respuestas al Riesgo*

MATRIZ DE RESPUESTA AL RIESGO					
4	Muy Alta	20 Zona de Riesgo Tolerable Pv;R	40 Zona de Riesgo Grave Pv; Pr; T	80 Zona de Riesgo Inaceptable Pv; Pt; T	200 Zona de Riesgo Inaceptable E; Pv; Pt
3	Alta	15 Zona de Riesgo Tolerable Pv;R	30 Zona de Riesgo Grave Pv; Pt; T	60 Zona de Riesgo Grave Pv; Pt; T	150 Zona de Riesgo Inaceptable E; Pv; Pt
2	Media	10 Zona de Riesgo Tolerable Pv;R	20 Zona de Riesgo Tolerable Pv;Pt; R	40 Zona de Riesgo Grave Pv; Pt; T	100 Zona de Riesgo Inaceptable Pv; Pt; T
1	Baja	5 Zona de Aceptabilidad A	10 Zona de Riesgo Tolerable Pt;R	20 Zona de Riesgo Tolerable Pt;T	50 Zona de Riesgo Grave Pt; T
FRECUENCIA		Leve	Moderado	Grave	Catastrófico
		5	10	20	50
IMPACTO					

Fuente: (Mejía Quijano, Administración de Riesgos, Un enfoque empresarial, 2006)

De igual manera, en el **Anexo 3: Matriz de Medidas de Tratamiento**, se encuentra las medidas de tratamiento que se podría implementar para cada uno de los riesgos identificados en la etapa uno. Sin embargo, en la **Tabla Nro. 10** se puede observar la matriz de riesgos inaceptables dentro del área financiera de la Empresa de Movilidad Tránsito y Transporte de Cuenca; son estos riesgos los que necesitan ser tratados de forma inmediata, toda vez que si llegasen a suceder significaría una gran pérdida para la Institución. Es por esta razón que, en la siguiente etapa, se plantean diseño de medidas de control para estos riesgos.

Tabla Nro. 10

Matriz de Riesgos Inaceptables

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS			CALIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS						MEDIDAS DE TRATAMIENTO
Departamento	Riesgo	Descripción	Frecuencia		Impacto		Evaluación		
Tesorería	Especies valoradas vendidas sin el control respectivo	Probabilidad de desvío de fondos	2	Media	50	Catastrófico	100	Inaceptable	Pv, Pt, T Prevenir el riesgo Proteger la Institución Transferir el riesgo
	Robo o hurto de los valores recaudados	Probabilidad de que exista robo o hurto de los valores recaudados	2	Media	50	Catastrófico	100	Inaceptable	Pv, Pt, T Prevenir el riesgo Proteger la Institución Transferir el riesgo
	Uso inadecuado de fondos públicos	Probabilidad de realizar pagos sin justificativos y/o a otros beneficiarios	2	Media	50	Catastrófico	100	Inaceptable	Pv, Pt, T Prevenir el riesgo Proteger la Institución Transferir el riesgo
Contabilidad	Diferencia en las cuentas contables de cuentas por cobrar y anticipos de fondos	Probabilidad de que exista diferencia entre los saldos de las cuentas contables	4	Muy Alta	50	Catastrófico	200	Inaceptable	E, Pv, Pt Evitar Prevenir el riesgo Proteger la Institución

Elaborado por: Catherine Abigaíl Salazar Armas

- **Diseño de Controles**

Para el diseño de medidas de control, es necesario conocer todos los aspectos relevantes acerca del riesgo, esto es: quien lo genera y las causas de estos. Estos aspectos fueron ya establecidos en la primera etapa de administración de los riesgos,

por lo que al llegar al diseño de controles nos resulta más fácil la elaboración de los mismos. Sin embargo, es preciso mencionar que, para el diseño de controles, deben participar todas las áreas que manejan el proceso.

En la **Tabla Nro. 11** se plantea algunas de las medidas de control que pueden ser implementadas para los riesgos inaceptables del área financiera de esta Institución, con esto lograríamos tratar los riesgos a tiempo, sin que generen pérdidas cuantiosas a la entidad.

Tabla Nro. 11

Matriz de Medidas de Control

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS			MEDIDAS DE CONTROL
Departamento	Riesgo	Descripción	
Tesorería	Especies valoradas vendidas sin el control respectivo	Probabilidad de desvío de fondos	*Arqueos sorpresivos de especies valoradas *Realizar cuadros de especies valoradas una vez al mes
	Robo o hurto de los valores recaudados	Probabilidad de que exista robo o hurto de los valores recaudados	*Contar con cajas fuertes en los diferentes puntos de recaudación con acceso restringido *Contratar servicio de transporte de valores una vez terminado el turno del recaudador *Contratar el servicio de un terciario para verificación de valores recaudados antes de ser depositados
	Uso inadecuado de fondos públicos	Probabilidad de realizar pagos sin justificativos y/o a otros beneficiarios	*Implementación de un sistema informático, el cual permita generar el archivo de de carga al BCE de forma automática *Implementar un check list de los documentos que deben ser adjuntados para el pago respectivo.
Contabilidad	Diferencia en las cuentas contables de cuentas por cobrar y anticipos de fondos	Probabilidad de que exista diferencia entre los saldos de las cuentas contables	*Realizar conciliaciones diarias, semanales o quincenas sobre el movimiento de las cuentas mayores y auxiliares

Elaborado por: Catherine Abigaíl Salazar Armas

v. **Discusión**

Considerando, que para Gamboa, Puente y Vera (2016) el control interno debe incluir políticas y prácticas necesarias para asegurar una apropiada planificación y administración del talento humano de la institución, de manera que garantice el desarrollo profesional y asegure la transparencia, eficacia, y vocación de servicio. Y que, además, con la reglamentación del control interno en el sector público, se busca que los funcionarios públicos puedan sensibilizarse, sobre la importancia en el ejercicio de sus competencias, proporcionándoles un instrumento adicional para el buen manejo, custodia, control y aplicación de los recursos públicos de las entidades. Esta aseveración es completamente válida en la práctica profesional en entidades públicas, en las que se busca que el control interno no solo sea puesto en práctica por los departamentos que realizan el control, sino también sea de conocimiento general en los departamentos operativos, ya que es ahí donde se inician con los procesos, los mismos que deben estar en apego a las normativas emitidas por los entes de control gubernamental.

En cuanto a la administración de riesgos, para Rubí Mejía (2005), la autoevaluación del control interno genera mayor responsabilidad en los empleados, al involucrarlos en el análisis de fortalezas y debilidades del sistema de control, al comprometerlos con la recolección de la información que soporta el juicio sobre el estado del sistema y al permitirles proponer planes de mejoramiento que contribuyan al logro del objetivo del sistema de control, y por ende al de la organización. Sin embargo, en el sector público la autoevaluación se ve condicionada; debido a que los servidores públicos solamente

se limitan a realizar las actividades inherentes al cargo, solo por cumplimiento a la normativa, más no realizan un análisis exhaustivo de los riesgos que están implícitas en sus tareas diarias, ni mucho menos establecen planes de mejora ante diferentes situaciones que se pueden considerar de alto riesgo.

Es preciso mencionar que el Método Risicar desarrollado en este trabajo de investigación y planteado por la profesora Rubí Mejía Quijano (2006), es una de las herramientas que permite dar cumplimiento a la Evaluación del Riesgo planteado en la Norma 300 de Control Interno. No obstante, existen otras metodologías que logran acatar las disposiciones no solo al órgano de control sino también están enfocadas a la Gestión de Riesgos según la ISO 31000:2009. Por lo que se podría considerar para un análisis posterior el estudio de los diferentes métodos, con la finalidad de compararlos y establecer la metodología idónea para la aplicación en el sector público del Ecuador.

vi. Conclusiones

Con la metodología aplicada dentro de este trabajo de investigación, permite alcanzar los objetivos planteados en las Normas de Control Interno emitidas por la Contraloría General del Estado.

Sin embargo, es pertinente recalcar que el Control Interno dentro de las entidades públicas es responsabilidad de cada uno de los funcionarios que integran las mismas; por lo que es necesario, en primer lugar, que dichos funcionarios tengan consciencia de la importancia del desarrollo diario de sus actividades y, además, se debería complementar con herramientas, políticas o procedimientos que permitan la aplicación

continúa de un correcto control interno, a través del manejo, custodia y control de los recursos públicos, los que deben estar encaminados al logro de objetivos de la entidad.

Al ser el personal humano el encargado de velar por estas buenas prácticas dentro de las entidades públicas, y al ser el elemento más valioso de las Instituciones, es responsabilidad de la alta dirección asegurar la planificación y administración del talento humano, con la finalidad de que exista el personal idóneo en la ejecución de las actividades de control, el mismo que debe cumplir con transparencia, eficacia y eficiencia las funciones encomendadas. Para ello, es necesario contar con un manual de funciones actualizado en donde se establezcan las responsabilidades y acciones por cada cargo.

Al finalizar este estudio, se concluye que el control interno dentro del sector público debe ser considerado uno de las actividades con mayor trascendencia, ya que es una herramienta que ayuda a reducir los errores involuntarios, previene los actos de corrupción y el desvío de fondos que han sido en la actualidad uno de los mayores retos en la gestión pública del país. Este tipo de herramientas aplicadas de forma consciente en nuestras organizaciones nos ayudaran a ser mejores administradores de los recursos públicos que nos han sido confiados.

vii. Referencias Bibliográficas

Ablan Bortone, N. C., & Méndez Rojas, Z. E. (2010). Los sistemas de control interno en los entes descentralizados estatales y municipales desde la perspectiva COSO. *Visión Gerencial*.

Ayala Hernández, C. A. (2017). Metodología de supervisión del riesgo operativo para las entidades que conforman el Sistema de Seguridad Social en el Ecuador. Quito, Ecuador.

Charry Rodriguez, J. A. (2013). *El Control Interno en Diez Módulos en Entidades y Organismos del Estado*. Medellín: Diké.

Committee on Banking Supervision. (2008). Comité de Supervisión Bancaria de Basilea Principios para la adecuada gestión y supervisión del riesgo de liquidez.

Contraloría General del Estado. (13 de Mayo de 2019). Normas de Control Interno. Quito, Ecuador.

Gamboa Poveda, J., Puente Tituaña, S. P., & Vera Franco, P. Y. (2016). Importancia del control interno en el sector público. *Revista Publicando*.

Mejía Quijano, R. C. (2004). La Administración de Riesgos Empresariales. *ADMINISTER*.

Mejía Quijano, R. C. (2005). Autoevaluación del Sistema de Control Interno. *ADMINISTER*, 82-95.

Mejía Quijano, R. C. (2006). *Administración de Riesgos, Un enfoque empresarial*. Medellín: Artes y Letras Ltda.

Portal Martínez, J. M. (2016). Control Interno e Integridad: Elementos necesarios para la Gobernanza Pública. *El Cotidiano*, 7-13.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de Identificación de Riesgos

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS					
Departamento	Riesgo	Descripción	Agente Generador	Causa	Efecto
Presupuesto, Tesorería y Contabilidad	Acciones irregulares	Probabilidad de que una sola persona realice todas las etapas claves de un proceso	Servidores	*Falta de supervisión *Desconocimiento de los procesos *Ausencia de procedimientos *Desconocimiento de la Normativa Legal	*Sanciones Judiciales *Llamados de atención
	Arrogación de funciones	Probabilidad de ejecución de funciones que no son inherentes al cargo de cada servidor	Jefe del Área	*Desconocimiento de los procesos *Desconocimiento de la Normativa Legal *Falta de experiencia en el cargo asignado	*Sanciones Judiciales *Llamados de atención
	Incumplimiento de funciones asignadas	Probabilidad de que las funciones realizadas por los servidores no sean cumplidas	Jefe del Área	*Falta de supervisión *Desconocimiento de los procesos *Ausencia de procedimientos	*Sanciones Judiciales *Llamados de atención
Presupuesto	Fases presupuestarias incumplidas	Probabilidad de incumplimiento en la programación, formulación, aprobación, ejecución, clausura y liquidación del presupuesto institucional	Experto en Presupuestos	*Equivocación involuntaria *Falta de capacitación *Falta de supervisión *Falta de experiencia en el cargo asignado	*Pérdidas económicas *Pérdida de imagen
	Error en la autorización del gasto	Probabilidad de que se incurra en un gasto que no sea sustentando ni cumpla con los requisitos legales	Experto en Presupuestos / Contador	*Equivocación involuntaria *Falta de capacitación *Falta de supervisión *Falta de experiencia en el cargo asignado	Pérdidas económicas

Tesorería	Recaudación de ingresos depositados de forma incompleta	Probabilidad de desvío de fondos	Recaudadores	<ul style="list-style-type: none"> *Equivocación involuntaria *Personal no idóneo *Falta de capacitación *Falta de supervisión *Desconocimiento de la Normativa Legal *Falta de experiencia en el cargo asignado *Acciones realizadas con dolo 	Pérdidas económicas
	Documentación respaldo de recaudación de ingresos incompleta	Probabilidad de recaudación de valores sin la entrega de comprobantes de la transacción	Recaudadores	<ul style="list-style-type: none"> *Equivocación involuntaria *Falta de experiencia en el cargo asignado *Personal no idóneo *Falta de capacitación *Falta de supervisión *Acciones realizadas con dolo 	Pérdidas económicas
	Especies valoradas vendidas sin el control respectivo	Probabilidad de desvío de fondos	Recaudadores	<ul style="list-style-type: none"> *Equivocación involuntaria *Falta de experiencia en el cargo asignado *Personal no idóneo *Falta de capacitación *Desconocimiento de la Normativa Legal *Falta de supervisión *Acciones realizadas con dolo 	Pérdidas económicas
	Valores recaudados diferentes a los valores depositados	Probabilidad de desvío de fondos	Analista de Tesorería	<ul style="list-style-type: none"> *Falta de experiencia en el cargo asignado *Personal no idóneo *Falta de capacitación *Falta de supervisión *Desconocimiento de la Normativa Legal *Ausencia de procedimientos 	Pérdidas económicas
	Robo o hurto de los valores recaudados	Probabilidad de que exista robo o hurto de los valores recaudados	Personal Externo y/o Interno	<ul style="list-style-type: none"> *Falta de seguridad en las instalaciones físicas 	<ul style="list-style-type: none"> *Pérdidas económicas *Pérdida de imagen

	Apertura indebida de cuentas bancarias	Probabilidad de que exista cuentas aperturadas sin la autorización correspondiente	Tesorero	*Desconocimiento de los procesos *Falta de experiencia en el cargo asignado *Personal no idóneo *Falta de capacitación	Pérdidas económicas
	Registros contables inadecuados	Probabilidad de registros contables de cuentas bancarias sin existir movimientos justificativos en los estados de cuenta bancaria	Personal de Tesorería	*Desconocimiento de los procesos *Falta de experiencia en el cargo asignado *Personal no idóneo *Falta de capacitación *Desconocimiento de la Normativa Legal	Pérdida de fiabilidad de la información financiera
	Uso inadecuado de fondos públicos	Probabilidad de realizar pagos sin justificativos y/o a otros beneficiarios	Tesorero	*Desconocimiento de los procesos *Falta de experiencia en el cargo asignado *Personal no idóneo *Falta de capacitación *Desconocimiento de la Normativa Legal	Pérdidas económicas
	Demora en el cumplimiento de obligaciones	Probabilidad de que exista retardo al realizar el pago de obligaciones	Tesorero	*Desconocimiento de los procesos *Falta de experiencia en el cargo asignado *Personal no idóneo *Falta de capacitación	*Pérdida de imagen
	Garantías inefectivas por vencimiento	Probabilidad de que las garantías entregadas a la Institución no puedan ser ejecutadas	Tesorero	*Desconocimiento de los procesos *Falta de experiencia en el cargo asignado *Personal no idóneo *Falta de capacitación	Pérdidas económicas

	Pérdida de disponibilidad de fondos	Probabilidad de no contar con los recursos necesarios para el cumplimiento de obligaciones por utilizar recursos en inversiones financieras	Tesorero	*Desconocimiento de los procesos *Falta de experiencia en el cargo asignado *Personal no idóneo *Falta de capacitación	Pérdidas económicas
	Uso inadecuado de fondos públicos	Probabilidad de que el personal de recaudación utilice los fondos públicos para asuntos personales	Tesorero	*Desconocimiento de los procesos *Personal no idóneo *Falta de capacitación *Desconocimiento de la Normativa Legal	Pérdidas económicas
Contabilidad	Aplicación inadecuada de las Normas Técnicas y Principios de Contabilidad Gubernamental	Probabilidad de que los registros contables carezcan de cumplimiento de normas y principios y de integración con los demás sistemas.	Contador	*Desconocimiento de los procesos *Falta de experiencia en el cargo asignado *Personal no idóneo *Falta de capacitación	Pérdida de fiabilidad de la información financiera
	Pérdida del respaldo documental	Probabilidad de pérdida del respaldo documental de las transacciones contables	Analista de Contabilidad	*Falta de seguridad en las instalaciones físicas	Pérdida de fiabilidad de la información financiera
	Registro inoportuno de transacciones contables	Probabilidad de que las transacciones contables no sean registradas en el momento que sucedieron	Analista de Contabilidad	*Falta de experiencia en el cargo asignado *Personal no idóneo *Falta de capacitación	Pérdida de fiabilidad de la información financiera
	Diferencia en las cuentas contables de cuentas por cobrar y anticipos de fondos	Probabilidad de que exista diferencia entre los saldos de las cuentas contables	Contador / Tesorero	*Falta de experiencia en el cargo asignado *Personal no idóneo *Falta de capacitación	*Pérdidas económicas *Pérdida de fiabilidad de la información financiera
	Secuencia numérica incorrecta en formularios y documentos	Probabilidad de que los formularios y documentos no guarden un orden numérico entre el físico y el sistema	Contador	*Desconocimiento de los procesos *Falta de experiencia en el cargo asignado	Pérdida de fiabilidad de la información financiera

				*Personal no idóneo *Falta de capacitación	
	Anticipos de fondos injustificados	Probabilidad de que no exista control en la justificación de anticipos de fondos	Contador	*Desconocimiento de los procesos *Falta de experiencia en el cargo asignado *Personal no idóneo *Falta de capacitación	Pérdidas económicas

Anexo 2: Matriz de Calificación y Evaluación de Riesgos

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS		MATRIZ DE CALIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS					
Departamento	Riesgo	Frecuencia		Impacto		Evaluación	
Presupuesto, Tesorería y Contabilidad	Acciones irregulares	1	Baja	10	Moderado	10	Tolerable
	Arrogación de funciones	2	Media	20	Grave	40	Grave
	Incumplimiento de funciones asignadas	2	Media	10	Moderado	20	Tolerable
Presupuesto	Fases presupuestarias incumplidas	2	Media	5	Leve	10	Tolerable
	Error en la autorización del gasto	1	Baja	5	Leve	5	Aceptable
Tesorería	Recaudación de ingresos depositados de forma incompleta	4	Muy Alta	10	Moderado	40	Grave
	Documentación respaldo de recaudación de ingresos incompleta	4	Muy Alta	10	Moderado	40	Grave
	Especies valoradas vendidas sin el control respectivo	2	Media	50	Catastrófico	100	Inaceptable
	Valores recaudados diferentes a los valores depositados	2	Media	5	Leve	10	Tolerable
	Robo o hurto de los valores recaudados	2	Media	50	Catastrófico	100	Inaceptable
	Apertura indebida de cuentas bancarias	1	Baja	5	Leve	5	Aceptable
	Registros contables inadecuados	1	Baja	5	Leve	5	Aceptable
	Uso inadecuado de fondos públicos	2	Media	50	Catastrófico	100	Inaceptable

	Demora en el cumplimiento de obligaciones	3	Alta	20	Grave	60	Grave
	Garantías inefectivas por vencimiento	2	Media	5	Leve	10	Tolerable
	Pérdida de disponibilidad de fondos	1	Baja	5	Leve	5	Aceptable
	Uso inadecuado de fondos públicos	3	Alta	10	Moderado	30	Grave
Contabilidad	Aplicación inadecuada de las Normas Técnicas y Principios de Contabilidad Gubernamental	1	Baja	5	Leve	5	Aceptable
	Pérdida del respaldo documental	1	Baja	5	Leve	5	Aceptable
	Registro inoportuno de transacciones contables	2	Media	10	Moderado	20	Tolerable
	Diferencia en las cuentas contables de cuentas por cobrar y anticipos de fondos	4	Muy Alta	50	Catastrófico	200	Inaceptable
	Secuencia numérica incorrecta en formularios y documentos	3	Alta	10	Moderado	30	Grave
	Anticipos de fondos injustificados	2	Media	10	Moderado	20	Tolerable

Anexo 3: Matriz de Medidas de Tratamiento

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS		MATRIZ DE CALIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS						MATRIZ DE MEDIDAS DE TRATAMIENTO
Departamento	Riesgo	Frecuencia		Impacto		Evaluación		
Presupuesto, Tesorería y Contabilidad	Acciones irregulares	1	Baja	10	Moderado	10	Tolerable	Pv, R Prevenir el riesgo Retener las pérdidas
	Arrogación de funciones	2	Media	20	Grave	40	Grave	Pv, Pt, T Prevenir el riesgo Proteger la Institución Transferir el riesgo
	Incumplimiento de funciones asignadas	2	Media	10	Moderado	20	Tolerable	Pv, R Prevenir el riesgo Retener las pérdidas
Presupuesto	Fases presupuestarias incumplidas	2	Media	5	Leve	10	Tolerable	Pv, R Prevenir el riesgo Retener las pérdidas
	Error en la autorización del gasto	1	Baja	5	Leve	5	Aceptable	A Aceptar el riesgo
Tesorería	Recaudación de ingresos depositados de forma incompleta	4	Muy Alta	10	Moderado	40	Grave	Pv, Pt, T Prevenir el riesgo Proteger la Institución Transferir el riesgo
	Documentación respaldo de recaudación de ingresos incompleta	4	Muy Alta	10	Moderado	40	Grave	Pv, Pt, T Prevenir el riesgo Proteger la Institución Transferir el riesgo
	Especies valoradas vendidas sin el control respectivo	2	Media	50	Catastrófico	100	Inaceptable	Pv, Pt, T Prevenir el riesgo Proteger la Institución Transferir el riesgo
	Valores recaudados diferentes a los valores depositados	2	Media	5	Leve	10	Tolerable	Pv, RPrevenir el riesgo Retener las pérdidas

	Robo o hurto de los valores recaudados	2	Media	50	Catastrófico	100	Inaceptable	Pv, Pt, T Prevenir el riesgo Proteger la Institución Transferir el riesgo
	Apertura indebida de cuentas bancarias	1	Baja	5	Leve	5	Aceptable	A Aceptar el riesgo
	Registros contables inadecuados	1	Baja	5	Leve	5	Aceptable	A Aceptar el riesgo
	Uso inadecuado de fondos públicos	2	Media	50	Catastrófico	100	Inaceptable	Pv, Pt, T Prevenir el riesgo Proteger la Institución Transferir el riesgo
	Demora en el cumplimiento de obligaciones	3	Alta	20	Grave	60	Grave	Pv, Pt, T Prevenir el riesgo Proteger la Institución Transferir el riesgo
	Garantías inefectivas por vencimiento	2	Media	5	Leve	10	Tolerable	Pv, R Prevenir el riesgo Retener las pérdidas
	Pérdida de disponibilidad de fondos	1	Baja	5	Leve	5	Aceptable	A Aceptar el riesgo
	Uso inadecuado de fondos públicos	3	Alta	10	Moderado	30	Grave	Pv, Pt, T Prevenir el riesgo Proteger la Institución Transferir el riesgo
Contabilidad	Aplicación inadecuada de las Normas Técnicas y Principios de Contabilidad Gubernamental	1	Baja	5	Leve	5	Aceptable	A Aceptar el riesgo
	Pérdida del respaldo documental	1	Baja	5	Leve	5	Aceptable	A Aceptar el riesgo
	Registro inoportuno de transacciones contables	2	Media	10	Moderado	20	Tolerable	Pv, R Prevenir el riesgo Retener las pérdidas

	Diferencia en las cuentas contables de cuentas por cobrar y anticipos de fondos	4	Muy Alta	50	Catastrófico	200	Inaceptable	E, Pv, Pt Evitar Prevenir el riesgo Proteger la Institución
	Secuencia numérica incorrecta en formularios y documentos	3	Alta	10	Moderado	30	Grave	Pv, Pt, T Prevenir el riesgo Proteger la Institución Transferir el riesgo
	Anticipos de fondos injustificados	2	Media	10	Moderado	20	Tolerable	Pv, R Prevenir el riesgo Retener las pérdidas