



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

**TÍTULO DE MAGÍSTER EN AUDITORIA INTEGRAL**

**Diseño y propuesta de implementación de mapa de riesgos, plan de mitigación y auditoría basada en riesgos para el área financiera del Cuerpo de Bomberos de Loja, período 2016.**

TRABAJO DE TITULACIÓN.

AUTORA: Castillo Rojas, Mirian Esperanza

DIRECTORA: Alvarado Camacho, Paquita Esperanza, Mgtr.

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2017



*Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NC-SA: Reconocimiento- No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>*

2017

## APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister

Paquita Esperanza Alvarado Camacho

**DOCENTE DE TITULACIÓN**

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación denominado: Diseño y propuesta de implementación de mapa de riesgos, plan de mitigación y auditoría basada en riesgos para el área financiera del Cuerpo de Bomberos de Loja, período 2016, realizado por Castillo Rojas, Mirian Esperanza, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, abril de 2017

f).....

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA O CESIÓN DE DERECHOS**

“ Yo Castillo Rojas Mirian Esperanza declaro ser autor (a) del presente trabajo de titulación: Diseño y propuesta de implementación de mapa de riesgos, plan de mitigación y auditoría basada en riesgos para el área financiera del Cuerpo de Bomberos de Loja, período 2016, de la Titulación Magister en Auditoría Integral, siendo Alvarado Camacho, Paquita Esperanza director (a) del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

Castillo Rojas Mirian Esperanza

1103506000

## DEDICATORIA

Al creador de todas las cosas, al que me ha dado la fortaleza de continuar cuando he estado a punto de caer, por ello con toda humildad de mi corazón, dedico primeramente mi trabajo a Dios.

De igual manera dedico este trabajo a mi mami Julia que a pesar que no está conmigo, desde el cielo siempre recibo su calor y apoyo.

A mi esposo Jorge, por su apoyo incondicional en el transcurso del estudio y culminación de mi maestría, por compartir momentos de alegría, tristeza y demostrarme que siempre puedo contar con él.

A mis hijas Romina y Raffaella fuentes de inspiración.

A mis hermanas y (os) porque me han brindado su apoyo incondicional y por compartir conmigo momentos significativos por siempre estar dispuestos a escucharme y ayudarme en cualquier momento.

Mirian Castillo Rojas

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar doy infinitamente gracias a Dios, por haberme dado fuerza y valor para culminar esta etapa de mi vida.

Agradezco la confianza y el apoyo brindado por parte de mi esposo Jorge y a mis hijas Romina y Raffaella que sin duda alguna en el trayecto de mi vida me han demostrado su amor, corrigiendo mis faltas y celebrando mis triunfos.

A mis hermanas (os) que con sus consejos me han ayudado afrontar los retos que se me han presentado a lo largo de mi vida.

Mi agradecimiento sincero a los catedráticos de la Maestría de Auditoría Integral de la Universidad Técnica Particular de Loja, por todos los valiosos conocimientos y experiencias transmitidas.

Finalmente a la Mgtr. Paquita Alvarado, por toda la colaboración brindada durante la elaboración del presente proyecto y por la gran calidad humana que me ha demostrado.

Mirian Castillo Rojas

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARATULA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORÍA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
RESUMEN.....	1
ABSTACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I.....	5
MARCO TEÓRICO.....	5
1.1 Marco conceptual de la gestión de riesgos.....	6
1.1.1 Modelo COSO I.....	7
1.1.2 Modelo COSO ERM .....	10
1.1.3 Normas de control interno .....	14
1.1.4 Norma ISO 9001 – 2015 .....	
1.2 Proceso de la gestión de riesgos .....	16
1.2.1 Contexto organizacional.....	16
1.2.2 Identificación de riesgos (tipos de riesgos).....	18
1.2.3 Análisis de riesgos .....	22
1.2.4 Evaluación de riesgos.....	24
1.2.5 Administración de riesgos (Identificación de áreas críticas) .....	26
1.2.6 Respuesta al riesgo (planes de mitigación).....	29
1.2.7 Indicadores de gestión de riesgos .....	29
1.3 Auditoría basada en riesgos .....	31
1.3.1 Características.....	32
1.3.2 Importancia de auditoría basada en riesgos .....	33
CAPÍTULO II.....	34
ANÁLISIS DE LA EMPRESA.....	34
2.1 Antecedentes de la organización .....	35
2.1.1 Misión, visión, organigrama funcional.....	35
2.2 Cadena de valor .....	38
2.2.1 Procesos gobernantes .....	38
2.2.2 Procesos básicos o agregadores de valor .....	41

2.2.3	Procesos habilitantes .....	42
2.3	Diccionario de riesgos de la entidad .....	42
2.4	Análisis situacional del área o proceso .....	45
2.4.1	Evaluación de control interno .....	49
2.4.2	Identificación de riesgos .....	53
2.4.3	Diagnóstico de las áreas críticas a evaluar (identificación del origen del riesgo, potenciales consecuencias y determinación de la probabilidad de impacto) .....	54
CAPÍTULO III.....		58
PROPUESTA DE DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL MAPA DE RIESGOS Y PLAN DE MITIGACIÓN AL ÁREA FINANCIERA DEL CUERPO DE BOMBEROS DE LA CIUDAD DE LOJA PERÍODO 2016 .....		58
Mapa de riesgos.....		60
•	Objetivos	
•	Riesgos (identificados en la áreas críticas)	
•	Fuentes internas y externas	
•	Importancia, probabilidad e impacto	
•	Riesgo inherente	
•	Actividades de control	
•	Importancia, probabilidad e impacto	
•	Riesgo residual	
Plan de mitigación.....		84
•	Acciones	
•	Responsables	
•	Plazos	
•	Recursos (si se requieren)	
•	Indicadores de gestión	
CONCLUSIONES.....		85
RECOMENDACIONES.....		86
BIBLIOGRAFÍA.....		87
ANEXOS.....		89
Anexo A		

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura I: Comparación COSO I y COSO II .....	12
Figura II: Proceso de Identificación de Riesgos .....	12
Figura III: Factores relevantes que contribuyeron al marco integrado del control interno ....	14
Figura IV: Relación entre el ciclo PHVA y la Matriz DOFA.....	16
Figura V: Identificación de amenazas y oportunidades organizacionales .....	17
Figura VI: Establecimiento del contexto interno.....	18
Figura VII: Debilidades y amenazas como fuentes de riesgo.....	18
Figura VIII: Esquema del proceso para la etapa de identificación de riesgo.....	19
Figura IX: Matriz de perfiles de riesgos .....	22
Figura X: Esquema de proceso para la etapa de análisis de riesgos.....	23
Figura XI: Esquema de proceso para la etapa de evaluación de riesgos.....	25
Figura XII: Organigrama Funcional del Cuerpo de Bomberos de Loja .....	37

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Normas de Control Interno, Evaluación de riesgo .....	15
Tabla 2: Aspectos a tener en cuenta en una política de manejo de riesgos.....	27
Tabla 3: Matriz y/o diccionario de riesgos, Presupuesto .....	43
Tabla 4: Matriz y/o diccionario de riesgos, Bodega.....	43
Tabla 5: Matriz y/o diccionario de riesgos, Asistente Contable (Control Previo).....	44
Tabla 6: Matriz y/o diccionario de riesgos, Contabilidad.....	44
Tabla 7: Matriz y/o diccionario de riesgos, Tesorería.....	45
Tabla 8: Matriz y/o diccionario de riesgos, Recaudadora.....	45
Tabla 9: Matriz FODA, Área Financiera.....	48
Tabla 10: Calificación del Nivel de Confianza y del Riesgo.....	49
Tabla 11: Cuestionario de Control Interno – Evaluación del Método COSO ERM.....	50
Tabla 12: Evaluación del riesgo COSO ERM .....	53
Tabla 13: Calificación de la probabilidad.....	55
Tabla 14: Calificación del impacto .....	55
Tabla 15: Identificación de eventos de acuerdo a los objetivos.....	56
Tabla 16: Mapa de riesgos .....	60
Tabla 17: Plan de mitigación .....	84

## RESUMEN

La presente investigación busca la aplicación del método COSO-ERM mediante la propuesta de Diseño y propuesta de implementación de mapa de riesgos, plan de mitigación y auditoría basada en riesgos para el área financiera del Cuerpo de Bomberos de Loja, período 2016.

El análisis desarrollado ha permitido aplicar el método COSO ERM; con los resultados obtenidos mediante observaciones, conocimientos y experiencia personal, se ha planteado supuestos de riesgos que se pueden presentar como factores internos o externos, evaluando su nivel de incidencia y busca brindar una respuesta a diferentes riesgos.

El producto final es un documento que permitirá medir y mitigar el riesgo; de este modo los Mapas de Riesgos y el Plan de Mitigación se convierten en una herramienta básica de trabajo en el área financiera del Cuerpo de Bomberos de Loja.

**PALABRAS CLAVES:** Cuerpo de Bomberos de Loja, Gestión del Riesgo, Factores de Riesgo, Mapas de Riesgo y Plan de Mitigación.

## **ABSTRACT**

The present investigation seeks the application of the COSO-ERM method through the proposal of Design and proposal of implementation of risk map, mitigation plan and audit based on risks for the financial area of the Fire Department of Loja, period 2016.

The analysis developed allowed us to apply the COSO ERM method; With the results obtained through observations, knowledge and personal experience, we have considered risk assumptions that can be presented as internal or external factors, assessing their level of incidence and seeks to respond to different risks.

The final product is a document that will measure and mitigate the risk; In this way the Risk Maps and the Mitigation Plan become a basic tool of work in the financial area of the Fire Department of Loja.

**KEYWORDS:** Loja Fire Department, Risk Management, Risk Factors, Risk Maps and Mitigation Plan.

## INTRODUCCIÓN

El “Committee of Sponsoring Organizations” conocido como “Informe COSO” es una organización voluntaria del sector privado cuya misión es mejorar la calidad de la información financiera mediante la ética en los negocios, los controles internos efectivos y el gobierno corporativo.

El enfoque COSO constituye la concepción de control interno que actualmente cuenta con aceptación mundial. En 1992 la comisión publicó el primer informe “Internal Control - Integrated Framework” denominado COSO I con el objeto de ayudar a las entidades a evaluar y mejorar sus sistemas de control interno, facilitando un modelo en base al cual pudieran valorar sus sistemas de control interno y generando una definición común de “control interno”, la estructura del estándar se dividía en cinco componentes.

La normativa internacional fue adaptándose y ajustándose poco a poco a sus definiciones. Teniendo en cuenta la dinámica mundial, en 2013 se emitió una versión actualizada.

La gestión de riesgos permite a las organizaciones tratar la incertidumbre de una manera más eficiente y eficaz y administrar los riesgos de manera oportuna. (COSO II) Marco integrado de Gestión de Riesgos que amplía el concepto de control interno a la gestión de riesgos implicando necesariamente a todo el personal, incluidos los directores y administradores, acrecienta la estructura a ocho componentes: Ambiente de control, Establecimiento de objetivos, Identificación de eventos, Evaluación de Riesgos, Respuesta a los riesgos, Actividades de control, Información y comunicación y Supervisión, criterios estratégicos con el fin de disminuir y eliminar riesgos en una entidad.

El presente trabajo se encuentra estructurado en tres capítulos a saber:

**Capítulo I.** Desarrolla el marco conceptual y normativo de lo que es el Modelo COSO I, COSO ERM, Normas de Control Interno análisis y definición de los componentes del control internos enmarcados en las normas de control 300 y Norma ISO 9001-2015.

**Capítulo II.** Se realiza el análisis de los factores internos y externos fuente principal para la identificación de aquellos eventos tanto positivos como negativos que tienen relación con los objetivos institucionales.

**Capítulo III.** Se diseñan estructuran y proponen los mapas de riesgos y planes de mitigación para el área financiera del Cuerpo de Bomberos de Loja.

La finalidad del presente trabajo fue aplicar el método COSO-ERM mediante mapas de riesgos y planes de mitigación de riesgos en el área financiera del Cuerpo de Bomberos de Loja, período 2016, a sus componentes: Presupuesto, Bodega, Contabilidad, Asiste Contable (Control previo), Tesorería y Recaudación, para contribuir con ejecutivos de la institución a generar acciones preventivas que mitiguen los riesgos a las que se expone el área objeto de estudio.

Los funcionarios del área financiera del Cuerpo de Bomberos de Loja, prestaron la colaboración con la entrega de información solicitada para la elaboración de las matrices respectivas y levantamiento del mapa de riesgos y plan de mitigación.

La metodología utilizada fue efectiva en el procesamiento de la información, para ello fue necesario el uso de técnicas y métodos de investigación que permitieron realizar entrevistas de grupo focales con el auditado para determinar los riesgos y su posterior priorización, seguido de la observación, análisis y tabulación de los resultados del cumplimiento de los objetivos de cada una de las áreas o procesos escogidos, que ayudan a la Interpretación de la información financiera y presupuestaria, para identificar el volumen de recursos relacionados con el área y justificar el riesgo inherente del componente.

Finalmente se logró la consecución de los objetivos planteados en el trabajo y la elaboración de las conclusiones y recomendaciones.

## **CAPITULO I. MARCO TEORICO**

## **1.1 Marco conceptual de la gestión de riesgos.**

Los movimientos de una organización sea pública o privada, afrontan riesgos que pueden afectar sus objetivos. Considerando que la premisa de que el riesgo jamás desaparece, toma importancia relevante la actitud y aptitud que se utilice para afrontarlos. Por tanto el éxito o fracaso de una empresa, programa o proyecto tienen relación directa con la estrategia que se utilice para confrontar los riesgos tanto internos como externos.

La globalización y los retos que involucra a las actividades empresariales en sus diversas dimensiones obliga a lograr una mayor competitividad lo que implica maximizar sus niveles de eficiencia en busca del cumplimiento de sus metas y objetivos, a lo que sus gestores deben responder con el fin de identificar aquellos eventos de impacto negativo que pudiesen afectar la consecución de los objetivos institucionales.

Con estos antecedentes, es necesario revisar algunas definiciones que ofrece la literatura respecto al tema planteado en el presente trabajo.

### **COSO.**

Con el fin de desarrollar una autoevaluación del control interno institucional al nivel de las entidades fiscalizadas, es preciso iniciar procurando el conocimiento sobre el marco normativo de referencia internacional, a saber el Marco Integrado de Control Interno (Informe COSO).

El marco normativo de referencia internacional, Informe COSO fue elaborado y actualizado por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), integrado por diversas agrupaciones profesionales designadas para establecer un marco conceptual de control interno que unifique las definiciones y los conceptos existentes para poder hablar un lenguaje común a nivel mundial. (Olacefs, 2015, p.19)

Lara (2012) afirma que el marco de referencia del origen del control interno nació en 1985 como una iniciativa privada para evitar reportes financieros fraudulentos. Desde entonces ha sido aceptado en todo el mundo y se ha convertido en el principal marco de referencia. Su objetivo es desarrollar conocimiento en tres áreas interrelacionadas: administración de riesgo, control interno y disuasión del fraude. (p.30)

Desde este contexto es necesario realizar un breve resumen de cada uno de los modelos del Informe COSO.

### **1.1.1 Modelo COSO I.**

En 1992 la comisión divulgó el primer informe "Internal Control - Integrated Framework" denominado COSO I con el objeto de ayudar a las entidades a evaluar y optimizar sus sistemas de control interno, proporcionando un modelo en base al cual pudieran valorar sus sistemas de control interno y estableciendo una definición común de "control interno".

Al respecto Estupiñán (2015) expone:

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission de los Estados Unidos de Norteamérica, a través del documento denominado "Control Interno-Marco Integrado", conocido como el modelo de control COSO, estableció nuevas técnicas para la implementación y evaluación de control interno, a través de las cuales se orientaron los controles en las organizaciones. (p.17)

De acuerdo al enfoque contemporáneo del control interno "Informe Coso" se define el concepto de "control interno", en el cual se describe su alcance y sus límites:

El control interno es un proceso que lleva a cabo el Consejo de Administración, la dirección y los demás miembros de una entidad, con el objeto de proporcionar un grado razonable de confianza en la consecución de objetivos en los siguientes ámbitos o categorías: Eficacia y eficiencia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y normas aplicables. (Hierro; Coopers & Lybrand (1996, p. 12)

Además el control interno conforme al marco integrado de control interno COSO (Modelo COSO), consta de cinco componentes que la administración diseña y aplica para proporcionar una seguridad razonable para que sus objetivos de control se lleven a cabo de manera adecuada.

Estos componentes son: Ambiente de Control; Evaluación de los Riesgos; Actividades de Control; Información y comunicación; y Monitoreo. A continuación se muestra en detalle el significado de cada uno de estos componentes. (Rivas, 2011, p.121)

**El Ambiente de Control**, constituye la base de todos los demás elementos del control interno, aportando disciplina y estructura. “Marca las pautas de comportamiento en una organización y tiene una influencia directa en el nivel de concienciación” (Coopers & Lybrand e Instituto de Auditores Internos, 1997, p.27). Está integrado por múltiples factores, entre ellos, la honradez, los valores éticos y la capacidad del personal; la filosofía de la dirección y su forma de actuar; la manera en que la dirección distribuye la autoridad y las responsabilidades, etc.

En relación al ambiente de control Estupiñán (2015) manifiesta “Se determina en función de la integridad y competencia del personal de una organización; los valores éticos son un elemento esencial que afecta a otros componentes del control. Entre sus factores se incluye la filosofía de la administración, el estilo operativo, así como la manera en que la gerencia confiere autoridad y asigna responsabilidades, organiza y desarrolla a su personal. (p.36)

Finalmente el ambiente de control es muy importante porque es considerado la base del resto de los componentes de control interno.

Seguidamente la **Evaluación de Riesgos**, sirve para describir el proceso con que los ejecutivos identifican, analizan y administran los riesgos del negocio que puede enfrentar una empresa y el resultado de ello.

Por otra parte Estupiñán (2015) señala. “Es la identificación y análisis de los riesgos que se relacionan con el logro de los objetivos; la administración debe cuantificar su magnitud, proyectar su probabilidad y sus posibles consecuencias” (p.39).

Whittington y Pany (2005) resaltan que los factores que podrían indicar un mayor riesgo a la empresa y que se debe prestar especial atención son: “Cambios en el ambiente de operaciones; Personal nuevo; Sistemas de información nuevos o reconstruidos; Crecimiento rápido; Tecnología nueva; Líneas de productos o actividades nuevas; Reestructuración corporativa; y Operaciones en el extranjero” (p.218).

Las **Actividades de Control**, son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se están llevando a cabo las directrices administrativas. Se establecen con el propósito de garantizar que las metas de la empresa se alcancen.

Según Estupiñán (2015) las actividades de control consisten en la aplicación de procedimientos y acciones de control en la entidad, en todos los niveles y en todas las funciones y se clasifican en: Controles preventivos, Controles detectivos, Controles correctivos, Controles manuales o de usuario, Controles de cómputo o de tecnología de información y Controles administrativos. (p.42)

Las actividades de control deben ser apropiadas para minimizar los riesgos.

**Información y comunicación**, son elementos esenciales en una estructura de control interno este componente de control interno permite a las autoridades evaluar los resultados de su gestión en la entidad. Estupiñán 2015 afirma:

La información pertinente debe ser identificada, capturada y comunicada en forma y estructuras de tiempo que faciliten a la gente cumplir sus responsabilidades. Los sistemas de información producen información operacional financiera y suplementaria que hacen posible controlar y manejar los negocios. (p.43)

En relación a este componente, Mantilla (2005) comenta. “El sistema de información produce documentos que tienen información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, la cual hace posible operar y controlar el negocio” (p.71). Razón por la cual todo el personal debe recibir un claro mensaje de la alta dirección en el sentido de que las responsabilidades del control deben ser tomadas muy seriamente, entender claramente el significado comunicativo de la rapidez de la información.

Las actividades de **monitoreo** se refieren a la evaluación continua o periódica de calidad del desempeño del control interno, con el propósito de determinar qué controles están operando de acuerdo con lo planeado y que se modifiquen según los cambios en las condiciones. Estupiñán 2015 afirma:

Los controles internos deben ser “monitoreados” constantemente para asegurarse de que el proceso se encuentra operando como se planteó y comprobar que son efectivos ante los cambios de las situaciones que les dieron origen: El alcance y la frecuencia del monitoreo dependen de los riesgos que se pretenden cubrir. (p.45)

Los aspectos de supervisión ocurren en el transcurso de las operaciones.

### 1.1.2 Modelo COSO ERM.

El nuevo enfoque no se emitió para sustituir el marco de control interno plasmado en el modelo COSO, sino que lo incorpora como parte de él, permitiendo a las empresas mejorar sus prácticas de control interno o decidir encaminarse hacia un proceso más completo de gestión de riesgo. Estupiñán (2015) señala:

El mismo Comité del llamado COSO I, encomendó a la Price Waterhouse Coopers & Co., la profundización y estudio de los problemas suscitados el mundo empresarial y achacados a bajas auditorías o complacencia de las mismas, determinándose que en las empresas se encierran riesgos incalculables de carácter interno y externo que requieren ser clasificados y orientados al entendimiento de los mismos y por ende se hace necesario, en principio, estudiar con entendimiento los posibles riesgos que las rodean para tratar de mitigarlos o corregirlos. (p.17-18)

Ya en el año 2004, posterior de los escándalos financieros, se actualiza el marco propuesto por COSO, ampliándolo hasta abarcar la gestión de riesgos corporativos en el sentido de ocuparse de los riesgos y oportunidades que afectan a la creación de valor o su conservación. Con el marco actualizado:

La gestión de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos. (COSO, 2004, p. 2)

Al respecto PriceWaterhouseCoopers (2005) define a la administración de riesgos corporativos así: La administración de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de objetivos de la entidad. (p.4)

Cabe indicar que los riesgos pueden surgir en todos los niveles de la entidad y debido a factores tanto internos como externos, una vez identificados estos factores se puede considerar su relevancia e importancia.

Continuando con el análisis PriceWaterhouseCoopers (2005) señala: La administración de riesgos corporativos (ERM) consta de ocho componentes relacionados entre sí, que se derivan de la manera en que la dirección conduce la empresa y cómo están integrados en el proceso de gestión, estos son:

**Ambiente interno:** El ambiente interno abarca el tono de una organización y establece la base de cómo el personal de la entidad percibe y maneja los riesgos.

**Establecimiento de objetivos:** Los objetivos deben existir antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten su consecución. Los objetivos seleccionados apoyan la misión de la entidad y están en línea con ella, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.

**Identificación de eventos:** Que pueden tener impacto en el cumplimiento de objetivos.

**Evaluación de riesgo:** Los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto para determinar cómo deben ser administrados. Los riesgos son evaluados sobre una base inherente y residual.

**Respuesta al riesgo:** La dirección selecciona las posibles respuestas para evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos, desarrollando una serie de acciones para alinearlos con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la entidad.

**Actividades de control:** Las políticas y procedimientos se establecen e implantan para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan cabo efectivamente.

**Información y comunicación:** La información se identifica, captura y comunica en forma y plazo para permitir al personal afrontar sus responsabilidades.

**Monitoreo:** La totalidad de la administración de riesgos corporativos es monitoreada y se efectúan las modificaciones necesarias. (p.05-06)

En resumen el COSO II, es un proceso formal diseñado para identificar, comunicar y monitorear los riesgos a lo largo de la organización, orientando esfuerzos para reducir las amenazas, manejar la incertidumbre y aprovechar en todo su potencial las oportunidades.



Figura I. Comparación COSO I y COSO II

Fuente: Control Interno. Ing. Sonia Bueno

Según lo planteado por la Red Global de Conocimientos en Auditoría y Control Interno (AUDITTOOL., 2009)..., El proceso de identificación de riesgos debe ser integral y completo y considerar todas las interacciones significativas de bienes, servicios e información, internamente y entre la entidad y sus principales socios y proveedores de servicios externos.

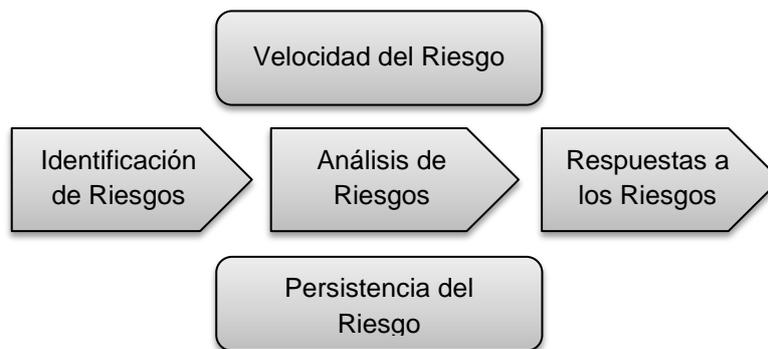


Figura II. Proceso de Identificación de Riesgos

Fuente: AUDITTOOL, 2009

En la actualidad es notoria la evolución de los riesgos y su tratamiento se maneja a través de modelos que pueden ser implementados por las organizaciones, ... “Esto es una clara muestra de la tendencia holística del control interno en la actualidad, al fortalecer la evaluación de riesgos de todo tipo” (Lara, 2012, p.33)

Además se debe destacar que el COSO ERM, representa beneficios importantes para operar en entornos llenos de riesgos. Estupiñán (2015) considera:

Permite a la dirección de la empresa poseer una visión global del riesgo y accionar los planes para su correcta gestión; así mismo posibilita la priorización de objetivos, los riesgos claves del negocio y de los controles implantados, lo que faculta su apropiada gestión, proporciona decisiones más seguras alineando los objetivos del grupo con los objetivos de las diferentes unidades de negocio, así como los riesgos asumidos y los controles puestos en acción, da soporte a las actividades de planificación estratégica y control interno, cumple con los nuevos marcos regulatorios y demanda de nuevas prácticas de gobierno corporativo y por último fomenta que la gestión de riesgos pase a formar parte de la cultura del grupo. (p.78)

Para el cumplimiento de los beneficios antes indicados, estrategias y objetivos, la administración de riesgos empresarial E.R.M. Estupiñán (2015) propone. "Alinear el apetito por el riesgo; enriquecer las decisiones de respuesta frente al riesgo; minimizar sorpresas y pérdidas operacionales; identificar y administrar los riesgos empresariales múltiples y transversales, sopesar oportunidades; y racionalizar el capital" (p.79). Estas estrategias y objetivos son inherentes al E.R.M. y le ayudan a la entidad a lograr los indicadores de desempeño y rentabilidad que tiene la entidad, así como a prevenir la pérdida de recursos.

En resumen el E.R.M. le ayuda a la entidad a ir a donde quiere ir y a impedir obstáculos y desórdenes en el camino.

### ***COSO III.***

En este modelo las modificaciones no alteran los conceptos del COSO I, sino que indican con mayor claridad la interpretación de algunos temas. Estupiñán (2015) manifiesta:

El nuevo marco integrado del control interno incluye algunos cambios que fueron establecidos para actualizar y modernizar el modelo del COSO I, permite acoplarse a los cambios necesarios para tratar de minimizar los efectos negativos aparecidos en los últimos años por los fraudes empresariales y por la adaptación a los efectos

tecnológicos; sin embargo, se puede decir que sus variaciones no son muy significativas. (p.18).

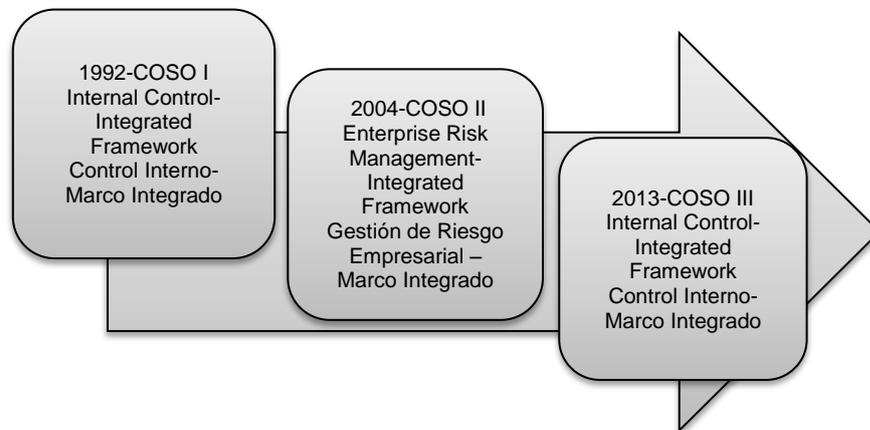


Figura III. Factores relevantes que contribuyeron a la actualización del Marco Integrado del Control Interno.

Fuente: AUDITool, 2009

### 1.1.3 Normas de Control Interno.

Las Normas de Control Interno para el Sector Público constituyen guías generales emitidas por la Contraloría General del Estado, orientadas a promover una adecuada administración de los recursos públicos y a determinar el correcto funcionamiento administrativo de las entidades y organismos del sector público ecuatoriano, con el objeto de buscar la efectividad, eficiencia y economía en la gestión institucional. Se instrumentan mediante procedimientos encaminados a proporcionar una seguridad razonable, para que las entidades puedan lograr los objetivos específicos que se trazaron; tienen soporte técnico en principios administrativos, disposiciones legales y normativa técnica pertinente.

Según la Contraloría General del Estado (CGE, 2009)..., las Normas de Control Interno, tienen por objeto propiciar con su aplicación, el mejoramiento de los sistemas de control interno y la gestión pública, en relación a la utilización de los recursos estatales y la consecución de los objetivos institucionales. Constituyen el marco que regula y garantiza las acciones de titulares, servidoras y servidores de cada entidad u organismo según su competencia y en función de la naturaleza jurídica de la entidad para que desarrollen, expidan y apliquen los controles internos que provean una seguridad razonable en salvaguarda de su patrimonio (Contraloría General del Estado [CGE], 2009).

Constituyen componentes del control interno el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y el seguimiento. La siguiente tabla refleja las Normas de Control Interno relacionadas con el tema objeto de estudio que comprende:

Tabla 1  
Normas de Control interno, Evaluación de riesgo

GRUPO/SUBG.	NORMAS DE CONTROL INTERNO
<b>300</b>	<b>EVALUACIÓN DEL RIESGO</b> La máxima autoridad establecerá los mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los riesgos a los que está expuesta la organización para el logro de sus objetivos.
<b>300-01</b>	<b>Identificación de riesgos</b> Los directivos de la entidad identificarán los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales debido a factores internos o externos, así como emprenderán las medidas pertinentes para afrontar exitosamente tales riesgos.
<b>300-02</b>	<b>Plan de mitigación de riesgos</b> Los directivos de las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, realizarán el plan de mitigación de riesgos desarrollando y documentando una estrategia clara, organizada e interactiva para identificar y valorar los riesgos que puedan impactar en la entidad impidiendo el logro de sus objetivos.
<b>300-03</b>	<b>Valoración de los riesgos</b> Estará ligada a obtener la suficiente información acerca de las situaciones de riesgo para estimar su probabilidad de ocurrencia, este análisis le permitirá a las servidoras y servidores reflexionar sobre cómo los riesgos pueden afectar el logro de sus objetivos, realizando un estudio detallado de los temas puntuales sobre riesgos que se hayan decidido evaluar.
<b>300-04</b>	<b>Respuesta al riesgo</b> Los directivos de la entidad identificarán las opciones de respuestas al riesgo, considerando la probabilidad y el impacto en relación con la tolerancia al riesgo y su relación costo/beneficio.

Fuente: Contraloría General del Estado

Elaborado por: La autora

Para un mejor entendimiento del proceso a evaluar es necesario tener presente las Normas de Control Interno inherentes al área de intervención, tales como las Actividades de Control, las cuales establecen e implementan políticas y procedimientos para ayudar a conseguir una seguridad razonable de que se llevan a cabo eficazmente las acciones consideradas necesarias para afrontar los riesgos que existen respecto a la consecución de los objetivos de la entidad. Anexo A.

## 1.2 Proceso de la gestión de riesgos.

El análisis de los factores internos y externos es fuente principal para la identificación de aquellos eventos tanto positivos como negativos que tienen relación con los objetivos. Radica en la identificación, evaluación, análisis, monitoreo y comunicación de riesgos críticos para cada uno de los procesos y/o áreas de mayor criticidad dentro de la organización.

Para el análisis de las fases de la gestión de riesgos, me he basado en el artículo denominado “Metodología para involucrar la administración del riesgo en la identificación y diseño de procesos en un sistema de gestión de calidad”, el mismo que documenta una metodología sencilla que permitirá a cualquier organización involucrar la administración del riesgo en la identificación y diseño de procesos de su sistema de gestión de calidad. (Armenta, I., Ehrhardt, M., y Argumedo C., 2009, p.78-86)

### 1.2.1 Contexto Organizacional.

En esta etapa el responsable del diseño y/o descripción del proceso debe describir la actividad o actividades a las cuales se dedica la organización en forma general. El objetivo de esta fase es identificar los principales riesgos críticos a los cuales se encuentran expuestos los procesos de la organización.

El establecimiento del contexto debe ser dividido en dos partes: externo e interno.

En desarrollo de esta etapa se encuentra una relación directa entre el ciclo de gestión de los sistemas de calidad PHVA y la matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas DOFA, las que tienen como objetivo común generar mejora continua en las organizaciones a través de análisis de eficiencia de los procesos.

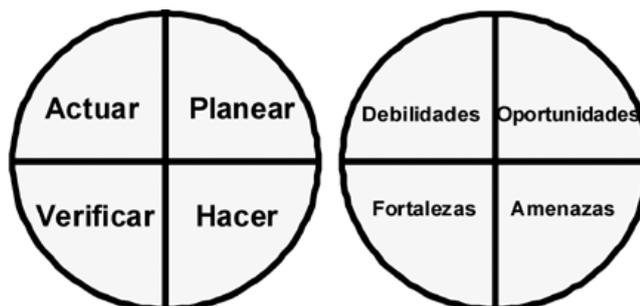


Figura IV. Relación entre el ciclo PHVA y la matriz DOFA.

Fuente: Artículo, Metodología para involucrar la administración de riesgo en la identificación...

**a. Contexto externo.** Deben mencionarse todas las partes involucradas con el proceso desde dos puntos de vista: el primero, las relacionadas con el entorno exterior de la organización en general, como lo pueden ser la competencia, el gobierno, los clientes, los proveedores, es decir todos los entes con los que la organización pueda tener algún tipo de relación o vínculo. En segundo lugar, todas las partes involucradas con el proceso al interior de la organización, pero externas al proceso, tales como: los procesos con los que se relaciona el asunto que se está trabajando, las áreas de la organización, las normas internas de la organización, etc. Cabe aclarar que ninguna de las dos es del dominio del proceso. En este punto es recomendable identificar las amenazas y oportunidades organizacionales y del proceso, para lo cual puede emplearse la matriz DOFA, como se ilustra a continuación.

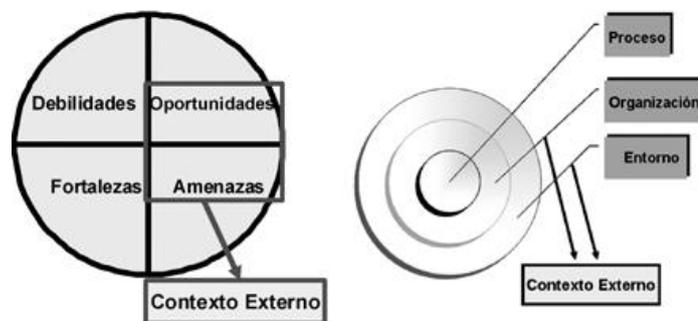


Figura V. Identificación de amenazas y oportunidades organizacionales.

Fuente: Artículo, Metodología para involucrar la administración de riesgo en la identificación...

**b. Contexto interno.** Se identificar todos los recursos con los que se gestiona el proceso, tales como: recurso humano específico e infraestructura (equipos, oficina, maquinaria, etc.). Se deben involucrar únicamente los empleados del proceso. A diferencia del contexto externo, las partes involucradas aquí identificadas si son del dominio del proceso. Es importante identificar las fortalezas y debilidades para delimitar mejor las responsabilidades del mismo.

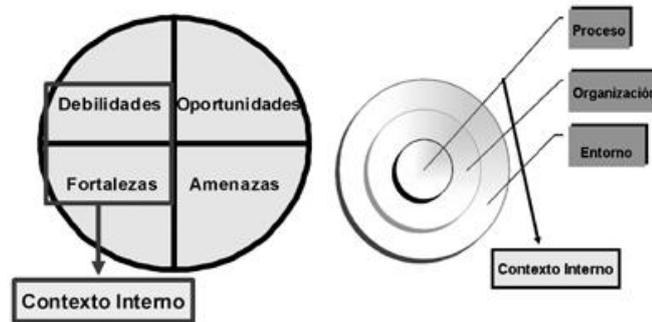


Figura VI. Establecimiento del contexto interno.  
 Fuente: Artículo, Metodología para involucrar la administración de riesgo en la identificación...

### 1.2.2 Identificación del riesgo

Busca establecer la mayor cantidad de riesgos, sus fuentes y factores internos o externos (causas generadoras de los mismos) en el ámbito de los procesos; estén o no bajo el control de la organización. Por otra parte debe ser una labor permanente que interactúe con el resultado del análisis del contexto estratégico de la organización.

Los riesgos identificados en los procesos estarán determinados en función de la probabilidad de su ocurrencia y el impacto que puedan generar (consecuencias); considerando que son posibles fallas, deficiencias o problemas que reducirán la capacidad para alcanzar los objetivos planeados.



Figura VII. Debilidades y amenazas como fuentes de riesgo.  
 Fuente: Artículo, Metodología para involucrar la administración de riesgo en la identificación...

Como se puede observar en la Figura VI, del establecimiento del contexto también podemos extraer las posibles causas que estarían originando el riesgo, considerando que las amenazas y debilidades son fuentes potenciales de riesgo.

La identificación puede ser adelantada conjuntamente entre el recurso humano del proceso y personas de los demás niveles jerárquicos de la organización.

Sugerencias para la redacción y formulación de los riesgos:

1. Expresarlos en términos de pérdidas.
2. Debe incluirse el impacto o consecuencia del riesgo.
3. Incluir la causa raíz del riesgo.
4. Emplear un lenguaje sencillo: se debe redactar para expresar, no para impresionar, es decir, evitar la complejidad del lenguaje.

Las tres condiciones más importantes para la redacción deberían ser la claridad, la precisión y la concisión. Como se indicó anteriormente, debe estar en capacidad de dar respuesta a tres interrogantes: ¿qué puedo perder?, ¿por qué lo puedo perder?, y ¿cómo lo puedo perder? El *Qué* está directamente relacionado con el impacto o consecuencia, el *Por qué* está asociado a la causa raíz y el *Cómo* debe evidenciar la forma en la que se podría presentar el riesgo.



Figura VIII. Esquema del proceso para la etapa de identificación de riesgos.

Fuente: Artículo, Metodología para involucrar la administración de riesgo en la identificación...

Con la participación del personal relacionado con las áreas, procesos y objetivos escogidos para el diseño e implementación, se estructura el *diccionario de riesgos*, con todos aquellos eventos negativos que podrían afectar la consecución de objetivos.

El diccionario de riesgos, define el objetivo estratégico u operativo, determina los riesgos desde las perspectivas internas y externas de la entidad, además los funcionarios puntualizaran el peso o probabilidad de ocurrencia del riesgo, una vez determinado los pesos se separa los riesgos de mayor peso, los cuales serán trasladados a una matriz de evaluación de riesgos.

Continuando con el análisis de esta fase citaremos los siguientes tipos de riesgos:

**Riesgo en Auditoría.** Se debe evaluar el riesgo en la Auditoría y diseñar los procedimientos de auditoría para asegurar que el riesgo se reduzca a un nivel aceptablemente bajo. Blanco (2012) afirma. “Riesgo en la auditoría significa riesgo de que el auditor dé una opinión de auditoría inapropiada cuando existen errores importantes en la temática. El riesgo en la auditoría tiene tres componentes: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección” (p.68)

Continuando con el análisis de los riesgos. Subía (2012) define que el **Riesgo Inherente**, se relaciona con la naturaleza propia de un componente área o proceso evaluado en una auditoría. En cambio el **Riesgo de Control**, depende del nivel de funcionamiento de los controles internos. Un proceso que cumpla eficazmente los controles internos, será beneficiario de una alta confianza y un riesgo bajo y viceversa, y; el **Riesgo de Detección**, constituye la posibilidad de que los procedimientos aplicados por el auditor, no detecten errores significativos.

El modelo que combina los tres riesgos señalados anteriormente permite administrar el **riesgo de auditoría**, que constituye el margen de error que el auditor estaría en capacidad de aceptar en una auditoría.

Al combinar los riesgos se determina la siguiente ecuación:

$$\mathbf{R. AUDITORÍA = R. INHERENTE \times R. CONTROL \times R. DETECCIÓN}$$

Con el propósito de mantener el riesgo de auditoría en el nivel planificado (1% al 5%), se debe actuar con los riesgos que conforman la ecuación señalada. Para este objetivo, si los riesgos inherente y de control son altos, por lógica matemática el riesgo de detección debe disminuirse. Para lo cual se deben mejorar, ampliar y profundizar las pruebas de auditoría. La situación inversa constituye el caso que el riesgo inherente y el de control son bajos, condiciones que permitirán al auditor liberar en cierto grado el nivel y la profundidad de sus procedimientos. (p.52-54)

Para algunos autores este proceso lo inician con una clasificación o categorización de los riesgos que facilite posteriormente su análisis a un nivel corporativo.

Según McNamme clasifica al riesgo en:

*Riesgo Absoluto.* El máximo riesgo sin los efectos mitigantes de controles internos.

*Riesgo de Detección.* La probabilidad que se obtendrá una conclusión de auditoría errada a partir de los resultados de un examen.

*Riesgo de Planeación.* Es el riesgo que el proceso de planeación sea defectuoso. En términos de evaluación de riesgos, es el riesgo de que el proceso de evaluación se inadecuado o incorrectamente implementado.

*Riesgo de Proceso.* Es el riesgo sobre un proceso comercial.

*Riesgo de Funciones.* Es el riesgo sobre un proceso industrial

*Riesgo Específico.* Es el tipo de riesgo que recae sobre una actividad específica, debido a que el nivel de riesgo varía de actividad en actividad.

*Riesgo Residual.* Es el riesgo que queda cuando han sido aplicadas las técnicas de administración o manejo de riesgos.

*Riesgo Administrado.* Los riesgos y consecuencias después de la aplicación del control interno.

*Riesgo de Control.* La tendencia del sistema de control interno de perder eficacia con el paso el tiempo y exponer, o no impedir la exposición de los activos de salvaguarda.

*Riesgo Global.* Riesgos que dependen de las medidas tomadas por el medio ambiente externo sin que la empresa pueda influir sobre ellas.

*Riesgo Inherente.* Forma parte de la naturaleza del ambiente y de las actividades humanas.

*Riesgo de Recurso Humano.* Son los que pueden afectar la productividad y efectividad organizacional.

*Riesgo Fiscal.* El riesgo de que las deficiencias en el control de gastos o ingresos afecten de manera adversa el logro de los objetivos. (Estupiñán, 2015, p.260-261)

### 1.2.3 Análisis de Riesgos.

Consiste en el establecimiento de aquellos riesgos que por su probabilidad e impacto tendrían mayor priorización.

El análisis del riesgo determina la probabilidad de ocurrencia de los riesgos y el impacto de sus consecuencias, calificándolos con el fin de obtener información para establecer el nivel de riesgo. Radica en asignar una calificación a la probabilidad de ocurrencia de un riesgo y una calificación a la consecuencia o impacto del mismo en caso de su materialización. Para determinar dichas calificaciones deben plantearse los siguientes interrogantes:

1. ¿Qué consecuencias o implicaciones tendría el riesgo?
2. ¿Qué probabilidad de ocurrencia tiene el riesgo?

La escala de calificación debe ser creada de acuerdo a las expectativas de tolerancia de la organización; no obstante se recomienda emplear una escala de 5 niveles para cada componente del riesgo (probabilidad y consecuencia), siendo 1 una probabilidad y consecuencia muy baja y 5 una probabilidad y consecuencia muy alta.

Igualmente debe construirse una matriz de perfiles de riesgo para determinar en qué posición se encuentran nuestros riesgos. La sugerencia es emplear la siguiente:

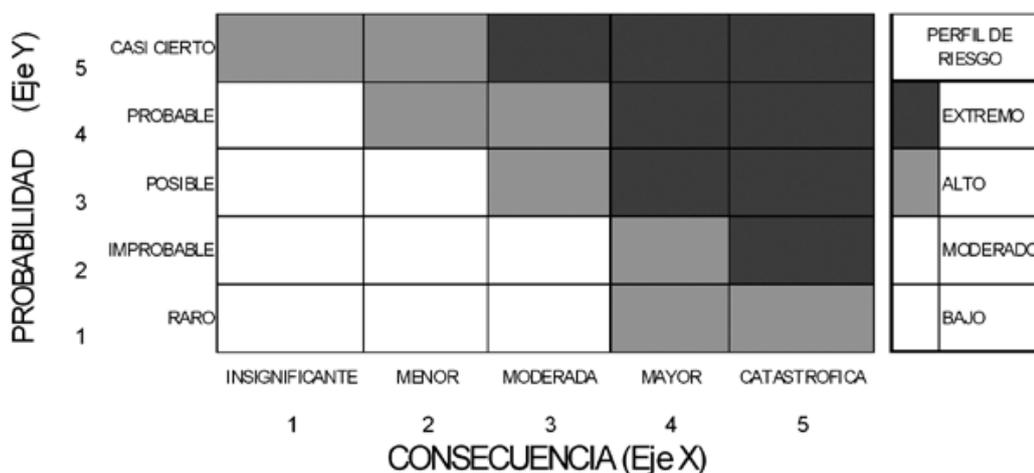


Figura IX. Matriz de perfiles de riesgos.

Fuente: Artículo, Metodología para involucrar la administración de riesgo en la identificación...

Al determinar el perfil de riesgo de cada problema deberán priorizarse de acuerdo a las políticas institucionales vigentes; por ejemplo, los de mayor impacto se gestionarán en primer lugar independiente de su probabilidad, o los de probabilidad e impacto mayor en primer lugar; esto debe ser determinado por la organización.



Figura X. Esquema de proceso para la etapa de análisis de riesgos.

Fuente: Artículo, Metodología para involucrar la administración de riesgo en la identificación...

En esta etapa es donde se pesa o valora los riesgos, para esto se trabaja con dos variables con sus correspondientes factores que afecten las consecuencias y la probabilidad de ocurrencia: El riesgo es analizado combinando estimaciones de la consecuencia y probabilidad contra las medidas de controles existentes. (Estupiñán, 2015, p. 260)

Según la (CGE, 2009)..., se incorporará el análisis de riesgos. Los riesgos identificados serán permanentemente evaluados para retroalimentar el desarrollo del proyecto, además de ser registrados y considerados para la planificación de proyectos futuros. ([CGE], 2009).

Existen numerosos métodos para estimar el costo de una pérdida derivada de un riesgo identificado. “La administración debe estar atenta a ello y aplicar los que

considere apropiados. Sin embargo, muchos riesgos tienen tamaño indeterminado. Lo mejor es describirlos como grande, moderado o pequeño” (Mantilla, 2005, p.51).

#### **1.2.4 Evaluación de Riesgos.**

Con el riesgo inherente definido en la etapa anterior, se procede a verificar si existen o no controles internos formales y eficaces para mitigar los riesgos y con estos resultados procedemos a definir el riesgo residual y la nueva priorización en función aquellos que se mantienen con niveles altos.

Esta etapa permite establecer las prioridades del riesgo y fijar las acciones requeridas para su tratamiento antes de crear una política para su manejo.

Una vez identificados y analizados los riesgos, se debe realizar un inventario de los controles que se están aplicando en la actualidad durante el desarrollo de las actividades del proceso, los cuales permitirán vigilar, evitar y reducir las causas, fallas o deficiencias que se puedan presentar en el mismo. Dichos controles deben definirse con un propósito específico en el cual se entienda cual es la situación de riesgo que se está trabajando.

En la fase de evaluación del riesgo se espera que sea asignada una nueva calificación a la probabilidad y consecuencia del riesgo, teniendo en cuenta el efecto reductor o mitigador de los controles, esperando que el desplazamiento de calificación reduzca el perfil de riesgo. Es decir, una calificación de 5 en probabilidad puede verse disminuida a 2 con un control que se ejecuta en el proceso.

#### **CONTROLES.**

Un control es un proceso, política, procedimiento, actividad, práctica, dispositivo o cualquier otra acción existente que actúa para minimizar el riesgo desde el punto de vista de la probabilidad de ocurrencia o de su consecuencia.

#### **TIPOS DE CONTROLES.**

- **Preventivos:** aquellas prácticas que minimizan la ocurrencia de las causas que pueden ocasionar el riesgo. Ej. Actividades de verificación de digitación de datos, procesos de inspección, de control de calidad, etc.
- **Correctivos:** son aquellos que se presentan una vez ha ocurrido el evento y resarcen la pérdida en un porcentaje previamente acordado. Ej. Las pólizas de seguro contra robo, incendio, etc.

La evaluación del riesgo puede realizarse desde dos perspectivas: una cualitativa y otra cuantitativa; desde el punto de vista de la gestión del riesgo es recomendado realizar evaluaciones cuantitativas, lo que implica para los procesos contar con documentación suficiente de indicadores que permitan tomar decisiones basadas en hechos.

Sin embargo, cuando no se cuenta con datos y cifras organizadas en los procesos, el análisis cualitativo puede ser una alternativa metodológica de la evaluación del riesgo, pues obedece a criterios previamente definidos por la organización para tomar decisiones en los procesos, teniendo en cuenta consideraciones de tipo subjetivo para afrontar los riesgos.

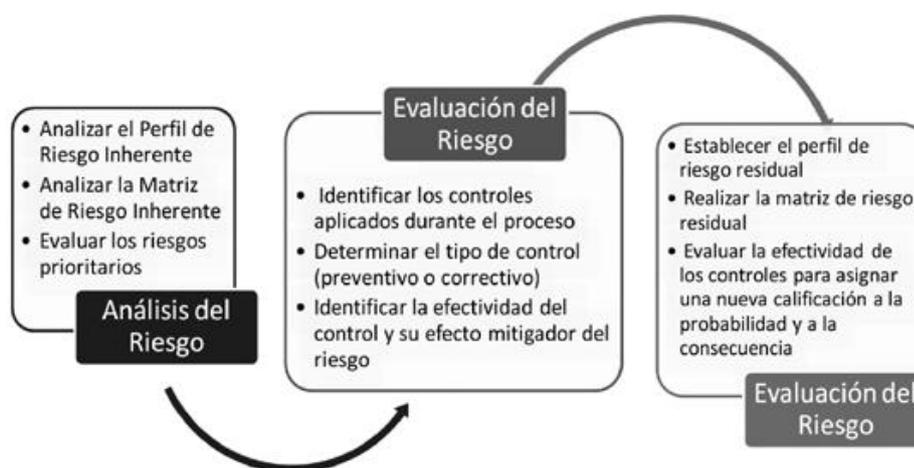


Figura XI. Esquema de proceso para la etapa de evaluación de riesgos.

Fuente: Artículo, Metodología para involucrar la administración de riesgo en la identificación...

Al respecto Estupiñán (2011) manifiesta: “La evaluación de riesgos es la identificación y análisis de los riesgos que se relacionan con el logro de los objetivos; la administración debe cuantificar su magnitud, proyectar su probabilidad y sus posibles consecuencias” (p.47)

Cada entidad afronta una variedad de riesgos de origen interno y externo que deben ser valorados.

Los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser administrados; son evaluados sobre una base inherente y residual bajo las perspectivas de la probabilidad (posibilidad de que ocurra un evento) e impacto (su efecto debido a su ocurrencia), con base en datos pasados

internos (que pueden considerarse de carácter subjetivo) y externos (más objetivos). (Estupiñán, 2015, p.384)

La evaluación de riesgos es la identificación y análisis de riesgos relevantes a la ejecución de los objetivos, formando una base para determinar cómo deben ser manejados.

### 1.2.5 Administración de Riesgos

Retomando el análisis como resultado de la priorización efectuada en la etapa de evaluación, se evidenciará que algunas de las situaciones descritas como riesgos están fuera de control de la organización, otras son muy costosas de controlar y otras obedecen al azar y son impredecibles.

Por esta razón el responsable del proceso debe asumir una posición frente a las acciones a seguir para reducir en lo posible las pérdidas, en caso de la materialización del riesgo. En otras palabras, debe proponer nuevos controles determinando el costo beneficio de su implementación, o, si es el caso, asumir las posibles pérdidas que se deriven del riesgo. Hay que tener en cuenta que en algunos casos el responsable del proceso no tiene la autoridad administrativa para tomar la decisión con relación al tratamiento del riesgo.

#### Opciones de tratamiento

En esta etapa, las opciones de tratamiento del riesgo que puede tomar una organización son: evitarlo, reducirlo, compartirlo o transferirlo y asumirlo.

- a) **Evitarlo:** La organización debe tomar la decisión de no continuar ejecutando el proceso y/o las actividades que están generando el riesgo.
- b) **Reducirlo:** Implica tomar medidas encaminadas a disminuir la probabilidad (medidas de prevención) y neutralizar el impacto (medidas de protección). Se consigue mediante la implementación de controles y la optimización de los procedimientos.
- c) **Compartirlo o transferirlo:** Reduce su efecto a través del traspaso de las pérdidas a otras organizaciones, como en el caso de los contratos de seguros o a través de otros medios que permiten distribuir una porción del riesgo con otra entidad, como en los contratos a riesgo compartido.

d) **Asumirlo:** Esta opción puede ser escogida únicamente cuando se ha hecho una labor de reducción del riesgo, en este caso se acepta la pérdida residual probable y se elaboran planes de contingencia para su manejo.

*Política de tratamiento de riesgos*

Las políticas generales de tratamiento de riesgos de una organización, están asociadas al nivel de los mismos y se presentan de manera institucional, con base en una orientación específica. Un ejemplo útil en cualquier organización para construir una política de manejo de riesgos, se puede basar en los conceptos que se presentan en la siguiente Tabla:

Tabla 2

Aspectos a tener en cuenta en una Política de manejo de riesgos

Nivel de Riesgo	Orientación	Política de manejo
EXTREMO	Reducir probabilidad y el impacto	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Implementar prioritariamente un plan de mejoramiento para los procesos en los que el nivel es extremo</li> <li>* Establecer puntos de control e indicadores según se requiera</li> <li>* Monitorear periódicamente los riesgos</li> <li>* Implementar un plan de mejoramiento del proceso según se requiera</li> </ul>
ALTO	Reducir probabilidad y el impacto	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Establecer puntos de control e indicadores según se requiera</li> <li>* Monitorear periódicamente los riesgos</li> </ul>
MODERADO	Reducir probabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Establecer políticas de operación necesarias para mantener el riesgo en este nivel</li> <li>* Establecer puntos de control e indicadores según se requiera</li> <li>* Establecer las políticas de operación del proceso que se requieran</li> </ul>
BAJO	Mantener probabilidad en el nivel actual	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Monitorear e implementar correcciones en caso de materialización del evento de riesgo</li> </ul>

Fuente. Artículo, Metodología para involucrar la administración de riesgo en la identificación...  
Elaborado por: La autora

Como resultado de la Administración del Riesgo se deben desarrollar planes de mejoramiento en los procesos teniendo en cuenta los siguientes aspectos. Estupiñán (2015) al respecto señala:

Mejorar el desempeño del proceso controlando las actividades que generan las fallas, optimizar el logro de los objetivos del proceso a través de acciones preventivas encaminadas a reducir la probabilidad de ocurrencia de las causas de riesgo, definir acciones a ser ejecutadas por cada miembro del proceso para mejorar su desempeño y el de su área, activar un plan de mejoramiento teniendo en cuenta las fuentes de información a través de las cuales se identificaron los riesgos y que incluya los impactos de los mismos, plan de acciones de mejoramiento de los diferentes procesos debe ser revisado, validado, aprobado y firmado por el responsable del proceso y determinar la periodicidad de seguimiento a los planes de mejoramiento propuestos, teniendo en cuenta el impacto del riesgo tratado.

Según el Estándar Australiano-Neocelandés AS/NZ 1360, administración del riesgo, aplicación (como citó en Estupiñán, 2015) La administración del riesgo es un término aplicado a un modelo lógico y sistemático que establece el contexto, identificación, análisis, evaluación, tratamiento, monitoreo y comunicación sobre los riesgos asociados con una determinada actividad, función o proceso (...) p.252

La metodología de la administración de riesgos, es un enfoque científico que trata los riesgos mediante la anterioridad de las posibles pérdidas accidentales y el diseño e implementación de los procedimientos que minimizan la ocurrencia de pérdidas o el impacto financiero de las pérdidas de que ello ocurra.

Dentro del proceso de la administración de riesgos se identifican tres ciclos importantes para la continuidad y eficacia del proceso. El análisis, evaluación y tratamiento del riesgo; la información comunicación y consulta durante el desarrollo del ciclo anterior y la auditoría, monitoreo y supervisión ejercida por auditores y los jefes responsables de los procesos de la entidad. (Estupiñán, 2015, p.255-258)

Las áreas críticas son: Presupuesto, Bodega y Recaudaciones

### **1.2.6 Respuesta al Riesgo**

Para aquellos riesgos residuales que se mantienen en niveles elevados es necesario establecer un plan de mitigación que incluya actividades de control, responsables, plazos, presupuesto e indicadores para evaluar dichas actividades. Dueñas (2014) asevera. “Una vez, identificados los riesgos, evaluados sus posibles impactos, ahora toca que la organización implemente sus controles para poder enfrentar los riesgos y los posibles impactos como consecuencias de la materialización del riesgo” (p.44). La organización de implementar sus controles que le permita (objetivos de la gestión de riesgo):

- Evitar los riesgos (si esto es posible).
- Reducir el riesgo (acciones preventivas para minimizar la posibilidad de que se materialice el riesgo).
- Compartir el riesgo (acciones preventivas para transferir el riesgo).
- Aceptar el riesgo (acciones para prepararse a la inevitable materialización del riesgo).

### **1.2.7 Indicadores de gestión de riesgos.**

Es la medición de objetivo, meta o proceso, deben identificar claramente la variable a medir. Los indicadores para medir eficiencia, eficacia y calidad deben ser claramente diferenciables.

Según Velásquez (2014) Los indicadores son esenciales para medir los resultados alcanzados en cualquier tipo de gestión, además es importante conocer sus procesos, objetivos y metas; definir los indicadores que se van aplicar para evaluar los resultados e identificar las acciones de mejora. Antes de proceder al diseño de indicadores hay que tener claro que atributos o variables serán medidos y confirmar la fuente de información a fin de identificar con precisión los datos que serán utilizados en el cálculo.

Para que los indicadores sean relevantes y faciliten la toma de decisiones, deben ser susceptibles de medición, verificables, fáciles de interpretar, que permitan relacionarse con otros indicadores, los niveles de aplicación están dados a nivel estratégico, táctico y operativo. (p.48)

En torno a los indicadores para medir eficiencia y eficacia en los objetivos, la planificación organizacional, implica tres niveles: estratégico, táctico y operativo; entre los cuales existe una cadena vertical de alineamiento e interrelación.

La planificación estratégica determina el gran objetivo institucional que es la Misión, para cuyo cumplimiento se deben establecer objetivos de medio nivel, tácticos o corporativos que corresponden a las gerencias operativas de la organización, estos se desagregan en objetivos operativos, al nivel inferior de la planificación. (Subía, 2014, p.18).

Continuando con el análisis de los indicadores. Velásquez (2014) señala que es necesario conocer la **Planificación Estratégica**, la cual nos permite ordenar las actividades, proyectos y tareas en función de los objetivos institucionales, fijando metas e indicadores de gestión; esta planificación se estructura a largo plazo. En cambio la **Planificación Táctica**, define las áreas principales, las que están identificadas por el grado de incidencia que tienen con la misión de la entidad, el alineamiento a las principales políticas empresariales y el uso de recursos, este nivel es más enfocado a la empresa a sus principales componentes, el auditor a este nivel identifica los temas de auditoría que serán evaluados en la ejecución de la auditoría.

Finalmente la **Planificación Operativa**, se desagrega del plan estratégico en actividades, proyectos, programas que se ejecutarán total o parcialmente en un ejercicio económico: Define objetivos y metas a corto plazo, también se formulan los objetivos operativos, se evalúan a través de indicadores de eficiencia, eficacia y calidad y se analizan las brechas presentadas para implementar las acciones correctivas necesarias en forma oportuna. (p.39-43)

“Los objetivos operativos responden esencialmente a las siguientes preguntas: ¿Qué se quiere lograr?, ¿Cuándo? Y ¿Cuánto?” (Subía, 2014, p.20)

### **Diseño de los indicadores de gestión.**

Los indicadores de gestión se diseñan con variables las cuales constituyen el insumo básico para construir los indicadores, son su parte esencial. Para su construcción es necesario identificarlas, conviene definir una estrategia de diseño que le

brinde al indicador las características de especificidad necesarias para su identificación, ubicación, medida e interpretación.

Se sugieren los siguientes requisitos semánticos en su redacción, a los mismos se añaden ejemplos para una mejor comprensión:

- Agrupación más preposición:  
Cantidad de...  
Porcentaje de...  
**Total de...**
- Variable (generalmente en sustantivo plural)  
Empleados  
Cuentas por Cobrar  
**Alumnos...**
- Verbo en participio pasado  
Capacitados...  
Recuperadas...  
**Promocionados...**
- Complementos circunstanciales (tiempo, lugar)  
En el área técnica de la empresa Mojito en el año 2006.  
En menos de dos meses en el Hotel Vedado en el año 2005.  
**Por la Facultad de Artes Plásticas en el año 2007.**

Los indicadores deben cumplir entre otras, las siguientes características: Oportunidad, veracidad, comparabilidad, fáciles de atender y relevantes. (Velásquez, 2014, p.25-28)

### **1.3 Auditoría basada en riesgos.**

Es conveniente desarrollar la relación que tiene la gestión de riesgos con la auditoría. El propósito de una auditoría es precisamente nivelar o disminuir los niveles de riesgo encontrados en la organización auditada. La forma como la auditoría debe conducirse para constituir *una auditoría basada en riesgos* es uno de los aportes principales de la investigación.

### **1.3.1 Características**

Estupiñán (2015) manifiesta que una de las características de la auditoría basada en riesgos es administrar o gestionar los riesgos del negocio o los riesgos corporativos es una ventaja competitiva única que las empresas no deben dejar pasar por alto, pero son los auditores internos los responsables directos para que la administración basada en riesgos funcione y dé un valor agregado para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, y son ellos porque poseen el conocimiento y la experiencia para poderlo realizar, como se expone a continuación.

#### **Auditorías basadas en riesgos**

Para poder generar metodologías para la administración integral de los riesgos, el auditor debe haberlas asimilado con anterioridad, es decir, trabajar el riesgo desde sus diferentes ópticas como el quehacer cotidiano porque forma parte del proceso metodológico, además es importante aclarar que este proceso no es individualizado sino compartido con los auditados en otras palabras el enriquecimiento del proceso lo da el compartir los análisis y conclusiones con los dueños o responsables de los procesos auditados así:

#### ***Planeación.***

Todos los trabajos que proyecte el auditor se deben establecer con planes basados en los riesgos, a fin de determinar las prioridades de la actividad de auditoría interna, dichos planes deberán ser consistentes con las metas de la organización, y estarán basados en una evaluación de riesgos realizada al menos anualmente.

#### **Evaluación de Riesgos y controles.**

Es en esta fase donde el auditor y auditado aprovechan la sinergia al máximo al unir los conocimientos técnicos del auditor con la experiencia y conocimiento de los auditados al nivel de los riesgos de los procesos del negocio, las causas que los originan, los efectos o riesgos resultantes y los controles existentes para mitigarlos. La naturaleza del trabajo del auditor interno está en evaluar, controlar y contribuir a la mejora de los sistemas de gestión de riesgos de la organización.

Las exposiciones al riesgo referidas a gobierno, operaciones y sistemas de información con relación a lo siguiente: Normas del auditor interno, sobre la naturaleza del trabajo y la gestión de riesgos (como se citó en Estupiñán, 2015):

- Confiabilidad e integridad de la información financiera y operativa

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Protección de activos
- Cumplimiento de leyes, regulaciones y contratos. (p.248-251)

### **1.3.2 Importancia de auditoria basada en riesgos**

Es importante porque permite identificar y controlar los riesgos que están amenazando los objetivos trazados en una entidad, lo cual nos ayuda a mitigarlos, además en la actualidad la globalización es un factor que está generando nuevos riesgos para las organizaciones. Estupiñán (2015) señala:

Para poder hablar de riesgos corporativos o riesgos del negocio o riesgos integrales, es indispensable contar con algunos aspectos importantes: Un buen sistema de control interno, ejemplo COSO, mantener objetivos claramente definidos, auditorias basadas en riesgo, contar con auditores líderes, metodologías para auditar los riesgos, tener experiencia empresarial o corporativa con el manejo de riesgos, ya sean que se hayan trabajado por procesos corporativos y responsables sobre la gestión de los riesgos. (p.248)

El auditor actual presta mayor importancia al conocimiento de las organizaciones y sus interacciones con su entorno, teniendo en cuenta que dentro de ese ambiente se generan riesgos que pueden materializarse y afectar en forma significativa su continuidad, un enfoque en riesgos le permitirá al Auditor identificar riesgos de negocio, fraude y procesos, y evaluar el diseño y la afectividad de los controles que los mitigan.

En cambio la auditoría tradicional se puede concluir que buscaba:

Comprobar si los estados financieros están o no de acuerdo con los principios y normas establecidas, además tiene por objeto determinar la razonabilidad, integridad y autenticidad de los estados financieros, expedientes y demás documentos administrativos contables presentados por la dirección, así como expresar las mejoras o sugerencias de carácter administrativo-contable. (León, 2012, p.18)

Según (CGE, 2009)..., La auditoría gubernamental realizada por la Contraloría General del Estado, consiste en un sistema integrado de asesoría, asistencia y prevención de riesgos que incluye el examen y evaluación críticos de las acciones y obras de los administradores de los recursos públicos. ([CGE], 2009).

## **CAPITULO II. ANÁLISIS DE LA EMPRESA**

## **2.1 Antecedentes de la organización.**

El Cuerpo de Bomberos de Loja, es una institución de derecho público, especializada, esencialmente apolítica, eminentemente técnica, destinada específicamente a la prevención, reacción, mitigación, reconstrucción y transferencia como para enfrentar todas las amenazas de origen natural o antrópico que afecten al cantón.

Es una entidad adscrita al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja. Posee autonomía administrativa, financiera, presupuestaria y operativa, tal como lo establece el Art. 140 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, COOTAD.

Actúa bajo las órdenes del Directorio del Cuerpo de Bomberos de Loja, en lo estipulado en la Ley de Defensa contra Incendios, Orgánico Funcional del Cuerpo de Bomberos de Loja y sus reglamentos. Es orgánicamente paramilitar, lo que determina la estabilidad de sus miembros, ascensos, [comandos](#), cancelaciones, retiros que se realicen dentro de las disposiciones de este Reglamento, sin otras excepciones que las previstas en el mismo.

La jurisdicción y competencia del Cuerpo de Bomberos de Loja, es el mismo territorio que comprende políticamente al cantón Loja.

La Institución no es deliberante. El credo religioso y profesión política de sus miembros no inciden en su constitución, quedando absolutamente prohibido el proselitismo político y religioso entre todo el personal. No pueden participar en política partidista directa o indirectamente, dentro de la institución ni a nombre de ella, ni estando en servicio.

El Cuerpo de Bomberos de Loja, se constituyó mediante ordenanza de institucionalización el once de febrero del año dos mil once, como una institución de derecho público, adscrita al Gobierno Autónomo Municipal de Loja, con autonomía administrativa y financiera, presupuestaria y operativa, sujeto a la Ley de Defensa Contra Incendios, sus reglamentos y la presente ordenanza. Tiene por objeto: Atender los requerimientos de la comunidad lojana en áreas de control de incendios, inundaciones y otros eventos adversos.

### **2.1.1 Misión, visión, organigrama funcional.**

La misión, visión, y gestión que emprende el Cuerpo de Bomberos de Loja, obedece a una planificación técnica – integral que permite desarrollar el rol de forma efectiva, determinando un crecimiento sostenible acorde a las necesidades imperiosas de la actualidad de la sociedad lojana.

### **Misión.**

El Cuerpo de Bomberos de Loja es una institución altamente capacitada en acciones de: prevención, salvamento, rescate, atención pre hospitalaria, combate de incendios u otro tipo de eventos naturales o producidos por la mano del hombre a través de la utilización adecuada de recursos asignados al comando bomberil para proporcionar un adecuado servicio a la comunidad lojana.

### **Visión.**

Ser una institución de primera respuesta con altos estándares de calidad, calidez, eficacia y eficiencia en la atención de emergencias médicas y prestación de servicios de salvamento, rescate, combate de flagelos naturales o producidos por la mano del hombre, disponiendo de talentos humanos altamente capacitados, con elevado conocimiento científico tecnológico y dotados de un equipamiento acorde a las necesidades de la comunidad.

### **Organigrama funcional.**

El Cuerpo de Bomberos de Loja, se encuentra constituido de la siguiente manera:

**Organigrama Funcional del Cuerpo de Bomberos de Loja**

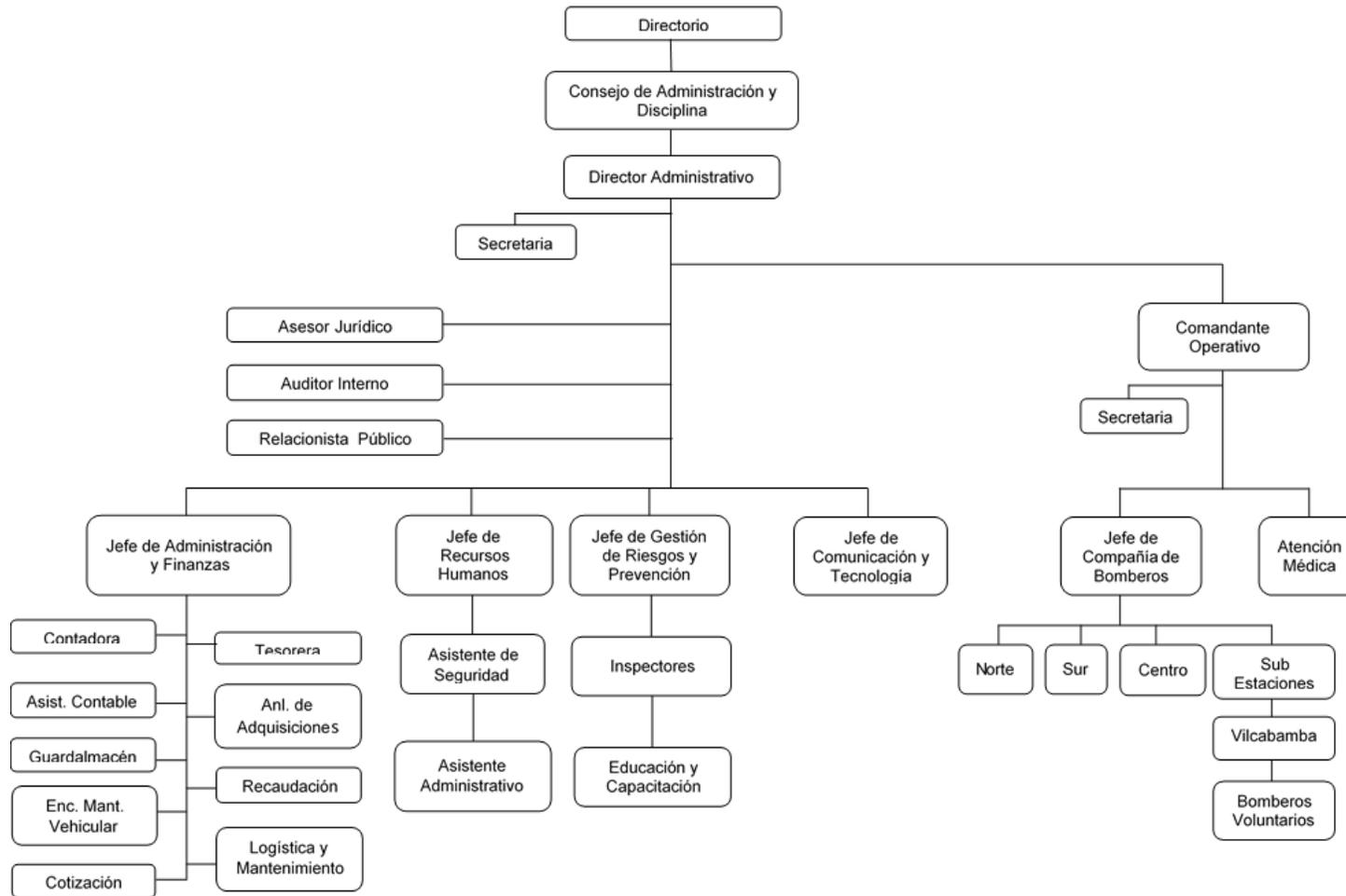


Figura XII. Planificación Estratégica del Cuerpo de Bomberos de Loja

Elaborado por: La autora

## **2.2 Cadena de valor.**

La estructura del Cuerpo de Bomberos de Loja, está acorde con los objetivos y funciones que se determinan en la ordenanza, en la Ley de Defensa Contra Incendios y sus respectivos reglamentos.

### **2.2.1 Procesos Gobernantes.**

También llamados de gobierno, gobernadores, estratégicos, de dirección, de regulación o de gerenciamiento, son los responsables de emitir políticas, directrices y planes estratégicos para el funcionamiento de la institución; proporcionan pautas de acción para los demás procesos y son realizados por la dirección general o en nombre de esta. Se suelen hacer referencia a reglamentación, leyes, normativas, aplicables al producto o servicio y que no son controlados por el mismo. (Bustillos, 2010, p.147-148)

#### ***Directorio.***

Está integrado de la siguiente manera:

- Por la Alcaldesa o Alcalde del cantón Loja o su delegado quien lo presidirá;
- Director de Gestión Social del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja;
- Director Ejecutivo del Consejo Cantonal de Seguridad Ciudadana;
- Un representante de la Dirección Provincial de la Secretaría Nacional de Gestión de Riesgos;
- Director o Directora Administrativa del Cuerpo de Bomberos de Loja, quien actuará como Secretario del Directorio; y,
- Comandante Operativo del Cuerpo de Bomberos de Loja.

#### ***Consejo de Administración y Disciplina.***

El Cuerpo de Bomberos de Loja, contará con un Consejo de Administración y Disciplina integrado por:

- El Director Administrativo del Cuerpo de Bomberos de Loja, quien lo presidirá;
- Un representante de los propietarios de predios urbanos, designado por el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social;

- Un representante del GADM-Loja, designado por el Presidente o Presidenta del Directorio;
- El Jefe Político del cantón Loja, o su delegado; y,
- El Comandante Operativo del Cuerpo de Bomberos de Loja.

*Deberes y Atribuciones del Consejo.*

Son deberes y atribuciones del Consejo de Administración y Disciplina:

- a) Velar por la correcta aplicación de la Ley de Defensa Contra Incendios, su Reglamento, ordenanzas, el presente Reglamento Interno, así como las políticas y resoluciones del directorio;
- b) Vigilar la gestión operativa de la institución;
- c) Resolver los casos disciplinarios que se sometan a su consideración que atenten al Reglamento Orgánico Operativo y de Régimen Interno y Disciplina de los Cuerpos de Bomberos del País; y,
- d) Las demás que determinen la Leyes, Reglamentos y Ordenanzas.

***Nivel ejecutivo.***

Estará conformado por un Director(a) Administrativo(a), que será la primera autoridad del Cuerpo de Bomberos de Loja.

*Funciones del Director o Directora Administrativa.*

El Director o Directora Administrativa, cumplirá las siguientes funciones:

- a) Organizar, dirigir y evaluar la ejecución de las actividades administrativas del Cuerpo de Bomberos de Loja;
- b) Dirigir y supervisar la elaboración y ejecución de los planes de las Jefaturas de apoyo a su cargo;
- c) Planificar el desarrollo de estrategias administrativas y financieras con la finalidad de implementar y llevar a cabo la gestión de las operaciones de apoyo del Cuerpo de Bomberos de Loja;
- d) Vigilar que las diferentes unidades administrativas del Cuerpo de Bomberos de Loja tengan los recursos y bienes necesarios para su óptimo funcionamiento;

- e) Coordinar con el Comandante Operativo la gestión administrativa del Cuerpo de Bomberos de Loja;
- f) Participar en las comisiones que se integren dentro de los procesos de contratación pública que realice y ejecute el Cuerpo de Bomberos de Loja;
- g) Asesorar a la Presidenta o Presidente del Directorio del Cuerpo de Bomberos de Loja, en la toma de decisiones en materia administrativa y económica; a fin de dar cumplimiento a los planes operativos de la institución;
- h) Autorizar las adquisiciones de bienes en base a las disposiciones de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, su Reglamento y el Plan Anual de Compras (PAC) de la institución, previo a la autorización del Presidente o Presidenta del Directorio del Cuerpo de Bomberos de Loja; y,
- i) Las demás que le asigne la ley y el Directorio de la institución.

#### *Responsabilidad.*

El Director o Directora Administrativa del Cuerpo de Bomberos de Loja, será el directo responsable ante las autoridades del funcionamiento, organización, dirección y control de la institución.

#### *Representación directa.*

El Director o Directora Administrativa del Cuerpo de Bomberos de Loja, es el representante legal y ejecutivo de la institución y representante directo en los diferentes actos sociales y de servicio, pudiendo delegar eventualmente dichas funciones en el Comandante Operativo funcionario que a su juicio pueda representarlo.

#### ***Normativa que rige a la institución.***

- Ley de Defensa Contra incendios
- Ley de la Contraloría General del Estado
- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas; y, Reglamento
- Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP); y, Reglamento
- Código de Trabajo
- Ley de Seguridad Social
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
- Normas de Control Interno

### **2.2.2 Procesos básicos o agregadores de valor.**

Asimismo llamados específicos, principales, productivos, claves o sustantivos, de operación, de producción, institucionales, primarios. Son los responsables de generar productos o servicios que responden a la razón de ser de la institución a su misión y objetivos estratégicos, se refieren a los procesos de la cadena de valor realizados mediante actividades esenciales y tienen impacto en el cliente creando valor para éste. (Bustillos, 2010, p.147-148)

#### ***Nivel Operativo.***

El nivel operativo lo conforman las diversas unidades que integran el Cuerpo de Bomberos de Loja, que funcionarán de acuerdo con esta reglamentación.

Lo constituye el Comandante Operativo del Cuerpo de Bomberos de Loja, el cual tendrá a su cargo todo el personal operativo, en su ausencia actuará el oficial de más alto rango.

#### ***Comandante Operativo.***

Al Comandante Operativo del Cuerpo de Bomberos de Loja, le corresponde:

- a) Cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República del Ecuador, normas legales y reglamentarias vigentes;
- b) Mantener al Cuerpo de Bomberos de Loja en óptimas condiciones de funcionamiento, y medios para una eficiente atención al público;
- c) Comandar, dirigir e instruir a sus subalternos en los actos del servicio;
- d) Presentarse y dirigir las operaciones en un siniestro;
- e) Convocar a sus integrantes para pasar revista y realizar ejercicios y simulacros;
- f) Solicitar a las autoridades competentes la clausura de los locales que no cumplan con las normas de seguridad contra incendios;
- g) Ejecutar mando; inspección y velar porque se cumplan las órdenes y directrices de conformidad con las disposiciones legales pertinentes;
- h) Coordinar acciones con los organismos de emergencia y afines;
- i) Presentar a consideración del Director Administrativo para su aprobación, los programas de tecnificación, formación, capacitación y profesionalización del personal del Cuerpo de Bomberos de Loja;
- j) Solicitar al Directorio la creación, fusión o supresión de unidades de bomberos en función de las necesidades de la comunidad;
- k) Representar al Cuerpo de Bomberos de Loja, ante los demás cuerpos de bomberos y organismos afines dentro de la parte operativa;

- l) Presentar al Director Administrativo la solicitud de ascenso de los oficiales superiores, inferiores y personal de tropa, de conformidad a la Ley de Defensa contra Incendios y su Reglamento;
- m) Cumplir con los funerales de algún miembro de la Institución, conforme lo dispuesto en el Art. 32 del Reglamento a la Ley de Defensa contra Incendios y este Reglamento;
- n) Desarrollar planes y programas para la prevención de emergencias y desastres relacionados con la actividad;
- o) Presentar a consideración del Directorio, para su aprobación los programas de tecnificación, formación, capacitación y profesionalización del personal del Cuerpo de Bomberos de Loja; y,
- p) Las demás que determinen las leyes, reglamentos y ordenanzas vigentes.

### **2.2.3 Procesos habilitantes.**

Se clasifican en procesos habilitantes de asesoría y los procesos habilitantes de apoyo, estos últimos conocidos como sustento accesorio, de soporte, de staff o administrativos. Son responsables de brindar productos de asesoría y apoyo logístico para generar el portafolio de productos institucionales demandados por los procesos gobernantes, agregadores de valor y por ellos mismos. (Bustillos, 2010, p.147-148)

#### ***Divisiones del Cuerpo de Bomberos de Loja.***

Las divisiones administrativas del Cuerpo de Bomberos de Loja están conformadas con las siguientes:

- a) División de Administración y Finanzas
- b) División de Asesoría Jurídica;
- c) División de Comunicación y Tecnología;
- d) División de Talento Humano;
- e) División de Gestión de Riesgos y de Prevención; y,
- f) División de Atención Médica Pre Hospitalaria.

### **2.3 Diccionario de riesgos de la entidad.**

El área Financiera es la diseñada para la aplicación del presente trabajo, por tal razón de acuerdo a las matrices aplicadas al personal del área se ha obtenido la siguiente lluvia de ideas:

Tabla 3

Matriz y/o Diccionario de Riesgos, Presupuesto.

Objetivo	Lluvia de ideas	Priorización del riesgo
Planificar, organizar, coordinar, elaborar, evaluar y controlar el ciclo presupuestario de la institución, Plan Operativo Anual (POA) y Plan Anual de Contratación (PAC), los flujos de caja y las previsiones económica financiera del Cuerpo de Bomberos de Loja.	-Falta de organización.	x
	-Descoordinación entre los entes institucionales, implica el no cumplimiento de las metas.	x
	-Falta de monitoreo y seguimiento a los planes y proyectos contemplados en la planificación institucional.	
	-Falta de evaluación presupuestaria en la gestión de la entidad.	x
Controlar y administrar la deuda pública; a fin de cumplir con los planes y programas operacionales de la institución que permitan la mejor atención y servicio a la comunidad.	-Falta de independencia administrativa para ejecutar las acciones y tomar decisiones.	x
	-Compras de ínfima cuantía no están planificadas, dejan a un lado las prioridades en adquisiciones mayores y de emergencia para la institución.	x

Elaborado por: La autora

Tabla 4

Matriz y/o Diccionario de Riesgos, Bodega.

Objetivo	Lluvia de ideas	Priorización del riesgo
Depurar las existencias físicas del inventario permanente de los activos fijos (Propiedad, Planta y Equipo) y de las existencias de bienes en general; y, conciliar con los saldos contables.	-Falta de recurso humano idóneo para asistente de bodega	x
	-La constatación física del inventario no garantiza depurar con seguridad los bienes.	x
	-Espacios inadecuados para salvaguardar los bienes.	
Efectuar donaciones y bajas de inventario permanente de los activos fijos (Propiedad, Planta y Equipo), a fin de que se procese la información y se registren contablemente los movimientos	-Falta de resoluciones y disposiciones por parte de la autoridad competente, para que se efectúen los trámites pertinentes de acuerdo a la normativa vigente.	x
Llevar el registro de inventario permanente de los activos fijos (Propiedad, Planta y Equipo) y de las existencias de bienes en general.	-Falta de Plan de aseguramiento para los bienes a precio de mercado.	x
Emitir el inventario depurado de Propiedad, Planta y Equipo al 31 de diciembre de 2017.	-No se siguen los pasos necesarios previos a la revalorización de los bienes, ya que no existen informes técnicos por parte del personal idóneo.	
	-Presentación inoportuna de la documentación pertinente para el efecto.	x

Elaborado por: La autora

Tabla 5

Matriz y/o Diccionario de Riesgos, Asistente Contable (Control Previo).

Objetivo	Lluvia de ideas	Priorización del riesgo
Verificar que las operaciones financieras estén directamente relacionadas con la misión de la entidad, plan operativo anual, presupuesto; que reúnan los requisitos legales pertinentes.	-Adquisición irrelevante de bienes y servicios.	x
	-El sistema de recaudación presenta errores que no ha sido resuelto por el proveedor.	
Revisar que en toda operación financiera exista la partida presupuestaria con la disponibilidad suficiente de fondos no comprometidos a fin de evitar desviaciones financieras y presupuestarias.	-Algunos trámites no cuentan con la certificación de disponibilidad correspondiente.	x
Verificar que toda operación financiera, previa a la aceptación de una obligación, guarde conformidad plena con la calidad y cantidad descritas o detalladas en el requerimiento, proformas, orden de compra, factura o en el contrato, en el ingreso a bodega o en el acta de recepción e informe técnico legalizados y que evidencien la obligación o deuda correspondiente.	-Presentación de información incompleta e inconforme.	x
	-Documentación de respaldo inadecuada, presenta tachones o copias.	x
	-Bienes recibidos en algunos casos no guardan conformidad con la calidad (especificaciones) descritas en la proforma; orden de compra e ingresos de bodega.	x

Elaborado por: La autora

Tabla 6

Matriz y/o Diccionario de Riesgos, Contabilidad.

Objetivo	Lluvia de ideas	Priorización del riesgo
Registrar oportunamente los hechos económicos y proporcionar información financiera válida, confiable y oportuna, para la toma de decisiones de la autoridad.	-Falta de justificación en la documentación de algunos trámites	x
Aplicar el control interno previo sobre compromisos, gastos y desembolsos.	-Incumplimiento de la planificación anual	x
	-Cuenta pendiente por cobrar a nombre del Guardalmacén por concepto de baja de bienes desde el año 2014	x
	-Trámites de años anteriores que no fueron entregados oportunamente para dejar devengando.	x
	-Llegan trámites sin autorización de pago.	
	-No se verifica en algunos trámites si existe o no existe en bien en bodega antes de adquirirlo.	
Implantar y aplicar políticas y procedimientos de archivo para la conservación y mantenimiento de archivos físicos y magnéticos, con base en las disposiciones técnicas y jurídicas vigentes.	-Espacio inadecuado para conservar la documentación financiera-contable.	x

Tabla 7

Matriz y/o Diccionario de Riesgos, Tesorera.

Objetivo	Lluvia de ideas	Priorización del riesgo
Satisfacer oportunamente las necesidades económicas de las áreas solicitantes, obligaciones con los proveedores fondos rotativos y cajas chicas.	-Que los trámites no ingresen oportunamente a Tesorería.	x
	-Falta de autorización de pago en algunos trámites.	x
	-Sistema de pago del Banco Central, ineficiente.	
	-Lentitud o ineficiencia en el internet de la institución	
Controlar los depósitos diarios de los ingresos obtenidos y verificar las transferencias de fondos a favor del Cuerpo de Bomberos de Loja.	-El Municipio de Loja y la Empresa Eléctrica, no presentan oportunamente los informes sobre la recaudación del adicional del predio urbano y alumbrado eléctrico, respectivamente, a favor del Cuerpo de Bomberos de Loja.	x
	-No se presenta oportunamente el reporte diario de la recaudación.	
Llevar el control permanente de los ingresos por los diferentes conceptos y cuantías.	-Ausencia de arquezos de caja de forma periódica.	x
	-Recursos económicos mal utilizados por parte del recaudador.	x

Elaborado por: La autora

Tabla 8

Matriz y/o Diccionario de Riesgos, Recaudadora.

Objetivo	Lluvia de ideas	Priorización del riesgo
Recaudar y custodiar los recursos financieros que ingresan por pago de tasas determinados en las leyes y ordenanzas vigentes	-El área de trabajo no presta garantías de seguridad suficientes.	x
	-El material de trabajo no está disponible y existen contratiempos al momento de realizar la recaudación.	x
	-El sistema de recaudación presenta problemas permanentes, no arroja reportes confiables.	x
	-Instalación inadecuada	

Elaborado por: La autora

## 2.4 Análisis situacional del área o proceso.

El área de Administración y Finanzas, contribuye al cumplimiento de los objetivos de la entidad, a través de la eficacia, eficiencia, calidad y transparencia en la gestión de ingresos y gastos; que garantice la sostenibilidad, estabilidad, equidad y transparencia de los recursos, está enfocada en la toma de decisiones para orientar a la dirección y sobre todo a la determinación de las diversas necesidades de los recursos disponibles.

Delinea los procedimientos de control interno, se encarga de ciertos aspectos específicos de una organización que varían de acuerdo a la naturaleza de cada una de las unidades y funciones.

El área financiera está compuesta por las siguientes unidades:

Tesorería; Contabilidad; Asistente Contable; Adquisiciones; Bodega; Control Vehicular; Recaudación; Logística y Mantenimiento; y Cotización.

### **Contexto externo.**

Son situaciones reales, que de una u otra forma tienen que ver positiva o negativamente en el área de Finanzas de la entidad, a continuación los riesgos que se presentan:

- Sistema de pago del Banco Central, ineficiente.
- Lentitud o ineficiencia en el internet.
- El sistema de recaudación presenta problemas permanentes, no arroja reportes confiables.
- El Municipio de Loja y la Empresa Eléctrica, no presentan oportunamente los informes sobre la recaudación del adicional del predio urbano y alumbrado eléctrico, respectivamente, a favor del Cuerpo de Bomberos de Loja.

### **Contexto Interno.**

Son factores que inciden en el área de Finanzas específicamente en las unidades de Bodega, Presupuesto, Contabilidad, Asistente Contable, Tesorería y Recaudaciones de la institución.

Los riesgos internos de acuerdo a las diferentes actividades realizadas por las unidades respecto a bienes, presupuesto, verificación, registro, cumplimiento de obligaciones y recaudación del Cuerpo de Bomberos de Loja, son las siguientes:

*Presupuesto:*

- Falta de organización.
- Descoordinación entre los entes institucionales, implica el no cumplimiento de las metas.
- Falta de monitoreo y seguimiento a los planes y proyectos contemplados en la planificación institucional.

- Falta de evaluación presupuestaria en la gestión de la entidad.
- Falta de independencia administrativa para ejecutar las acciones y tomar decisiones.
- Compras de ínfima cuantía no están planificadas, dejan a un lado las prioridades en adquisiciones mayores y de emergencia para la institución.

*Bodega:*

- Falta de recurso humano idóneo para asistente de bodega
- La constatación física del inventario no garantiza depurar con seguridad los bienes.
- Espacios inadecuados para salvaguardar los bienes.
- Falta de resoluciones y disposiciones por parte de la autoridad competente, para que se efectúen los trámites pertinentes de acuerdo a la normativa vigente.
- Falta de Plan de aseguramiento para los bienes a precio de mercado.
- No se siguen los pasos necesarios previos a la revalorización de los bienes, ya que no existen informes técnicos por parte del personal idóneo.
- Presentación inoportuna de la documentación pertinente para el efecto.

*Asistente Contable (Control Previo).*

- Adquisición irrelevante de bienes y servicios.
- El sistema de recaudación presenta errores que no ha sido resuelto por el proveedor.
- Algunos trámites no cuentan con la certificación de disponibilidad correspondiente.
- Presentación de información incompleta e inconforme.
- Documentación de respaldo inadecuada, presenta tachones o copias.
- Bienes recibidos en algunos casos no guardan conformidad con la calidad (especificaciones) descritas en la proforma; orden de compra e ingresos de bodega.

*Contabilidad:*

- Falta de justificación en la documentación de algunos trámites
- Incumplimiento de la planificación anual
- Cuenta pendiente por cobrar a nombre del Guardalmacén por concepto de baja de bienes desde el año 2014
- Trámites de años anteriores que no fueron entregados oportunamente para dejar devengando.
- Llegan trámites sin autorización de pago.

- No se verifica en algunos trámites si existe o no existe en bien en bodega antes de adquirirlo.
- Espacio inadecuado para conservar la documentación financiera-contable.

*Tesorería:*

- Que los trámites no ingresen oportunamente a Tesorería
- Falta de autorización de pago en algunos trámites.
- No se presenta oportunamente el reporte diario de la recaudación.
- Ausencia de arqueos de caja de forma periódica.
- Recursos económicos mal utilizados por parte del recaudador.

*Recaudación:*

- El área de trabajo no presta garantías de seguridad suficientes.
- El material de trabajo no está disponible y existen contratiempos al momento de realizar la recaudación.
- Instalación inadecuada

Como resultado del análisis realizado en el área financiera a las unidades de bodega, presupuesto, contabilidad, asistente contable, tesorería y recaudación, se identifican las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, las cuales permitirán generar estrategias para lograr un adecuado fortalecimiento de la Institución.

Tabla 9

Matriz FODA, Área Financiera

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Mantener buena comunicación.</li> <li>❖ Coordinar temas de capacitación, para el personal del área financiera</li> <li>❖ Cumplir con las funciones encomendadas a cabalidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Disponibilidad de recursos.</li> <li>❖ Disponibilidad de Infraestructura</li> <li>❖ Disponibilidad de Infraestructura</li> <li>❖ Disponibilidad de Personal</li> <li>❖ Existencia de proyectos factibles de ser ejecutados.</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Desconocimiento de la normativa por parte del personal.</li> <li>❖ Descoordinación institucional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Poca coordinación entre los diferentes entes instituciones</li> <li>❖ Descoordinación en el cumplimiento de</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Intervención de los organismos de control</li> <li>❖ Inseguridad en la toma de decisiones.</li> <li>❖ Sistema informático de recaudación obsoleto.</li> </ul>	<p>la planificación anual.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Falta de cumplimiento de objetivos institucionales.</li> <li>❖ Poca coordinación entre las unidades del área financiera.</li> </ul>
--	---

Elaborado por: La autora

### 2.4.1 Evaluación de Control Interno

Toda entidad que realiza una adecuada Evaluación acerca del Control Interno cumple sus metas y objetivos establecidos.

Para llevar a cabo el análisis de la identificación de riesgos en el control interno al área financiera, respecto a bienes, presupuesto, verificación, registro, cumplimiento de obligaciones y recaudación del Cuerpo de Bomberos de Loja, en el periodo 2016 se lo efectuó aplicando el método del COSO ERM a través de la calificación de sus 8 factores que permite un conocimiento e identificación del impacto de los riesgos y sus áreas críticas, esto en base a cuestionarios de control interno.

La presente tabla de valoración de riesgos servirá al momento de obtener los resultados del cuestionario de control interno para determinar el enfoque de las pruebas a aplicar en los riesgos.

Tabla 10

Calificación del Nivel de Confianza y del Riesgo

<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>		
<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>
15% -50%	51% - 75%	76% -95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>
<b>NIVEL DEL RIESGO (100-NC)</b>		

Elaborado por: La autora

A continuación se presenta el cuestionario de Control Interno con las interrogantes de cada componente del sistema de control interno (COSO ERM) en donde se pudo establecer los factores positivos y negativos del área financiera.

Tabla 11

Cuestionario de Control Interno – Evaluación del Método COSO ERM.

<b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO (COSO ERM)</b>				
<b>OBJETIVO</b>	Conocer la organización del Área Financiera del Cuerpo de Bomberos de Loja.			
<b>EVALUACION DEL RIESGO COSO ERM - AMBIENTE DE CONTROL</b>				
<b>Nro.</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Si/No</b>	<b>Calificación</b>
<b>1</b>	<b>AMBIENTE INTERNO</b>	<b>10</b>		<b>5</b>
<b>INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS</b>				
1.1	¿El personal del área financiera conoce las funciones que debe desarrollar de acuerdo al Reglamento Interno del Cuerpo de Bomberos de Loja?	1	Si	1
<b>FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN</b>				
1.2	¿El personal recibe capacitación continua?	1	No	0
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>				
1.3	¿Es apropiada la estructura organizacional para el desarrollo de las actividades de los funcionarios?	1	Si	1
<b>SELECCIÓN DE PERSONAL</b>				
1.4	¿El personal realiza sus actividades de acuerdo a su perfil?	1	Si	1
<b>ADMINISTRACIÓN</b>				
1.5	¿Existe organización y coordinación con los entes institucionales?	1	No	0
<b>PRESUPUESTO</b>				
1.6	¿Los recursos son utilizados de acuerdo a la planificación anual?	1	No	0
<b>BODEGA</b>				
1.7	¿Existe personal idóneo para realizar la revalorización de los bienes?	1	No	0
<b>VERIFICACIÓN</b>				
1.8	¿Se efectúa la verificación de los trámites conforme lo estipula la normativa legal vigente?	1	No	0
<b>REGISTRO</b>				
1.9	Se proporciona información financiera válida, confiable y oportuna, para la toma de decisiones de la autoridad?	1	Si	1
<b>TESORERIA</b>				
1.10	¿Se satisface oportunamente las obligaciones con los proveedores?	1	Si	1
<b>EVALUACION DEL RIESGO COSO ERM - ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</b>				
<b>Nro.</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Si/No</b>	<b>Calificación</b>
<b>2</b>	<b>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</b>	<b>5</b>		<b>3</b>
2.1	¿Existen planes anuales de las necesidades de las diferentes unidades del área financiera?	1	Si	1
2.2	¿Existe un Plan de Aseguramiento para los bienes a precio de mercado?	1	No	0
2.3	¿El sistema de recaudación arroja reportes confiables?	1	No	0
2.4	¿Las metas establecidas están en relación a los requerimientos institucionales?	1	Si	1
2.5	¿Se revisa que en todas las adquisiciones de bienes y servicios exista la partida	1	Si	1

	presupuestaria con la disponibilidad suficiente de fondos?			
<b>EVALUACION DEL RIESGO COSO ERM - IDENTIFICACION DE EVENTOS</b>				
Nro.	Pregunta	Ponderación	Si/No	Calificación
<b>3</b>	<b>IDENTIFICACION DE EVENTOS</b>	<b>5</b>		<b>3</b>
3.1	¿Se efectúan donaciones y bajas de inventario permanente de los activos fijos (Propiedad, Planta y Equipo)?	1	No	0
3.2	¿Se depura las existencias físicas del inventario permanente de los activos fijos y se concilia con los saldos contables?	1	Si	1
3.3	¿Se planifica, organiza, coordina, elabora y evalúa la política presupuestaria de la institución?	1	Si	1
3.4	¿Se verifica que las operaciones financieras estén directamente relacionadas con la misión de la entidad?	1	Si	1
3.5	¿Se realiza arquezos de caja periódicamente?	1	No	0
<b>EVALUACION DEL RIESGO COSO ERM - EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>				
Nro.	Pregunta	Ponderación	Si/No	Calificación
<b>4</b>	<b>EVALUACION DE RIESGOS</b>	<b>5</b>		<b>1</b>
4.1	¿Se realiza la evaluación y seguimiento de la planificación anual de la entidad?	1	No	0
4.2	¿Se avalúa y analiza los riesgos que existen por la baja de bienes que se encuentra pendiente de años anteriores?	1	No	0
4.3	¿Se identifican los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales?	1	No	0
4.4	¿Se ha elaborado un Plan Estratégico?	1	Si	1
4.5	¿La entidad cuenta con Auditoría Interna?	1	No	0
<b>EVALUACION DEL RIESGO COSO ERM - RESPUESTA AL RIESGO</b>				
Nro.	Pregunta	Ponderación	Si/No	Calificación
<b>5</b>	<b>RESPUESTA AL RIESGO</b>	<b>5</b>		<b>2</b>
5.1	¿Se evita realizar adquisiciones de bienes que no están planificados?	1	Si	1
5.2	¿Se previene al personal de los riesgos que existen en caso de no cumplir con sus actividades correctamente y de acuerdo a sus funciones?	1	Si	1
5.3	¿Se realiza la gestión pertinente para la baja de bienes que se encuentra pendiente de años anteriores?	1	No	0
5.4	¿Reducir el plazo de entrega recepción de los bienes con la finalidad de atender las necesidades oportunamente en la entidad?	1	No	0
5.5	¿Se toma las acciones pertinentes en caso de no dar cumplimiento a lo planificado?	1	No	0
<b>EVALUACION DEL RIESGO COSO ERM - ACTIVIDADES DE CONTROL</b>				
Nro.	Pregunta	Ponderación	Si/No	Calificación
<b>6</b>	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>	<b>5</b>		<b>2</b>
6.1	¿Existe separación de funciones y son compatibles de acuerdo al trabajo que desempeñan?	1	Si	1
6.2	¿Se maneja indicadores de desempeño para supervisar a los funcionarios del área financiera?	1	No	0
6.3	¿Existen las disposiciones para que se concluya la baja de bienes pendiente de años anteriores?	1	Si	1

6.4	¿Realizar arquezos de caja periódicamente, con la finalidad de que se maneje correctamente los recursos?	1	No	0
6.5	Existe un sistema informático adecuado para efectuar la recaudación?	1	No	0
<b>EVALUACION DEL RIESGO COSO ERM - INFORMACION Y COMUNICACIÓN</b>				
<b>Nro.</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Si/No</b>	<b>Calificación</b>
<b>7</b>	<b>INFORMACION Y COMUNICACIÓN</b>	<b>5</b>		<b>4</b>
7.1	¿Se entrega a la Dirección información financiera-contable periódicamente que le permita tomar decisiones oportunamente?	1	Si	1
7.2	¿Se supervisa las operaciones financieras y las inversiones autorizadas?	1	Si	1
7.3	¿Se realiza reportes diarios y mensuales de la recaudación?	1	No	0
7.4	¿Se informa oportunamente a la máxima autoridad sobre la inconformidad de la documentación sustentatoria en los diferentes procesos realizados por cada una de las unidades?	1	Si	1
7.5	¿Se informa a la máxima autoridad sobre el avance en el cumplimiento del plan operativo anual?	1	Si	1
<b>EVALUACION DEL RIESGO COSO ERM - SUPERVISIÓN Y MONITOREO</b>				
<b>Nro.</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Si/No</b>	<b>Calificación</b>
<b>8</b>	<b>SUPERVISIÓN Y MONITOREO</b>	<b>5</b>		<b>2</b>
8.1	¿Se evalúa el cumplimiento de la planificación anual, por cada una de las áreas de la institución?	1	No	0
8.2	¿Se realiza monitoreo y seguimiento de la baja de bienes que se encuentra pendiente de años anteriores?	1	No	0
8.3	¿Se supervisa y monitorea el sistema de recaudación?	1	Si	1
8.4	¿Se investigan las causas de las deficiencias en los controles internos?	1	No	0
8.5	¿Se efectúa controles periódicos sobre los trámites de pago ingresados en la Dirección Financiera?	1	Si	1

Elaborado por: M.C.R.

Revisado por: P.A.C.

Seguidamente se presenta el cuadro de resultado de la evaluación del control interno en el Área de Finanzas de la entidad.

Tabla 12

Evaluación del Riesgo COSO ERM

<b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COSO ERM</b>			
Matriz de calificación de nivel de confianza, riesgo y desarrollo de la calificación			
<b>OBJETIVO</b>	Conocer la conducción del riesgo en el Área Financiera del Cuerpo de Bomberos de Loja, a través de sus diferentes unidades.		
<b>EVALUACIÓN DEL RIESGO COSO ERM</b>			
Manejo del Área de Finanzas del Cuerpo de Bomberos de Loja.			
<b>Nro.</b>	<b>Componentes</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>
1	AMBIENTE INTERNO	10	5
2	ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	5	3
3	IDENTIFICACION DE EVENTOS	5	3
4	EVALUACIÓN DE RIESGOS	5	1
5	RESPUESTA A LOS RIESGOS	5	2
6	ACTIVIDADES DE CONTROL	5	2
7	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	5	4
8	SUPERVISIÓN Y MONITOREO	5	2
<b>PONDERACIÓN TOTAL</b>			<b>45</b>
<b>CALIFICACIÓN TOTAL</b>			<b>22</b>
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>			<b>48,89%</b>
<b>NIVEL DE RIESGO INHERENTE</b>			<b>51,11%</b>

Elaborado por: M.C.R.

Revisado por: P.A.C.

Realizada la evaluación del control interno de los diferentes componentes del COSO ERM se puede señalar que para el manejo de riesgo en el área de Finanzas del Cuerpo de Bomberos de Loja se ha determinado un Nivel de Confianza Bajo de 48.89% y un Riesgo Inherente de 51,11% que se califica como "Alto"; y su enfoque es de cumplimiento y sustantivo, siendo necesaria la validación en términos de Ambiente Interno, Establecimiento de Objetivos, Identificación de Eventos, Evaluación de Riesgos, Respuesta a los Riesgos, Actividades de Control y Supervisión y Monitoreo; debiendo ponerse a consideración de la máxima autoridad para que se tome acciones pertinentes.

#### **2.4.2 Identificación de Riesgos**

Es necesario emprender las medidas pertinentes para afrontar exitosamente los riesgos ya que podrían impedir el cumplimiento o no de los objetivos, para que se pueda implementar medidas correctivas que permitan su mitigación. Los riesgos pueden afectar el logro de los objetivos institucionales debido a factores internos o externos, para lo que se ha realizado un acercamiento con el personal que ejecuta los procesos en el Área Financiera para el levantamiento de la información requerida y el impacto de la misma.

En este proceso se realizará un mapa del riesgo con los factores internos y externos y con la especificación de los puntos claves de la institución, las interacciones con el personal financiero, la identificación de objetivos generales y particulares y las amenazas que se puedan afrontar.

Los factores externos pueden ser económicos, políticos, tecnológicos, sociales y ambientales. Los internos incluyen la infraestructura, el personal, la tecnología y los procesos. Contraloría General del Estado (CGE, 2009)

#### **Identificación de factores externos:**

- Identificación de los riesgos que afectan el logro de los objetivos institucionales
- Aseguramiento para los bienes sin revalorizar a precio de mercado
- Recursos económicos mal utilizados por parte del recaudador.
- Descoordinación entre los diferentes entes institucionales, implica el no cumplimiento de las metas
- Sistema informático de recaudación obsoleto
- Las competencias no han sido transferidas en su totalidad a la Institución.

#### **Identificación de factores internos:**

- Constatación no da las seguridades para depurar los bienes.
- Espacios inadecuados para salvaguardar los bienes
- Incumplimiento de la planificación anual.
- Desorganización
- Recursos mal invertidos
- Adquisición de bienes y servicios que no proporcionan beneficio a la institución.

#### **2.4.3 Diagnóstico de las áreas críticas a evaluar (identificación del origen del riesgo. Potenciales consecuencias y determinación de la probabilidad de impacto).**

De acuerdo con la Norma de Control Interno No. 300-03 Valoración de los riesgos, es fundamental obtener la información suficiente acerca de las situaciones de riesgo para estimar su probabilidad de ocurrencia e impacto, estas se determinan considerando técnicas de valoración y datos de eventos observados anteriormente.

### Probabilidad:

Es la posibilidad de que ocurra o no un riesgo, puede afectar de manera adversa la consecución de los objetivos del Área Financiera del Cuerpo de Bomberos de Loja. En el presente diagnóstico se considera importante facilitar comprensión y relación metodológica a la probabilidad: Muy Probable 3, Probable 2 e Improbable 1.

Tabla 13  
Calificación de la probabilidad

Descripción	Nivel	Calificación
Si el riesgo sucede de manera frecuente	Muy probable	3
El riesgo sucedió una vez en el pasado	Probable	2
Nunca ha sucedido el riesgo.	Improbable	1

Elaborado por: La autora

### Impacto:

Son las consecuencias que el riesgo genera en los objetivos del Área Financiera del Cuerpo de Bomberos de Loja.

Tabla 14  
Calificación del Impacto

Descripción	Nivel
El objetivo no se puede lograr	Alto impacto
Cuando genera complicaciones en el objetivo pero hay formas de salir	Medio impacto
Cuando sus efectos son leves y se puede subsanar y salir adelante	Bajo impacto

Elaborado por: La autora

En la matriz que se propone a continuación, se registrara todos los riesgos posibles que se logró identificar, sin importar si tiene o no controles; luego para cada uno de ellos se consignará los controles. En base a ello se identificará el origen del riesgo, potenciales consecuencias y determinación de la probabilidad e impacto.

Tabla 15  
Identificación de eventos de acuerdo a los objetivos

OBJETIVOS	FACTOR DE RIESGO	ORGEN DEL RIESGO	PETENCIAL CONSECUENCIA	PROBABILIDAD	IMPACTO
Planificar, organizar, coordinar, elaborar, evaluar y controlar el ciclo presupuestario de la institución, Plan Operativo Anual (POA) y Plan Anual de Contratación (PAC), los flujos de caja y las previsiones económica financiera del Cuerpo de Bomberos de Loja	Falta de organización.	Endógeno	Incumplimiento de la Planificación Anual	3	Alto Impacto
Controlar y administrar la deuda pública; a fin de cumplir con los planes y programas operacionales de la institución que permitan la mejor atención y servicio a la comunidad.	Falta de independencia administrativa para ejecutar las acciones y tomar decisiones.	Endógeno	Incumplimiento de disposiciones legales.	3	Alto Impacto
Depurar las existencias físicas del inventario permanente de los activos fijos (Propiedad, Planta y Equipo) y de las existencias de bienes en general; y, conciliar con los saldos contables.	Falta de recurso humano idóneo para asistente de bodega	Endógeno	Sanciones administrativas	2	Medio
Verificar que toda operación financiera, previa a la aceptación de una obligación, guarde conformidad plena con la calidad y cantidad descritas o detalladas en el requerimiento, proformas, orden de compra, factura o en el contrato, en el ingreso a bodega o en el acta de recepción e informe técnico legalizados y que evidencien la obligación o deuda correspondiente.	Bienes recibidos en algunos casos no guardan conformidad con la calidad (especificaciones) descritas en la proforma; orden de compra e ingresos de bodega.	Endógeno	Riesgo contra la vida de los bomberos	2	Medio
Aplicar el control interno previo sobre compromisos, gastos y desembolsos.	Cuenta pendiente por cobrar a nombre del Guardalmacén	Endógeno	Sanciones administrativas	3	Alto

	por concepto de baja de bienes desde el año 2014				Impacto
Controlar los depósitos diarios de los ingresos obtenidos y verificar las transferencias de fondos a favor del Cuerpo de Bomberos de Loja.	El Municipio de Loja y la Empresa Eléctrica, no presentan oportunamente los informes sobre la recaudación del predio urbano y alumbrado eléctrico, respectivamente, a favor del Cuerpo de Bomberos de Loja.	Endógeno	Información no sustentada	2	Medio
Recaudar y custodiar los recursos financieros que ingresan por pago de tasas determinados en las leyes y ordenanzas vigentes	El sistema de recaudación presenta problemas permanentes, no arroja reportes confiables.	Endógeno	Sanciones administrativas	3	Alto Impacto

Elaborado por: M.C.R.

Revisado: P.A.C.

Los riesgos se identificaron en base a los posibles acontecimientos que pueden ocurrir durante el cumplimiento del Plan Operativo Anual, Plan de Aseguramiento de bienes, Sistema de Recaudación y Baja de bienes, relacionados a las operaciones financieras del Cuerpo de Bomberos de Loja, estos eventos son hechos inciertos que en caso de ocurrir influirían negativamente o positivamente en el objetivo planteado.

**CAPITULO III. PROPUESTA DE DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL MAPA DE RIESGOS  
Y PLAN DE MITIGACIÓN AL ÁREA FINANCIERA DEL CUERPO DE BOMBEROS DE  
LOJA DE LA CIUDAD DE LOJA PERIODO 2016.**

## **Mapa de Riesgos**

El Área financiera es el eje central de la entidad, porque de ella depende el manejo del presupuesto de una entidad, la elaboración de los estados financieros, los pagos, el manejo de excedentes de tesorería y el adecuado control sobre los bienes de una empresa. De la eficiencia en el manejo de recursos, así como su interacción con las demás áreas dependerá el éxito o fracaso de las ejecuciones generales.

Los aspectos de mayor sensibilidad que conllevan riesgos, tiene que ver con: La gestión presupuestal, la colocación de recursos, el recaudo de ingresos y el control de bienes.

Con estos antecedentes el presente trabajo propone un mapa diseñado específicamente para supervisar los procesos clave que conducen a identificar los eventos o procesos sujetos a riesgo en el Área Financiera del Cuerpo de Bomberos de Loja.

Para poder ejecutar el mapa de riesgos, realicé una reunión de trabajo con los funcionarios del Área Financiera del Cuerpo de Bomberos de Loja, obteniendo la siguiente matriz y/o diccionario de riesgos (lluvia de ideas) y determinando lo siguiente: Riesgos internos y externos, efectos de los riesgos, calificación de la importancia del objetivo, probabilidad e impacto, priorización de los riesgos y actividades de control; con la información certificada por parte de los empleados se procedió a elaborar los mapas de riesgos de los subcomponentes: Presupuesto, Bodega, Asistente Contable, Contabilidad, Tesorería y recaudación.



## Matriz y/o Diccionario de Riesgos

### Lluvia de ideas

Componente: Área Financiera

Subcomponente: Presupuesto

Objetivo	Lluvia de ideas	Priorización del riesgo
Planificar, organizar, coordinar, elaborar, evaluar y controlar el ciclo presupuestario de la institución, Plan Operativo Anual (POA) y Plan Anual de Contratación (PAC), los flujos de caja y las previsiones económica financiera del Cuerpo de Bomberos de Loja.	-Falta de organización.	x
	-Descoordinación entre los entes institucionales, implica el no cumplimiento de las metas.	x
	-Falta de monitoreo y seguimiento a los planes y proyectos contemplados en la planificación institucional.	
	-Falta de evaluación presupuestaria en la gestión de la entidad.	x
*Controlar y administrar la deuda pública; a fin de cumplir con los planes y programas operacionales de la institución que permitan la mejor atención y servicio a la comunidad.	-Falta de independencia administrativa para ejecutar las acciones y tomar decisiones.	x
	-Compras de ínfima cuantía no están planificadas, dejan a un lado las prioridades en adquisiciones mayores y de emergencia para la institución.	x

Fuente: Matriz y/o diccionario de riesgos

Elaborado por: La autora

## Matriz de Evaluación de Riesgos

Componente: Área Financiera

Subcomponente: Presupuesto

Componente	Subcomponente	OBJETIVO	#	Identificación del Riesgo	Efectos del Riesgo	Factores externos							Factores internos				Riesgo Inherente	Priorización	Actividades de Control	Importancia	Probabilidad	Impacto	Riesgo Residual		Priorización					
						Económicos	Medioambientales	Políticos y Legales	Sociales	Tecnológicos	Infraestructura	Personal	Procesos	Tecnología	Importancia	Probabilidad							Impacto	Importancia		Probabilidad	Impacto	Importancia	Probabilidad	Impacto
Área Financiera	Presupuesto	Planificar, organizar, coordinar, elaborar, evaluar y controlar el ciclo presupuestario de la institución, Plan Operativo Anual (POA) y Plan Anual de Contratación (PAC), los flujos de caja y las provisiones económica financiera del Cuerpo de Bomberos de Loja.	1	Falta de organización	Inadecuada forma de llevar a cabo los roles de cada departamento.	X							X	X		5	3	2	30	MODERADO	1	No existe control	5	3	2	30	MODERADO	1		
			2	Descoordinación entre los entes institucionales, implica el no cumplimiento de las metas.	Incumplimiento de metas.	X								X	X		5	3	2	30	MODERADO	3	No existe control	5	3	2	30	MODERADO	3	
			3	Falta de evaluación presupuestaria en la gestión de la entidad.	Retrazo de actividades en los diversos procesos institucionales	X									X	X		5	3	2	30	MODERADO	2	No existe control	5	3	2	30	MODERADO	2
			4	Falta de independencia administrativa para ejecutar las acciones y tomar decisiones.	Incumplimiento en la ejecución de procesos	X								X	X		5	3	2	30	MODERADO	4	No existe control	5	3	2	30	MODERADO	4	
			5	Compras de ínfima cuantía no están planificadas, dejan a un lado las prioridades en adquisiciones mayores y de emergencia para la institución.	La institución no dispone oportunamente de los bienes prioritarios para su operativización.	X									X	X		10	3	2	60	ALTO	5	Ausencia de políticas internas que establezcan los montos claros para separar los bienes de ínfima cuantía y larga duración	10	3	2	60	ALTO	5

Elaborado por: M.C.R.

Revisado por: P.A.C.

Matriz y/o Diccionario de Riesgos

Lluvia de ideas

Componente: Área Financiera

Subcomponente: Bodega

Objetivo	Lluvia de ideas	Priorización del riesgo
Depurar las existencias físicas del inventario permanente de los activos fijos (Propiedad, Planta y Equipo) y de las existencias de bienes en general; y, conciliar con los saldos contables.	-Falta de recurso humano idóneo para asistente de bodega	x
	-La constatación física del inventario no garantiza depurar con seguridad los bienes.	x
	-Espacios inadecuados para salvaguardar los bienes.	
Efectuar donaciones y bajas de inventario permanente de los activos fijos (Propiedad, Planta y Equipo), a fin de que se procese la información y se registren contablemente los movimientos	-Falta de resoluciones y disposiciones por parte de la autoridad competente, para que se efectúen los trámites pertinentes de acuerdo a la normativa vigente.	x
Llevar el registro de inventario permanente de los activos fijos (Propiedad, Planta y Equipo) y de las existencias de bienes en general.	-Falta de Plan de aseguramiento para los bienes a precio de mercado.	x
Emitir el inventario depurado de Propiedad, Planta y Equipo al 31 de diciembre de 2017.	-No se siguen los pasos necesarios previos a la revalorización de los bienes, ya que no existen informes técnicos por parte del personal idóneo.	
	-Presentación inoportuna de la documentación pertinente para el efecto.	x

Fuente: Matriz y/o diccionario de riesgos

Elaborado por: La autora

## Matriz de Evaluación de Riesgos

Componente: Área Financiera

Subcomponente: Bodega

Componente	Subcomponente	OBJETIVO	#	Identificación del Riesgo	Efectos del Riesgo	Factores externos					Factores internos				Importancia	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente		Priorización	Actividades de Control	Importancia	Probabilidad	Impacto	Riesgo Residual		Priorización	
						Económicos	Medioambientales	Políticos y Legales	Sociales	Tecnológicos	Infraestructura	Personal	Procesos	Tecnología				Importancia	Probabilidad						Impacto	Importancia		Probabilidad
Área Financiera	Bodega	Depurar las existencias físicas del inventario permanente de los activos fijos (Propiedad, Planta y Equipo) y de las existencias de bienes en general; y, conciliar con los estados contables.	1	Falta de recurso humano idóneo para asistente de bodega	No se cumpla oportunamente con los procesos y objetivos institucionales							X			5	3	2	30	MODERADO	4	No existe control	5	3	1	15	BAJO	4	
			2	La constatación física del inventario no garantiza depurar con seguridad los bienes.	Activos que han fenecidos su vida útil y están utilizando demasiado espacio en la infraestructura de la entidad	X							X	X	5	2	2	20	BAJO	2	Ausencia de actividades de control para el manejo de inventarios	5	2	2	20	BAJO	2	
			3	Efectuar donaciones y bajas de inventario permanente de los activos fijos (Propiedad, Planta y Equipo), a fin de que se procese la información y se registren contablemente los	Falta de resoluciones y disposiciones por parte de la autoridad competente, para que se efectúen los trámites pertinente de acuerdo a la normativa vigente.	No existe espacio para almacenar los bienes deteriorados.	X							X	X	5	2	2	20	BAJO	3	No existe control	5	2	2	20	BAJO	3
			4	Llevar el registro de inventario permanente de los activos fijos (Propiedad, Planta y Equipo) y de las existencias de bienes	Falta de Plan de aseguramiento para los bienes a precio de mercado.	Que si sucede un siniestro o pérdida no se pueda recuperar los bienes	X							X	X	5	3	2	30	MODERADO	5	No existe control	5	3	1	15	BAJO	5
			5	Emitir el inventario depurado de Propiedad, Planta y Equipo al 31 de diciembre de 2017.	Presentación inoportuna de la documentación pertinente para el efecto.	No cumplir con lo que estipula la normativa.								X	X	5	2	2	20	BAJO	1	No existe control	5	2	2	20	BAJO	1

Elaborado por: M.C.R.

Revisado por: P.A.C.

## Matriz y/o Diccionario de Riesgos

### Lluvia de ideas

Componente: Área Financiera

Subcomponente: Asistente Contable (Control Previo)

Objetivo	Lluvia de ideas	Priorización del riesgo
Verificar que las operaciones financieras estén directamente relacionadas con la misión de la entidad, plan operativo anual, presupuesto; que reúnan los requisitos legales pertinentes.	-Adquisición irrelevante de bienes y servicios.	x
	-El sistema de recaudación presenta errores que no ha sido resuelto por el proveedor.	
Revisar que en toda operación financiera exista la partida presupuestaria con la disponibilidad suficiente de fondos no comprometidos a fin de evitar desviaciones financieras y presupuestarias.	-Algunos trámites no cuentan con la certificación de disponibilidad correspondiente.	x
Verificar que toda operación financiera, previa a la aceptación de una obligación, guarde conformidad plena con la calidad y cantidad descritas o detalladas en el requerimiento, proformas, orden de compra, factura o en el contrato, en el ingreso a bodega o en el acta de recepción e informe técnico legalizados y que evidencien la obligación o deuda correspondiente.	-Presentación de información incompleta e inconforme.	x
	-Documentación de respaldo inadecuada, presenta tachones o copias.	x
	-Bienes recibidos en algunos casos no guardan conformidad con la calidad (especificaciones) descritas en la proforma; orden de compra e ingresos de bodega.	x

Fuente: Matriz y/o diccionario de riesgos

Elaborado por: La autora



## Matriz y/o Diccionario de Riesgos

### Lluvia de ideas

Componente: Área Financiera

Subcomponente: Contabilidad

Objetivo	Lluvia de ideas	Priorización del riesgo
Registrar oportunamente los hechos económicos y proporcionar información financiera válida, confiable y oportuna, para la toma de decisiones de la autoridad.	-Falta de justificación en la documentación de algunos trámites	x
Aplicar el control interno previo sobre compromisos, gastos y desembolsos.	-Incumplimiento de la planificación anual	x
	-Cuenta pendiente por cobrar a nombre del Guardalmacén por concepto de baja de bienes desde el año 2014	x
	-Trámites de años anteriores que no fueron entregados oportunamente para dejar devengando.	x
	-Llegan trámites sin autorización de pago.	
	-No se verifica en algunos trámites si existe o no existe en bien en bodega antes de adquirirlo.	
Implantar y aplicar políticas y procedimientos de archivo para la conservación y mantenimiento de archivos físicos y magnéticos, con base en las disposiciones técnicas y jurídicas vigentes.	-Espacio inadecuado para conservar la documentación financiera-contable.	x

Fuente: Matriz y/o diccionario de riesgos

Elaborado por: La autora

## Matriz de Evaluación de Riesgos

Componente: Área Financiera  
Subcomponente: Contabilidad

Componente	Subcomponente	OBJETIVO	#	Identificación del Riesgo	Efectos del Riesgo	Factores externos					Factores internos				Importancia	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente		Priorización	Actividades de Control	Importancia	Probabilidad	Impacto	Riesgo Residual		Priorización			
						Económicos	Medioambientales	Políticos y Legales	Sociales	Tecnológicos	Infraestructura	Personal	Procesos	Tecnología				Importancia	Probabilidad						Impacto	Importancia		Probabilidad	Impacto	Importancia
Área Financiera	Contabilidad	Registrar oportunamente los hechos económicos y proporcionar información financiera válida, confiable y oportuna, para la toma de decisiones de la entidad.	1	Falta de justificación en la documentación de algunos los trámites	No solventar oportunamente las necesidades del área requirente e incumplimiento de pago al proveedor.								X	X			5	3	2	30	MODERADO	4	Revisión y verificación de los trámites que guarden conformidad y solicitar al personal que se adjunte la documentación	5	3	1	15	BAJO	2	
			2	Incumplimiento de la planificación anual	No dotar de bienes primordiales, conforme la misión y los objetivos trazados por la entidad								X	X			5	3	3	45	MODERADO	3	No existe control	5	3	1	15	BAJO	3	
			3	Aplicar el control interno previo sobre compromisos, gastos y desembolsos.	Cuenta pendiente por cobrar a nombre del Guardalmacén por concepto de baja de bienes desde el año 2014	Sanciones administrativas por no ejecutar el trámite.								X	X			5	3	2	30	MODERADO	5	Memos informando y solicitando se disponga a quien corresponda, realice el trámite pertinente.	5	3	2	30	MODERADO	5
			4	Trámites de años anteriores que no fueron entregados oportunamente para su devengamiento.	-Sanciones administrativas a los responsables. -Que no se cumpla con los pagos a los proveedores								X	X			5	2	3	30	MODERADO	2	No existe control	5	2	2	20	BAJO	1	
			5	Implantar y aplicar políticas y procedimientos de archivo para la conservación y mantenimiento de archivos físicos y magnéticos, con base en las disposiciones técnicas y jurídicas vigentes.	Espacio inadecuado para conservar la documentación financiera-contable.	Pérdida de documentación.							X	X	X		5	3	2	30	MODERADO	1	Instalación de cámara de seguridad.							

Elaborado por: M.C.R.

Revisado por: P.A.C.

Matriz y/o Diccionario de Riesgos

Lluvia de ideas

Componente: Área Financiera

Subcomponente: Tesorería

Objetivo	Lluvia de ideas	Priorización del riesgo
Satisfacer oportunamente las necesidades económicas de las áreas solicitantes, obligaciones con los proveedores fondos rotativos y cajas chicas.	-Que los trámites no ingresen oportunamente a Tesorería.	x
	-Falta de autorización de pago en algunos trámites.	x
	-Sistema de pago del Banco Central, ineficiente.	
	-Lentitud o ineficiencia en el internet de la institución	
Controlar los depósitos diarios de los ingresos obtenidos y verificar las transferencias de fondos a favor del Cuerpo de Bomberos de Loja.	-El Municipio de Loja y la Empresa Eléctrica, no presentan oportunamente los informes sobre la recaudación del adicional del predio urbano y alumbrado eléctrico, respectivamente, a favor del Cuerpo de Bomberos de Loja.	x
	-No se presenta oportunamente el reporte diario de la recaudación.	
Llevar el control permanente de los ingresos por los diferentes conceptos y cuantías.	-Ausencia de arqueos de caja de forma periódica.	x
	-Recursos económicos mal utilizados por parte del recaudador.	x

Fuente: Matriz y/o diccionario de riesgos

Elaborado por: La autora



Matriz y/o Diccionario de Riesgos  
Lluvia de ideas

Componente: Área Financiera

Subcomponente: Recaudaciones

Objetivo	Lluvia de ideas	Priorización del riesgo
Recaudar y custodiar los recursos financieros que ingresan por pago de tasas determinados en las leyes y ordenanzas vigentes	-El área de trabajo no presta garantías de seguridad suficientes.	x
	-El material de trabajo no está disponible y existen contratiempos al momento de realizar la recaudación.	x
	-El sistema de recaudación presenta problemas permanentes, no arroja reportes confiables.	x
	-Instalación inadecuada	

Fuente: Matriz y/o diccionario de riesgos

Elaborado por: La autora

## Matriz de Evaluación de Riesgos

Componente: Área Financiera

Subcomponente: Recaudaciones

Componente	Subcomponente	OBJETIVO	#	Identificación del Riesgo	Efectos del Riesgo	Factores externos					Factores internos				Importancia	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente		Priorización	Actividades de Control	Importancia	Probabilidad	Impacto	Riesgo Residual		Priorización		
						Económicos	Medioambientales	Políticos y Legales	Sociales	Tecnológicos	Infraestructura	Personal	Procesos	Tecnología				Importancia	Probabilidad						Impacto	Importancia		Probabilidad	Impacto
Área Financiera	Recaudación	Recaudar y custodiar los recursos financieros que ingresan por pago de tasas determinados en las leyes y ordenanzas vigentes	1	Área de trabajo no presta garantías de seguridad suficientes	Pérdida de bienes y recursos económicos.						X				5	3	2	30	MODERADO	5	No existe control	5	3	2	30	MODERADO	5		
			2	Material de trabajo no está disponible de forma oportuna, causando contratiempos al momento de realizar la	Mala atención a los contribuyentes.								X				5	3	2	30	MODERADO	3	No existe control	5	2	2	20	BAJO	3
			3	Sistema informático en el área de recaudación presenta problemas permanentes.	El saldo de la recaudación no sea real.							X		X		5	2	2	20	BAJO	4	No existe control	5	2	2	20	MODERADO	4	

Elaborado por: M.C.R.

Revisado por: P.A.C.

Loja, 20 de marzo de 2017

Doctor

Ángel Arturo Aguilar Armijos

**DIRECTOR ADMINISTRATIVO DEL CUERPO DE BOMBEROS DE LOJA**

Presente

De mi consideración:

Por medio del presente remito a usted los resultados del trabajo de fin de titulación “Diseño y propuesta de implementación de mapa de riesgos, plan de mitigación y auditoría basada en riesgos, realizado en el área financiera del Cuerpo de Bomberos de Loja, período 2016.” Es importante considerar que del análisis de información realizado se identificaron aspectos del sistema de control interno que se debe prestar mayor atención para mitigar los riesgos y aprovechar al máximo la buena gestión de los recursos, esto garantizará la consecución de los objetivos institucionales y evitar sanciones a futuro por parte de los organismos de control.

Cabe recalcar que todas las actividades de una organización sean pública o privada, enfrentan riesgos que pueden afectar sus objetivos, por lo que se diseñó un mapa de riesgos a nivel institucional con su correspondiente plan de mitigación, el cual se pone a su consideración para que se tomen las medidas correctivas consideradas en la matriz de riesgo.

Las observaciones en su mayoría están dirigidas a la Dirección Administrativa y al Área Financiera a fin de fortalecer el sistema de control interno y mitigar los posibles riesgos que impiden el cumplimiento de los objetivos institucionales. En el adjunto a la presente constan las observaciones referidas.

Finalmente dejo constancia de mi agradecimiento por la colaboración recibida de parte de los funcionarios y colaboradores del Área Financiera del Cuerpo de Bomberos de Loja, por la ayuda brindada para la elaboración de la matriz de riesgos.

Atentamente,

Lic. Mirian Castillo Rojas

**Maestrante en Auditoría Integral.**

## **Resultados del trabajo**

En la evaluación de control interno para el “Diseño y propuesta de implementación de mapa de riesgos, plan de mitigación y auditoría basada en riesgos para el área financiera del Cuerpo de Bomberos de Loja, período 2016.”, que se encuentra debidamente legalizada, se revisó las siguientes unidades y aspectos relevantes de la entidad, de la siguiente manera:

### **Procedimientos generales:**

1. Conocimiento de las actividades realizadas por cada uno de los funcionarios del Área Financiera.
2. Lectura de la Ordenanza de Institucionalización del Cuerpo de Bomberos de Loja.
3. Revisión del Reglamento Interno del Cuerpo de Bomberos de Loja.
4. Lectura y análisis del Plan Operativo Anual, periodo 2016.
5. Revisión de algunos trámites verificados en el Área Financiera.
6. Reunión de trabajo con el personal del Área Financiera, para establecer la matriz de lluvia de ideas, diccionario y matriz de riesgo.

### **Resultado de la revisión:**

Del análisis y estudio de los documentos antes referidos, se determinó la existencia de algunas limitantes como: Falta de organización y administración en la entidad, incumplimiento del Plan Operativo Anual del período evaluado, trámites y procesos pendientes por concluir (bajas y constataciones de bienes Propiedad, Planta y Equipo) e inconsistencias en la recaudación, hechos que se ampliarán en el apartado de hallazgos y recomendaciones de esta carta de dirección. Con el propósito de ampliar el análisis se realizaron los siguientes procedimientos:

1. Análisis exhaustivo de la organización que mantienen las áreas requirentes.
2. Verificación y Solicitud actas de reuniones para conocer la coordinación que existe entre los entes institucionales.
3. Verificación del cumplimiento de la evaluación presupuestaria.
4. Seguimiento de las gestiones realizadas para que se cumpla la planificación anual.
5. Solicite a la Jefa Financiera el informe de cumplimiento del Plan Operativo Anual
6. Realice un análisis del cumplimiento de la planificación debidamente aprobada.

7. Verificación del oficio de la disposición para que se cree la cuenta por cobrar, por concepto de la baja de bienes pendiente desde el año 2014.
8. Observe las seguridades que mantiene el archivo financiero-contable.
9. Solicite reportes de recaudación del adicional de predio urbano y contribución de alumbrado eléctrico.
10. Revise informes de recaudación de la entidad.
11. Observe las seguridades que mantiene la oficina de recaudaciones.
12. Solicite los reportes que arroja el sistema de recaudación.

Información que permitió detectar las fortalezas y debilidades de la institución para poder plantear acciones de mejora y mitigar de alguna manera los riesgos que tienen mayor priorización y que a futuro pueden generar mayor impacto en la consecución de los objetivos. Como resultado de la revisión y análisis, concluyo y recomiendo lo siguiente:

## **PRESUPUESTO**

- 1. Planes de actividades de control no fueron elaborados.**

### **Conclusión**

- ✓ La carencia de diseños de controles para asegurar el cumplimiento de las fases del ciclo presupuestario en base a las disposiciones legales, reglamentarias y políticas gubernamentales, sectoriales e institucionales, que regulen las actividades del presupuesto ha impedido alcanzar los resultados previstos en la entidad.

### **Recomendación**

#### **Al Director Administrativo**

- ✓ Establecer procedimientos de control interno presupuestario para la programación, formulación, aprobación, ejecución, evaluación, clausura y liquidación del presupuesto institucional, fijando los objetivos generales y específicos en la programación de ingresos y gastos para su consecución en la ejecución presupuestaria y asegurar la disponibilidad presupuestaria de fondos en las asignaciones aprobadas.

## **2. Descoordinación entre entes institucionales, impide la consecución de actividades.**

### **Conclusión**

- ✓ Incumplimiento de las funciones descritas en el Reglamento Interno del Cuerpo de Bomberos de Loja, por parte del Director Administrativo señaladas en el artículo 20, letras a), b), c), d), f), g) y h). vigente desde el 5 de junio de 2013 en lo relacionado a la organización, dirección y evaluación de la ejecución de las actividades administrativas y dirigir y supervisar la elaboración y ejecución de los planes de las jefaturas de apoyo a su cargo.

### **Recomendación**

#### **Al Director Administrativo**

- ✓ Cumplir con los mandatos del Reglamento Interno del Cuerpo de Bomberos de Loja, por parte del Director Administrativo señaladas en el artículo 20, letras a), b), c), d), f), g) y h). vigente desde el 5 de junio de 2013 y demás disposiciones legales que guardan relación con la entidad a fin de que los objetivos y metas de la entidad se alcancen en el tiempo programado.

## **3. Ausencia de evaluación presupuestaria, ocasiona el incumplimiento de la planificación anual.**

### **Conclusión**

- ✓ Falta de evaluación presupuestaria en la gestión de la entidad, para determinar sus resultados mediante el análisis y medición de los avances físico y financieros obtenidos.

### **Recomendación**

#### **Al Jefe Financiero**

- ✓ Evaluar el presupuesto con la finalidad de determinar el comportamiento de los ingresos y egresos, así como la identificación del grado de cumplimiento de las metas programadas, a base del presupuesto aprobado y del plan operativo anual institucional.

#### **4. Falta de independencia administrativa, para tomar decisiones.**

##### **Conclusión**

- ✓ La Máxima autoridad no cumple con el artículo 1, párrafo 2 del Reglamento Interno del Cuerpo de Bomberos de Loja referente a que la entidad es adscrita al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja, posee autonomía administrativa, financiera, presupuestaria y operativa, tal como lo establece el artículo 140 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, COOTAD.

##### **Recomendación**

###### **Al Director Administrativo**

- ✓ En cumplimiento de las disposiciones legales que lo amparan, administrar la entidad en todos los ámbitos a fin de que las actividades se desarrollen con normalidad, eficiencia y dentro del marco legal respectivo.

#### **5. Falta de ejecución y control del plan operativo anual, impide el cumplimiento de los planes institucionales.**

##### **Conclusión**

- ✓ Para el cumplimiento de los objetivos y necesidades institucionales se formuló el Plan Anual de Contratación, con el presupuesto correspondiente, sin embargo no se cumple por falta de decisión de la máxima autoridad, priorizando adquisiciones de bienes que no contribuyen al cumplimiento de la misión institucional.

##### **Recomendación**

###### **Al Director Administrativo**

- ✓ Ejecutar el plan anual de contratación estableciendo mínimos y máximos de existencias, de tal forma que las compras se realicen únicamente cuando sean necesarias y en cantidades apropiadas, además establecerá controles que aseguren que las adquisiciones se ajusten a lo planificado a la vez que determinará los lineamientos que servirán de base para una adecuada administración de las compras de bienes.

## **ASISTENTE CONTABLE (CONTROL PREVIO)**

### **6. Ausencia de control previo en la aceptación de una obligación.**

#### **Conclusión**

- ✓ Falta de control previo en la aceptación de una obligación o al reconocimiento de un derecho como resultado de la recepción de bienes, servicios u obras, sin evidenciar que la obligación sea veraz y corresponda a una transacción financiera que haya reunido los requisitos exigidos en la fase del control previo, además los bienes o servicios recibidos no guardan conformidad plena con la calidad y cantidad detalladas en la factura o en el contrato.

#### **Recomendación**

##### **Al Jefe Financiero**

- ✓ Disponer al responsable de realizar control previo, que previa a la aceptación de una obligación se verifique que los documentos por adquisiciones de bienes y servicios recibidos guarden conformidad plena con la calidad y cantidad descritas o detalladas en la factura o en el contrato, en el ingreso a bodega o en el acta de recepción e informe técnico legalizados y que evidencie en la obligación o deuda correspondiente.

## **CONTABILIDAD**

### **7. Ausencia de disposiciones para liquidar la cuenta por cobrar pendiente por baja de bienes desde el año 2014.**

#### **Conclusión**

- ✓ El Jefe Financiero no ha dispuesto al guardalmacén sanee la cuenta por cobrar correspondiente a la baja de bienes desde el año 2014, a pesar de las gestiones realizadas por la contadora, la misma que se encuentra reflejada en los registros contables, apareciendo como deuda pendiente.

### **Recomendación**

#### **Al Jefe Financiero**

- ✓ Disponer al guardalmacén que previo a la liquidación de la cuenta, presente los documentos justificativos en los cuales conste la autorización para la baja de los bienes, a fin de cuadrar las cuentas de los libros contables.

### **8. Espacio inadecuado para conservar la documentación financiera-contable.**

#### **Conclusión**

- ✓ No se ha implantado y aplicado políticas y procedimientos de archivo para la conservación y mantenimiento de la documentación financiera-contable, con base en las disposiciones técnicas y jurídicas vigentes.

### **Recomendación**

#### **Al Jefe Financiero**

- ✓ Establecer procedimientos que aseguren la existencia de un archivo adecuado para la conservación y custodia de la documentación sustentatoria, que será archivada en orden cronológico y secuencial y se mantenga durante el tiempo que fijen las disposiciones legales vigentes.

### **TESORERIA**

### **9. Ausencia de informes pertinentes en las transferencias realizadas a la entidad por recaudación de contribuciones, se descuenta comisiones por recaudar.**

#### **Conclusión**

- ✓ Falta de responsabilidad y cumplimiento de las funciones de los encargados de la administración de los recursos, no permite obtener los informes pertinentes por parte del Municipio de Loja y la EERSSA., correspondiente a la recaudación de la Contribución Predial a favor de los Cuerpos de Bomberos y Contribución Adicional para los Cuerpos de Bomberos proveniente de los Servicios de Alumbrado Eléctrico, impidiendo la

verificación de los valores transferidos, además se descuenta comisiones por recaudar dichas contribuciones.

- ✓ No se evalúa permanentemente la eficiencia y eficacia de los ingresos de autogestión, que se obtienen por tasas y contribuciones, impidiendo la toma de decisiones en el presupuesto.

### **Recomendación**

#### **Al Director Administrativo**

- ✓ Disponer al Jefe Financiero, Tesorero y al Asesor Jurídico, suscriban un convenio con el Municipio de Loja, para estipular: La creación de puntos de recaudación con la finalidad de que los valores recaudados por Contribución Predial a favor de los Cuerpos de Bomberos, permisos de funcionamiento, capacitación y especies valoradas se transfieran diariamente de forma íntegra. La entrega de reportes que contengan el número total de predios urbanos, a fin de realizar la verificación de los valores transferidos y de esta manera evitar el pago de comisiones.
- ✓ La máxima autoridad de la entidad dispondrá al servidor encargado de la administración de los recursos, emita procedimientos que aseguren que las operaciones y actos administrativos cuenten con la documentación sustentatoria totalmente legalizada que los respalde, para su verificación posterior.

### **10. Recursos económicos mal utilizados en el proceso de recaudación.**

#### **Conclusión**

- ✓ Ausencia de verificaciones mediante arquezos periódicos y sorpresivos de los valores en efectivo, incluyendo los que se encuentran en poder del recaudador de la entidad, ocasionan faltantes en los valores recaudados.

### **Recomendación**

#### **Al Director Administrativo**

- ✓ La máxima autoridad de la entidad y las servidoras y servidores responsables del control interno de acuerdo a sus competencias, establecerán políticas y procedimientos para recaudar y custodiar los recursos financieros y establecer acciones correctivas cuando se detectan desviaciones e incumplimientos.

- ✓ Disponer al jefe financiero, tesorero y recaudador se realicen verificaciones mediante arqueos periódicos y sorpresivos de los valores en efectivo, incluyendo los que se encuentran en poder del recaudador de la entidad, con la finalidad de determinar su existencia física y comprobar su igualdad con los saldos contables.
- ✓ Evaluará permanentemente la eficiencia y eficacia de las recaudaciones y depósitos para adoptar medidas que mitiguen el riesgo en ésta sección.

## **RECAUDACIONES**

### **11. La oficina de recaudaciones no presta garantías de seguridad.**

#### **Conclusión**

- ✓ El área de trabajo de la unidad de recaudaciones no presta garantías de seguridad, para resguardar los fondos que se recaudan directamente, mientras permanezcan en poder de la entidad y en tránsito para depósito en los bancos corresponsales.

#### **Recomendación**

##### **Al Director Administrativo**

- ✓ La máxima autoridad y el servidor encargado de la administración de los recursos, adoptará las medidas para resguardar los fondos que se recauden directamente, mientras permanezcan en poder de la entidad y en tránsito para depósito en los bancos corresponsales.

### **12. Sistema informático de recaudaciones no arroja reportes confiables.**

#### **Conclusión**

- ✓ El sistema computarizado de recaudaciones no permite generar información útil para la verificación y análisis de los valores recaudados, impidiendo el registro oportuno de los ingresos obtenidos y por ende la entrega de informes económicos para la toma de decisiones.

#### **Recomendación.**

##### **A la Máxima Autoridad**

- ✓ Disponer al Jefe financiero de la entidad se habilite en el software contable SIGAME el módulo de recaudación, lo que permitirá enlazar la recaudación directamente con contabilidad, así como la adopción de políticas que definan anticipadamente los aspectos de soporte técnico, mantenimiento y seguridad del sistema.

Los aspectos mencionados con las acciones correctivas sugeridas, permitirá a la entidad disminuir el riesgo de control y residual, permitiendo a los ejecutivos de la institución el nivel óptimo deseado.

Se adjunta Plan de Mitigación.

Atentamente,

Lic. Mirian E. Castillo Rojas

**Maestrante en Auditoría Integral.**

## **Plan de Mitigación**

Como resultado del trabajo de fin de titulación “Diseño y propuesta de implementación de mapa de riesgos, plan de mitigación y auditoría basada en riesgos, realizado en el área financiera del Cuerpo de Bomberos de Loja, período 2016.”, es importante considerar que del análisis de información realizado se identificaron aspectos del sistema de control interno que se debe prestar mayor atención para mitigar los riesgos y aprovechar al máximo la buena gestión de los recursos, esto garantizará la consecución de los objetivos institucionales y evitará sanciones a futuro por parte de los organismos de control.

Tabla 17

PLAN DE MITIGACIÓN Y TRATAMIENTO DE RIESGOS							
# Orden - Prioriz.	Acciones	Responsable (Cargo)	Cronograma			Recursos	Indicadores de gestión
			Duración	Fecha Inicio	Fecha Término		
<b>PRESUPUESTO</b>							
1-1	Establecer procedimientos de control interno presupuestario para la programación, formulación, aprobación, ejecución, evaluación, clausura y liquidación del presupuesto institucional, fijando los objetivos generales y específicos en la programación de ingresos y gastos para su consecución en la ejecución presupuestaria y asegurar la disponibilidad presupuestaria de fondos en las asignaciones aprobadas.	Director Administrativo	15 días	02/05/2017	16/05/2017	Humanos y materiales	Cantidad de procedimientos de control interno presupuestario establecidos.
2-3	Cumplir con los mandatos del Reglamento Interno del Cuerpo de Bomberos de Loja, por parte del Director Administrativo señaladas en el artículo 20, letras a), b), c), d), f), g) y h). vigente desde el 5 de junio de 2013 y demás disposiciones legales que guardan relación con la entidad a fin de que los objetivos y metas de la entidad se alcancen en el tiempo programado.	Director Administrativo	30 días	08/05/2017	08/05/2017	Humanos y materiales	Número de mandatos del Reglamento Interno cumplidos.
3-2	Evaluar el presupuesto con la finalidad de determinar el comportamiento de los ingresos y egresos, así como la identificación del grado de cumplimiento de las metas programadas, a base del presupuesto aprobado y del plan operativo anual institucional.	Jefa Financiera	Trimestral	02/05/2017	30/11/2017	Humanos y materiales	Número de evaluaciones presupuestarias realizadas
4-4	En cumplimiento de las disposiciones legales que lo amparan, administrar la entidad en todos los ámbitos a fin de que las actividades se desarrollen con normalidad, eficiencia y dentro del marco legal respectivo.	Director Administrativo	Trimestral	02/05/2017	30/11/2017	Humanos y materiales	Número de disposiciones legales cumplidas.
5-5	Ejecutar el plan anual de contratación estableciendo mínimos y máximos de existencias, de tal forma que las compras se realicen únicamente cuando sean necesarias y en cantidades apropiadas, además establecerá controles que aseguren que las adquisiciones se ajusten a lo planificado a la vez que determinará los lineamientos que servirán de base para una adecuada administración de las compras de bienes.	Director Administrativo	Trimestral	02/05/2017	30/11/2017	Humanos y materiales	Porcentaje del Plan anual de contratación ejecutado
<b>ASISTENTE CONTABLE (CONTROL PREVIO)</b>							
5-5	Disponer al responsable de realizar control previo, que previa a la aceptación de una obligación se verifique que los documentos por adquisiciones de bienes y servicios recibidos guarden conformidad plena con la calidad y cantidad descritas o detalladas en la factura o en el contrato, en el ingreso a bodega o en el acta de recepción e informe técnico legalizados y que evidencie en la obligación o deuda correspondiente.	Jefe Financiero	1 día	11/04/2017	11/04/2017	Humano y material	Número de disposiciones realizadas a Control previo
<b>CONTABILIDAD</b>							
3-5	Disponer al guardalmacén que previo a la liquidación de la cuenta, presente los documentos justificativos en los cuales conste la autorización para la baja de los bienes, a fin de cuadrar las cuentas de los libros contables.	Jefe Financiero	30 días	10/04/2017	10/06/2017	Humano	Pocentaje de cuenta por cobrar recuperada en menos de un mes en bodega.
5-4	Establecer procedimientos que aseguren la existencia de un archivo adecuado para la conservación y custodia de la documentación sustentatoria, que será archivada en orden cronológico y secuencial y se mantenga durante el tiempo que fijen las disposiciones legales vigentes.	Jefe Financiero	3 meses	06/04/2017	06/07/2017	Humano	Porcentaje de procedimientos ejecutados en menos de tres meses.
<b>TESORERIA</b>							
3-5	Disponer al Jefe Financiero, Tesorero y al Asesor Jurídico, suscriban un convenio con el Municipio de Loja, para estipular: La creación de puntos de recaudación con la finalidad de que los valores recaudados por Contribución Predial a favor de los Cuerpos de Bomberos, permisos de funcionamiento, capacitación y especies valoradas se transfieran diariamente de forma íntegra. La entrega de reportes que contengan el número total de predios urbanos, a fin de realizar la verificación de los valores transferidos y de esta manera evitar el pago de comisiones.	Director Administrativo, Jefe Financiero, Tesorero y Asesor Jurídico	30 días	12/04/2017	12/05/2017	Humanos y materiales	Número de disposiciones realizadas para la creación de puntos de recaudación. -Número de convenios realizados con el Municipio de la Empresa Eléctrica estipulando informes mensuales de recaudación de tasas y contribuciones.
5-4	*La máxima autoridad de la entidad y las servidoras y servidores responsables del control interno de acuerdo a sus competencias, establecerán políticas y procedimientos para recaudar y custodiar los recursos financieros y establecer acciones correctivas cuando se detectan desviaciones e incumplimientos. *Disponer al jefe financiero y tesorero realicen verificaciones mediante arquezos periódicos y sorpresivos de los valores en efectivo, incluyendo los que se encuentran en poder del recaudador de la entidad, con la finalidad de determinar su existencia física y comprobar su igualdad con los saldos contables.	Al Director Administrativo Jefe Financiero, Tesorero	8 días	06/04/2017	13/04/2017	Humanos y materiales	Número de políticas y procedimientos de recaudación establecidos.
<b>RECAUDACIÓN</b>							
1-5	La máxima autoridad y el servidor encargado de la administración de los recursos, adoptarán las medidas para resguardar los fondos que se recauden directamente, mientras permanezcan en poder de la entidad y en tránsito para depósito en los bancos corresponsales.	Director Administrativo y Jefe Financiero	3 meses	06/04/2017	06/07/2017	Financiero, Humano y material	Número de medidas adoptadas para resguardar los fondos de la recaudación.
3-4	Disponer al Jefe financiero de la entidad se habilite en el software contable SIGAME el módulo de recaudación, lo que permitirá enlazar la recaudación directamente con contabilidad, así como la adopción de políticas que definan anticipadamente los aspectos de soporte técnico, mantenimiento y seguridad del sistema.	Director Administrativo y Jefe Financiero	2 meses	10/04/2017	10/06/2017	Financiero, Humano y material	Cantidad de Software contable SIGAME, habilitados en el módulo de recaudación.

Elaborado por: M.C.R.

Revisado por: P.A.C.

Para constancia de lo actuado firmamos en unión de acto.

## CONCLUSIONES

- El Cuerpo de Bomberos, no ejecuto el plan operativo anual lo que no permitió cumplir con objetivos planificados por la entidad, impidiendo dotar de vehículos y maquinaria al personal operativo, esto por falta de toma de decisiones.
- La falta de diseños de controles para asegurar el cumplimiento de las fases del ciclo presupuestario, que regulen las actividades del presupuesto ha impedido alcanzar los resultados previstos en la entidad.
- El área financiera del Cuerpo de Bomberos de Loja, no dispone de actividades que permitan mitigar riesgos, mismo que afecta al normal funcionamiento de una entidad, y más aún en el campo de las finanzas ya que de ella depende el éxito o fracaso de las ejecuciones generales.
- El área financiera del Cuerpo de Bomberos de Loja, no dispone de mapas de riesgos, como una herramienta que ayude a administrar los diferentes problemas que existen dentro del área.
- Algunos funcionarios de la entidad no cumplen adecuadamente sus funciones con la debida seriedad del caso, lo que no permite dar cumplimiento a los objetivos trazados por la entidad.
- Se ha aplicado el grupo 300 de control interno con la finalidad de evaluar el riesgo en el área financiera en la cual se estableció un incipiente manejo en relación a las actividades de la máxima autoridad con la finalidad de mitigar riesgos.
- En el plan de mitigación se estableció la necesidad de la generación de planes de mitigación de riesgos desarrollados y documentados con estrategias claras que puedan establecer lineamientos y objetivos para el manejo de los recursos

## RECOMENDACIONES

- La máxima autoridad en cumplimiento de las disposiciones legales que lo amparan, administrará la entidad en todos los ámbitos a fin de que las actividades planificadas se desarrollen con normalidad, eficiencia y dentro del marco legal respectivo.
- La máxima autoridad establecerá procedimientos de control interno para asegurar el cumplimiento de las fases del ciclo presupuestario institucional, fijando los objetivos generales y específicos en la programación de ingresos y gastos para su consecución en la ejecución presupuestaria y asegurar la disponibilidad presupuestaria de fondos en las asignaciones aprobadas.
- La Jefa Financiera establecerá actividades que permitan mitigar riesgos con la finalidad de disminuir riesgos e incrementar eficiencia en sus operaciones.
- La Jefa Financiera dispondrá la elaboración de mapas de riesgos, como herramienta que ayude a administrar los diferentes conflictos económicos.
- La máxima autoridad establecerá controles que aseguren que las adquisiciones se ajusten a lo planificado a la vez que determinará los lineamientos que servirán de base para una adecuada administración de las compras de bienes.
- La máxima autoridad actividades de control con la finalidad de evaluar y mitigar los riesgos que se presentan en las diferentes áreas de la entidad, con el fin de cumplir las metas en el tiempo programado.
- La máxima autoridad dispondrá al área financiera para que se cumpla el plan de mitigación de riesgos elaborado para la entidad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Armenta, I., Ehrhardt, M., y Argumedo, C. (año). Investigación Formativa. *SIGNOS Metodología para involucrar la administración del riesgo en la identificación y diseño de procesos en un sistema de gestión de calidad*, Sec3:78, 9-12. Recuperado de <http://revistas.usta.edu.co/index.php/signos/article/download/877/1158>
- Asociación Española para la Calidad (AEC). (31 de 01 de 2017). *google*. Recuperado el 22 de 01 de 2017, de google academico: <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/coso>
- AUDITOOOL. (31 de Mayo de 2013). *Modelo COSO III - Marco Integrado de Control Interno*. Recuperado el 22 de 01 de 2017, de Modelo COSO III - Marco Integrado de Control Interno:[http://www.cicinacional.com/images/Articulos/Guia\\_Marco\\_Integrado\\_de\\_Control\\_Interno\\_COSO\\_III.pdf](http://www.cicinacional.com/images/Articulos/Guia_Marco_Integrado_de_Control_Interno_COSO_III.pdf)
- Bustillos, A. (2010). Análisis de los procesos Administrativos del Área de Recursos de la Empresa Oleoducto de Crudos Pesados (OCP) Ecuador S.A. (pp.147-148). Quito, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/1376/4/T-ESPE-026798-3.pdf>
- Blanco, Y. (2012). Auditoría Integral: normas y procedimientos. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Contraloría General del Estado. (2009). Acuerdo 039 - CG - 2009(16 nov. 2009) R.O. 78 (01-12-2009) y Suplemento del R.O. 87(14 dic. 2009). Normas de Control Interno. Recuperado de <http://www.contraloria.gob.ec>
- Coopers & Lybrand. (1997). *Los nuevos conceptos del control interno. Informe COSO*. Madrid: Díaz de Santos S.A., 420.
- Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ). (2015). *El control interno desde la perspectiva del enfoque COSO –su aplicación y evaluación en el sector público*. OLACEFS, 19. Recuperado de <http://www.olacefs.com/wp-content/uploads/2016/03/15.pdf>
- Dueñas, (2014). Auditoría Integral 2. Loja, Ecuador: Ediloja. Cia. Ltda.

- Estupiñán, R. (2006). *Control Interno y Fraudes*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones, 2ª . ed.
- Estupiñán, R. (2015). *Administración de riesgos E.R.M. y la auditoría interna*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones, 3ª.ed.
- Estupiñán. (2015). *Administración de riesgos E.R.M. y la auditoría interna*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. (Segunda ed.).
- Estupiñán, R. (2015). *Control Interno y Fraudes: análisis de informe COSO I, II Y III con base en los ciclos transaccionales*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones, 3ª.ed.
- Hierro, Lybrand & Coopers. (1996). *Control interno, auditoría y seguridad informática*, Madrid: Recoletos, 5v, 12.
- ISOTools Excellence. (12 de Enero de 2015). Recuperado el 16 de Enero de 2017, de ISOTools Excellence: <https://www.isotools.org/2015/01/12/iso-90012015-coso-como-metodologia-gestion-riesgo/>
- Lara, A. (2012). *Toma el Control de tu Negocio*. México: Lid Editorial Empresarial.
- León, M. (2012). *Auditoría Financiera I*. Loja, Ecuador: Ediloja Cia. Ltda.
- Mantilla, S. (2005). *Control Interno Informe COSO*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- PriceWaterhouseCoopers (2005). *Administración de riesgos corporativos – Marco integrado. Resumen ejecutivo Marco*. Primera edición. Editado por la Federación Latinoamericana de auditores internos (FLAI).
- Rivas, Glenda., (2011). Modelos contemporáneos de control interno. Fundamentos teóricos. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 4(8), 121.
- Subía, J. (2012). *Marco Conceptual de la Auditoría Integral*. Loja, Ecuador: Ediloja Cia. Ltda.
- Whittington, O. y Pany K. (2005). *Principios de auditoría*. (218). México, Decimocuarta Edición. McGraw Hill.

## **ANEXOS**

**ACTA DE REUNIÓN CON EL PERSONAL DEL ÁREA FINANCIERA DEL CUERPO DE BOMBEROS DE LOJA, PARA LEVANTAR LA MATRIZ DE EVALUACION DE RIESGOS Y PLAN DE MITIGACIÓN.**

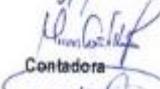
En la ciudad de Loja, cantón Loja, provincia del mismo nombre, Ecuador, al uno de marzo de dos mil diecisiete, se reúnen los funcionarios del Área Financiera del Cuerpo de Bomberos de Loja: Jefa Financiera, Presupuesto, Contadora, Asistente Contable (Control Previo), Guardalmacén, Tesorera, Recaudadora y la Maestrante de Auditoría Integral, para tratar asuntos sobre el "Diseño y propuesta de implementación de mapa de riesgos, plan de mitigación y auditoría basada en riesgos para el área financiera del Cuerpo de Bomberos de Loja, período 2016.

La Maestrante de Auditoría Integral, manifiesta que mediante Acta de Compromiso celebrada entre el Cuerpo de Bomberos de Loja, se comprometió a implementar un mapa de riesgos, plan de mitigación y auditoría basada en riesgos para el área financiera del Cuerpo de Bomberos de Loja, período 2016, para lo cual se pide su colaboración, una vez manifestado el motivo de la presente reunión, conjuntamente con los funcionarios del Área Financiera: Jefa Financiera, Presupuesto, Contadora, Asistente Contable (Control Previo), Guardalmacén, Tesorera, Recaudadora, se procede a levantar una Matriz de Evaluación de Riesgos y Plan de Mitigación para el Área Financiera del Cuerpo de Bomberos de Loja, establecida de la siguiente manera:

1. Objetivos
2. Identificación de Riesgos
3. Efectos de los Riesgos
4. Calificación de la importancia
5. Probabilidad
6. Impacto
7. Calificación del Riesgo Inherente
8. Priorización
9. Actividades de Control
10. Importancia
11. Probabilidad
12. Impacto
13. Riesgo Residual
14. Priorización
15. Acciones
16. Responsable
17. Duración
18. Fecha de inicio
19. Fecha de término
20. Recursos
21. Indicadores de gestión

Para constancia de lo actuado firman en unión de actos, en el lugar y fecha citados al inicio del documento

  
Maestrante de Auditoría Integral  
  
Presupuesto  
  
Asistente Contable (Control Previo)  
  
Tesorera  


  
Jefa Financiera del CBL.  
  
Contadora  
  
Guardalmacén  
  
Recaudadora  
  
  


Matriz y/o Diccionario de Riesgos

Lluvia de ideas

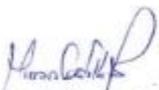
Componente: Área Financiera

Subcomponente: Presupuesto

Objetivo	Lluvia de ideas	Priorización del riesgo
Planificar, organizar, coordinar, elaborar, evaluar y controlar el ciclo presupuestario de la institución, Plan Operativo Anual (POA) y Plan Anual de Contratación (PAC), los flujos de caja y las previsiones económica financiera del Cuerpo de Bomberos de Loja.	-Falta de organización.	x
	-Descoordinación entre los entes institucionales, implica el no cumplimiento de las metas.	x
	-Falta de monitoreo y seguimiento a los planes y proyectos contemplados en la planificación institucional.	
	-Falta de evaluación presupuestaria en la gestión de la entidad.	x
*Controlar y administrar la deuda pública; a fin de cumplir con los planes y programas operacionales de la institución que permitan la mejor atención y servicio a la comunidad.	-Falta de independencia administrativa para ejecutar las acciones y tomar decisiones.	x
	-Compras de ínfima cuantía no están planificadas, dejan a un lado las prioridades en adquisiciones mayores y de emergencia para la institución.	x

  
 Jefa Financiera del CBL

  
 Presupuesto

  
 Maestrante de Auditoría Integral

Matriz y/o Diccionario de Riesgos

Lluvia de ideas

Componente: Área Financiera

Subcomponente: Bodega

Objetivo	Lluvia de ideas	Priorización del riesgo
Depurar las existencias físicas del inventario permanente de los activos fijos (Propiedad, Planta y Equipo) y de las existencias de bienes en general; y, conciliar con los saldos contables.	-Falta de recurso humano idóneo para asistente de bodega	x
	-La constatación física del inventario no garantiza depurar con seguridad los bienes.	x
	-Espacios inadecuados para salvaguardar los bienes.	
Efectuar donaciones y bajas de inventario permanente de los activos fijos (Propiedad, Planta y Equipo), a fin de que se procese la Información y se registren contablemente los movimientos	-Falta de resoluciones y disposiciones por parte de la autoridad competente, para que se efectúen los trámites pertinentes de acuerdo a la normativa vigente.	x
Llevar el registro de inventario permanente de los activos fijos (Propiedad, Planta y Equipo) y de las existencias de bienes en general.	-Falta de Plan de aseguramiento para los bienes a precio de mercado.	x
Emitir el inventario depurado de Propiedad, Planta y Equipo al 31 de diciembre de 2017.	-No se siguen los pasos necesarios previos a la revalorización de los bienes, ya que no existen informes técnicos por parte del personal idóneo.	
	-Presentación inoportuna de la documentación pertinente para el efecto.	x

  
 Jefa Financiera del CBL

  
 Bodega

  
 Maestrante de Auditoría Integral

Matriz y/o Diccionario de Riesgos

Lluvia de ideas

Componente: Área Financiera

Subcomponente: Asistente Contable (Control Previo)

Objetivo	Lluvia de ideas	Priorización del riesgo
Verificar que las operaciones financieras estén directamente relacionadas con la misión de la entidad, plan operativo anual, presupuesto; que reúnan los requisitos legales pertinentes.	-Adquisición irrelevante de bienes y servicios.	x
	-El sistema de recaudación presenta errores que no ha sido resuelto por el proveedor.	
Revisar que en toda operación financiera exista la partida presupuestaria con la disponibilidad suficiente de fondos no comprometidos a fin de evitar desviaciones financieras y presupuestarias.	-Algunos trámites no cuentan con la certificación de disponibilidad correspondiente.	x
Verificar que toda operación financiera, previa a la aceptación de una obligación, guarde conformidad plena con la calidad y cantidad descritas o detalladas en el requerimiento, proformas, orden de compra, factura o en el contrato, en el ingreso a bodega o en el acta de recepción e informe técnico legalizados y que evidencien la obligación o deuda correspondiente.	-Presentación de información incompleta e inconforme.	x
	-Documentación de respaldo inadecuada, presenta tachones o copias.	x
	-Bienes recibidos en algunos casos no guardan conformidad con la calidad (especificaciones) descritas en la proforma; orden de compra e ingresos de bodega.	x

  
 Jefa Financiera del CBL

  
 Asistente Contable (Control Previo)

  
 Maestrante de Auditoría Integral

Matriz y/o Diccionario de Riesgos

Lluvia de ideas

Componente: Área Financiera

Subcomponente: Contabilidad

Objetivo	Lluvia de Ideas	Priorización del riesgo
Registrar oportunamente los hechos económicos y proporcionar información financiera válida, confiable y oportuna, para la toma de decisiones de la autoridad.	-Falta de justificación en la documentación de algunos trámites.	x
Aplicar el control interno previo sobre compromisos, gastos y desembolsos.	-Incumplimiento de la planificación anual	x
	-Cuenta pendiente por cobrar a nombre del Guardalmacén por concepto de baja de bienes desde el año 2014	x
	-Trámites de años anteriores que no fueron entregados oportunamente para dejar devengando.	x
	-Llegan trámites sin autorización de pago.	
	-No se verifica en algunos trámites si existe o no existe en bien en bodega antes de adquirirlo.	
Implantar y aplicar políticas y procedimientos de archivo para la conservación y mantenimiento de archivos físicos y magnéticos, con base en las disposiciones técnicas y jurídicas vigentes.	-Espacio inadecuado para conservar la documentación financiera-contable.	x

  
 Jefa Financiera del CBL

  
 Contralor

  
 Maestrante de Auditoría Integral

Matriz y/o Diccionario de Riesgos

Lluvia de ideas

Componente: Área Financiera

Subcomponente: Tesorería

Objetivo	Lluvia de ideas	Priorización del riesgo
Satisfacer oportunamente las necesidades económicas de las áreas solicitantes, obligaciones con los proveedores fondos rotativos y cajas chicas.	-Que los trámites no ingresen oportunamente a Tesorería.	x
	-Falta de autorización de pago en algunos trámites.	x
	-Sistema de pago del Banco Central, ineficiente.	
	-Lentitud o ineficiencia en el internet de la institución	
Controlar los depósitos diarios de los ingresos obtenidos y verificar las transferencias de fondos a favor del Cuerpo de Bomberos de Loja.	-El Municipio de Loja y la Empresa Eléctrica, no presentan oportunamente los informes sobre la recaudación del adicional del predio urbano y alumbrado eléctrico, respectivamente, a favor del Cuerpo de Bomberos de Loja.	x
	-No se presenta oportunamente el reporte diario de la recaudación.	
Llevar el control permanente de los ingresos por los diferentes conceptos y cuantías.	-Ausencia de arqueo de caja de forma periódica.	x
	-Recursos económicos mal utilizados por parte del recaudador.	x

  
 Jefa Financiera del CBL

  
 Tesorería

  
 Maestrante de Auditoría Integral

Matriz y/o Diccionario de Riesgos

Lluvia de ideas

Componente: Área Financiera

Subcomponente: Recaudaciones

Objetivo	Lluvia de Ideas	Priorización del riesgo
Recaudar y custodiar los recursos financieros que ingresan por pago de tasas determinados en las leyes y ordenanzas vigentes	-El área de trabajo no presta garantías de seguridad suficientes.	x
	-El material de trabajo no está disponible y existen contratiempos al momento de realizar la recaudación.	x
	-El sistema de recaudación presenta problemas permanentes, no arroja reportes confiables.	x
	-Instalación inadecuada	

  
 Jefa Financiera del CBL

  
 Recaudaciones

  
 Maestrante de Auditoría Integral

Loja, 20 de marzo de 2017

Doctor

Ángel Arturo Agullar Armijos

**DIRECTOR ADMINISTRATIVO DEL CUERPO DE BOMBEROS DE LOJA**

Presente

De mi consideración:

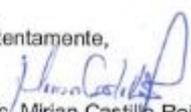
Por medio del presente remito a usted los resultados del trabajo de fin de titulación "Diseño y propuesta de implementación de mapa de riesgos, plan de mitigación y auditoría basada en riesgos, realizado en el área financiera del Cuerpo de Bomberos de Loja, período 2016." Es importante considerar que del análisis de información realizado se identificaron aspectos del sistema de control interno que se debe prestar mayor atención para mitigar los riesgos y aprovechar al máximo la buena gestión de los recursos, esto garantizará la consecución de los objetivos institucionales y evitar sanciones a futuro por parte de los organismos de control.

Cabe recalcar que todas las actividades de una organización sean pública o privada, enfrentan riesgos que pueden afectar sus objetivos, por lo que se diseñó un mapa de riesgos a nivel institucional con su correspondiente plan de mitigación, el cual se pone a su consideración para que se tomen las medidas correctivas consideradas en la matriz de riesgo.

Las observaciones en su mayoría están dirigidas a la Dirección Administrativa y al Área Financiera a fin de fortalecer el sistema de control interno y mitigar los posibles riesgos que impiden el cumplimiento de los objetivos institucionales. En el adjunto a la presente constan las observaciones referidas.

Finalmente dejo constancia de mi agradecimiento por la colaboración recibida de parte de los funcionarios y colaboradores del Área Financiera del Cuerpo de Bomberos de Loja, por la ayuda brindada para la elaboración de la matriz de riesgos.

Atentamente,

  
Lic. Mirian Castillo Rojas

**Maestrante en Auditoría Integral.**

### **Resultados del trabajo**

En la evaluación de control interno para el "Diseño y propuesta de implementación de mapa de riesgos, plan de mitigación y auditoría basada en riesgos para el área financiera del Cuerpo de Bomberos de Loja, período 2016.", que se encuentra debidamente legalizada, se revisó las siguientes unidades y aspectos relevantes de la entidad, de la siguiente manera:

#### **Procedimientos generales:**

1. Conocimiento de las actividades realizadas por cada uno de los funcionarios del Área Financiera.
2. Lectura de la Ordenanza de Institucionalización del Cuerpo de Bomberos de Loja.
3. Revisión del Reglamento Interno del Cuerpo de Bomberos de Loja.
4. Lectura y análisis del Plan Operativo Anual, período 2016.
5. Revisión de algunos trámites verificados en el Área Financiera.
6. Reunión de trabajo con el personal del Área Financiera, para establecer la matriz de lluvia de ideas, diccionario y matriz de riesgo.

#### **Resultado de la revisión:**

Del análisis y estudio de los documentos antes referidos, se determinó la existencia de algunas limitantes como: Falta de organización y administración en la entidad, incumplimiento del Plan Operativo Anual del período evaluado, trámites y procesos pendientes por concluir (bajas y constataciones de bienes Propiedad, Planta y Equipo) e inconsistencias en la recaudación, hechos que se ampliarán en el apartado de hallazgos y recomendaciones de esta carta de dirección. Con el propósito de ampliar el análisis se realizaron los siguientes procedimientos:

1. Análisis exhaustivo de la organización que mantienen las áreas requirentes.
2. Verificación y Solicitud actas de reuniones para conocer la coordinación que existe entre los entes institucionales.
3. Verificación del cumplimiento de la evaluación presupuestaria.
4. Seguimiento de las gestiones realizadas para que se cumpla la planificación anual.
5. Solicite a la Jefa Financiera el informe de cumplimiento del Plan Operativo Anual
6. Realice un análisis del cumplimiento de la planificación debidamente aprobada.

7. Verificación del oficio de la disposición para que se cree la cuenta por cobrar, por concepto de la baja de bienes pendiente desde el año 2014.
8. Observe las seguridades que mantiene el archivo financiero-contable.
9. Solicite reportes de recaudación del adicional de predio urbano y contribución de alumbrado eléctrico.
10. Revise informes de recaudación de la entidad.
11. Observe las seguridades que mantiene la oficina de recaudaciones.
12. Solicite los reportes que arroja el sistema de recaudación.

Información que permitió detectar las fortalezas y debilidades de la institución para poder plantear acciones de mejora y mitigar de alguna manera los riesgos que tienen mayor priorización y que a futuro pueden generar mayor impacto en la consecución de los objetivos. Como resultado de la revisión y análisis, concluyo y recomiendo lo siguiente:

#### **PRESUPUESTO**

1. **Planes de actividades de control no fueron elaborados.**

#### **Conclusión**

- ✓ La carencia de diseños de controles para asegurar el cumplimiento de las fases del ciclo presupuestario en base a las disposiciones legales, reglamentarias y políticas gubernamentales, sectoriales e institucionales, que regulen las actividades del presupuesto ha impedido alcanzar los resultados previstos en la entidad.

#### **Recomendación**

##### **Al Director Administrativo**

- ✓ Establecer procedimientos de control interno presupuestario para la programación, formulación, aprobación, ejecución, evaluación, clausura y liquidación del presupuesto institucional, fijando los objetivos generales y específicos en la programación de ingresos y gastos para su consecución en la ejecución presupuestaria y asegurar la disponibilidad presupuestaria de fondos en las asignaciones aprobadas.

**2. Descoordinación entre entes institucionales, impide la consecución de actividades.**

**Conclusión**

- ✓ Incumplimiento de las funciones descritas en el Reglamento Interno del Cuerpo de Bomberos de Loja, por parte del Director Administrativo señaladas en el artículo 20, letras a), b), c), d), f), g) y h). vigente desde el 5 de junio de 2013 en lo relacionado a la organización, dirección y evaluación de la ejecución de las actividades administrativas y dirigir y supervisar la elaboración y ejecución de los planes de las jefaturas de apoyo a su cargo.

**Recomendación**

**Al Director Administrativo**

- ✓ Cumplir con los mandatos del Reglamento Interno del Cuerpo de Bomberos de Loja, por parte del Director Administrativo señaladas en el artículo 20, letras a), b), c), d), f), g) y h). vigente desde el 5 de junio de 2013 y demás disposiciones legales que guardan relación con la entidad a fin de que los objetivos y metas de la entidad se alcancen en el tiempo programado.

**3. Ausencia de evaluación presupuestaria, ocasiona el incumplimiento de la planificación anual.**

**Conclusión**

- ✓ Falta de evaluación presupuestaria en la gestión de la entidad, para determinar sus resultados mediante el análisis y medición de los avances físico y financieros obtenidos.

**Recomendación**

**Al Jefe Financiero**

- ✓ Evaluar el presupuesto con la finalidad de determinar el comportamiento de los ingresos y egresos, así como la identificación del grado de cumplimiento de las metas programadas, a base del presupuesto aprobado y del plan operativo anual institucional.

**4. Falta de independencia administrativa, para tomar decisiones.**

**Conclusión**

- ✓ La Máxima autoridad no cumple con el artículo 1, párrafo 2 del Reglamento Interno del Cuerpo de Bomberos de Loja referente a que la entidad es adscrita al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja, posee autonomía administrativa, financiera, presupuestaria y operativa, tal como lo establece el artículo 140 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, COOTAD.

**Recomendación**

**Al Director Administrativo**

- ✓ En cumplimiento de las disposiciones legales que lo amparan, administrar la entidad en todos los ámbitos a fin de que las actividades se desarrollen con normalidad, eficiencia y dentro del marco legal respectivo.

**5. Falta de ejecución y control del plan operativo anual, impide el cumplimiento de los planes institucionales.**

**Conclusión**

- ✓ Para el cumplimiento de los objetivos y necesidades institucionales se formuló el Plan Anual de Contratación, con el presupuesto correspondiente, sin embargo no se cumple por falta de decisión de la máxima autoridad, priorizando adquisiciones de bienes que no contribuyen al cumplimiento de la misión institucional.

**Recomendación**

#### **Al Director Administrativo**

- ✓ Ejecutar el plan anual de contratación estableciendo mínimos y máximos de existencias, de tal forma que las compras se realicen únicamente cuando sean necesarias y en cantidades apropiadas, además establecerá controles que aseguren que las adquisiciones se ajusten a lo planificado a la vez que determinará los lineamientos que servirán de base para una adecuada administración de las compras de bienes.

#### **ASISTENTE CONTABLE (CONTROL PREVIO)**

##### **6. Ausencia de control previo en la aceptación de una obligación.**

#### **Conclusión**

- ✓ Falta de control previo en la aceptación de una obligación o al reconocimiento de un derecho como resultado de la recepción de bienes, servicios u obras, sin evidenciar que la obligación sea veraz y corresponda a una transacción financiera que haya reunido los requisitos exigidos en la fase del control previo, además los bienes o servicios recibidos no guardan conformidad plena con la calidad y cantidad detalladas en la factura o en el contrato.

#### **Recomendación**

#### **Al Jefe Financiero**

- ✓ Disponer al responsable de realizar control previo, que previa a la aceptación de una obligación se verifique que los documentos por adquisiciones de bienes y servicios recibidos guarden conformidad plena con la calidad y cantidad descritas o detalladas en la factura o en el contrato, en el ingreso a bodega o en el acta de recepción e informe técnico legalizados y que evidencie en la obligación o deuda correspondiente.

#### **CONTABILIDAD**

**7. Ausencia de disposiciones para liquidar la cuenta por cobrar pendiente por baja de bienes desde el año 2014.**

**Conclusión**

- ✓ El Jefe Financiero no ha dispuesto al guardalmacén sanee la cuenta por cobrar correspondiente a la baja de bienes desde el año 2014, a pesar de las gestiones realizadas por la contadora, la misma que se encuentra reflejada en los registros contables, apareciendo como deuda pendiente.

**Recomendación**

**Al Jefe Financiero**

- ✓ Disponer al guardalmacén que previo a la liquidación de la cuenta, presente los documentos justificativos en los cuales conste la autorización para la baja de los bienes, a fin de cuadrar las cuentas de los libros contables.

**8. Espacio inadecuado para conservar la documentación financiera-contable.**

**Conclusión**

- ✓ No se ha implantado y aplicado políticas y procedimientos de archivo para la conservación y mantenimiento de la documentación financiera-contable, con base en las disposiciones técnicas y jurídicas vigentes.

**Recomendación**

**Al Jefe Financiero**

- ✓ Establecer procedimientos que aseguren la existencia de un archivo adecuado para la conservación y custodia de la documentación sustentatoria, que será archivada en orden cronológico y secuencial y se mantenga durante el tiempo que fijen las disposiciones legales vigentes.

**TESORERIA**

**9. Ausencia de informes pertinentes en las transferencias realizadas a la entidad por recaudación de contribuciones, se descuenta comisiones por recaudar.**

### **Conclusión**

- ✓ Falta de responsabilidad y cumplimiento de las funciones de los encargados de la administración de los recursos, no permite obtener los informes pertinentes por parte del Municipio de Loja y la EERSSA., correspondiente a la recaudación de la Contribución Predial a favor de los Cuerpos de Bomberos y Contribución Adicional para los Cuerpos de Bomberos proveniente de los Servicios de Alumbrado Eléctrico, impidiendo la verificación de los valores transferidos, además se descuenta comisiones por recaudar dichas contribuciones.
  
- ✓ No se evalúa permanentemente la eficiencia y eficacia de los ingresos de autogestión, que se obtienen por tasas y contribuciones, impidiendo la toma decisiones en el presupuesto.

### **Recomendación**

#### **Al Director Administrativo**

- ✓ Disponer al Jefe Financiero, Tesorero y al Asesor Jurídico, suscriban un convenio con el Municipio de Loja, para estipular: La creación de puntos de recaudación con la finalidad de que los valores recaudados por Contribución Predial a favor de los Cuerpos de Bomberos, permisos de funcionamiento, capacitación y especies valoradas se transfieran diariamente de forma íntegra. La entrega de reportes que contengan el número total de predios urbanos, a fin de realizar la verificación de los valores transferidos y de esta manera evitar el pago de comisiones.
  
- ✓ La máxima autoridad de la entidad dispondrá al servidor encargado de la administración de los recursos, emita procedimientos que aseguren que las operaciones y actos administrativos cuenten con la documentación sustentatoria totalmente legalizada que los respalde, para su verificación posterior.

### **10. Recursos económicos mal utilizados en el proceso de recaudación.**

#### **Conclusión**

- ✓ Ausencia de verificaciones mediante arquezos periódicos y sorpresivos de los valores en efectivo, incluyendo los que se encuentran en poder del recaudador de la entidad, ocasionan faltantes en los valores recaudados.

#### **Recomendaciones**

##### **Al Director Administrativo**

- ✓ La máxima autoridad de la entidad y las servidoras y servidores responsables del control interno de acuerdo a sus competencias, establecerán políticas y procedimientos para recaudar y custodiar los recursos financieros y establecer acciones correctivas cuando se detectan desviaciones e incumplimientos.
- ✓ Dispondrá al jefe financiero, tesorero y recaudador se realicen verificaciones mediante arquezos periódicos y sorpresivos de los valores en efectivo, incluyendo los que se encuentran en poder del recaudador de la entidad, con la finalidad de determinar su existencia física y comprobar su igualdad con los saldos contables.
- ✓ Evaluará permanentemente la eficiencia y eficacia de las recaudaciones y depósitos para adoptar medidas que mitiguen el riesgo en ésta sección.

#### **RECAUDACIONES**

##### **11. La oficina de recaudaciones no presta garantías de seguridad.**

##### **Conclusión**

- ✓ El área de trabajo de la unidad de recaudaciones no presta garantías de seguridad, para resguardar los fondos que se recaudan directamente, mientras permanezcan en poder de la entidad y en tránsito para depósito en los bancos corresponsales.

##### **Recaudación**

##### **Al Director Administrativo**

- ✓ La máxima autoridad y el servidor encargado de la administración de los recursos, adoptará las medidas para resguardar los fondos que se recauden directamente, mientras permanezcan en poder de la entidad y en tránsito para depósito en los bancos corresponsales.

**12. Sistema informático de recaudaciones no arroja reportes confiables.**

**Conclusión**

- ✓ El sistema computarizado de recaudaciones no permite generar información útil para la verificación y análisis de los valores recaudados, impidiendo el registro oportuno de los ingresos obtenidos y por ende la entrega de informes económicos para la toma de decisiones.

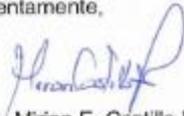
**Recomendación.**

**A la Máxima Autoridad**

- ✓ Disponer al Jefe financiero de la entidad se habilite en el software contable SIGAME el módulo de recaudación, lo que permitirá enlazar la recaudación directamente con contabilidad, así como la adopción de políticas que definan anticipadamente los aspectos de soporte técnico, mantenimiento y seguridad del sistema.

Los aspectos mencionados con las acciones correctivas sugeridas, permitirá a la entidad disminuir el riesgo de control y residual, permitiendo a los ejecutivos de la institución el nivel óptimo deseado.

Atentamente,



Lic. Mirian E. Castillo Rojas

**Maestrante en Auditoría Integral.**



Loja 05 de abril de 2017

Doctor  
Ángel Arturo Aguilar Armijos  
DIRECTOR ADMINISTRATIVO DEL CUERPO DE BOMBEROS DE LOJA  
Presente.-

De mi consideración:

Tal como me comprometí, en el Acta de Compromiso celebrada entre el Cuerpo de Bomberos de Loja y mi persona, suscrita el cinco de enero de dos mil diecisiete y de acuerdo a la cláusula Cuarta: fechas, hago la entrega formal del trabajo de titulación: Diseño e implementación de mapa de riesgos y plan de mitigación y auditoría basada en riesgos, para el área financiera del Cuerpo de Bomberos de Loja, período 2016:

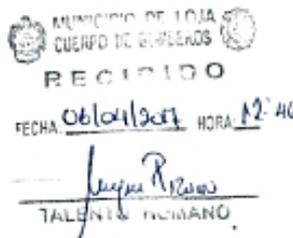
1. Informe de resultados del trabajo de fin de titulación "Diseño y propuesta de implementación de mapa de riesgos, plan de mitigación y auditoría basada en riesgos, realizado en el Área Financiera del Cuerpo de Bomberos de Loja, con sus respectivas recomendaciones.
2. Mapa de Riesgos del Área Financiera del Cuerpo de Bomberos de Loja.
3. Plan de Mitigación.
4. Matriz y/o Diccionario de Riesgos: Presupuesto, Bodega, Asistente Contable (Control Previo), Contabilidad, Tesorería y Recaudaciones.

Esto con el fin contribuir con aportes técnicos que permitan mitigar los riesgos que surgen en esta área y que se implementen las recomendaciones propuestas.

Finalmente expreso mi agradecimiento por haberme dado la oportunidad de realizar mi trabajo de titulación, en la entidad que usted dignamente dirige.

Atentamente,

Lic. Mirian Castillo Rojas  
Egresada de la Maestría de Auditoría Integral



Recursos Humanos  
De acuerdo al compromiso suscritado  
deberá aplicarse al presente documento  
por lo que coordinaré con la dt.  
Adm. Financiera.  
Presentar informe de su cumplimiento  
5-IV-2017

**Cuerpo de Bomberos de Loja**  
**Hoja de Hallazgos**  
**Periodo: 2016**

**Componente:** Área Financiera

**Subcomponente:** Presupuesto

**Hallazgo:**

Falta de ejecución y control del plan operativo anual, impide el cumplimiento de los planes institucionales.

**Condición:**

El Cuerpo de Bomberos de Loja, en el año 2016, para el cumplimiento de sus objetivos y necesidades institucionales formuló el Plan Operativo Anual, con el presupuesto correspondiente, sin embargo no se cumple por falta de decisión de la máxima autoridad, priorizando adquisiciones de bienes que no contribuyen al cumplimiento de la misión institucional.

**Criterio:**

Norma de Control Interno No. 402-04: Control de la evaluación en la ejecución del presupuesto por resultados.- La evaluación presupuestaria es una herramienta importante para la gestión de las entidades del sector público, por cuanto determina sus resultados mediante el análisis y medición de los avances físicos y financieros obtenidos; Plan Operativo Anual y Plan Anual de Contratación.

**Causa:**

Falta de toma de decisiones de la máxima autoridad  
Adquisiciones irrelevantes de bienes y servicios dejan a un lado las prioridades  
Falta de independencia administrativa

**Efecto:**

No disponer oportunamente de los bienes prioritarios para su operatividad.

**Conclusión:**

Para el cumplimiento de los objetivos y necesidades institucionales se formuló el Plan Anual de Contratación, con el presupuesto correspondiente, sin embargo no se cumple por falta de decisión de la máxima autoridad, priorizando adquisiciones de bienes que no contribuyen al cumplimiento de la misión institucional.

**Recomendación:**

**Al Director Administrativo**

Ejecutar el plan anual de contratación estableciendo mínimos y máximos de existencias, de tal forma que las compras se realicen únicamente cuando sean necesarias y en cantidades apropiadas, además establecerá controles que aseguren que las adquisiciones se ajusten a lo planificado a la vez que determinará los lineamientos que servirán de base para una adecuada administración de las compras de bienes.

*Elaborado por: M.C.R.*

*Revisado: P.A.C.*



**Municipio de Loja**



Loja, 04 de abril de 2017

Lcda. Mirian Castillo Rojas  
**CONTADORA DEL CUERPO  
DE BOMBEROS DE LOJA**

Por medio del presente me permito **CERTIFICAR** que los valores presupuestados de Gastos de Capital del período fiscal 2016 fueron de: \$ 4.069.250,60 y se ejecutó \$ 242.170,23.

Particular que certifico para los fines legales correspondientes.

Atentamente,  
**ABNEGACIÓN Y DISCIPLINA**

  
 Virginia González Santiago  
**JEF. ADMINISTRATIVA FINANCIERA**  
**DEL CUERPO DE BOMBEROS DE LOJA**  
 VVGS:



*La única definición de lo que somos...*

*es lo que hacemos*



● **Comisio Central** \* Av. Universitaria y 10 de Agosto (esq.)  
 ☎ Administración (593-7) 2578167 / 2578180 Prevención: 2585000  
 📍 **Estación Norte** \* Ciudadela La Inmaculada - Telf.: 2610060

📍 **Estación Sur** \* Urbanización Juan José Castillo  
 Telf.: 2109110  
 📍 **Estación Vilcabamba**: Sucre y Miguel Carpio (esq.)  
 (Tras del Hospital Kakochi Otani) \* Telf.: 2640010

🌐 [cbloenraigoja.gob.ec](http://cbloenraigoja.gob.ec)  
 🌐 [www.bomberosloja.gob.ec](http://www.bomberosloja.gob.ec)  
 📞 **Cuerpo de Bomberos del Municipio de Loja**  
 📱 @bomberosloja

# CUERPO DE BOMBEROS DE LOJA

LIQUIDACIÓN PRESUPUESTARIA 2016

Página Nro. 01

GASTOS

Al 30 de Diciembre de 2016

PARTIDA	CONCEPTO	ASIGNACION ANUAL	
		PRESUPUESTO	DEVENGADO
242.71.00.00	GASTOS DE INVERSION	982,344.97	199,769.52
242.73.08.00	<i>Subgrupo 8.- Bienes de Uso y Consumo de Inversión</i>		
242.73.08.01	Alimentos y Bebidas	12,000.00	5,525.26
242.73.08.02	Vestuario, Lencería, Prendas de Protección, Accesorios para Uniformes Militares y Policiales; y, Carpas	583,344.40	98,160.06
242.73.08.03	Combustibles y Lubricantes	32,200.00	14,367.83
242.73.08.04	Materiales de Oficina	24,830.70	6,857.54
242.73.08.05	Materiales de Aseo	3,687.00	3,275.18
242.73.08.06	Herramientas (Bienes de Uso y Consumo de Inversión)	7,913.31	4,538.74
242.73.08.09	Medicinas y Productos Farmacéuticos	3,000.00	2,704.79
242.73.08.11	Insumos, Bienes, Materiales y Suministros para la Construcción, Eléctricos, Plomería, Carpintería, Señalización Vial, Navegación y Contra Incendios	54,371.92	6,232.33
242.73.08.13	Repuestos y Accesorios	87,956.86	28,112.35
242.73.08.19	Adquisición de Accesorios e Insumos Químicos y Orgánicos	5,400.00	4,659.41
242.73.08.23	Alimentos, Medicinas, Productos de Aseo y Accesorios para Animales	6,000.00	3,280.98
242.73.08.26	Dispositivos Médicos de Uso General	7,200.68	0.00
242.73.08.27	Uniformes deportivos	3,000.00	2,914.00
242.73.08.99	Otros de Uso y Consumo de Inversión	770.00	119.71
242.73.14.00	<i>Subgrupo 14.- Bienes Muebles no Depreciables</i>		
242.73.14.03	Mobiliario (Bienes Muebles no Depreciables)	25,400.00	4,014.17
242.73.14.04	Maquinarias y Equipos (Bienes Muebles no Depreciables)	3,896.04	836.21
242.73.14.05	Herramientas (Bienes Muebles no Depreciables)	5,745.26	551.99
242.73.14.07	Equipos, Sistemas y Paquetes Informáticos	250.00	58.62
242.73.14.08	Bienes Artísticos, Culturales, Bienes Deportivos y Símbolos Patrios	1,767.00	0.00
242.73.14.09	Libros y Colecciones	1,160.00	329.65
242.73.14.11	Partes y Repuestos (No depreciables)	7,650.00	0.00
242.77.02.00	<i>Subgrupo 2.- Seguros, Costos Financieros y Otros Gastos</i>		
242.77.02.01	Seguros	105,000.00	13,160.60
242.80.00.00	GASTOS DE CAPITAL	4,069,250.60	242,170.23
242.84.01.03	Mobiliarios (Bienes de larga duración)	39,880.88	6,720.01
242.84.01.04	Maquinarias y Equipos (Bienes de larga duración)	1,042,517.50	185,369.51
242.84.01.05	Vehículos (Bienes de larga duración)	2,646,029.27	0.00
242.84.01.06	Herramientas (Bienes de larga duración)	249,522.95	49,406.16
242.84.01.07	Equipos, Sistemas y Paquetes Informáticos	1,300.00	674.55
242.84.01.11	Partes y Repuestos	5,000.00	0.00
242.84.02.00	<i>Subgrupo 2.- Bienes Inmuebles</i>		
242.84.02.01	Terrenos (Inmuebles)	85,000.00	0.00
	<b>SUMA TOTAL DEL PROGRAMA</b>	<b>5,051,595.57</b>	<b>441,939.75</b>

Elaborado por:

Lic. Virginia Padra González Sapaniego  
**JEFE ADMINISTRATIVA FINANCIERA DEL CBL**



**Cuerpo de Bomberos de Loja**  
**Hoja de Hallazgos**  
**Periodo: 2016**

**Componente:** Área Financiera

**Subcomponente:** Asistente Contable (Control Previo)

**Hallazgo:**

Ausencia de control previo en la aceptación de una obligación.

**Condición:**

Existe falta de control previo en la aceptación de una obligación o al reconocimiento de un derecho como resultado de la recepción de bienes, servicios u obras, sin evidenciar que la obligación sea veraz y corresponda a una transacción financiera que haya reunido los requisitos exigidos en la fase del control previo, además los bienes o servicios recibidos no guardan conformidad plena con la calidad y cantidad detalladas en la factura o en el contrato.

**Criterio:**

Norma de Control Interno No. 402-03 Control previo al devengado.- Previa a la aceptación de una obligación, o al reconocimiento de un derecho, como resultado de la recepción de bienes, servicios u obras, la venta de bienes o servicios u otros conceptos de ingresos, las servidoras y servidores encargados del control verificarán: que reúnan los requisitos exigidos en la fase del control previo, que los bienes recibidos guarden conformidad con la calidad y cantidad, que la transacción no varíe y la exista de documentación.

**Causa:**

Bienes recibidos en algunos casos no guardan conformidad con la calidad (especificaciones) descritas en la proforma; orden de compra e ingresos de bodega.

**Efecto:**

Atenta contra la integridad y vida de los bomberos.

**Conclusión:**

Falta de control previo en la aceptación de una obligación o al reconocimiento de un derecho como resultado de la recepción de bienes, servicios u obras, sin evidenciar que la obligación sea veraz y corresponda a una transacción financiera que haya reunido los requisitos exigidos en la fase del control previo, además los bienes o servicios recibidos no guardan conformidad plena con la calidad y cantidad detalladas en la factura o en el contrato.

**Recomendación:**

**Al Jefe Financiero**

Disponer al responsable de realizar control previo, que previa a la aceptación de una obligación se verifique que los documentos por adquisiciones de bienes y servicios recibidos guarden conformidad plena con la calidad y cantidad descritas o detalladas en la factura o en el contrato, en el ingreso a bodega o en el acta de recepción e informe técnico legalizados y que evidencie en la obligación o deuda correspondiente.

*Elaborado por: M.C.R.*

*Revisado: P.A.C.*

**Cuerpo de Bomberos de Loja**  
**Hoja de Hallazgos**  
**Periodo: 2016**

**Componente:** Área Financiera  
**Subcomponente:** Contabilidad

**Hallazgo:**

Ausencia de disposiciones para liquidar la cuenta por cobrar pendiente por baja de bienes desde el año 2014.

**Condición:**

El Jefe Financiero no ha dispuesto al guardalmacén sanee la cuenta por cobrar correspondiente a la baja de bienes desde el año 2014, a pesar de las gestiones realizadas por la contadora, la misma que se encuentra reflejada en los registros contables, apareciendo como deuda pendiente.

**Criterio:**

Norma de Control Interno No. 405-10 Análisis y confirmación de saldos.- El análisis permitirá comprobar que los anticipos y cuentas por cobrar estén debidamente registrados y que los saldos correspondan a transacciones efectivamente realizadas.

**Causa:**

Falta de documentación sustentatoria tales como: Resoluciones, actas e informes.

**Efecto:**

Prescripción o incobrabilidad de la cuenta por cobrar.

**Conclusión:**

El Jefe Financiero no ha dispuesto al guardalmacén sanee la cuenta por cobrar correspondiente a la baja de bienes desde el año 2014, a pesar de las gestiones realizadas por la contadora, la misma que se encuentra reflejada en los registros contables, apareciendo como deuda pendiente.

**Recomendación**

**Al Jefe Financiero**

Disponer al guardalmacén que previo a la liquidación de la cuenta, presente los documentos justificativos en los cuales conste la autorización para la baja de los bienes, a fin de cuadrar las cuentas de los libros contables.

*Elaborado por: M.C.R.*

*Revisado: P.A.C.*

**Cuerpo de Bomberos de Loja**  
**Cédula Analítica**  
**Periodo: 2016**

**Componente:** Área Financiera  
**Subcomponente:** Contabilidad

**Procedimiento:**

Verifique el saldo de cuenta por cobrar pendiente por liquidar desde el año 2014 y los requerimientos para que se liquide dicha cuenta.

**Comentario:**

Se verifico la cuenta por cobrar pendiente por liquidar desde el año 2014, la misma que consta en los reportes contables por el valor de \$59,146.22, además se encuentra algunos memos realizados por parte de la Contadora de la entidad, solicitando a la Jefa Financiera se haga la gestión pertinente para que se presente la justificación para proceder a la liquidación de la cuenta antes mencionada, a continuación se detallan las cuentas con sus respectivos valores:

Activo Fijo	Valor de la Cuenta por Cobrar
141.01.03 Mobiliario	\$2,028.22
141.01.04 Maquinaria y Equipo	\$46,631.92
141.01.05 Vehículos	\$9,700.00
Bienes de Control	Valor de la Cuenta por Cobrar
911.17.03 Mobiliario	\$135.00
911.17.04 Maquinaria y Equipo	\$579.08
911.17.06 Herramientas	\$71.00
911.17.08 Bienes Artísticos y Culturales	\$1.00

Y el detalle de pedidos en diferentes fechas para que se liquide la cuenta por cobrar existente desde el año 2014.

Fecha	Nos. de memorando
03/02/2015	036-CBL-JAF-2015
14/04/2015	041.C.CBL.2015
05/12/2016	00083-CBML-JAF-C-2016-M
31/12/2016	00083-CBML-JAF-C-2015-M

**Conclusión:**

El Jefe Financiero no ha dispuesto al guardalmacén sanee la cuenta por cobrar por el valor de \$ \$59,146.22 correspondiente a la baja de bienes desde el año 2014, a pesar de las gestiones realizadas por la contadora, la misma que se encuentra reflejada en los registros contables, apareciendo como deuda pendiente.

**Recomendación**

**Al Jefe Financiero**

Disponer al guardalmacén que previo a la liquidación de la cuenta, presente los documentos justificativos en los cuales conste la autorización para la baja de los bienes, a fin de cuadrar las cuentas de los libros contables.

*Elaborado por: M.C.R.*

*Revisado: P.A.C.*



**Municipio de Loja**



**CUERPO DE BOMBEROS DEL MUNICIPIO DE LOJA  
DIVISIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA  
JEFATURA ADMINISTRATIVA FINANCIERA  
MEMORÁNDUM**

**NRO.:** 036-JAF-CBL-2015  
**PARA:** Lcda. Miriam Castillo  
CONTADORA DEL CUERPO  
DE BOMBEROS DE LOJA  
**DE:** Lic. Virginia González Samaniego  
JEFE ADMINISTRATIVA - FINANCIERA CBL  
**ASUNTO:** En el texto  
**FECHA:** 03 de Febrero de 2015

En contestación al memo Nro. 010.C.CBL.2015, debo manifestar que por disposición expresa del Ing. Jackson Torres Castillo se procedió a realizar una constatación física a fin de determinar responsabilidades por la baja de bienes y/o inventarios, por lo cual el día de ayer presente un informe en la Dirección Administrativa sin embargo aún no he recibido respuesta.

Con lo antedicho y considerando que la información debe estar debidamente cuadrada me permito disponer a su persona para que realice un ajuste de los bienes de larga duración creando una cuenta por cobrar a la Ing. Sandra Sánchez hasta que se presente toda la documentación de respaldo de la baja de bienes conforme lo estipulado en la normativa legal vigente.

Particular que dispongo para los fines legales correspondientes.

Atentamente  
**ADMINISTRACIÓN Y DISCIPLINA**  
  
Lic. Virginia González Samaniego  
JEFE ADMINISTRATIVA FINANCIERA DEL CBL  
ADMINISTRACIÓN Y FINANCIERAS

Municipio de Loja



CUERPO DE BOMBEROS DEL MUNICIPIO DE LOJA  
JEFATURA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS  
CONTABILIDAD

MEMORÁNDUM

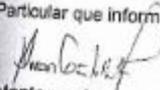
MEMO NRO. 041.C.CBL,2015

PARA: Ing. Leonardo Cueva Jiménez  
JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO DEL CBL.  
DE: Lic. Mirian Castillo  
CONTADORA C.B.L.  
ASUNTO: En texto  
FECHA: Abril 14, 2015

Por medio del presente me permito dirigir a usted para informarle que al 31 de diciembre de 2014 quedo pendiente la baja de bienes de la institución, por motivo de que los reportes de baja de bienes de bodega no concordaban con los de contabilidad ya que dichos bienes se los había sacado del sistema y la documentación legal correspondiente no fue entregada a contabilidad para su respectivo registro, razón por la cual con la finalidad de proceder al cuadro de la información en lo que se refiere a la baja de bienes, procedí a registrarlos afectando a la cuenta 6.1.9.92.01 denominada (-) Disminución de Activos Financieros, por tal motivo solicito a usted muy comedidamente se sirva disponer a los responsables de realizar la baja de bienes hagan llegar la documentación legal correspondiente, con el fin de regular dicho rubro.

Adjunto transacción No. 1595 del 30 de diciembre de 2014, reporte de baja de bienes, memo Nro. 036-JAF-CBL-2015.

Particular que informo y solicito a usted para los fines consiguientes.

  
Atentamente,  
ABNEGACION Y DISCIPLINA,

CPA. Lic. Mirian Castillo Rojas  
CONTADORA CBL.



elve  
oja  
de Loja



Municipio de Loja



Ministerio de Planificación y Desarrollo

Memorando Nro.00083-CBML-JAF-C-2015-M  
Loja, 31 de diciembre de 2015

**PARA:** Lic. Virginia González S.  
**JEFE DE ADMINISTRACION Y FINANZAS DEL CBML.**

**ASUNTO:** En texto

Nuevamente me permito dirigir a usted para informarle que al 31 de diciembre de 2014 quedo pendiente la baja de bienes de la institución, por motivo de que los reportes de baja de bienes de bodega no concordaban con los de contabilidad ya que dichos bienes se los habia sacado del sistema y la documentación legal correspondiente no fue entregada a contabilidad para su respectivo registro, razón por la cual con la finalidad de proceder al cuadro de la información en lo que se refiere a la baja de bienes, y con su disposición de acuerdo al memorando Nro. 036-JAF-CBL-2015 procedi a registrarlos afectando a la cuenta 6.1.9.92.01 denominada (-) Disminución de Activos Financieros.-Ing. Sandra Sánchez, por tal motivo solicito a usted muy comedidamente se sirva disponer a quien corresponda realice el trámite legal correspondiente, con el fin de regular dicha cuenta.

Adjunto copias de reporte de baja de bienes, memo Nro. 036-JAF-CBL-2015.

Asi mismo me permito solicitar a usted muy comedidamente se sirva disponer a la brevedad posible a quien corresponda se haga llegar el trámite legal correspondiente para proceder a registrar contablemente los siguientes bienes que se encuentran ingresados en bodega, esto con la finalidad de registrar contablemente las cuentas con sus respectivos valores y proceder a cuadrar la información del periodo 2015.

22/05/2015

Cantidad	Descripción del Bien	V/ Unitario	V/. Total
18	Extintor de 10 libras de PQS	18.00	324.00

08/06/2015

Cantidad	Descripción del Bien	V/ Unitario	V/. Total
02	Radio marca Motorola Digital modelo DGP8550 con GPS	991.20	1982.40

17/08/2015

Cantidad	Descripción del Bien	V/ Unitario	V/. Total
01	Cámara Arjón modelo ATQ - 42M1M-2 1000 TVL, lente 2.8-12mm 42 Leds Infrarrojos	168.00	168.00

Recibido  
31-12-2015  
e





Municipio de Loja



Alcaldía Distrital

Memorando Nro.00083-CBML-JAF-C-2016-M  
Loja, 05 de diciembre de 2016

**PARA:** Lic. Virginia González S.  
**JEFA FINANCIERA DEL CBL.**

**ASUNTO:** En texto

Nuevamente me permito dirigir a usted para informarle que al 31 de diciembre de 2014, quedo pendiente la baja de bienes de la institución, por motivo de que los reportes de baja de bienes de bodega no concordaban con los de contabilidad ya que se los había sacado del sistema y la documentación legal correspondiente no fue entregada a contabilidad para su respectivo registro contable, razón por la cual con la finalidad de proceder al cuadro de la información en lo que se refiere a la baja de bienes, y con su disposición de acuerdo al memorando Nro. 036-JAF-CBL-2015 procedí a registrarlos dejando en las cuentas pendientes con códigos 6.1.9.92.01 y 6.1.9.92.02, por el valor de \$58360.14 bienes de larga duración y \$786.08 bienes de control, respectivamente denominadas (-) Disminución de Activos Financieros.- Ing. Sandra Sánchez, motivo por el cual solicito a usted muy comedidamente se sirva disponer a quien corresponda realice el trámite legal correspondiente con el fin de regular dichas cuentas y dar cumplimiento a los artículos 7, 10, 20, 78 y 79 del Reglamento General para la Administración, Utilización y Control de los Bienes y Existencias del Sector Público, Manual General de Administración y Control de los Activos Fijos del Sector Público, la normativa de contabilidad emitida por el Ministerio de Finanzas y demás reglamentación interna emitida por la entidad; Normas de Control Interno: 405-06, 405-10, 406-05, 406-10, 406-11.

Adjunto copia de reporte de baja de bienes, memo Nro. 036-JAF-CBL-2015.

Particular que informo y solicito a usted para los fines consiguientes.

Atentamente,

  
Lic. Miriam Escobar  
CONTADORA DEL CBL  
MCR.

cc. Dr. Ángel Arturo Aguilar Armijos, Director Administrativo del CBL.



ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS



**CUERPO DE BOMBEROS DE LOJA**

**MAYOR GENERAL**

SIG-AME

Página 1 de 2

<b>Codigo :</b> 6.1.9.92.01		<b>Desde :</b> 01/01/2016	<b>Hasta :</b> 05/12/2016	<b>Saldo Inicial :</b> -58,360.14	
<b>Nombre :</b> (-) disminución de activos financieros -sandra sanchez		<b>Saldo Acumulado a la Fecha:</b> 01/01/2016			0.00
<b>Fecha</b>	<b>Ref.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Debe</b>	<b>Haber</b>	<b>Saldo</b>
01/01/2007	0	No hay Transacciones (SIG-AME)	0.00	0.00	0.00
<b>TOTAL :</b>			<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>

Ruc N°: 1150051510001      Dirección : AV UNIVERSITARIA Y 10 DE AGOSTO      Teléfono : 072578180      Correo Electrónico :      Ciudad : LOJA (LOJA, CMB)      05/12/2016  
05:27:23a.m.



**CUERPO DE BOMBEROS DE LOJA**

**MAYOR GENERAL**

SIG-AME

Página 2 de 2

<b>Codigo :</b> 6.1.9.52.02		<b>Desde :</b> 01/01/2016	<b>Hasta :</b> 05/12/2016	<b>Saldo Inicial :</b> -796.08	
<b>Nombre :</b> (-) disminucion de bienes de control Ing sandra sanchez					
<b>Fecha</b>	<b>Ref.</b>	<b>Descripcion</b>	<b>Saldo Acumulado a la Fecha</b>	<b>Haber</b>	<b>Saldo</b>
01/01/2007	0	No hay Transacciones (SIG-AME)	0.00	0.00	0.00
<b>TOTAL :</b>			<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>

Ruc N°:  
1160051310001

Dirección :  
AV UNIVERSITARIA Y 10 DE AGOSTO

Teléfono :  
072578190

Correo Electrónico :

Ciudad :  
LOJA (LOJA, CAB

05/12/2016  
05:26:02 p.m.

**Cuerpo de Bomberos de Loja**

**Hoja de Hallazgos**

**Periodo: 2016**

**Componente:** Área Financiera

**Subcomponente:** Tesorería

**Hallazgo:**

Recursos económicos mal utilizados en el proceso de recaudación.

**Condición:**

Ausencia de verificaciones mediante arquez periódicos y sorpresivos de los valores en efectivo, incluyendo los que se encuentran en poder del recaudador de la entidad, ocasionan faltantes en los valores recaudados

**Criterio:**

Norma de Control Interno No. 405-09 Arquez sorpresivos de los valores en efectivo.- Los valores en efectivo, incluyendo los que se encuentran en poder de los recaudadores de la entidad, estarán sujetos a verificaciones mediante arquez periódicos y sorpresivos con la finalidad de determinar su existencia física y comprobar su igualdad con los saldos contables.

**Causa:**

Recursos económicos mal utilizados por el recaudador.

**Efecto:**

Perjuicio a la entidad  
Faltante de dinero.

**Conclusión:**

Ausencia de verificaciones mediante arquez periódicos y sorpresivos de los valores en efectivo, incluyendo los que se encuentran en poder del recaudador de la entidad, ocasionan faltantes en los valores recaudados.

**Recomendación**

**Al Director Administrativo**

La máxima autoridad de la entidad y las servidoras y servidores responsables del control interno de acuerdo a sus competencias, establecerán políticas y procedimientos para recaudar y custodiar los recursos financieros y establecer acciones correctivas cuando se detectan desviaciones e incumplimientos.

*Elaborado por: M.C.R.*

*Revisado: P.A.C.*

**Cuerpo de Bomberos de Loja**  
**Hoja de Hallazgos**

**Componente:** Área Financiera

**Subcomponente:** Recaudaciones

**Hallazgo:**

La oficina de recaudaciones no presta garantías de seguridad.

**Condición:**

El área de trabajo de la unidad de recaudaciones no presta garantías de seguridad, para resguardar los fondos que se recaudan directamente, mientras permanezcan en poder de la entidad y en tránsito para depósito en los bancos corresponsales.

**Criterio:**

Norma de Control Interno No. 403-05 Medidas de protección de las recaudaciones La máxima autoridad de cada entidad pública y el servidor encargado de la administración de los recursos, adoptarán las medidas para resguardar los fondos que se recauden directamente, mientras permanezcan en poder de la entidad y en tránsito para depósito en los bancos corresponsales.

**Causa:**

Área de trabajo no presta garantías de seguridad suficiente.

**Efecto:**

Pérdida de bienes y recursos económicos.

**Conclusión:**

El área de trabajo de la unidad de recaudaciones no presta garantías de seguridad, para resguardar los fondos que se recaudan directamente, mientras permanezcan en poder de la entidad y en tránsito para depósito en los bancos corresponsales

**Recomendación:**

**Al Director Administrativo**

La máxima autoridad y el servidor encargado de la administración de los recursos, adoptarán las medidas para resguardar los fondos que se recauden directamente, mientras permanezcan en poder de la entidad y en tránsito para depósito en los bancos corresponsales.

*Elaborado por: M.C.R.*

*Revisado: P.A.C.*

Anexo A

NORMAS DE CONTROL INTERNO	
<b>400</b>	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b> La máxima autoridad de la entidad y las servidoras y servidores responsables del control interno de acuerdo a sus competencias, establecerán políticas y procedimientos para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos institucionales, proteger y conservar los activos y establecer los controles de acceso a los sistemas de información.
<b>401</b>	<b>Generales</b>
<b>401-01</b>	<b>Separación de funciones y rotación de labores</b> La máxima autoridad y los directivos de cada entidad tendrán cuidado al definir las funciones de sus servidoras y servidores y de procurar la rotación de las tareas, de manera que exista independencia, separación de funciones incompatibles y reducción del riesgo de errores o acciones irregulares.
<b>401-02</b>	<b>Autorización y aprobación de transacciones y operaciones</b> La máxima autoridad, establecerá por escrito o por medio de sistemas electrónicos, procedimientos de autorización que aseguren la ejecución de los procesos y el control de las operaciones administrativas y financieras, a fin de garantizar que sólo se efectúen operaciones y actos administrativos válidos.
<b>401-03</b>	<b>Supervisión</b> Los directivos de la entidad, establecerán procedimientos de supervisión de los procesos y operaciones, para asegurar que cumplan con las normas y regulaciones y medir la eficacia y eficiencia de los objetivos institucionales, sin perjuicio del seguimiento posterior del control interno.
<b>402</b>	<b>Administración Financiera - PRESUPUESTO</b>
<b>402-01</b>	<b>Responsabilidad del control</b> La máxima autoridad de una entidad, u organismo del sector público, dispondrá a los responsables de las unidades inherentes a la materia, el diseño de los controles que se aplicarán para asegurar el cumplimiento de las fases del ciclo presupuestario en base de las disposiciones legales, reglamentarias y políticas gubernamentales, sectoriales e institucionales, que regulan las actividades del presupuesto y alcanzar los resultados previstos.
<b>402-02</b>	<b>Control previo al compromiso</b> Se denomina control previo, al conjunto de procedimientos y acciones que adoptan los niveles directivos de las entidades, antes de tomar decisiones, para precautelar la correcta administración del talento humano, financieros y materiales.
<b>402-03</b>	<b>Control previo al devengado</b> Prevía a la aceptación de una obligación, o al reconocimiento de un derecho, como resultado de la recepción de bienes, servicios u obras, la venta de bienes o servicios u otros conceptos de ingresos, las servidoras y servidores encargados del control verificarán: Los documentos justificativos, los que determinan un compromiso presupuestario y por documentos comprobatorios, los que demuestren entrega de las obras, bienes o servicios contratados.
<b>402-04</b>	<b>Control de la evaluación en la ejecución del presupuesto por resultados</b> La evaluación presupuestaria es una herramienta importante para la gestión de las entidades del sector público, por cuanto determina sus resultados mediante el análisis y medición de los avances físicos y financieros obtenidos.
<b>403</b>	<b>Administración financiera - TESORERÍA</b>
<b>403-01</b>	<b>Determinación y recaudación de los ingresos</b> La máxima autoridad y el servidor encargado de la administración de los recursos establecidos en las disposiciones legales para el financiamiento del presupuesto de las entidades y organismos del sector público, serán los responsables de la determinación y recaudación de los ingresos, en concordancia con el ordenamiento jurídico vigente.
<b>403-02</b>	<b>Constancia documental de la recaudación</b> El Ministerio de Finanzas y toda entidad, organismo del sector público y persona jurídica de derecho privado que disponga de recursos públicos que recaude o reciba recursos financieros, en concepto de ingresos, consignaciones, depósitos y otros conceptos por los que el Estado sea responsable, otorgarán un comprobante de ingreso preimpreso y prenumerado.
<b>403-03</b>	<b>Especies valoradas</b> Las especies valoradas emitidas, controladas y custodiadas por la unidad responsable del Tesoro Nacional, o aquellas que por excepción son emitidas y custodiadas por los organismos del régimen seccional autónomo, entidades de seguridad social y empresas públicas, se entregarán al beneficiario por la recepción de un servicio prestado por parte de un órgano del sector público.
<b>403-04</b>	<b>Verificación de los ingresos</b> Las instituciones que dispongan de cajas recaudadoras, efectuarán una verificación diaria, con la finalidad de comprobar que los depósitos realizados en el banco corresponsal sean iguales a los valores recibidos, a fin de controlar que éstos sean transferidos al depositario oficial.
<b>403-05</b>	<b>Medidas de protección de las recaudaciones</b> La máxima autoridad de cada entidad pública y el servidor encargado de la administración de los recursos, adoptarán las medidas para resguardar los fondos que se recauden directamente, mientras permanezcan en poder de la entidad y en tránsito para depósito en los bancos corresponsales.
<b>403-06</b>	<b>Cuentas corrientes bancarias</b> A la Cuenta Corriente Única del Tesoro Nacional ingresarán todos los recursos provenientes de cualquier fuente que alimenta el presupuesto general del Estado y de los gobiernos seccionales, a través de cuentas auxiliares.
<b>403-07</b>	<b>Conciliaciones bancarias</b> La conciliación bancaria es un proceso que se ocupa de asegurar que tanto el saldo según los registros contables como el saldo según el banco sean los correctos. Se la realiza en forma regular y periódicamente por lo menos una vez al mes.
<b>403-08</b>	<b>Control previo al pago</b> Las servidoras y servidores de las instituciones del sector público designados para ordenar un pago, suscribir comprobantes de egreso o cheques, devengar y solicitar pagos vía electrónica, entre otros, previamente observarán las siguientes disposiciones:
<b>403-09</b>	<b>Pagos a beneficiarios</b> El Sistema de Tesorería, prevé el pago oportuno de las obligaciones de las entidades y organismos del sector público y utiliza los recursos de acuerdo con los planes institucionales y los respectivos presupuestos aprobados.
<b>403-10</b>	<b>Cumplimiento de obligaciones</b> Las obligaciones contraídas por una entidad serán autorizadas, de conformidad a las políticas establecidas para el efecto; a fin de mantener un adecuado control de las mismas, se establecerá un índice de vencimientos que permita que sean pagadas oportunamente para evitar recargos, intereses y multas.

403-11	<b>Utilización del flujo de caja en la programación financiera</b> Las entidades y organismos del sector público, para la correcta utilización de los recursos financieros, elaborarán la Programación de Caja, en la que se establecerá la previsión calendarizada de las disponibilidades efectivas de fondos y su adecuada utilización, permitiendo compatibilizar la ejecución presupuestaria anual en función de las disponibilidades.
403-12	<b>Control y custodia de garantías</b> En los contratos que celebren las entidades del sector público, para asegurar el cumplimiento de los mismos, se exigirá a los oferentes o contratistas la presentación de las garantías en las condiciones y montos señalados en la ley.
403-13	<b>Transferencia de fondos por medios electrónicos</b> Toda transferencia de fondos por medios electrónicos, estará sustentada en documentos que aseguren su validez y confiabilidad.
403-14	<b>Inversiones financieras, adquisición y venta</b> Las entidades y organismos del sector público, podrán invertir los excedentes temporales de caja en el mercado nacional o internacional, para lo cual se considerará la mejor opción para el Estado y las indicadas entidades.
403-15	<b>Inversiones financieras, control y verificación física</b> Se mantendrán registros adecuados que permitan identificar a cada tipo de inversión corriente y establecer los montos de los intereses, dividendos u otra clase de renta que devenga cada una de ellas, el sistema de registro contable proporcionará el control que asegure que han sido registradas debidamente y que los rendimientos obtenidos se recibieron y contabilizaron de manera oportuna.
<b>405 Administración Financiera - CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL</b>	
405-01	<b>Aplicación de los principios y normas técnicas de Contabilidad Gubernamental</b> La contabilidad gubernamental se basará en principios y normas técnicas emitidas sobre la materia, para el registro de las operaciones y la preparación y presentación de información financiera, para la toma de decisiones.
405-02	<b>Organización del sistema de Contabilidad Gubernamental</b> El sistema de contabilidad de las entidades públicas se sustentará en la normativa vigente para la contabilidad gubernamental y comprende, entre otros, la planificación y organización contables, objetivos, procedimientos, registros, reportes, estados financieros y demás información gerencial y los archivos de la documentación que sustentan las operaciones.
405-03	<b>Integración contable de las operaciones financieras</b> La contabilidad constituirá una base de datos financieros actualizada y confiable para múltiples usuarios. La función de la contabilidad es proporcionar información financiera válida, confiable y oportuna, para la toma de decisiones de las servidoras y servidores que administran fondos públicos.
405-04	<b>Documentación de respaldo y su archivo</b> La máxima autoridad, deberá implantar y aplicar políticas y procedimientos de archivo para la conservación y mantenimiento de archivos físicos y magnéticos, con base en las disposiciones técnicas y jurídicas vigentes.
405-05	<b>Oportunidad en el registro de los hechos económicos y presentación de información financiera</b> Las operaciones deben registrarse en el momento en que ocurren, a fin de que la información continúe siendo relevante y útil para la entidad que tiene a su cargo el control de las operaciones y la toma de decisiones.
405-06	<b>Conciliación de los saldos de las cuentas</b> Las conciliaciones son procedimientos necesarios para verificar la conformidad de una situación reflejada en los registros contables. Constituyen pruebas cruzadas entre datos de dos fuentes internas diferentes o de una interna con otra externa, proporcionan confiabilidad sobre la información financiera registrada. Permite detectar diferencias y explicarlas efectuando ajustes o regularizaciones cuando sean necesarias.
405-07	<b>Formularios y documentos</b> Las entidades públicas y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, emitirán procedimientos que aseguren que las operaciones y actos administrativos cuenten con la documentación sustentatoria totalmente legalizada que los respalde, para su verificación posterior.
405-08	<b>Anticipos de fondos</b> Son recursos financieros entregados en calidad de anticipos destinados a cubrir gastos específicos, garantías, fondos a rendir cuentas, débitos indebidos sujetos a reclamo y egresos realizados por recuperar, serán adecuadamente controlados y debidamente comprometidos en base a la disponibilidad presupuestaria con el fin de precautelarse una apropiada y documentada rendición de cuentas y la devolución de los montos no utilizados.
405-09	<b>Arqueos sorpresivos de los valores en efectivo</b> Los valores en efectivo, incluyendo los que se encuentran en poder de los recaudadores de la entidad, estarán sujetos a verificaciones mediante arqueos periódicos y sorpresivos con la finalidad de determinar su existencia física y comprobar su igualdad con los saldos contables.
504-10	<b>Análisis y confirmación de saldos</b> El análisis permitirá comprobar que los anticipos y cuentas por cobrar estén debidamente registrados y que los saldos correspondan a transacciones efectivamente realizadas.
405-11	<b>Conciliación y constatación</b> Una persona independiente del registro y manejo del mayor auxiliar o general de anticipos de fondos y cuentas por cobrar se encargará de efectuar la conciliación entre estos registros, verificando que los saldos de los auxiliares concilien con el saldo de la cuenta del mayor general, para identificar si los saldos responden a operaciones realizadas y oportunamente registradas en la contabilidad.
<b>406 Administración financiera - ADMINISTRACIÓN DE BIENES</b>	
406-01	<b>Unidad de Administración de bienes</b> Toda entidad u organismo del sector público, cuando el caso lo amerite, estructurará una unidad encargada de la administración de bienes.
406-02	<b>Planificación</b> Las entidades y organismos del sector público, para el cumplimiento de los objetivos y necesidades institucionales, formularán el Plan Anual de Contratación con el presupuesto correspondiente.

<b>406-03</b>	<b>Contratación</b> Las entidades y organismos del sector público realizarán las contrataciones para adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios incluidos los de consultoría, a través del Sistema Nacional de Contratación Pública.
<b>406-04</b>	<b>Almacenamiento y distribución</b> Los bienes que adquiera la entidad ingresarán físicamente a través de almacén o bodega, antes de ser utilizados, aun cuando la naturaleza física de los mismos requiera su ubicación directa en el lugar o dependencia que lo solicita, lo cual ayudará a mantener un control eficiente de los bienes adquiridos.
<b>406-05</b>	<b>Sistema de registro</b> El catálogo general de cuentas del sector público, contendrá los conceptos contables que permitan el control, identificación, destino y ubicación de las existencias y los bienes de larga duración.
<b>406-06</b>	<b>Identificación y protección</b> Se establecerá una codificación adecuada que permita una fácil identificación, organización y protección de las existencias de suministros y bienes de larga duración
<b>406-07</b>	<b>Custodia</b> La custodia permanente de los bienes, permite salvaguardar adecuadamente los recursos de la entidad, fortaleciendo los controles internos de esta área; también facilita detectar si son utilizados para los fines que fueron adquiridos, si sus condiciones son adecuadas y no se encuentran en riesgo de deterioro.
<b>406-08</b>	<b>Uso de los bienes de larga duración</b> En cada entidad pública los bienes de larga duración se utilizarán únicamente en las labores institucionales y por ningún motivo para fines personales, políticos, electorales, religiosos u otras actividades particulares.
<b>406-09</b>	<b>Control de vehículos oficiales</b> Los vehículos del sector público y de las entidades de derecho privado que disponen de recursos públicos, están destinados exclusivamente para uso oficial, es decir, para el desempeño de funciones públicas, en los días y horas laborables, y no podrán ser utilizados para fines personales, ni familiares, ajenos al servicio público, ni en actividades electorales y políticas.
<b>406-10</b>	<b>Constatación física de existencias y bienes de larga duración</b> La administración de cada entidad, emitirá los procedimientos necesarios a fin de realizar constataciones físicas periódicas de las existencias y bienes de larga duración.
<b>406-11</b>	<b>Baja de bienes por obsolescencia, pérdida, robo o hurto</b> Los bienes que por diversas causas han perdido utilidad para la entidad o hayan sido motivo de pérdida, robo o hurto, serán dados de baja de manera oportuna.
<b>406-12</b>	<b>Venta de bienes y servicios</b> Las ventas ocasionales de bienes se realizarán de acuerdo con los procedimientos fijados en las leyes y reglamentos sobre la materia.
<b>406-13</b>	<b>Mantenimiento de bienes de larga duración</b> El área administrativa de cada entidad, elaborará los procedimientos que permitan implantar los programas de mantenimiento de los bienes de larga duración.

Elaborado por: M.C.R.