



UNIVERSIDA TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE MAGÍSTER EN AUDITORÍA INTEGRAL

“Diseño e implementación de mapa de riesgos y auditoría basada en riesgos para el subsistema de reclutamiento y selección del personal a contrato del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Riobamba, periodo 2016.”

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTORA: María Eduita, Merino Morales

DIRECTORA: Carmen Raquel Córdova Román, Mgtr

CENTRO UNIVERSITARIO RIOBAMBA

2018



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-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>

Septiembre, 2018

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister

Carmen Raquel Córdova Román

DOCENTE DE TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado “Diseño e implementación de mapa de riesgos y auditoría basada en riesgos para el subsistema de reclutamiento y selección del personal a Contrato del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Riobamba, periodo 2016”, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto, se aprueba la presentación del mismo.

Loja, marzo de 2018

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo María Eduita Merino Morales declaro ser la autora del presente trabajo de Titulación Diseño e implementación de mapa de riesgos y Auditoría basada en riesgos al Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal de Contrato del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Riobamba, período 2016 de la titulación de Magister en Auditoría Integral, siendo la Mgtr. Carmen Raquel Córdova Román directora 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, conceptos, 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 Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice; “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones 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.

Loja, marzo 2018

f.

María Eduita, Merino Morales

Cédula 0602303448

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación lo dedico primeramente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mi madre, por ser el pilar importante y por demostrarme su cariño y apoyo incondicional, que a pesar de que no compartió en mi vida de juventud, pero hoy ha estado en todo momento de esta etapa de estudios.

A mi querido esposo mi compañero de vida mi apoyo gracias por ser parte de mi vida, a mis hijas Heidi y Cristina que son la razón de seguir adelante y que, a pesar de no estar con ellas en momentos importantes, compartimos tiempos mínimos significativos, por estar dispuestos a tenerme paciencia, escucharme y ayudarme en cualquier instante.

A mi hermana Sonia por su apoyo incondicional y por darme ánimos para culminar con mis metas propuestas.

María Eduita Merino Morales

AGRADECIMIENTO

Todos sabemos que, al culminar un trabajo, luego de haber recorrido una trayectoria para alcanzar algo, debemos a quienes con su sabiduría compartieron sus conocimientos, en este caso a todos nuestros tutores que forman parte de la plataforma de enseñanza de la UTPL.

Gratitud a la Universidad de Loja, por generar oportunidades que nos engrándese cada día más como personas, con conocimientos sólidos.

Especial reconocimiento al Mgts. Jaime Subía por dirigir a nuestro equipo de Titulación con los chats, direccionamiento y videos conferencia que han servido para la culminación de nuestro trabajo.

Un agradecimiento especial a la Mgtr. Carmen Raquel Córdova Román por haber impartido sus conocimientos y hacer que este trabajo de investigación llegue a feliz término, mil gracias por toda su colaboración.

Al abogado Jorge Luis Zambrano Director de Gestión de Talento Humano del GADM del Cantón Riobamba por permitirme plasmar el presente trabajo en tan prestigiosa institución.

Con todo cariño y respeto a todas las personas que motivaron y me ayudaron a seguir adelante hasta terminar una etapa de mi vida, mi agradecimiento eterno.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DE TRABAJO DE TITULACIÓN	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE CESIÓN DE DERECHOS	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS	v
ÍNDICE DE TABLAS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE FOTOGRAFÍAS	viii
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO	
1.1. Marco conceptual de gestión de riesgos	6
1.1.1. Modelo COSO I	7
1.1.1.1. Componentes del control interno	10
1.1.2. Modelo COSO ERM	15
1.1.3. Normas de control interno	17
1.1.4. Norma ISO 9001 – 2015	20
1.2. Proceso de gestión de riesgo	21
1.2. Contexto organizacional	22
1.2.2. Identificación de riesgos (tipos de riesgos)	22
1.2. 3. Análisis de riesgos	23
1.2.4. Evaluación de riesgo	23
1.2.5. Administración de riesgos (Identificación de áreas críticas)	24
1.2.6. Respuesta al riesgo (planes de mitigación)	24
1.2.7. Indicadores de gestión de riesgos	25
1.3. Auditoría basada en riesgos	26
1.3.1. Características	27

1.3.2. Importancia de auditoría basada en riesgos	27
CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DE LA EMPRESA	
2.1. Antecedentes de la organización	30
2.1.1. Misión, visión, organigrama funcional	31
2.2. Cadena de valor	35
2.2.1. Procesos gobernantes	35
2.2.2. Procesos básicos o agregadores de valor	37
2.2.3. Procesos habilitantes	39
2.3. Diccionario de riesgos de la entidad	41
2.4. Análisis situacional del área o proceso	42
2.4.1. Evaluación de control interno	44
2.4.2. Identificación de los riesgos	52
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
2.5. Diseño del mapa de riesgos del área o proceso (formatos)	56
CAPÍTULO 3. PROPUESTA DE DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL MAPA DE RIESGOS, PLAN DE MITIGACIÓN Y AUDITORÍA BASADA EN RIESGOS DEL SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL A CONTRATO DEL GADM DEL CANTÓN RIOBAMBA PERÍODO 2016	
3.1. Matriz de evaluación de riesgos y plan de mitigación	58
3.2. Mapa de calor	59
3.3. Hoja de hallazgos	60
3.4. Tablero de control	62
3.5. Plan de implementación	64
3.6. Matriz de recopilación de información para conocimiento global	65
3.7. Papeles de trabajo	66
3.8. Informe de auditoría basada en riesgos	68

CONCLUSIONES	79
RECOMENDACIONES	80
BIBLIOGRAFÍA	81
ANEXOS	82

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Efectividad del control interno	9
Cuadro 2: Riesgos a evaluar por la Dirección	12
Cuadro 3: Actividades de Control	13
Cuadro 4: Sistemas de información	14
Cuadro 5: Procesos agregados de valor	37
Cuadro 6: Procesos habilitantes	39
Cuadro 7: FODA Riobamba ordenada y segura	40
Cuadro 8: Lluvia de ideas	53
Cuadro 9: Manual de Referencia	55
Cuadro 10: Hoja de Hallazgos	60- 61
Cuadro 11: Plan de implementación	64
Cuadro 12: Matriz de recopilación de información para conocimiento global	65

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Semaforización del riesgo	23
Tabla 2: Evaluación del riesgo COSO ERM	24
Tabla 3: FODA Riobamba ordenada y segura	39
Tabla 4: Determinación de la confianza y riesgo	44
Tabla 5: Cuestionario de control interno	45 - 50
Tabla 6: Evaluación del riesgo según COSO ERM del GADM del cantón Riobamba	51
Tabla 7: Calificación del nivel de riesgo y confianza del GADM del cantón Riobamba	51
Tabla 8: Mapa de riesgos del GADM del cantón Riobamba	58
Tabla 9: Mapa de calor	59
Tabla 10: Tablero de control	62 - 63

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Categorías del control interno	8
Figura 2: Elementos y características del control interno	9
Figura 3: Componentes control interno	10
Figura 4: Componentes COSO II ERM	16
Figura 5: Normas Generales y Específicas	17
Figura 6: Normas de control interno	18
Figura 7: Proceso de gestión de riesgos	22
Figura 8: Respuesta a los riesgos	25
Figura 9: Objetivos de la auditoría de riesgos	26
Figura 10: Elementos de auditoría de riesgos	27
Figura 10.1: Organigrama del GADR	31
Figura 10.2: Procesos Gobernante y agregadores de valor	32
Figura 11: Procesos gobernantes.	34
Figura 11:2 Procesos agregados de valor	35
Figura 12: Procesos agregados de valor.	36
Figura 13: Procesos habilitantes	38

RESUMEN

El trabajo de investigación tiene por objetivo el diseño e implementación de un mapa de riesgos y auditoría basada en riesgos, la evaluación del control interno a las operaciones en el subsistema de reclutamiento y selección del personal a contrato del GADM del cantón Riobamba.

A través del uso de técnicas de investigación como es: las entrevistas, análisis y comparación se adquiere suficiente evidencia que permite identificar los riesgos a los que está sujeta día a día la entidad para el cumplimiento de sus actividades, el mapa de riesgos permitió diseñar el plan de mitigación y medir el impacto para responder a las posibles amenazas en las actividades económicas – financieras.

Como resultado de esta investigación se obtuvo el mapa de riesgos que sirve para identificar, medir y mitigar los riesgos, esta herramienta es útil, aplicable dentro de los procesos de reclutamiento y selección de personal a contrato, esto se lo debe realizar en un marco de aplicación correcta enmarcada en ley y de las disposiciones legales vigentes.

PALABRAS CLAVE: Reclutamiento y selección de personal, control interno, gestión de riesgo, factores de riesgo, mapas de riesgo, plan de mitigación, riesgos.

ABSTRACT

Every institution is exposed to suffer important errors or constraints which are generated by different characteristics, the internal controlling system prevents or correct those errors that should be identified and corrected by an internal controlling system in such a way the objectives can be reached taking into account the regulations of internal control 2015. The process of management of risks is conducted by the administrative department and the personnel that apply the definition of strategy and entrepreneurship in order to identify potential events that might affect the institution. These factors were described and registered in a dictionary of risks aimed at the employees as a tool for the analysis within the Department of Human Resources in the Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal located in Riobamba city. As regards the risks described by the institutional staff and according to a questionnaire to evaluate a subsystem of internal control of recruitment of personnel, it can be said that there is a percentage of compliance of about 64% with a gap of 36%, the reason for this gap is the lack of surveillance and control in order to avoid the existing risks.

INTRODUCCIÓN

Los profundos cambios administrativos que se dan hoy en día en las entidades públicas como privadas, su complejidad y la velocidad con que se encaminan, obligan a las empresas a ser más competitivas y eficientes en busca de cumplir los objetivos planteados, es aquí donde el administrador debe trabajar conjuntamente con las unidades administrativas para identificar aquellos eventos de impacto negativo que consiguen afectar el logro de los objetivos.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Riobamba es una institución pública con personería jurídica de derecho público, con autonomía política administrativa y financiera amparada en las leyes y reglamentos que rigen el sistema público con finalidad del bien común, la misma que se ha dividido en capítulos que: al incorporar en esta investigación antecedentes, procesos administrativos que permita identificar los objetivos generales y específicos. (Dirección de Gestión , 2016).

Se desarrolla las bases teóricas, a través de un conocimiento del marco conceptual, dando énfasis a las enunciaciones y contenidos del marco conceptual de la gestión de riesgos, procesos de la gestión de riesgos, auditoría basada en riesgos.

En una entidad sea pública o privada es importante contar con herramientas que garanticen la correcta evaluación de los riesgos a los que están sometidos cada uno de los procesos y actividades, a través de procedimientos de control. Los mapas de riesgos constituyen una herramienta que lista los riesgos en el que se expone la organización, se debe ir identificando las áreas o actividades que podría verse afectadas ante un suceso negativo, la aceptación en el modelo COSO ERM y su aplicación como enfoque primordial en la nueva norma ISO 9001 -2015, que establecen los procesos administrativos y su aplicación en el control preventivo y que se encamine hacia la identificación, análisis, evaluación y respuesta a los riesgos.

Con los antecedentes antes señalados, el presente trabajo de investigación tiene como propósito el diseño y propuesta de implementación de un mapa de riesgos, y auditoría basada en riesgos al subsistema de reclutamiento y selección de personal a contrato el GADM del cantón Riobamba, periodo 2016 el mismo que podrá desarrollar la base de las categorías teóricas sobre el tema a investigar, realizar un diagnóstico general de la entidad con el propósito de identificar los objetivos con las áreas relevantes y con problemas que permitan valorar los riesgos y formular la aplicación de los mapas de riesgos y la matriz de mitigación para el subsistema de análisis.

La presente investigación consta de los siguientes capítulos:

Capítulo 1: Señala los diferentes modelos de COSO, riesgos con los diferentes componentes que tiene el modelo de control interno COSO I y COSO II ERM, la incorporación de gestión de riesgos, fue importante señalar la norma ISO 9001-2015, ya que la presente investigación se lo realiza en una Institución Pública, además se consideró las Normas de Control Interno porque es un tema relacionado con los riesgos, siendo importantes las normas que pertenecen al grupo 300 (Evaluación de los riesgos).

Capítulo 2: Se realiza un análisis de la estructura del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Riobamba, su misión, visión, cadena de valor, los procesos administrativos para realizar un estudio e identificación de los riesgos existentes.

Capítulo 3: Se realiza la propuesta al riesgo a través de la evaluación de los factores de riesgos que está expuesta la entidad como son los factores internos y externos, la valoración de los riesgos mediante la aplicación de un mapa de riesgos en el subsistema de reclutamiento y selección del personal a contrato del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Riobamba y finalmente se da cumplimiento a la hipótesis planteada.

Finalmente, las conclusiones y recomendaciones, en donde se hace mención a los principales resultados y conclusiones de la investigación.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

1.1. Marco conceptual de gestión de riesgos.

“El gobierno corporativo, en todas las áreas de una administración total, se ha vuelto importante y sobre todo las relacionadas con las administrativas o gestión de riesgos, debido a que las empresas a raíz de todos los inconvenientes de ilícitos, fraudes, irregularidades, errores voluntarios o involuntario visto a través de los problemas de orden operativo, financiero, contable y logístico en muchas organizaciones de orden financieras, manufacturera, de servicios, cooperativas y tecnológicas, situaciones que han despertado el mundo anglosajón latino socialista, etc., del orden técnico dirigente como gubernamentales a formular recomendaciones y exigencias de cambios en todas las empresas públicas y privadas por la necesidad imperiosa de identificar los riesgos que se enfrentan tanto económicos como sociales, éticos, ambientales, tecnológicos y en general operativos, para enfrentarlos y tratar de llevarlos a nivel de manejo convenientes.” (Estupiñán, 2006).

Calder (2017) señala que la gestión de riesgos “es el principal proceso de riesgos que se puede hacer en una organización. La ausencia de un sistema de Gestión de Riesgos deja a la empresa en una especie de juego de azar.”

De lo mencionado en el primer y segundo párrafo se puede deducir que en la actualidad la mayoría de empresas públicas y privadas implementaron los denominados mapas de riesgos o como algunos autores lo denominan marcos de gestión de riesgos, los mismos que con su aplicación se ha obtenido grandes ventajas en el ámbito administrativo y operativo logrando beneficios en la comparación de la relación costo vs beneficio, un sistema de gestión de riesgos permitirá a las entidades que: identifiquen, controlen y gestionen los riesgos para la consecución de los objetivos trazadas en un tiempo determinado.

Gestión de riesgos empresarial E.R.M

Estupiñán (2006) menciona que la “gestión de riesgos es un proceso estructurado, consistente y continuo implementado a través de toda la organización para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afecten el poder alcanzar el logro de sus objetivos”.

Concluyendo el criterio del autor se puede decir: que el riesgo empresarial se lo debe manejar en todas las unidades administrativas de la entidad ya que las amenazas son inevitables en donde se identificar, evaluar e informar a los altos directivos los riesgos que se presenten en cada uno de los procesos, estos a su vez se realizarán los respectivos controles internos y tomaran decisiones firmes para evitar y/o disminuir el riesgo, es decir tener un control y mitigarlos para lograr los objetivos.

Existe incertidumbre en una organización ya que no se sabe si ocurrirá o no, que probabilidades existe para que se produzca o no, el riesgo en una entidad, también se puede dar algún evento negativo que afecte el cumplimiento de los objetivos como parte de sus actividades diarias.

En una entidad los riesgos se evalúan en términos de impacto y de probabilidades, hay que considerar que el riesgo no actúa por separado, sí que la ocurrencia de uno de ellos puede afectar al otro de manera significativa y estas a la vez deben ser evaluadas.

1.1.1. Modelo COSO I.

“El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, emite el denominado contenido sobre el control interno, el mismo que tiene una importancia fundamental básicamente por dos hechos: El uno, se incorporó en una sola estructura conceptual los distintos enfoques existentes a nivel mundial y generó un consenso para solucionar las múltiples dificultades que originaron confusión entre la gente de negocios, los legisladores y otros, dando malas comunicaciones distintas que ocasionaba problemas a las empresas. El otro Actualizó la práctica del control interno, lo mismo que los procesos de diseño, implantación y evaluación, también los informes de los administradores sobre el mismo, con los consiguientes dictámenes externos” (Jimenez, 2013).

Todas las empresas públicas, privadas o mixtas, ya sean comerciales, industriales o financieras les conviene contar con herramientas de control administrativo, tales como un buen sistema de control. El control interno se establece para proteger a la entidad en la dirección de sus objetivos, de rentabilidad y el éxito de su misión, así como para minimizar errores en las actividades diarias, desde el punto de vista de la integridad física y numérica de bienes, valores y activos de la organización.

Al control interno se lo puede definir como:

La Contraloría General del Estado (2003, pág. 43) señala que el control interno “es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos de las siguientes categorías”:

Para un mejor entendimiento sobre su concepto se señala las categorías del control interno mediante la siguiente ilustración gráfica.

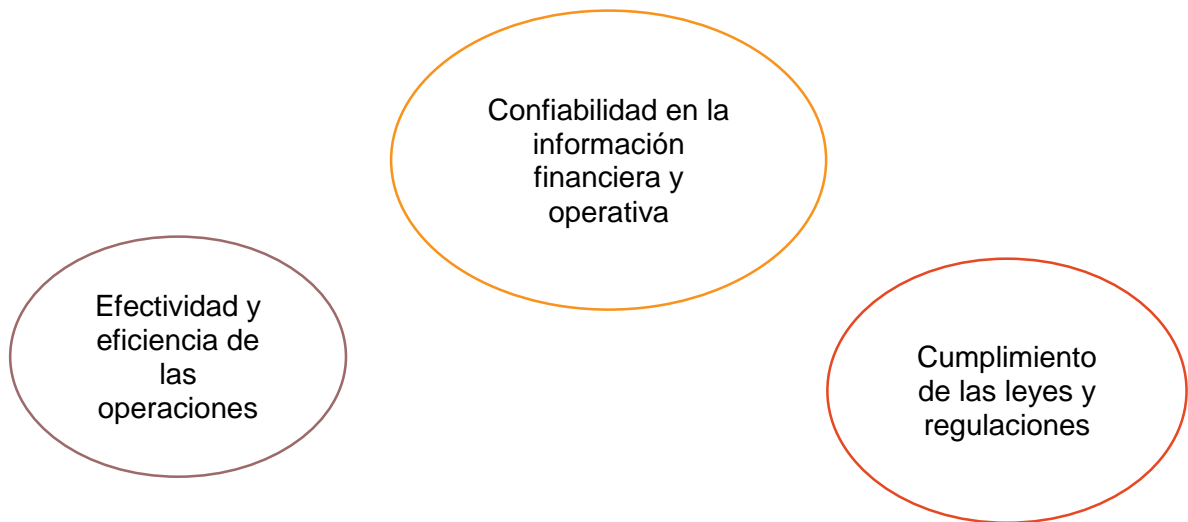


Figura 1: Categorías del control interno
Fuente: Control interno
Elaborado por: La autora

Dicho de otra manera según lo mencionado por los autores en los párrafos anteriores se puede mencionar que el control interno es un conjunto de medidas, políticas y procedimientos que se establece en las entidades sean estas públicas o privadas que además precisan el desarrollo de las actividades, manejo de las relaciones de conducta entre las personas y el lugar de trabajo en forma eficiente y efectiva, en el que se involucra a todo el personal de una organización para proporcionar seguridad razonable y salvaguardar los recursos, consultar la veracidad y confiabilidad de la información, promover la eficiencia de las operaciones estimular la adhesión a las políticas prescritas y lograr las metas y objetivos programados.

Para una mejor comprensión sobre los conceptos de control interno se diseña el siguiente cuadro.

Cuadro 1: Efectividad del control interno

PROCESO	El control interno no es un evento o circunstancia, sino una serie de operaciones que penetran las actividades de una entidad como parte integrada o inherente a la manera como la administración dirige los negocios.
PERSONAS	No se basan de políticas, manuales y formatos si no por personas que interactúan en la organización quienes establecen objetivos y disponen mecanismos de control en el área y se informan a lo largo de la estructura organizacional de una entidad.
SEGURIDAD RAZONABLE	No es una seguridad absoluta, todo sistema de control tiene limitaciones, No tanto como es diseñado y operado, puede aportar solamente seguridad razonable a la entidad con miras a la consecución de los objetivos. La probabilidad de conseguir está afectada por las limitaciones inherentes a todos los sistemas de control interno.
OBJETIVOS	Los objetivos pueden ser como un todo para la entidad o específicos para una entidad particular. Categorías: Operaciones relacionadas con uso efectivo y eficiente de recursos Información Financiera -Preparación de Estados financieros Públicos confiables Cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables

Fuente: Control interno, COSO I
Elaborado por: La autora

Se detalla en la siguiente figura los elementos y características del control interno:

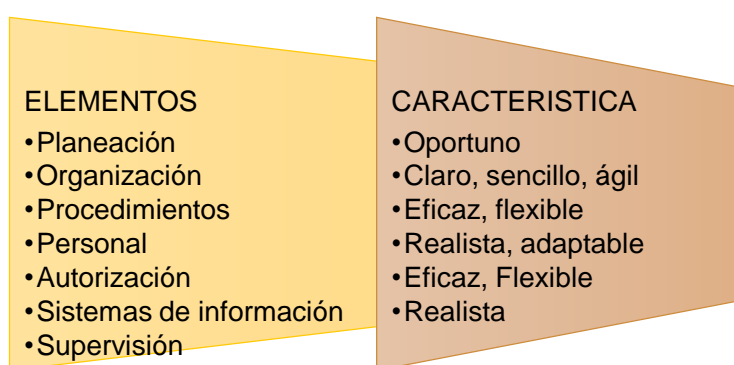


Figura 2: Elementos y características del control interno
Fuente: Investigación propia
Elaborado por: La Autora

Estupiñán (2006) señala que el “control interno no consiste en un proceso secuencial, en donde alguno de los componentes afecte solo al siguiente, sino en un proceso multidireccional repetitivo y permanente en el cual más de un componente influye en los otros y conforman el sistema integrado que reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes.”

1.1.1.1. Componentes del control interno.

En la actualidad se conocen 5 componentes relacionados entre sí, los mismos que se derivan del estilo de dirección de una entidad y están integrados en el proceso de gestión.

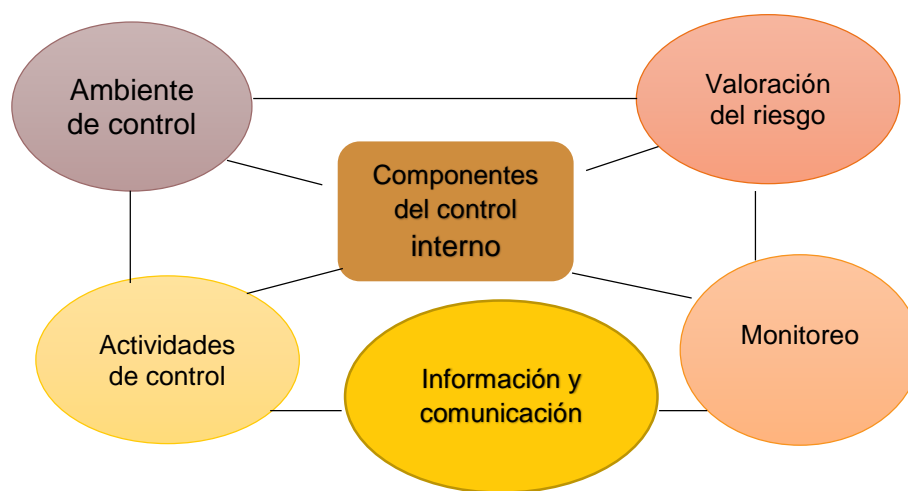


Figura 3: Componentes del control interno
Fuente: Control interno
Elaborado por: La autora

Criterios principales:

▪ Ambiente de control.

Blanco (2012) manifiesta que “El control interno establece el tono de una organización, influyendo en la conciencia que la gente tiene sobre el control. Es el fundamento para el control interno y provee disciplina y estructura.”

Dicho de otra manera, el concepto anterior señala las pautas de comportamiento en una entidad, es el sostén de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura, enmarcan el accionar de una entidad: la manera de como la administración determina autoridad y responsabiliza, cómo organiza y desarrolla a su gente; son terminantes en el grado en que los principios dominan sobre las conductas y las operaciones organizacionales.

Mantilla (2006) señala los principales factores del control interno:

- “Integridad y valores éticos
- Incentivos y tentaciones
- Proporcionando y comunicando orientación moral

- Compromiso para la competencia
 - Consejo de directores o comité de auditoría
 - Filosofía y estilo de operación de la administración
 - Estructura organizacional
 - Asignación de autoridad y responsabilidad
 - Políticas y prácticas sobre de Recursos Humanos.” (p. 26-33)
- **Valoración de Riesgos.**

Mantilla (2005) señala que “Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos derivados de fuentes externas e internas, los cuales deben valorarse. Una condición previa para la valoración de riesgos es el establecimiento de objetivos, enlazados en niveles diferentes y consistentes internamente. La valoración de riesgos es la identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, formando una base para la determinación de cómo deben administrarse los riesgos. Dado que las condiciones económicas, industriales, reguladoras y de operación continuarán cambiando, se necesitan mecanismos para identificar y tratar los riesgos especiales asociados con el cambio.”

Del concepto anterior se puede señalar que el control interno ha sido considerado para limitar los riesgos que afectan las actividades de una entidad, el evaluador acordará adquirir un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes para empatar puntos débiles, orientando los riesgos tanto a nivel de la organización (internos y externos) como de la actividad a que se dedica.

Según el Manual de Auditoría de Gestión emitida por la Contraloría General del Estado, conrenido en el acuerdo N° 031-CG-2003 (22-nov-2001) señala los elementos que forman parte de la evaluación de riesgos:

Elementos:

- “Identificación de los objetivos del control interno
- Identificación de los riesgos internos y externos
- Los planes deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento
- Evaluación del medio ambiente y externo
- Identificación de los objetivos del control interno. (p. 48)

Factores:

Objetivos globales. - Si la entidad los expresa en forma clara y completamente, con la forma como se prevé conseguirlos; su eficacia con que se comunican al personal y a la alta dirección; vinculación y coherencia de las estrategias con los objetivos globales.

- Los objetivos que son asignados a cada actividad la conexión de los objetivos por actividad con los objetivos y planes estratégicos; coherencia entre los objetivos asignados a cada actividad con la relevancia y características específicas; idoneidad de los recursos en relación con los objetivos; identificación de los objetivos por

actividad para la consecución de los objetivos generales; y la participación en los objetivos por quienes ocupan puestos de responsabilidad a todos los niveles y su grado de compromiso con la consecución de dichos objetivos.

- En los riesgos. -Idoneidad de los mecanismos para identificar los riesgos externos y de origen interno. Identificación de todos los riesgos importantes que puedan impactar sobre cada objetivo relevante para las actividades; e integridad y relevancia del proceso de análisis de los riesgos con la estimación de su importancia, la probabilidad de materialización y la determinación de acciones oportunas y necesarias.
- En gestión de cambio. - la existencia de mecanismos para prever, identificar y reaccionar ante los acontecimientos y actividades rutinarias que inciden para el logro de objetivos generales y específicos. (p. 49-50)

Jimenez (2013) menciona que los riesgos que es identificada por la alta dirección están directamente relacionados con los procesos críticos en que se involucran a diversas áreas de la organización. La función de auditoría interna es identificar los riesgos y asignar prioridades de revisión a las actividades con probabilidad de riesgo mayor.

Cuadro 2: Riesgos a evaluar por la Dirección

La Dirección en relación con Procesos críticos	Doble perspectiva	✓ Probabilidad- impacto Positivos Negativos
		✓ Combinación de métodos Cuantitativos y Cuantitativos
	Doble enfoque	<p>✓ Riesgo inherente. - enfrenta por ausencia de acciones para modificar su probabilidad o impacto.</p> <p>✓ Riesgo Residual. - después de que la dirección desarrolla sus respuestas.</p>

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: La autora

▪ **Actividades de control.**

La Contraloría General (2014) en su manual de control interno señala que las actividades de control se dan en toda la organización en todos los niveles y en todas las funciones, incluyen una diversidad de acciones de control de detección y prevención, tales como: separación de funciones incompatibles, procedimientos de aprobación y autorización, verificaciones, controles sobre el acceso a recursos y archivos, revisión del desempeño de operaciones, segregación de responsabilidades de autorización, ejecución, registro y comprobación de transacciones, revisión de procesos y acciones correctivas cuando se detectan desviaciones e incumplimientos.”

En la siguiente tabla se ha diseñado en forma clara las posibles actividades que pueden ayudar al control en una organización y que estas contribuirán a la consecución de los objetivos.

Cuadro 3: Actividades de control

<p>Actividades que ayudan como medidas preventivas, detectives y correctivas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aprobaciones y autorizaciones ✓ Reconciliaciones ✓ Segregación de funciones ✓ Salvaguarda de activos ✓ Indicadores de desempeño ✓ Fianzas y seguros ✓ Análisis de registro de información ✓ Verificaciones, seguridades físicas ✓ Revisión de informes de actividades y desempeño ✓ Controles sobre procesamientos de información.
--	---

Fuente: Componentes de control interno
Elaborado por: La autora

▪ **Información y comunicación**

“El sistema de información consta de infraestructura, software, personal procedimientos y datos. La infraestructura y software están ausentes o tendrán menor significado en los sistemas que son exclusiva o principalmente manuales. Muchos sistemas de información hacen uso extensivo de la tecnología de la información (IT). Es importante para los objetivos de presentación de informes financieros consta de los procedimientos y de los registros establecidos para iniciar, registrar, procesar e informar las transacciones de la entidad y para mantener la obligación de responder por los activos, pasivos, y patrimonio neto

relacionados. La comunicación implica proveer un entendimiento de los papeles y responsabilidades individuales que se relacionan con el control interno, sobre la presentación de los informes financieros. Incluye la extensión en el cual el personal entiende como sus actividades en el sistema de información para la presentación de informes financieros se relacionan con el trabajo de otros, y los medios que se utilizan para informar excepciones a un nivel más alto apropiado al interior de la entidad. La comunicación toma formas tales como manuales de políticas manuales de contabilidad y de presentación de informes financieros y memorandos. La comunicación también se puede realizar electrónicamente, oralmente, y mediante acciones de la administración.” (Blanco, 2012).

Cuadro 4: Sistemas de información

- Sistemas que apoyan iniciativas estratégicas
- Sistemas en línea en los bancos
- Sistema en línea proveedor- cliente
- Otros sistemas que están integrados con las operaciones y soportan todas las fases de la operación
- Sistemas de manufactura
- Sistema de inventario permanente

Fuente: Control interno y fraudes, ciclos transaccionales

Elaborado por: La autora

En este sistema podemos señalar que se originan los documentos que contiene información operacional y financiera relacionada al cumplimiento de actividades las mismas que hacen posible operar y controlar la empresa, la información no es solamente de datos que se generan internamente si no también con la información externa sobre sucesos, actividades y condiciones importantes para la toma de decisiones.

- **Monitoreo**

“Los sistemas de control interno requieren que sean monitoreados, un proceso que valora la calidad del desempeño del sistema en el tiempo. Ello es realizado mediante acciones de monitoreo **ongoing**, evaluaciones separadas o una combinación de las dos. El monitoreo **ongoing** ocurre en el curso de las operaciones. Incluye las actividades regulares de administración y supervisión, así como otras acciones personales tomadas en el desempeño de sus obligaciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones separadas dependerá primariamente de la valoración de los riesgos y de la efectividad de los procedimientos de monitoreo **ongoing**. Las deficiencias de control interno deben reportarse hacia arriba, informando los asuntos delicados a la gerencia, a la junta directiva.” (Mantilla, 2005).

1.1.2. Modelo COSO ERM.

Hacia fines de septiembre de 2004, como respuesta a una serie de escándalos, e irregularidades que provocaron pérdidas importantes a inversionistas, empleados y otros grupos de interés nuevamente el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, publicó el Enterprise Risk Management – Integrated Framework (COSO II) y sus aplicaciones técnicas asociadas, el cual amplía el concepto de control interno, proporcionando un foco más robusto y extenso sobre la identificación, evaluación y gestión integral de riesgo. (Selva & Rodríguez, 2014).

Criterios principales

Estupiñan (2006) menciona que la administración de riesgos “es un proceso efectuado por la junta de directores, la administración y otro personal de la entidad, aplicando en la definición de la estrategia y a través del emprendimiento diseñado para identificar los eventos potenciales que puedan afectar la entidad y para administrar los riesgos que se encuentran dentro de su apetito por el riesgo, para proveer seguridad razonable en relación con el logro del objetivo de la entidad.”

Estupiñan (2006) señala que existen algunos conceptos importantes que ayudan aplicar de mejor forma la administración de riesgos en las organizaciones, entre los que señala son los siguientes:

- “Un proceso. - es un medio para un fin, no un fin en sí mismo
- Efectuado por gente. - no es solamente política, estudio y forma, si no que involucra gente en cada nivel de una organización.
- Aplicado en la definición de la estrategia
- Aplicado a través de la administración en cada nivel y unidad, incluye asumir un punto de vista de portafolio de los riesgos a nivel de la entidad
- Diseñado para identificar los eventos que potencialmente afectan la entidad y para administrar los riesgos dentro del apetito por los riesgos.
- Provee seguridad razonable para la administración y para la junta de una entidad orientado al logro de los objetivos en una o más categorías separadas, pero al mismo tiempo se sobreponen unas con otras.” (p. 66)



Figura 4: Componentes COSO II ERM
Fuente: Investigación propia
Elaborado por: La autora

Como ya señalamos en páginas anteriores en el punto 1.1.1.1 componentes del control interno COSO I, señalaremos a continuación los conceptos que se añade el COSO ERM.

- **Establecimientos de Objetivos**

Jiménez (2013) señala que el establecimiento de riesgos “es el diseño de objetivos son metas que una entidad desea alcanzar y se enfrenta a una gama de riesgos y en ella se realiza o se diseña la misión, visión, planes estratégicos y planes operativos estos planes se los va analizando su avance y cumplimiento, verificando si son realizados normalmente o se han presentado inconvenientes o eventos negativos que tienen que estar alineados con los riesgos aceptados que a su vez los niveles de tolerancia producto de la actividad económica, o de los procesos administrativos de la entidad.” (p. 23)

- **Identificación de los eventos o acontecimientos**

“La identificación de los riesgos de la entidad, se debe considerar factores externos, los avances tecnológicos, las necesidades y las expectativas cambiantes de los clientes, la competencia, las nuevas normas y reglamentos, los desastres naturales y los cambios económicos. Internos: las averías en los sistemas informáticos, la calidad de empleados y los métodos de formación y motivación, los cambios de responsabilidades de los directivos, la naturaleza de las actividades de la entidad y otros, la identificación de riesgos tiene que ser a nivel de cada actividad de la institución, especialmente en las unidades o funciones más importantes, como producción, desarrollo tecnológico, administración de bodega que contribuyan para que se mantenga un nivel aceptable de riesgo. Una vez identificado los riesgos de la entidad y por actividades, cabe un análisis de riesgo cuyo proceso incluye:

Una estimación de la importancia del riesgo, una evaluación de la probabilidad (o la frecuencia) de que se materialice el riesgo y un análisis de como a de solventarse el riesgo señalando las medidas que deben adoptarse.” (Contraloría General del Estado, 2009).

- **Respuesta al riesgo**

“Identifica y evalúa las posibles respuestas y considera su efecto en la probabilidad e impacto. Evalúa las operaciones en relación, el costo y su beneficio de la respuesta a los riesgos potenciales y el grado que más reporta las probabilidades de riesgo. La respuesta al riesgo cae dentro de las categorías evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo.” (Estupiñán, 2006).

1.1.3. Normas de control interno

Criterios Principales

Las normas de control interno, según señala el Acuerdo N° 039 CG -2009(16 NOV 2009) R.O. 78 (01-12-2009) y suplemento del R.O. 87 publicado (14-DIC-2009) de la Contraloría General del Estado, dando a conocer que las normas de control interno para las entidades del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, planteó normas de control interno en forma general para su aplicación y por la importancia de su objetivo y alcance que lo regulan fue necesario mejorarlas, tomando en cuenta las normas específicas de la Organización Latinoamericana, las Normas de Control Interno desarrolladas incluyen: normas generales y otras específicas relacionadas con la administración financiera gubernamental, talento humano, tecnología de la información y administración de proyectos y recogen la utilización del marco integrado de control interno emitido por el Comité de Organizaciones que patrocina la Comisión Treadway (COSO), que plantea cinco componentes interrelacionados e integrados al proceso de administración, con la finalidad de ayudar a las entidades a lograr sus objetivos.



Figura 5: Normas Generales y Específicas
Fuente: Normas de Control Interno CGE
Elaborado por: La autora

Se mencionará los puntos importantes de las normas de control interno dispuestas por la Contraloría General del Estado puesto que el tema de investigación se refiere al diseño e

implementación del mapa de riesgos y auditoría basada en riesgos de una entidad pública, la misma que debe cumplir con todas las normas dispuestas por esta institución del Estado.

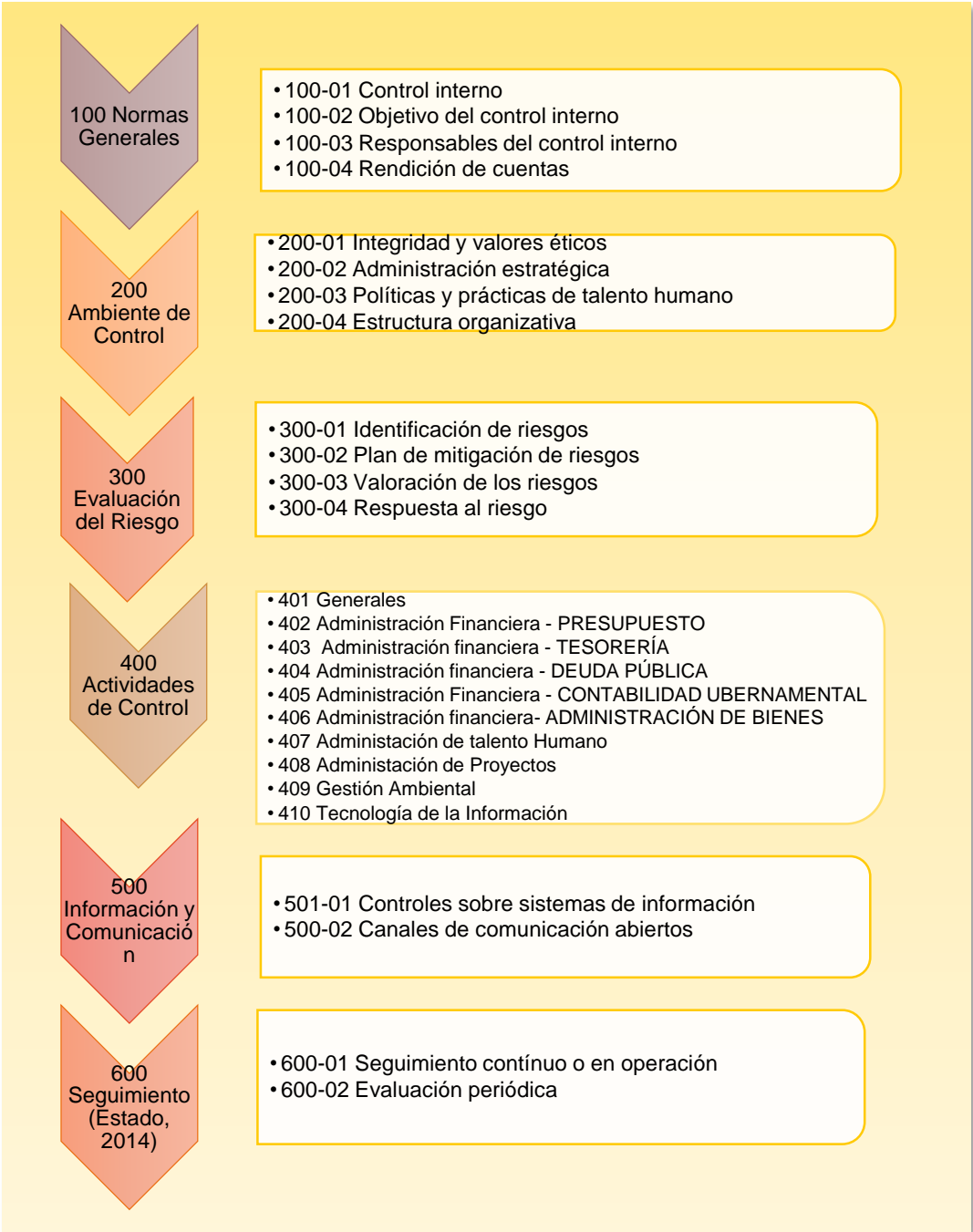


Figura 6: Normas de control interno
 Fuente: Control Interno
 Elaborado por: La autora

Con este resumen sobre las normas del control interno, se crea procedimientos que van encaminados a proporcionar seguridad razonable para las instituciones y que puedan alcanzar los objetivos generales como específicos, tienen soporte técnico en principios administrativos, disposiciones legales y normativa técnica.

En base a lo que señala la Contraloría General del Estado como ya mencionamos en páginas anteriores según Acuerdo N° 039 C G – publicado el 14 de diciembre 2009, señala las normas que son aplicadas en el sector público como en las entidades privadas que disponen de recursos económicos del estado, para nuestro análisis y tema de investigación enfocaremos las que hace referencia a los riesgos por tratarse del tema de investigación, entre ellas tenemos las siguientes:

- **“100 Normas Generales**

El control interno será responsabilidad de cada institución del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos y tendrán como finalidad crear las condiciones para el ejercicio del control.

300 Evaluación del riesgo

Los directivos de la entidad identificarán los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales debido a factores internos y externos, así como emprenderán las medidas pertinentes para afrontar exitosamente los riesgos. “El riesgo es la probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado que podría perjudicar o afectar adversamente a la entidad o su entorno. La máxima autoridad, el nivel directivo y todo el personal de la entidad serán responsables de efectuar el proceso de administración de riesgos, que implica la metodología, estrategias, técnicas y procedimientos, a través de los cuales las unidades administrativas identificarán, analizarán y tratarán los potenciales eventos que pudieran afectar la ejecución de sus procesos y el logro de sus objetivos (P.10)

- ✓ **300-01 Identificación de riesgos**

Se puede mencionar que 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.

- ✓ **300-02 Plan de mitigación de riesgos**

Que el plan de mitigación de riesgos “es una habilidad de las personas para gestionarlo, en el que se añade su proceso e implementación, se define las metas y objetivos como también la responsabilidad que posee cada área importante, se identificará además conocimientos técnicos, señalar también el proceso de evaluación de riesgos y las áreas a considerarse detallando indicadores de riesgo, diseñando los procedimientos para la destreza del manejo así como los lineamientos para el monitoreo, puntualizando los reportes que se presentarán, documentos y las comunicaciones necesarias.” (p. 12)

✓ **300-03 Valoración de los riesgos**

Cabe mencionar con respecto a la valoración de riesgos todas las personas involucradas en los procesos administrativos de cada área de la entidad, deben valorar la posibilidad de ocurrencia de los riesgos que impiden el logro y metas de la entidad. Los riesgos se deben evaluar bajo dos perspectivas; probabilidad e impacto. La probabilidad es la posibilidad de ocurrencia como no pudo darse en el pasado, pero en la actualidad se puede dar y ocasionar hasta pérdidas económicas y el impacto es el efecto frente a la ocurrencia, se determinan a través de técnicas de valoración y datos observados en eventos pasados.

✓ **300-04 Respuesta al riesgo**

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.

Con respecto al concepto señalado se define también que la respuesta al riesgo es la forma de solucionar e evitar a que el riesgo identificado vuelva a ocurrir o permanezca en la entidad e impida el cumplimiento de objetivos

✓ **400 Actividades de control**

Señalaremos que en toda entidad desde la máxima autoridad hasta el personal de menor jerarquía y en todas las funciones deben implantar estrategias para tratar los riesgos, tomar acciones correctivas de control, de detección y prevención de que el riesgo ocurra o siga permanentemente, se debe tomar en cuenta las siguientes acciones de control detección y prevención a la separación de funciones incompatibles, procedimientos de aprobación y autorización, verificaciones, controles sobre el acceso a recursos y archivos, revisión del desempeño de operaciones, separación de responsabilidades de autorización, ejecución, registro y comprobación de transacciones, revisión de procesos y acciones correctivas cuando se detectan desviaciones e incumplimientos” (p. 11)

1.1.4. Norma ISO 9001 – 2015

Pulido (2015) manifiesta que la Norma Internacional ISO 9001-2015 “es una norma internacional que trata de los sistemas de calidad y sus requisitos para que sean manejados de mejor manera en las entidades, referente a nuestro tema de investigación podemos señalar lo siguiente con respecto a los riesgos que están presente en las entidades.”

“La ISO 9001:2015 viene dotada del sentido preventivo que se acentúa aún más con el nuevo concepto de Gestión del Riesgo, que consistirá en reconocer los riesgos dentro de una organización y llevar a cabo actuaciones para evitar que se produzcan. Así se podrá obtener una

buena producción y la satisfacción de los clientes, estas novedades que trae esta versión debe abordarse en **“Planificación”**. Los riesgos identificados en las fases previas a la implantación del Sistema de Gestión han de tenerse en cuenta en este apartado y, además, han de gestionarse en cada cambio que sufra el Sistema de Gestión (González H. , 2017)

En este sentido con respecto al concepto anterior se puede concluir que la norma ISO 9001-2015 trata de normas de calidad aplicadas en las entidades y que estas sean manejadas en forma óptima al igual que los riesgos que se generan en cada uno de los procesos, es decir el personal encargado esté consciente y tengan el pleno conocimiento de la entidad tanto en el contexto interno como el externo; que exista una buena aplicación y seguimiento del control interno, que los y las servidoras cumplan con las normas, leyes y demás regulaciones para asegurar los objetivos planteados. Estas normas se especifican en los sistemas de calidad aplicables en toda la organización y deben demostrar la capacidad para proporcionar productos que cumplan con los requerimientos de los clientes y los reglamentos que le sean aplicados al igual que sus objetivos planteados, el de incrementar la satisfacción de los clientes. Las normas ISO 9001 2015 pueden ser implementadas en una organización, aunque existe un periodo de transición de 3 años especialmente en aquellas entidades o empresas que tengan un certificado vigente bajo ISO 9001:9008, (ISO, Norma Internacional 9001 – 2015).

1.2. Proceso de gestión de riesgo

Estupiñan (2006) señala que el proceso de gestión de riesgos “es un proceso efectuado por la junta de directores, la administración y otro personal de la entidad aplicando en la definición de la estrategia y a través del emprendimiento diseñado para identificar los eventos potenciales que pueden afectar la entidad, y para administrar los riesgos que se encuentran dentro de su apetito por el riesgo para proveer seguridad razonable en relación con el logro del objetivo de la entidad.” (p. 66)

Referente al concepto anterior se lo puede definir también como el proceso en la toma de decisiones en un ambiente de incertidumbre sobre una acción que va a suceder y sobre las consecuencias que existirán al ocurrir la acción producto de la gestión por parte de todos los involucrados en la administración, esto dependerá del contexto que se utilice por ejemplo a nivel de la dirección administrativa.

El proceso de gestión de riesgos aplicado a cualquier actividad tiene las siguientes etapas:



Figura 7: Proceso de gestión de riesgos
Fuente: Investigación propia
Elaborado por: La autora

1.2.1. Contexto organizacional

El entorno empresarial al realizar un estudio de los factores internos y externos como fuente principal para identificar los sucesos positivos y negativos y que tienen relación con los objetivos generales y específicos, el trabajo a investigar se debe realizar en cada una de las instituciones para que estas conozcan los riesgos con los que deben afrontar y las condiciones que pueden afectar a sus productos, servicios e inversiones. En los factores internos por ejemplo podemos señalar la cultura organizacional, roles y responsabilidades, productos y servicios, activos (las instalaciones, infraestructura, bienes, equipos y tecnología) recursos (capital, personas) las normas y todo lo que la institución adopte; en factores externos podemos señalar: los impuestos generales, políticas gubernamentales, catástrofes naturales, factores financieros, clientes o usuarios controladores, cuestiones monetarias, factores sociales tecnológicos, comunidad entre otros.

1.2.2. Identificación de riesgos (tipos de riesgos)

Mantilla (2005) señala que la identificación de riesgos “es un proceso interactivo y a menudo está integrado con el proceso de planeación: también es útil considerar los riesgos desde una aproximación, hoja de papel en blanco y no relacionar únicamente los riesgos de la revisión previa.” (p. 48)

Se puede mencionar del concepto anterior mencionar que es precisar los riesgos que se presentan con el porque, cuáles fueron las causas que ocasionó si fueron por factores externos (económicos, políticos, tecnológicos sociales o ambientales) o factores internos (infraestructura, personal, tecnología, procesos) y los efectos e impactos que podría tener en la realización de las actividades en un futuro. Para el estudio y análisis se identifican los riesgos con la participación del personal relacionado con el área o procesos y con los objetivos escogidos para el diseño e implementación, se organiza el diccionario de riesgos con todos los eventos negativos que pueden afectar el logro de los objetivos.

1.2. 3. Análisis de riesgos

Manilla (2005) señala que “Luego que una entidad ha identificado los riesgos globales y los riesgos de actividad. Necesita hacer un análisis de riesgos. La metodología para analizar riesgos puede variar ampliamente porque muchos riesgos son difíciles. Sin embargo, el proceso -que puede ser más o menos formal- usualmente incluye:

- Estimación del significado riesgo;
- Valoración de la probabilidad (o frecuencia), de ocurrencia del riesgo;
- Consideración de cómo pueden administrarse el riesgo, esto es, una valoración de que acciones deben ser tomadas.”

Concluimos diciendo que el análisis de los riesgos consiste en analizar los riesgos que por su probabilidad de impacto tendrán mayor priorización. Al realizar el análisis en base a la medición y cuantificación y conocer la magnitud Se deben precisar y evaluar los objetivos de la institución, especificando la naturaleza de las relaciones que existan entre las variables clave, lo que se forma como una solución inicial para establecer el riesgo. Este procedimiento permite definir en qué categoría de riesgo se encuentra el mismo (alto riesgo, promedio, riesgo bajo).

Este tipo de análisis se utiliza como herramienta de gestión para equilibrar los riesgos (métodos cualitativos) y otras para evaluar riesgos (generalmente de naturaleza cuantitativa).

Tabla 1: SemafORIZACIÓN del riesgo

SEMAFORIZACIÓN DEL RIESGO			
PRIORIDAD	COLOR	COLOR	CONDICIÓN Y RESPUESTA A SER APLICADA CONFORME A LA ZONA
1	ROJO		Riesgo ALTO (I): El riesgo debe ser evitado.
2	NARANJA		Riesgo MODERADO (T): El riesgo debe ser reducido
3	VERDE		Riesgo BAJO (A): El riesgo debe ser compartido o aceptado

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión, 2003
Elaborado por: la autora

1.2.4. Evaluación de riesgo

Le permite a la entidad considerar como los eventos potenciales pueden afectar el logro de los objetivos. La gerencia valora los eventos bajo las perspectivas de probabilidad (la posibilidad de que ocurra un evento) e impacto (su efecto debido a su ocurrencia), con base en datos pasados

internos (pueden considerarse de carácter subjetivo) y externos (son más objetivos) (Estupiñán, 2006).

La matriz de valoración o mapa, que tiene las siguientes características:

- En el eje horizontal se ingresará la valoración de la probabilidad de ocurrencia
- El eje vertical se ingresará la valoración grado de impacto potencial

Tabla 2: Evaluación del riesgo COSO ERM

MAPA DE RIESGOS			PROBABILIDAD DE OCURRENCIA				
			REMOTO	POCO PROBABLE	PROBABLE	MUY PROBABLE	INMINENTE
			1	2	3	4	5
GRADO DE IMPACTO POTENCIAL	CATASTRÓFICO	5					
	MAJOR	4					
	MODERADO	3					
	BAJO	2					
	MÍNIMO	1					

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión,2003
 Elaborado por: la autora

1.2.5. Administración de riesgos (Identificación de áreas críticas)

Dona liza (2010) manifiesta que se puede definir a la administración de riesgos como “el conjunto de objetivos, políticas, procedimientos y acciones que se implementan para identificar, medir, monitorear, limitar, controlar, informar y revelar los distintos tipos de riesgos a que se encuentran expuestas las instituciones financieras. La administración una vez que cuente con la documentación completa y suficiente que sirva como base tanto para sustentar sus aseveraciones como para la de revisión de control interno por el auditor externo.” (p. 140)

1.2.6. Respuesta al riesgo (planes de mitigación)

Identifica y evalúa las posibles respuestas de los riesgos y considera su efecto en la probabilidad y el impacto. Evalúe las operaciones en relación con el apetito del riesgo en la entidad, el costo y su beneficio de la respuesta a los riesgos potenciales, y el grado que más reporta las posibilidades de riesgo, las respuestas al riesgo caen dentro de las categorías de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo (Estupiñán, 2006).



Figura 8: Respuesta a los riesgos
 Fuente: Normas de control interno
 Elaborado por: La autora

De lo manifestado anteriormente se concluye que la respuesta al riesgo una vez identificados los riesgos, evaluados el posible impacto, los responsables de las unidades o procesos deben organizarse para discutir y ver la forma de evitar, buscar la raíz de los eventos negativos realizar los controles adecuados para poder afrontarlos, ya que estos riesgos deben evitarse, reducirse y aceptarse. En conclusión, sobre los riesgos detectados que se hizo por disminuir o evitar.

1.2.7. Indicadores de gestión de riesgos

Contraloría General del Estado (2003) manifiesta que “Al indicador se lo define como la referencia numérica generada a partir de una i varias variables, que muestra aspectos del desempeño de la unidad auditada. Esa referencia al ser comparada con un valor estándar, interno o externo a la organización, podrá indicar posibles desviaciones con respecto a las cuales la administración deberá tomar acciones.”

Se concluye con al respecto al concepto anterior que en toda entidad debe realizar en un determinado tiempo la medición de resultados mediante la evaluación y análisis de los indicadores, ya que permiten medir el logro de las metas y objetivos de cada proceso o área para la consecución de los objetivos organizacionales que constituyen el punto de partida de los indicadores.

Según la guía didáctica de Auditoría de Riesgos los elementos claves para el control de la gestión y el uso de los indicadores, inicia con la importancia de disponer de la planificación estratégica, táctica y operativa, para definir los valores predeterminados y rangos que nos servirán como parámetros de comparación de los indicadores. En el proceso administrativo involucra un punto de partida de la administración, es decir considerar a la: Planificación, Organización, Dirección y Control (Subía, 2014).

Son una herramienta fundamental para el control de gestión y orienta su aplicación a la medición de la eficiencia, eficacia y efectividad, lo que incluye la evaluación obligatoria de la planificación organizacional.

Indicador

Subía (2014) señala que indicador “Es la medición de un objetivo, meta o proceso. Deben identificar claramente la variable a medir. Los indicadores para medir eficiencia, eficacia y calidad son claramente diferenciables.”

1.3. Auditoría basada en riesgos

AUDIS (2017) manifiesta que la auditoría basada en riesgos “es una forma de conducir auditorías internas y externas de diferentes tipos (de procesos, de sistemas de información, operativa, de sistemas de gestión o de estados financieros), basando su planeación y desarrollo en los riesgos críticos, es decir, los que pudieran causar el mayor impacto negativo en la consecución de los objetivos de la organización para confirmar si las operaciones o servicios se ajustan a lo establecido en las reglas del negocio.” (p. 1)

Se concluye que el auditor entienda o tenga conocimiento primero de la entidad y luego identifique y valore los riesgos de afirmaciones distorsionada significativamente comprendida en los estados financieros de análisis. Esto permite a los auditores identificar y reconocer a posibles saldos de cuentas, clases de transacciones o revelaciones del estado financiero que puedan ser incompletas, declaradas de manera distorsionada o falten por completo en los estados financieros (AUDISIS, 2017).

La auditoría basada en riesgos se basa en los siguientes objetivos:

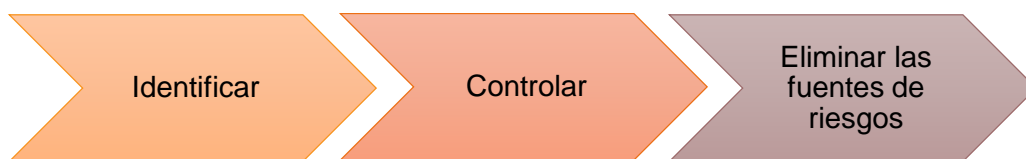


Figura 9: Objetivos de la auditoría basada en riesgos
Elaborado por: La autora

En conclusión señalaremos que es sustancial establecer objetivos en la entidad para poder prevenir los riesgos que se tenga una identificación clara de los eventos, se identifique los mismos, realizar evaluaciones y obtener una respuesta a cada uno de los riesgos que se detecten en la entidad, contar con metas claras que se alineen y sustenten con la visión y visión teniendo en cuenta que cada decisión soporta un riesgo que debe ser previsto por la empresa (AUDISIS, 2017).

1.3.1. Características

En la auditoría de riesgos podemos señalar los siguientes elementos:

Riesgo inherente	Riesgo de control	Riesgo de detección
<ul style="list-style-type: none">• Tipo de organización• Tamaño de la organización• Resistencia a la auditoría• Cultura organizacional• Estilo de gerencia• Estilo de comunicación• Sistema de gerencia y administración en la organización	<ul style="list-style-type: none">• Mecanismos de control financiero• Mecanismos de control de gestión u operacional• Información y comunicación• Ambiente de control• Supervisión• Mecanismos de evaluación de riesgos	<ul style="list-style-type: none">• Experticia del auditor• Claridad de los objetivos o alcance• Actitud y aptitud del equipo multidisciplinario• Planificación y administración de los recursos• Conocimiento previo de la unidad a ser auditada• Conocimiento de técnicas de auditoría• Comprensión de la metodología

Figura 10: Elementos de auditoría de riesgos
Elaborado por: La autora

1.3.2. Importancia de auditoría basada en riesgos

“El auditor debe considerar la importancia cuando planea y ejecuta la auditoría para reducir el riesgo de auditoría a un nivel bajo aceptable que sea consistente con el objetivo de la auditoría” (Blanco, 2012).

Se concluye del concepto anterior que es importante realizar una auditoría en riesgos ya que una vez identificados los riesgos los directivos podrían actuar como cabeza principal de la entidad y tomaría decisiones emergentes para eliminar, disminuir para que los objetivos planteados cumplan como lo fueron planteados a inicios del ejercicio económico. En las organizaciones están formando nuevos riesgos que en muchos casos no son identificados en forma adecuada y oportuna ni por la administración ni por las diferentes unidades administrativas, peor aún por los auditores y al no ser identificados estos riesgos no se toma las debidas acciones destinadas a reducir su impacto, lo que con lleva a poner en riesgo la continuidad de la organización.

Acciones que se debe tomar en cuenta al momento de mitigar los riesgos:

- Aceptar el riesgo (asume el impacto)
- Intentar reducir el riesgo (implementa controles)
- Transferir el riesgo (utiliza seguros)
- Evita el riesgo (se retira del ambiente que le generara el riesgo)

CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DE LA EMPRESA

2.1. Antecedentes de la organización

La Dirección de Gestión de Talento Humano a través del Abogado Jorge Luis Zambrano (2016) hace referencia a los antecedentes del GADM del cantón Riobamba mencionado las siguientes funciones:

Promover el desarrollo sostenible de suscripción territorial cantonal, para garantizar la ejecución del buen vivir a través de la implementación de políticas públicas cantonales, en el marco de sus competencias constitucionales y legales, diseñar e implementar políticas de promoción y construcción de equidad e inclusión en su territorio en el marco de sus competencias constitucionales y legales, elaborar y ejecutar el plan cantonal de desarrollo, el de ordenamiento territorial y las políticas públicas en el ámbito de sus competencias y en su circunscripción territorial, en forma coordinada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, realiza en forma permanente, el seguimiento y rendición de cuentas sobre el cumplimiento de las metas señaladas,

Ejecutar las competencias exclusivas y concurrentes reconocidas por la constitución y la ley en dicho marco, prestar los servicios públicos y construir la obra pública cantonal correspondiente, con criterios de calidad, eficiencia, observando los principios de: universalidad, accesibilidad, regularidad, Continuidad, solidaridad, interculturalidad, subsidiaridad, participación y equidad. Regular, controlar y promover el desarrollo de la actividad turística cantonal, en coordinación con los demás gobiernos autónomos descentralizados, promoviendo fundamentalmente la creación y funcionamiento de organizaciones asociativas y empresas comunitarias de turismo,

Promover los procesos de desarrollo económico local en su jurisdicción, poniendo atención especial en el sector de la economía social y solidaria, para lo cual coordinará con otros niveles de gobierno, regular, prevenir y controlar la contaminación ambiental en el territorio cantonal de manera articulada con las políticas ambientales nacionales”, promover, patrocinar las culturas, el arte, actividades deportivas y recreativas en beneficio de la colectividad riobambeña.

Las funciones para las cuales, se hace necesaria la integración de talento humano que permita la conformación de equipos operativos, de apoyo, técnicos y profesionales de trabajo que admitan ejecutar de manera oportuna, ágil y eficiente las funciones y competencias que el “GADM de Riobamba, se encuentra ejecutando ampliamente a través de la gestión de la primera autoridad.

Para el cumplimiento de sus funciones; atribuciones y responsabilidades la municipalidad de Riobamba, contando a la necesidad de mejorar su función administrativa y priorizando la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos, se encuentra estructurada de manera funcional contando dentro de su estructura con el nivel Directivo, Asesor y Operativo, que incorpora las distintas Unidades, Departamentos y Direcciones.

Las instituciones públicas en este caso referente a los Gobiernos Autónomos Descentralizados que se involucren o que se genere gastos de fondos del estado debe obligatoriamente actuar con lo dispuesto en la Constitución de la República de Ecuador en sus artículos 226 y 227; es decir en base a los fundamentos técnicos generados de la reestructuración, optimización o racionalización del talento Humano que se ha realizado en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Riobamba.

La Dirección de Gestión de Talento Humano se ha centrado en la administración de personal se ha avanzado referente a la gestión estratégica del área y para el diseño, aporte al cumplimiento de la misión de la entidad, siendo que corresponde realizar las acciones y atender los requerimientos como es el de la implantación, operación y fortalecimiento de los componentes del control interno en forma oportuna.

Con resolución Administrativa N° 2015-049-SEC, el Alcalde Napoleón Cadena, Alcalde de la ciudad de Riobamba considerando:

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Riobamba, como Gobierno Autónomo Descentralizado es persona jurídica de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera, conserva la finalidad el bien común local.

2.1.1. Misión, visión, organigrama funcional

- **Misión**

Según Resolución Administrativa-049 (2015) señala que “El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba, es una persona jurídica de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera que formula y ejecuta los planes de desarrollo y ordenamiento territorial, cuya finalidad es promover el desarrollo económico y sustentable del territorio; aplicando políticas ambientales, fortaleciendo los consejos de seguridad y protección integral, patrocinando la cultura, artes, actividades deportivas y recreativas a través de alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas que permitan articular esfuerzos y optimizar recursos bajo los principios de transparencia, respeto, solidaridad, equidad y trabajo en equipo.

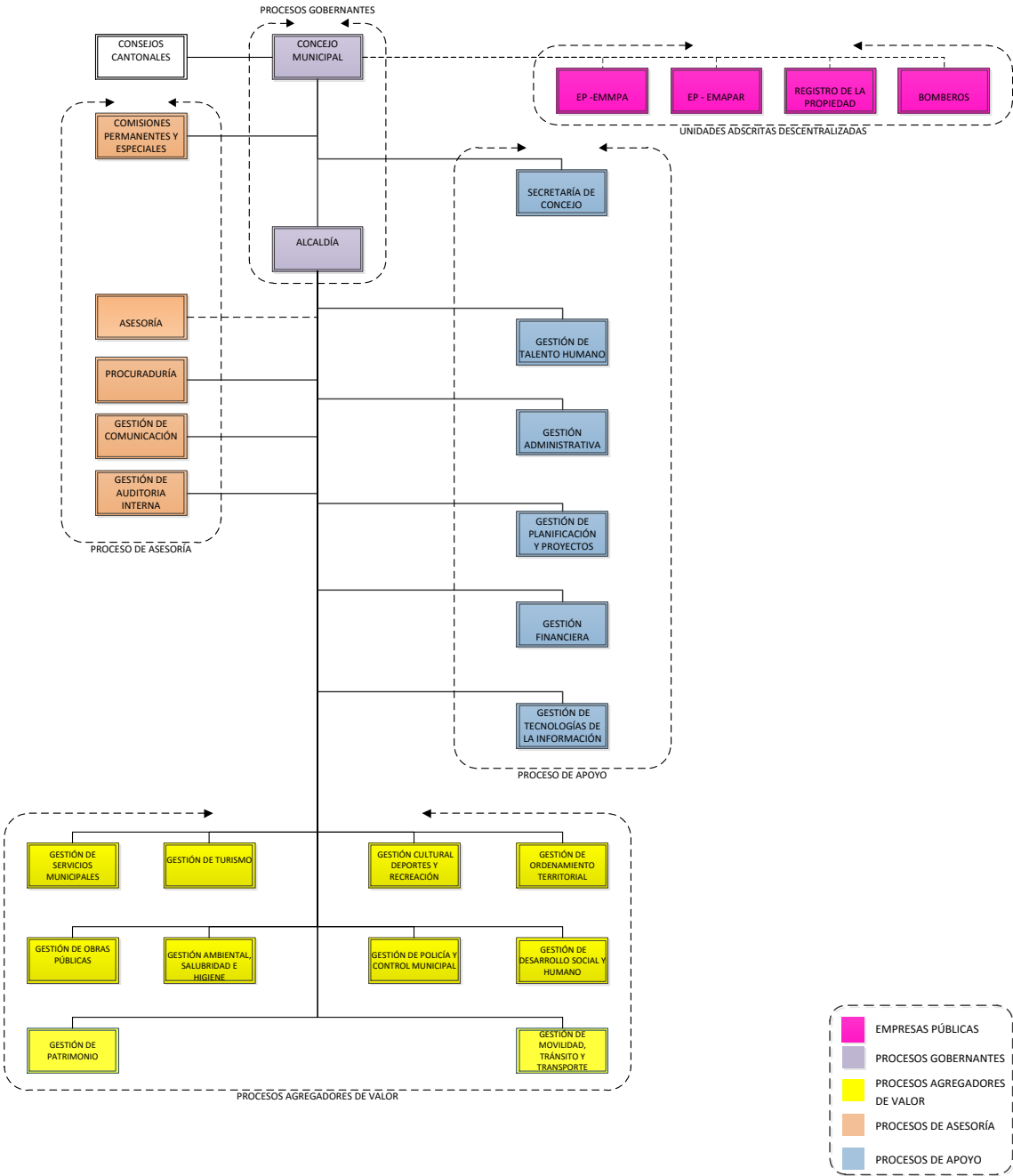
- **Visión**

Según Resolución Administrativa-049 (2015) señala que “El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba, fortalecido, líder, eficiente y eficaz promueve el ordenamiento territorial y la seguridad ciudadana, desarrollo económico, ambiental y social, mejorando la calidad de vida de la población a través de la dotación de servicios básicos, infraestructura, vialidad, generación de

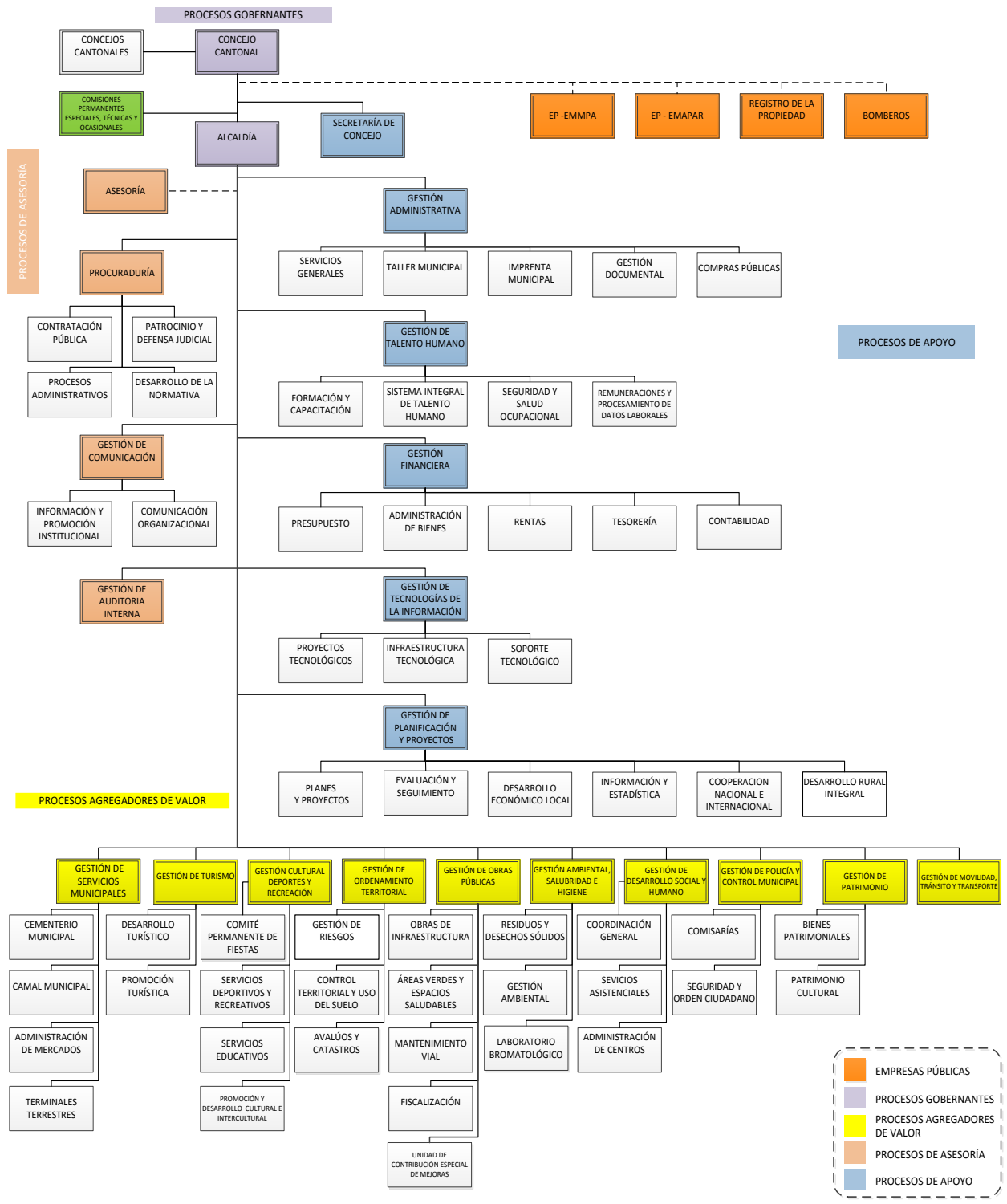
empleo, respetando la cultura y el ambiente, con un sistema democrático de participación ciudadana que propicia la integración de la comunidad con su Gobierno Municipal.”

- ORGANIGRAMA POR PROCESOS DEL GADMR**

El organigrama por procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal es la representación gráfica de la Estructura Organizacional. Sustenta y articula todas sus partes integrantes e indica la relación con el ambiente externo de la organización, conforme se indica:



Fuente: Secretaría General del Concejo



Fuente: Gestión de Talento Humano - Resolución Administrativa No. 2014-026-sec

La representación gráfica de la Estructura Organizacional. Sustenta y articula todas sus partes integrantes e indica la relación con el ambiente externo de la organización, conforme se indica en la página anterior:

El organigrama justifica las actividades de responsabilidad y competencia de todas las partes integrantes de la entidad evitando de este modo la repetición de sus competencias.

Según lo señala la Resolución Administrativa N° 049 SEC (2015) se menciona los siguientes objetivos y valores éticos:

▪ **Objetivos estratégicos del GADM del cantón Riobamba**

- Superar las expectativas de nuestros usuarios
- Proporcionar un servicio de excelencia con los más altos estándares de calidad
- Cumplir con las expectativas de la sociedad en general
- Cumplir con los requisitos y legislación institucional aplicable
- Implantar e implementar un Sistema Integrado de Gestión por Procesos con enfoque en la calidad
- Mejorar el clima organizacional
- Mejorar la competencia del personal administrativo

Objetivos Estratégicos

- Facilitar servicios especializados en función de la demanda de los requerimientos de la sociedad en general
- Consumo Presupuestario
- Mejorar los niveles de especialización del personal de la institución, para incrementar la calidad de los servicios municipales
- Construir sobre la base de las necesidades de la sociedad alternativas creativas, que coadyuven en la prevención y solución de problemas de orden público
- Consolidar el sistema de gestión por procesos
- Establecer un sistema de incentivos enfocado a la práctica de la deontología administrativa

▪ **Valores del GADM del cantón Riobamba**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Riobamba, como parte de su planificación estratégica ha identificado los siguientes valores:

a) Solidaridad. - Es el sentimiento por el cual las personas se sienten y reconocen unidas como parte de un todo, compartiendo las mismas responsabilidades, derechos, obligaciones y objetivos.

b) Tolerancia. - Es la capacidad de aceptar los asuntos con los que no necesariamente se está de acuerdo.

c) Socialización. - Es la difusión y participación de los aspectos inherentes al funcionamiento del GADMR.

d) Integridad. - Es asumir la responsabilidad de nuestra actuación personal y profesional por todos los ámbitos de los servicios municipales del GADMR.

e) Honestidad. - Es una cualidad humana consistente en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad, y de acuerdo con los valores de verdad, libertad y justicia.

f) Disciplina. - Es la observancia de las leyes y ordenamientos de la normativa que rige al GADMR.

g) Respeto. - Es la interacción con los usuarios, proveedores, público en general y al interior del GADMR, observando las elementales normas de cortesía y amabilidad

2.2. Cadena de valor

En el GADM del Cantón Riobamba, según resolución Administrativa tiene como responsabilidad el de identificar, gestionar, analizar y controlar las actividades de la entidad con la finalidad de cumplir con la misión institucional los objetivos estratégicos cuyo propósito va encaminado a mejorarlos. (Resolución Administrativa No. 2015-049-SEC., 2015, pág. 5)

2.2.1. Procesos gobernantes

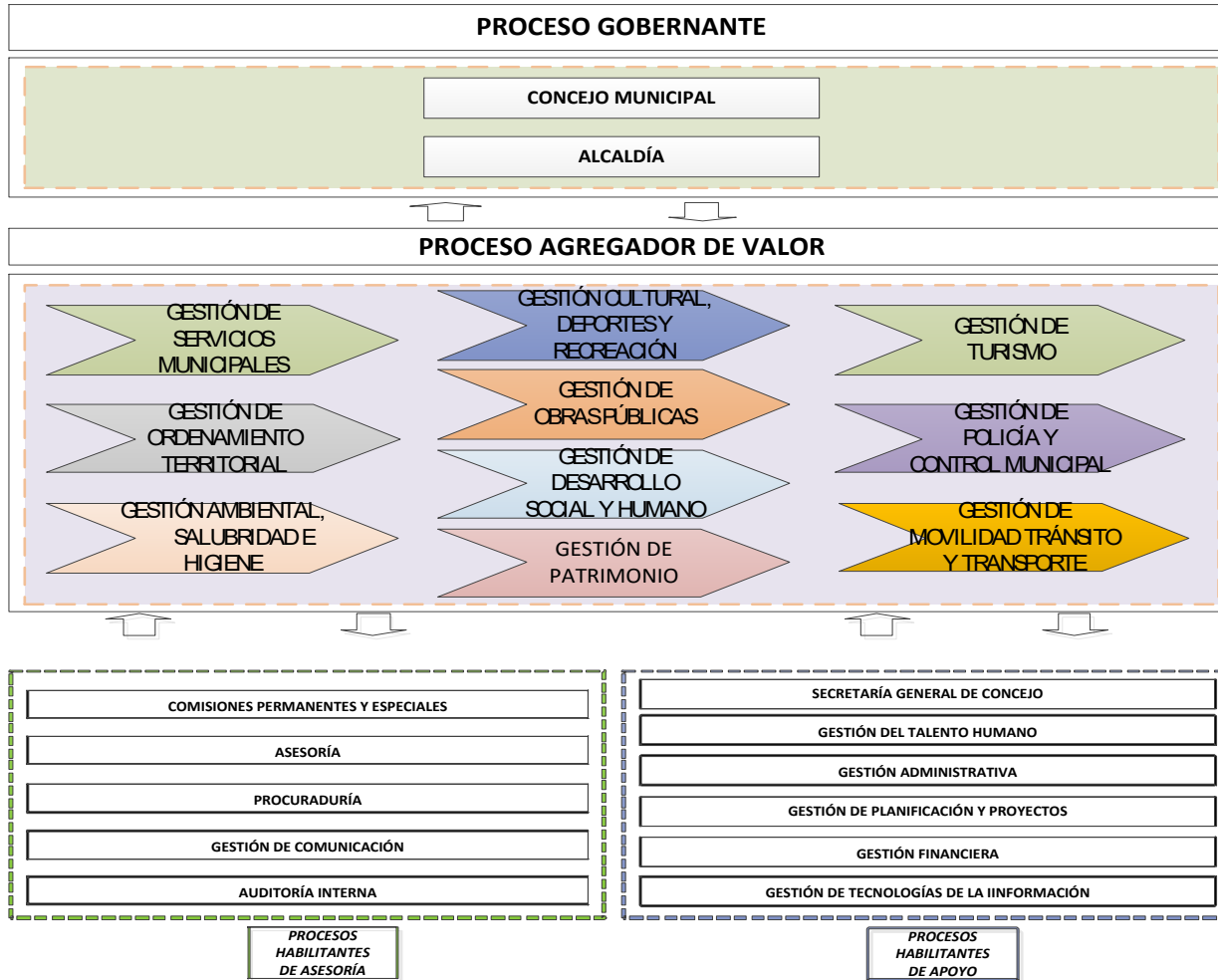
Según la Resolución Administrativa N° 049 (2015) señala que son aquellos que orientan la gestión institucional a través de la formulación y expedición de políticas, procedimientos, planes, acuerdos, resoluciones y otros instrumentos o herramientas para el funcionamiento de la organización, la articulación, coordinación y establecimiento de mecanismos para la ejecución de los planes, programas, proyectos, directrices para el buen desempeño de la gestión institucional.

En el siguiente flujo-grama está los procesos gobernantes.



Figura 11: Procesos Gobernantes
Fuente: Resolución administrativa del GADM
Elaborado por: La autora

NECESIDADES DEL USUARIO



SATISFACCIÓN DEL USUARIO



Podemos describir que el Consejo Municipal está integrado por los concejales de las parroquias urbanas: Lizarzaburo, Maldonado Velasco, Veloz, Yaruquies y rurales como: Cacha, Calpi, Cubijies, Flores, Licán; Licto, Pungalá, Punín, Quimiag, San Juan, San Luis, los mismos que se reúnen a sesiones de concejo cada semana.

2.2.2. Procesos básicos o agregadores de valor

La Resolución Administrativa N° 049- SEC (2015) menciona que son los responsables de generar, administrar y controlar el portafolio de productos y servicios, destinados a usuarios externos, permiten cumplir con la misión institucional, los objetivos estratégicos y constituyen la razón de ser de la Institución.

En el siguiente gráfico se muestra los agregadores de valor del GADM del cantón Riobamba en el que su principal objetivo es la satisfacción del usuario.



Figura 12: Procesos agregados de valor
 Fuente: Archivo de la Institución, resolución administrativa
 Elaborado por: La autora

El GADM del cantón Riobamba como podemos observar en el flujo grama, nos muestra los procesos agregados de valor el mismo que a continuación en el siguiente cuadro señalamos los diferentes procesos y subprocesos.

Cuadro 5: Procesos agregadores de valor

	PROCESOS	SUB-PROCESOS
AGREGADOR ES DE VALOR	Gestión de Servicios Municipales Será la encargada de reactivar los servicios públicos municipales	Cementerio Municipal Camal Municipal Administración de Mercados
	Gestión de Turismo.-Fortalecerá el Turismo cantonal como actividad generadora de desarrollo socioeconómico y sostenible,	Desarrollo Turístico Promoción Turística
	Gestión Cultural, Deportes y Recreación. Orienta a promocionar y difundir el patrimonio natural, cultural, arquitectónico del cantón.	Servicios Deportivos y Recreativos Servicios Educativos Promoción y Desarrollo Cultural e intercultural
	COMITÉ PERMANENTE DE FIESTAS	
	Gestión Ordenamiento Territorial. - Está orientada a desarrollar y supervisar el adecuado ordenamiento territorial urbano, uso de suelo, vivienda del cantón.	Gestión de Riesgos Avalúos, Catastro Regularización de Asentamientos Humanos Informales Áridos y Pétreos Control Territorial y Uso del Suelo
	Gestión de Obras Públicas Le corresponde ejecutar y supervisar las obras de infraestructura ejecutadas y contratadas por la Municipalidad para satisfacer las demandas y necesidades de la población.	Obras de infraestructura Mantenimiento vial Fiscalización Unidad de Contribución especial de Mejoras
	Gestión Ambiental, Salubridad e Higiene Debe gestionar, ejecutar y desarrollar la planificación, control y saneamiento del medio ambiente, para asegurar una mejor calidad de vida a la población.	Residuos y Desechos Sólidos Gestión Ambiental Laboratorio Bromatológico Mantenimiento Áreas Verdes y Espacios Saludables
	Gestión de Desarrollo Social y Humano Desarrollará actividades de voluntariado y ayuda humanitaria con los sectores más.	Coordinación General Servicios Asistenciales Administración de Centros
	Gestión de Policía y Control Municipal Garantizará la convivencia, bienestar y orden en los espacios y eventos públicos, así como la convivencia en el ejercicio de los derechos de todos los ciudadanos.	Comisarías Multi - Competentes Seguridad y Orden Ciudadano
	Gestión de Movilidad Tránsito y Transporte Estará destinada a controlar y supervisar el ordenamiento vehicular del cantón	Asesoría Jurídica Unidad de Servicios Generales Unidad Administrativa Financiera Unidad de Gestión y Control de los Servicios de Transporte Unidad de Gestión y Control de los Servicios de Tránsito y Seguridad Vial Unidad de Atención al Usuario. Terminal Terrestre

Fuente: Unidad de Talento Humano GADM de Riobamba
Elaborado por: La autora

2.2.3. Procesos habilitantes



Figura 13: Procesos habilitantes
Fuente: Unidad de Talento Humano GADM de Riobamba
Elaborado por: La autora

La Resolución Administrativa N° 049- SEC (2015) señala que los procesos habilitantes se clasifican en procesos de asesoría y procesos de apoyo, están encaminados a genera productos y servicios de asesoría y apoyo logístico para producir el portafolio de productos institucionales demandados por los procesos gobernantes, agregado res de valor y para sí mismos, viabilizando la gestión.

En la siguiente tabla detallaremos una descripción de cada uno de los procesos habilitantes con sus respectivos subprocesos.

Cuadro 6: Procesos habilitantes

	PROCESOS	SUB-PROCESOS
	PROCESOS HABILITANTES	PROCESOS HABILITANTES DE ASESORIA
Procuraduría Brindará asesoramiento legal a la administración y dependencias municipales, encaminado a la correcta aplicación de las disposiciones legales y representar judicialmente a la municipalidad		Contratación Pública Patrocinio y Defensa Judicial Procesos Administrativos Desarrollo de la Normativa
Gestión de Comunicación.- Diseñará e implementará mecanismos de comunicación interna y externa, a fin de difundir la gestión de la institución, propendiendo a la consolidación de la imagen institucional.		Información y Promoción Institucional Comunicación Organizacional
Gestión de Auditoría Interna Estará encargada de evaluar la eficacia del sistema de control interno, administración de riesgos institucionales, efectividad de las operaciones y el cumplimiento de normativa legal vigente y asesorar en materia de su competencia		
PROCESOS HABILITANTES DE APOYO		
Gestión de Secretaría General de Concejo Preparará, redactará, atenderá, distribuirá convocará, comunicará los actos legislativos y de fiscalización resueltos en el seno del		Gestión Documental
Gestión Administrativa Resolverá los principales problemas y necesidades institucionales para mejorar la eficiencia de los recursos.		Servicios Generales Taller Municipal Imprenta Compras Públicas
Gestión del Talento Humano Gestionará los procesos de planificación y sub sistemas de clasificación, selección y reclutamiento, capacitación y evaluación del talento humano		Formación y Capacitación Sistema Integral de Talento Humano Seguridad y Salud Ocupacional Remuneraciones y Procesamiento de datos laborales
Gestión Financiera Planificará, gestionará, organizará, coordinará, controlará y evaluará las actividades financieras de la institución, en materia de presupuesto, contabilidad, tesorería y administración de bienes		Presupuesto Administración de Bienes Rentas Tesorería Contabilidad
Gestión de Tecnologías de la Información Deberá planificar, organizar, dirigir, ejecutar y asesorar en los aspectos relacionados con la gestión automática de la información.		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proyectos tecnológicos ▪ Infraestructura tecnológica ▪ Soporte tecnológico
Gestión de Planificación y Proyectos		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planes y Proyectos ▪ Evaluación y Seguimiento
Gestionará fondos económicos y apoyo técnico para desarrollar proyectos internos y externos que permitan mejorar la operatividad institucional y el desarrollo social de la población		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo Económico Local ▪ Cooperación Nacional e Internacional ▪ Desarrollo Integral Rural

Fuente: Unidad de Talento Humano GADM del cantón Riobamba
Elaborado por: La autora

Para tener un mejor conocimiento sobre el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Riobamba en la siguiente página se ha visto importante mencionar las fortalezas cerca de as, debilidades, amenazas y oportunidades que tiene la entidad.

Cuadro 7: FODA Riobamba ordenada y segura

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Decisión política en gestión de recursos 2. Presupuesto aprobado 3. Orgánico estructural aprobado 4. Talento humano experimentado competente 5. Inclusión de la variable gestión de riesgos 6. Planes, programas y proyectos en marcha 7. Ordenanza y leyes actualizadas 70% 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ausencia de conformación y estructuración de equipos de trabajo 2. Descoordinación Inter. departamental 3. Remuneración deficitaria e inadecuada 4. Información catastral desactualizada 5. Cobertura de servicios institucionales insatisfechos 6. Inexistencia de manual de funciones y procedimientos 7. Vinculación con la comunidad 8. Inaplicabilidad del orgánico estructural y funcional por déficit presupuestario 9. Déficit de personal 10. Distribución equitativa y técnica del presupuesto 11. Institución sin sistematización 12. Deficiente capacitación al talento humano desactualizada.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Vocación de producción de servicios 2. Regionalización 3. Ubicación, topografía, clima del cantón 4. COOTAD 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Déficit de la obra pública de infraestructura y equipamientos comunitarios 2. Desorden territorial 3. Franja de alto riesgo sísmico 4. Inconformidad ciudadana 5. Mejora continua de servicios

Fuente: Archivo Dirección de P
Fuente: Archivo Dirección de Planificación
Elaborado por: La autora

2.3. Diccionario de riesgos de la entidad

Para un mejor entendimiento a cerca de los conceptos relacionados con el riesgo presentaremos algunas definiciones:

Factores internos de riesgo: personal, tecnología, infraestructura y procesos

Factores externos de riesgo: económicos, políticos, tecnológicos sociales o ambientales

Indicador de gestión de riesgo: Referencia numérica generada a partir de una o varias variables

Causa: Lo que originó el riesgo

Mapa de riesgos: Instrumento para la gestión de una institución donde se expresa los riesgos identificados, localizados, valorados y asociados a un Plan de Mitigación de riesgos, para todas las direcciones de la entidad.

Mitigación: moderar, disminuir el riesgo

Prevención: Acción y efecto de prevenir (preparar con anticipación lo necesario para un fin, anticiparse a una dificultad prevenir un daño).

Riesgo: Probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado que podría afectar a la entidad

Respuesta al riesgo: Realizar métodos y técnicas definidas para la reducción de probabilidad e impacto de impacto al riesgo.

Riesgo operativo: Es la posibilidad de ocurrencia de pérdidas financieras, originadas por fallas o insuficiencias de procesos, personas, sistemas internos, tecnología, y en la presencia de eventos externos imprevistos.

Riesgo económico: Se refiere a la probabilidad de ocurrencia de un evento que tenga consecuencias financieras negativas para una organización.

Riesgo ambiental: La posibilidad de que se produzca un daño o catástrofe en el medio ambiente debido a un fenómeno natural o a una acción humana.

Riesgo de personal: La ocurrencia de un evento no deseado que tiene su origen en el personal de la institución encargada de los procesos.

Riesgo de la infraestructura: Ocurrencia de un evento no deseado sobre el conjunto de elementos o servicios considerados necesarios para el desenvolvimiento de la organización o para el desarrollo de actividades.

2.4. Análisis situacional del área o proceso

En la dirección de gestión de talento humano es necesario la integración del todo el personal de la unidad la gestión ayudar a la gestión del señor alcalde y cumplir con los objetivos, por tal razón es necesario que como dirección se forme equipos operativos, de apoyo, técnicos y profesionales de trabajo que permita a su vez ejecutar de manera oportuna, ágil y eficiente cada una de las funciones y competencias que en el GADM de Riobamba se encuentra ejecutando.

Existe la necesidad de mejorar la gestión administrativa y satisfacer la necesidad ciudadana, esto se encuentra estructurada con el nivel directivo y asesor a manera funcional, que incorpora las distintas unidades, departamentos y direcciones siendo estas últimas que a través de los señores directores departamentales hacen llegar a la dependencia de talento humano los formularios de requisición de personal y que constan los cargos y/o puestos requeridos, el número de personas a contratarse.

En las instituciones públicas en este caso referentes a los Gobiernos Autónomos Descentralizados que se involucren o se genere gastos de fondos públicos del Estado, deben actuar de acuerdo a lo estipulado en la Constitución de la República de Ecuador, Artículos 226 y 227, es decir en base a los fundamentos técnicos generados de la reestructuración, optimización o racionalización del talento humano que se realiza en el Gobierno Autónomo descentralizado Municipal de Riobamba (Resolución Administrativa No. 2015-049-SEC., 2015).

La contratación del personal operativo, de apoyo, técnico y profesional, se realiza bajo la modalidad de contratación prevista en la legislación ecuatoriana fundamentalmente: Ley Orgánica del Servicio Público, Código Civil, y demás leyes vigentes dentro del ordenamiento jurídico ecuatoriano (Ley Orgánica, 2014).

La vigencia de los contratos es del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016, para el personal renovado con autorización de la máxima autoridad.

Del 4 de enero al 31 de diciembre de 2016 contrato de prestación de servicios ocasionales para el personal nuevo que ingrese a la Institución (Dirección de Gestión de Talento Humano , 2016)

El GADM de Riobamba como entidad pública se encuentra sometido a cumplir las disposiciones establecidas en el artículo 58 de la Ley Orgánica del Servicio Publico en contratar servicios profesionales del 20% de personal y que se incorpore dentro de las salvedades dispuestas en el último inciso del artículo mencionado anteriormente, con resolución 026-2014-SEC se aprueba la Estructura Orgánica por procesos, resolución Administrativa 044-2014-SEC se aprueba el Manual de Clasificación y Valoración de Puestos basado en competencias para la aplicación y funcionamiento de la Estructura Orgánica por Procesos del GADM de cantón Riobamba, respondiendo a las necesidades mediante la representación del Alcalde como responsable de dirigir, orientar, conducir y supervisar la ejecución de las políticas y actividades de la administración, propender satisfacer estas necesidades a través de la ejecución de proyectos de inversión mediante una adecuada administración de los Recursos Humanos, Económicos, financieros y Tecnológicos de la entidad (Resolución Administrativa No. 2015-049-SEC., 2015).

Se debe señalar que los contratos de trabajo requeridos serán financiados en su mayoría con fondos provenientes de proyectos de inversión, cuya certificación de partidas presupuestarias lo asignará la Dirección Financiera Municipal Entrevista (Cabrera, 2017).

2.4.1. Evaluación de control interno

En la evaluación del control interno del GADM del cantón Riobamba se efectuó en la unidad de la Dirección de Talento Humano referente al subsistema de reclutamiento y selección del personal a contrato periodo 2016, se realizó la solicitud al director de esta unidad administrativa para la autorización primeramente del tema de investigación, el requerimiento de información sobre la cantidad de empleados a contrato en el GADM de cantón Riobamba, información relacionada al POA debidamente aprobado por las autoridades en el año 2016, según se señala en el Anexo N°1.

León (2013) manifiesta que la determinación de la confianza del control interno podemos decir; que “es el proceso de la evaluación de control interno que lo desarrollan los auditores de mayor experiencia y se deben considerar los siguientes elementos:

- Para cada componente y subcomponente definir los procesos.
- Establecer los controles claves que permiten verificar el cumplimiento de las afirmaciones (auténtico, claro franqueza)
- Probar el grado de cumplimiento de los controles
- Determinar los niveles de confianza y de riesgo de control
- El sistema de control empresarial genera normas reglamentos y procedimientos para cada área o departamento”.

Una vez realizado el cuestionario de control interno procedemos determinar el nivel de confianza, identificando los riesgos de auditoría como son: el riesgo inherente, riesgo de control, y riesgo de detección, que ya conceptualizamos anteriormente.

León (2013) menciona en la Guía de procesos de auditoría financiera que “A mayor riesgo inherente y de control, se debe disminuir el riesgo de detección.

La relación inversa es un resultado lógico de las circunstancias establecidas por la empresa auditada. La relación del riesgo de control con el tamaño de la muestra. A mayor riesgo de control, mayor tamaño de la muestra (tamaño de la muestra = RC/RA), El riesgo de control alto, moderado o bajo (valoración 3, 2 o 1) y riesgo de auditoría, con un máximo de 5%, Se escoge obligatoriamente las operaciones de valor significativo (León, 2013).

León (2003) manifiesta en su texto Guía de auditoría financiera que el nivel de confianza “es un valor relativo o porcentual que indica el grado de cumplimiento de los controles internos diseñados a nivel general y para cada componente, rubro, cuenta, etc.”, que se relaciona con las afirmaciones. Se presenta como NC y se calcula con la fórmula $NC = CT/PT$.

León (2003) señala que los rangos convencionales es una escala porcentual entre 15% a 95% en el que se ubica el nivel de confianza, de conformidad con los resultados obtenidos en la matriz de pruebas y cuestionario de control interno, existen tres rangos conocidos y aceptados que permiten calificar el nivel de confianza e inversamente el nivel de riesgo como: ALTO, MODERADO O BAJO así:

Tabla 4: Determinación de la confianza y riesgo

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

Fuente: Auditoría Financiera I.
Elaborado por: La autora

En la presente tabla podemos mencionar diciendo que cuando el nivel de confianza es ALTO (76% - 95%) el nivel riesgo es BAJO, (24% - 5%) y viceversa, cuando el nivel de confianza está en el rango de porcentajes (51% - 75% y 49% - 25%) quiere decir que se encuentra en el nivel de riesgo en MODERADO y cuando el nivel de confianza está en el rango 15% - 50% quiere decir que el nivel de riesgo es ALTO 85% - 50%.

Para la evaluación del control interno se consideró los 8 componentes del método COSO II ERM y la ayuda de los cuestionarios que permiten lograr un conocimiento exacto e identificar el impacto de los riesgos en cada una de las áreas.

A continuación se presenta la Tabla 5 en la que se desarrolla el cuestionario de control interno que se realizó aplicando preguntas con los componentes del sistema de control interno (COSO ERM) en el que se determina los factores negativos de la Dirección de Gestión de Talento Humano.

Tabla 5: Cuestionario de control interno COSO ERM

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN RIOBAMBA					
COMPONENTE: Dirección de Gestión de Talento Humano					
SUBCOMPONENTE: Reclutamiento y Selección del personal a contrato					
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COSO ERM					
OBJETIVO	Conocer la estructura de la Dirección de Gestión de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Riobamba				
EVALUACIÓN DEL RIESGO COSO ERM AMBIENTE INTERNO					
N.-	Pregunta	Ponderación	SI/NO	Calificación	Observación
1	AMBIENTE DE CONTROL	10		8	
INTEGRIDAD Y VALORES ETICOS					
1.1	¿La Dirección de Gestión de Talento Humano, forma parte de la estructura de procesos?	1	SI	1	
CAPACITACIÓN Y SUPERACION					
1.2	¿Se supervisa el archivo de la documentación del personal a contrato?	1	SI	1	
ORIENTACION					
.3	¿Se implementaron mecanismos de inducción a fin de garantizar una adecuada inserción del personal de contrato al puesto de trabajo, a la cultura organizacional del GADM del cantón Riobamba?	1	No	0	
COMPETENCIAS					
1.4	¿Se han establecido metas en relación a los procesos que se realizan en la Dirección de Gestión de Talento Humano?	1	SI	1	
ADMINISTRACIÓN					
1.5	¿Se aplicó el proceso para el subsistema de selección de personal para los contratos, de conformidad con las leyes, normas y reglamentos vigentes?	1	SI	1	
EJECUCION					
1.6	¿Se cumple con la programación planificada?	1	NO	0	
CUSTODIA					
1.7	¿Existe en la Dirección de Gestión de Talento Humano el custodio de las acciones de personal registradas y se incorporaron al expediente del servidor?	1	SI	1	

DECLARACIONES JURAMENTADAS					
1.8	¿El personal realiza la declaración patrimonial juramentada de inicio y fin de gestión?	1	SI	1	
ORGANIZACIÓN					
1.9	¿La Dirección de Gestión de Talento Humano aplicó los mecanismos técnicos que permitan la obligatoria, correcta y eficiente administración del subsistema de reclutamiento y selección de personal?	1	SI	1	
RECURSOS HUMANO					
1.10	¿Se cumplió con los requerimientos de solicitud de personal, el nivel de competencias necesario para los distintos puestos y tareas a desarrollarse en las áreas correspondientes?	1	SI	1	
EVALUACION DEL RIESGO COSO ERM ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS					
N.-	Pregunta	Ponderación	SI/NO	Calificación	Observación
2	ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	5		4	
2.1	¿Existe Plan Operativo Anual de actividades que se realizan en Dirección de Gestión de Talento Humano?	1	SI	1	
2.2	¿Se evalúa constantemente el Plan Operativo Anual que conforma este Dirección?	1	SI	1	
2.3	Existe cumplimiento de los objetivos y metas señaladas en el Plan Operativo Anual, de la Dirección de Gestión de Talento Humano?	1	NO	0	
2.4	¿Existe plan de proyectos?	1	SI	1	
2.5	¿Se encuentra establecido los indicadores y metas en el POA en la Dirección de Gestión de Talento Humano?	1	SI	1	
EVALUACION DEL RIESGO COSO ERM IDENTIFICACION DE EVENTOS					
N.-	Pregunta	Ponderación	SI/NO	Calificación	Observaciones
3	IDENTIFICACION DE EVENTOS	8		5	
3.1	¿La máxima autoridad identifica los riesgos que afectan el logro de los objetivos considerando los factores internos o externos?	1	SI	1	

3.2	Se verifica que no exista duplicidad de actividades a desempeñar por parte del personal a contrato y del personal administrativo?	1	NO	0	
3.3	¿Se seleccionó al personal, tomando en cuenta los requisitos exigidos en el manual de clasificación de puestos y considerando los impedimentos legales y éticos para su desempeño?	1	SI	1	
3.4	Existe cumplimiento de los objetivos y metas señaladas en el Plan Operativo Anual, de la Dirección de Gestión de Talento Humano?.	1	NO	0	
3.5	¿Se conservó la información del proceso de selección realizado, así como de los documentos exigidos al aspirante, en función de los requisitos legales establecidos?	1	SI	1	
3.6	¿El ingreso de personal a la entidad se efectuó previa convocatoria, evaluación y selección, que permitieron identificar al aspirante más idóneo para el desempeño del puesto, por su conocimiento, experiencia, destrezas y habilidades?	1	SI	1	
3.7	¿Se han implementado técnicas para la identificación de eventos?	1	NO	0	
3.8	¿Se han establecido mecanismos de control para las actividades que se realizan en la Dirección de Talento Humano?	1	SI	1	
EVALUACION DEL RIESGO COSO ERM EVALUACION DE RIESGO					
N.-	Pregunta	Ponderación	SI/NO	Calificación	Observación
4	EVALUACION DE RIESGOS	5		3	
4.1	¿La máxima autoridad identifica los riesgos que afectan el logro de los objetivos considerando los factores internos o externos?	1	SI	1	
4.2	¿El director de la Dirección de Talento Humano o sus colaboradores emprenden medidas pertinentes para afrontar exitosamente los riesgos en la institución?	1	SI	1	
4.3	¿La identificación de los riesgos está integrado a la planificación de la entidad?	1	SI	1	

4.4	¿Existe un Plan de Mitigación de Riesgos desarrollado y documentado con una estrategia clara, organizada e interactiva para identificar y valorar los riesgos que puedan impactar en la entidad impidiendo el logro de sus objetivos?	1	NO	0	
4.5	¿Existe una adecuada planeación de la administración de los riesgos, que reduzca la eventualidad de la ocurrencia y del efecto negativo para alertar a la entidad respecto de su adaptación frente a los cambios?	1	NO	0	
EVALUACION DEL RIESGO COSO ERM RESPUESTA A LOS RIESGOS					
N.-	Pregunta	Ponderación	SI/NO	Calificación	Observación
5	RESPUESTA A LOS RIESGOS	5		3	
5.1	¿Los Directivos de la entidad identifican las opciones de respuesta de riesgos, considerando la probabilidad y el impacto en relación con la tolerancia al riesgo y su relación costo/beneficio?	1	SI	1	
5.2	¿Son parte integral de la administración de los riesgos, la consideración del manejo del riesgo y la selección e implementación de una respuesta?	1	SI	1	
5.3	¿Se evita el riesgo, previniendo las actividades que lo originan?	1	SI	1	
5.4	¿Se evalúan los posibles riesgos en las actividades que se realizan en la Dirección de Gestión de Talento Humano?	1	NO	0	
5.5	¿Las respuestas al riesgo son apropiadamente escogidas y proporcionadas?	1	NO	0	
EVALUACION DEL RIESGO COSO ERM ACTIVIDADES DE CONTROL					
N.-	Pregunta	Ponderación	SI/NO	Calificación	Observación
6	ACTIVIDADES DE CONTROL	5		5	
6.1	La Unidad de Gestión del Talento Humano revisa y actualiza periódicamente el manual de clasificación de puestos?	1	SI	1	
6.2	Se definió las funciones o responsabilidades de cada servidor por escrito?	1	SI	1	
6.3	¿Existe una descripción de los cargos conforme el Orgánico Estructural?	1	SI	1	
6.4	¿Se definió las funciones o responsabilidades de cada servidor por escrito?	1	SI	1	

6.5	¿La Unidad de Gestión del Talento Humano revisa y actualiza periódicamente el manual de clasificación de puestos?	1	SI	1	
EVALUACION DEL RIESGO COSO ERM INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
N.-	Pregunta	Ponderación	SI/NO	Calificación	Observación
7	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	5		4	
7.1	¿Se estableció controles adecuados en los sistemas de información para garantizar confiabilidad, seguridad y una clara administración de los niveles de acceso a la información?	1	SI	1	
7.2	¿Los sistemas de información y comunicación fueron diseñados e implantados de acuerdo a la planificación estratégica y operativa de la dirección de talento humano?	1	SI	1	
7.3	¿Se ingresó los datos de puestos vacantes al Sistema Informático Integrado del Talento Humano?	1	SI	1	
7.4	¿La calidad de la información generada a través del sistema facilitó a la dirección de talento humano adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la dirección?	1	SI	1	
7.5	¿La política de comunicación interna permite las diferentes interacciones entre los servidores y entre las distintas unidades administrativas?	1	No	0	
EVALUCACIÓN DEL REISGO COSO ERM SUPERVISIÓN Y MONITOREO					
N.-	Pregunta	Ponderación	SI/NO	Calificación	Observación
8	SUPERVISIÓN Y MONITOREO	5		4	
8.1	¿Se mantiene una supervisión en las actividades que se desarrollan en la Dirección de Talento Humano?	1	SI	1	
8.2	¿Se realizó un seguimiento constante del ambiente interno y externo que le permita conocer y aplicar medidas oportunas sobre condiciones reales o potenciales que afecten el desarrollo de las actividades de la dirección?	1	NO	0	
8.3	¿Se estableció evaluaciones periódicas de la gestión y el control interno con el fin de identificar las fortalezas y debilidades?	1	SI	1	

8.4	¿Se identificaron los controles débiles o insuficientes en la gestión integral de la Dirección de Talento Humano y que requieren ser reforzados?	1	SI	1	
8.5	¿Se han implantado acciones preventivas o correctivas que conduzcan a solucionar los problemas detectados y han formulado recomendaciones de las revisiones y acciones de control realizadas para fortalecer el sistema de control interno, de conformidad con los objetivos y recursos institucionales?	1	SI	1	
PONDERACIÓN TOTAL					48
CALIFICACIÓN TOTAL					35
NIVEL DE CONFIANZA					72,92
NIVEL DE RIESGO INHERENTE					27,08

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión (2003), Contraloría General del Estado
Elaborado por: La autora

Tabla 6: Evaluación del riesgo COSO ERM, GADM del cantón Riobamba

Matriz de calificación de nivel de confianza, riesgo y desarrollo de la calificación			
OBJETIVO	Conocer el manejo del riesgo en el Subsistema de Reclutamiento y Selección del personal a contrato del GADM del cantón Riobamba		
EVALUACIÓN DEL RIESGO COSO ERM			
Dirección de Gestión de Talento Humano del GADM del cantón Riobamba			
N.-	CRITERIO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1	AMBIENTE DE CONTROL	10	7
2	ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	5	4
3	IDENTIFICACION DE EVENTOS	8	5
4	EVALUACIÓN DE RIESGOS	5	3
5	RESPUESTA A LOS RIESGOS	5	3
6	ACTIVIDADES DE CONTROL	5	5
7	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	5	4
8	SUPERVISIÓN Y MONITOREO	5	4
PONDERACION TOTAL			48
CALIFICACION TOTAL			35
NIVEL DE CONFIANZA			72,92
NIVEL DE RIESGO INHERENTE			27,08
PT= Ponderación Total			48
CT = Calificación Total			35
CR = CT * 100/PT			35*100/48
NC = Nivel de Confianza			72,92 %
NR = Nivel de riesgo			27,08 %

Fuente: Zaldumbide C. José María 2015, Auditoría Fin.
Elaborado por: La autora

Tabla 7: Calificación del nivel de riesgo y confianza del GADM Riobamba

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% -50%	51% - 75% 72,92%	76% -95%
85% - 50%	49% - 25% 27,08%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DEL RIESGO (100-NC)		

Fuente: Valores mediante la aplicación de fórmula de la tabla 6
Elaborado por: La autora

Una vez realizado la evaluación del riesgo de los diferentes componentes del COSO ERM, a continuación en la Dirección de Gestión de Talento Humano del GADM del cantón Riobamba, se observa que existe un **nivel de confianza del 72,92%** y por diferencia el **riesgo inherente del 27,08 %** que se califica “MODERADO” y su enfoque es de cumplimiento, siendo necesario la validación en términos de ambiente interno, identificación de eventos, evaluación de riesgos, respuesta a los riesgos, actividades de control supervisión y monitoreo se debe poner a consideración de la máxima autoridad para que se tome acciones correctivas.

2.4.2. Identificación de los riesgos

En el plan operativo anual del año 2016, legalmente aprobado por el concejo, se pudo verificar los objetivos definidos para la Dirección de Gestión de Talento Humano del GADM del cantón Riobamba, en base a estos objetivos y conjuntamente con los funcionarios involucrados en los diferentes procesos que se ejecutan, se identificó los posibles riesgos que podrían tener impacto negativo en el cumplimiento de las actividades de esta dirección.

En la institución se identificaron eventos que pudieran estar en riesgo debido a factores internos o externos, estos pueden afectar a los objetivos planteados. Los eventos se analizaron en función de la frecuencia o probabilidad de ocurrencia mediante la herramienta de lluvia de ideas.

Cuadro 8: Lluvia de ideas

LUVIA DE IDEAS		
ENTIDAD: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Riobamba		
COMPONENTE: Dirección de Gestión de Talento Humano		
SUBCOMPONENTE: Subsistema de reclutamiento y selección del personal a contrato		
PERÍODO: 01-01-2016 al 31-12-2016		
PROCESO	RIESGOS	OBJETIVO
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	1 Que no existan los perfiles y competencias específicas para el personal administrativo.	Mejorar el desempeño laboral de los y las servidoras del GADM del cantón Riobamba
	2 No se realizó la evaluación de desempeño de todos los servidores anualmente	
ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO	3 Débil comunicación interna	
	4 Que no se cumpla con los criterios del código de ética frente a la administración del talento humano	
	5 Duplicidad de funciones de los servidores	
	6 Que no se implemente el Plan de Inducción	
CAPACITACIÓN DE PERSONAL	7 No se ejecuta el plan de capacitación planificada ni se da seguimiento	Ejecutar eventos de capacitación para fortalecer las debilidades de los servidores del GADM de Riobamba
	8 No obtener los recursos requeridos para la capacitación	
	9 No se cumpla la meta trazada en el plan institucional de capacitación	

Fuente: Villavicencio G, María Walevska (2012) Auditoría de Gestión

Elaborado por: La autora

Ing. Fabricio Cabrera
Analista de Talento Humano

2.4.3 Diagnóstico de las áreas críticas a evaluar (identificación del origen del riesgo, potenciales consecuencias y determinación de la probabilidad de impacto)

Los criterios que se tomaron en cuenta para seleccionar las áreas críticas a evaluar son:

- Duplicidad de labores en otras áreas
- Incapacidad en absolver las metas que se plantearon
- Amplitud de necesidades de capacitación del personal y la importancia que estas tienen
- Monto de pérdidas, directas e indirectas que estas ocasionan
- Grado de Imposibilidad para el logro de los objetivos

Cuadro 9: Manual de Referencia

MANUAL DE REFERENCIA			
ENTIDAD:	Gobierno autónomo Descentralizado del cantón Riobamba		
COMPONENTE:	Dirección de Gestión de talento Humano		
SUBCOMPONENTE:	Reclutamiento y selección del personal a contrato		
PERÍODO:	01-01-2016 AL 31-12-2016		
OBJETIVO	TIPO DE OBJETIVO	RIESGO	ACTIVIDADES DE CONTROL
Mejorar el desempeño laboral de los y las servidoras del GADM del cantón Riobamba	Cumplimiento	Que no existan los perfiles y competencias específicas para el personal administrativo.	Solicitud a los procesos faltantes de análisis de puestos de trabajo, con la intervención de la oficina de control interno y efectuar de la aplicación del manual de funciones del personal
		No se implementa en la institución el plan de inducción	Realización de inducción semestralmente, control de registros de asistencia
		Duplicidad de funciones de los servidores	Control en los registros de análisis de los puestos de trabajo, de los planes de trabajo, por procesos
		Débil comunicación interna	Control, trámites aprobados y ejecutados
		No se realizó la evaluación de desempeño de todos los servidores anualmente	Realizar la respectiva tabulación de resultados de las evaluaciones aplicadas para el diagnóstico de fortalezas y necesidades
Ejecutar eventos de capacitación para fortalecer las debilidades de los servidores del GADM del cantón Riobamba	Cumplimiento	No se ejecuta el plan de capacitación planifica o ni se da seguimiento	Realizar el seguimiento del proceso de aprobación de la reforma presupuestaria
		Que no se cumple con los criterios del código de ética frente a la administración del talento humano	Controlar las actividades de bienestar social en torno a los valores éticos
	Financiero	No obtener los recursos requeridos para capacitación	Realizar la gestión ante las autoridades de la institución para obtener fondos

Fuente: Villavicencio (2014). Guía Didáctica de Auditoría de Gestión VI
 Elaborado por: La autora

Ing. Fabricio Cabrera
 Analista de Talento Humano

2.5. Diseño del mapa de riesgos del área o proceso (formatos)

El diseño e implementación de un mapa de riesgos para el GADM del cantón Riobamba es una herramienta que sirve para identificar los riesgos a los que está sometida la entidad, sean estos de fuente internas o externas, su importancia se lo puede determinar en la probabilidad, señalaremos si está directamente relacionada a las actividades de la empresa o es a una área relevante que se requiere para el cumplimiento de las actividades, la probabilidad de que ocurra o no en el futuro esto se debe calificar también de acuerdo a datos estadísticos del pasado, el impacto la consecuencia que traería este riesgo a la entidad, de todo este resultado tenemos el primer riesgo como es el riesgo inherente, tenemos también los controles clave que se hizo durante la actividad económica de la empresa y así sucesivamente y nuevamente volvemos a calificar hasta obtener el riesgo residual.

**CAPÍTULO 3. PROPUESTA DE DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL MAPA DE RIESGOS,
PLAN DE MITIGACIÓN Y AUDITORÍA BASADA EN TIESGOS DEL SUBSISTEMA DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL A CONTRATO DEL GADM DEL CANTÓN
RIOBAMBA PERÍODO 2016**

Tabla 8: Matriz de Evaluación de Riesgos y Plan de Mitigación

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN RIOBAMBA
Matriz de Evaluación de Riesgos y Plan de Mitigación

Elaborado por: María Eduita Merino Morales

Componente	Subcomponente	Objetivo	#	Descripción del Riesgo	Factores externos		Factores internos				Importancia	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente	Priorización	Controles	Importancia	Probabilidad	Impacto	Riesgo Residual	Priorización	Plan de Mitigación o Tratamiento de los Riesgos																											
					Económicos	Medioambientales	Políticos y Legales	Sociales	Tecnológicos	Infraestructura												Personal	Procesos	Tecnología	Actividades	Responsables (Cargo)	Recursos	Cronograma			Indicadores																		
																												Duración	Fecha Inicio	Fecha Término																			
DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL A CONTRATO	Mejorar el desempeño laboral de los servidores y las servidoras del GADM del cantón Riobamba	1	No existe perfiles y competencias específicas para personal administrativo											Solicitudes a los procesos faltantes, manual nuevos diseños de perfiles							3	3	45	ALTO	1	5	3	3	45	ALTO	1	20	21	22	23	24	25	26	Modificación del formato para determinar las características de cada puesto	Analista de Talento Humano	Humanos	Anual	1/1/2017	31/12/2017	Porcentaje de servidores contratados que cumplen con los perfiles de puesto en el GADM del cantón Riobamba en el 2016			
			2	No se implementa el plan de inducción													Realización de la inducción, control de certificados							3	3	45	ALTO	2	5	1	2	10	BAJO	5	20	21	22	23	24	25	26	Registro de evaluación, registro de asistencia	Analista de Talento Humano	Materiales	Semestral	1/1/2017	31/12/2017	Número de servidores aprobados/número de servidores contratados	
			3	Duplicidad de funciones de los servidores														Registro de análisis de los puestos de trabajo, registros planes de trabajo							2	3	30	MODERADO	3	5	2	1	10	BAJO	4	20	21	22	23	24	25	26	Registro análisis de puestos y planes de trabajo por procesos, Registro de solicitud	Analista de Talento Humano	Humanos	Semestral	1/1/2017	31/12/2017	Porcentaje de puestos con funciones específicas del GADM Riobamba en el año 2016
			4	La evaluación de desempeño no ha causada el impacto que esa herramienta busca														Existencia de procesos periódicos de evaluación, diseño de procedimiento							3	2	30	MODERADO	4	5	1	2	10	BAJO	2	20	21	22	23	24	25	26	Procedimientos de evaluación, realización efectiva de los procesos de selección	Analista de Talento Humano	Humano	Semestral	1/1/2017	31/12/2017	Porcentaje de personal evaluado del GADM Riobamba 2016
			5	Débil comunicación interna														Coordinación para realizar la evaluación del personal							2	2	20	BAJO	5	5	1	2	10	BAJO	3	20	21	22	23	24	25	26	Análisis de coordinación con directores, reuniones, informes	Director de Gestión de Talento Humano	Humano	Anual	1/1/2017	31/12/2017	Porcentaje de servidores que aceptan la socialización en el 2016
	6	No se cumpla con el plan institucional de capacitación.														Ejecución del plan aprobado, Informes de Gestión para su cumplimiento							3	3	45	ALTO	1	5	3	3	45	ALTO	1	20	21	22	23	24	25	26	Registro de asistencia, cronograma de capacitación	Analista de Talento Humano (capacitación)	Económicos	Anual	1/1/2017	31/12/2017	Porcentaje de cumplimiento del plan institucional en el GADM Riobamba en el 2016		
	7	No se ejecuta el plan de capacitación planificado y no se da el seguimiento														Programa de desarrollo profesional, Formato de seguimiento del POA,							2	2	20	MODERADO	2	5	2	2	20	MODERADO	2	20	21	22	23	24	25	26	Formato de seguimiento al POA, programa de capacitación	Analista de Talento Humano	Humano	Anual	1/1/2017	31/12/2017	Cantidad de empleados a contrato capacitados en el GADM Riobamba en el año 2016.		

Fuente: Subía Guerra Jaime, 2014, Auditoría de Gestión 3. Editorial, Ediloya cía

Elaborado por: María Eduita Merino Morales

Fecha: 2017-03-26

3.2. Mapa de calor

Tabla 9: Mapa de calor

MAPA DE CALOR			
PRIORIZACIÓN	OBJETIVO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	RIESGO RESIDUAL
1	1	No existe perfiles ni competencias para el personal administrativo	45 ALTO
2	5	No se implementa el plan de inducción	10 BAJO
3	4	Duplicidad de funciones de los servidores	10 BAJO
4	2	La evaluación de desempeño no ha causada el impacto que esa herramienta busca	10 BAJO
5	3	Débil comunicación interna	10 BAJO
6	1	No se cumple con el plan institucional de capacitación	45 ALTO
7	2	No se ejecuta el plan de capacitación planificado y no se da el seguimiento	20 MODERADO

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión (2003), Contraloría General del Estado, Ecuador, Corporación Ábaco Cía. Ltda.

Elaborado por: La autora

Una vez examinados los resultados obtenidos en la matriz de Evaluación de Riesgo y Plan de Mitigación y con la elaboración del Mapa de calor referente al subsistema de reclutamiento y selección del personal a contrato, se observa cuáles son las amenazas a que la institución está expuesta y que significan un riesgo alto.

A continuación, en la siguiente página con los riesgos de calificación más **ALTA** se procede a redactar la hoja de hallazgos la misma que consta de los siguientes elementos: condición, criterio, causa, efecto, conclusión y recomendación.

3.3. Hoja de hallazgos

Cuadro 10 : Hoja de Hallazgos

HOJA DE HALLAZGOS	
ENTIDAD:	Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Riobamba
COMPONENTE:	Dirección de Gestión de Talento Humano
SUBCOMPONENTE:	Subsistema de Reclutamiento y Selección del personal a contrato
PERÍODO:	01-01-2016 AL 31-12-2016
TÍTULO DE HALLAZGO	Que no existe los perfiles y competencias específicas para el personal administrativo
CONDICIÓN	El Alcalde por falta de control y el Director de Gestión de Talento Humano, no suscribieron y elaboró contrataciones de personal que no cumplió con los perfiles requeridos para los ocupar cargos designados.
CRITERIO	Incumplieron los artículos 77 números 1 y 2 letras a) de la Contraloría General del Estado 359 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.
CAUSA	Situación producida por falta de control del Alcalde al suscribir estos contratos o designaciones y del Director de Gestión de Talento Humano por falta de asesoramiento a la máxima autoridad , sobre la administración del personal y no verificaron los requisitos de los perfiles, ni experiencia
EFFECTO	Ocasionando que la contratación no se haya realizado sin previo análisis técnico y cuente con funcionarios no acordes a las necesidades institucionales.
CONCLUSIÓN	El GAD Municipal de Riobamba contrató personal sin cumplir con los perfiles establecidos para ocupar los cargos designados, el Alcalde al no considerar los requisitos de los perfiles de los cargos, el Director de Gestión de Talento Humano por no asesorar a las máxima autoridad, sobre la administración del personal, no verificar los requisitos de los perfiles que deben contar los servidores para su contratación, ocasionando que se cuente con funcionarios no acordes a las necesidades institucionales.
RECOMENDACIÓN	Al Director de Talento Humano
	Dispondrá al Analista de Talento Humano, realice un informe técnico, sobre el cumplimiento de perfiles, experiencia y conocimientos, requeridos en función de los cargos establecidos según la estructura orgánica vigente, respecto a las personas que el alcalde considere.

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión (2003), Contraloría General del Estado, Ecuador, Corporación ábaco Cía. Ltda.

Elaborado por: La autora

Cuadro 10.1: Hoja de Hallazgos

HOJA DE HALLAZGOS	
ENTIDAD: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Riobamba	
COMPONENTE: Dirección de Gestión de Talento Humano	
SUBCOMPONENTE: Reclutamiento y Selección del personal a contrato	
PERÍODO: 01-01-2016 AL 31-12-2016	
TÍTULO DE HALLAZGO	No se ejecuta el plan de capacitación planificado ni se da seguimiento
CONDICIÓN	El Director de Gestión de Talento Humano solo se dio la capacitación de inducción al personal a contrato para el año 2016, sin incluir al personal de las demás direcciones del GAD Municipal del Cantón Riobamba, ni se aplicó el plan de capacitación correspondiente.
CRITERIO	Incumplieron el artículo 23 numeró q) de la Ley Orgánica del Servicio Público e inobservaron la Norma de Control Interno 407-06 Capacitación y entrenamiento continuo.
CAUSA	Situación producida por falta de gestión del Director de Gestión de Talento Humano al no incluir a las demás direcciones del GAD Municipal a pesar de haber los recursos en la partida de Servicios de capacitación en el presupuesto.
EFEECTO	Ocasionó que los servidores no actualicen sus conocimientos, a fin de permitir un mejor aprovechamiento de los recursos y que los montos asignados para programas de capacitación.
CONCLUSIÓN	El Director de Gestión de Talento Humano por falta de previsión y gestión no incluyó a las demás direcciones del GAD Municipal y gestionar la dotación de recursos económicos de la partida presupuestaria de servicios de capacitación en el presupuesto, ocasionó que los servidores no actualicen sus conocimientos, a fin de permitir un mejor aprovechamiento de los recursos y que los montos asignados para programas de capacitación.
RECOMENDACIÓN	Al Analista de Gestión de Talento Humano
	Aplicar el Plan de Capacitación de todas las direcciones del GAD Municipal del cantón Riobamba, con la finalidad de actualizar conocimientos de todos los servidores.

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión (2003), Contraloría General del Estado, Ecuador, Corporación ábaco Cía. Ltda.

Elaborado por: La autora

3.4. Tablero de control

Tabla 10: Tablero de control

TABLERO DE CONTROL								
ENTIDAD:	Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Riobamba							
COMPONENTE:	Dirección de Gestión de Talento Humano							
SUBCOMPONENTE:	Reclutamiento y Selección del personal a contrato							
PERÍODO:	01-01-2016 AL 31-12-2016							
DENOMINACIÓN	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	ESTÁNDAR	PERÍODO	RESPONSABLE	ANÁLISIS DE RESULTADOS	TIPO DE INDICADOR	FUENTE DE INFORMACIÓN
Porcentaje de servidores contratados que cumplen con el perfil de puestos en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Riobamba año 2016	Cantidad de servidores que cumplen el perfil	x 100	%	95%	ANUAL	DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	EFICACIA	Archivo de personal a contrato
	Cantidad de servidores planificados para							
	$= (196/265) * 100$ =73.96%							
						INDICE = (indicador/ estandar)*100		
						INDICE = (73.96%/ 95%)*100 = 77.85%		
						Brecha desfavorable = 22.14%		
Fuente: Subía (2014). Guía Didáctica de Auditoría de Gestión III								
Revisado por: Mgtr. Carmen Raquel Córdova Román								

Tabla 10. 1: Tablero de control

TABLERO DE CONTROL									
ENTIDAD:	Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Riobamba								
COMPONENTE:	Dirección de Gestión de Talento Humano								
SUBCOMPONENTE:	Reclutamiento y Selección del personal a contrato								
PERÍODO:	01-01-2016 AL 31-12-2016								
DENOMINACIÓN	INDICADOR		UNIDAD DE MEDIDA	ESTÁNDAR	PERÍODO	RESPONSABLE	ANÁLISIS DE RESULTADOS	TIPO DE INDICADOR	FUENTE DE INFORMACIÓN
Porcentaje de cumplimiento del plan de capacitación institucional del GADM del cantón Riobamba en el año 2016	Cantidad de servidores capacitados / total de servidores	x 100	%	95%	ANUAL	DRIRECCIÓN DE GESTION DE TALENTO HUMANO	INDICE = (indicador/ estandar) *100	EFICACIA	Archivo de plan de capacitación, cronograma de capacitación, formatos de asistencia
	= $(265/1324)*100$						INDICE = $(22.02\% / 95\%)*100 = 23.18\%$		
	20.02%						Brecha desfavorable = 71.82%		
Fuente: Subía (2014). Guía Didáctica de Auditoría de Gestión III									
Revisado por: Mgtr. Carmen Raquel Córdova Román									

3.5. Plan de implementación

Cuadro 11

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES												
ENTIDAD:		GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN RIOBAMBA										
COMPONENTE:		DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO										
SUBCOMPONENTE:		RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL A CONTRATO										
PERÍODO:		01-01-2016 AL 31-12-2016										
No.	Recomendación	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	Responsable	Firma
1	Dispondrá al Director de Gestión de Talento Humano un informe técnico semestralmente, sobre el cumplimiento de los perfiles, experiencia y conocimientos, requeridos en función de los cargos establecidos según la estructura orgánica vigente, respecto a las personas que el alcalde considere.	==			==			==			Ing. Fabricio Cabrera	
2	En forma trimestral se solicitará la asignación de partida presupuestaria para efectuar y ejecutar el plan de capacitación.	==			==			==			Ing. Sixto Garzón	

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión (2003), Contraloría General del Estado, Ecuador, Corporación Ábaco Cía. Ltda.

3.6. Matriz de recopilación de información para conocimiento global

Cuadro 12: Matriz para recopilación de información para conocimiento global							
MATRIZ DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN PARA EL CONOCIMIENTO GLOBAL							
ENTIDAD:	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN RIOBAMBA						
COMPONENTE:	DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO						
SUBCOMPONENTE:	SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL A CONTRATO						
PERÍODO:	01-01-2016 AL 31-12-2016						
No.	NOMBRE DEL DOCUMENTO A SOLICITAR	FUENTE	LA INFORMACIÓN SE GENERALIZA EN LOS PROCESOS Y/O DIRECCIONES	SE DEBERÍA SOLICITAR POR ESCRITO	DATOS O INFORMACIÓN QUE SE OBTENDRÁ	FASE EN LA QUE SE UTILIZARÁ LA INFORMACIÓN	PAPEL DE TRABAJO A OBTENER
1	Base legal del GADM del cantón Riobamba y disposiciones legales vigentes en el periodo analizado	Página Web, magnético	Dirección de Talento Humano	NO	Marco normativo aplicable	Capítulo I y II	Descripción de los datos generales del GADM del cantón Riobamba y la base legal
2	Resolución Administrativa No. 2015-049-SEC.; Resolución Amisitrativa No. 2015-0192-SEC.	Página Web, magnético	Dirección de Gestión de Planificación	SI	Manual de reestructuración de puestos y estructura orgánica del GADM del cantón Riobamba.	Capítulo II y III	Descripción de datos generales del GADM del cantón Riobamba
3	Listado del personal del nombramiento y de contrato del GADM del cantón Riobamba	Página Web, magnético	Dirección de Talento Humano	NO	Cantidad de personal de planta y de contrato, puesto institucional	Capítulo III	Descripción de los puestos de trabajo, empleados a contrato año 2016
4	Plan operativo anual 2016	Página Web	Dirección de Gestión de Planificación	SI	Objetivos, metas, procesos, actividades relacionadas a la Dirección de Talento Humano, subsistema de reclutamiento y selección del personal	Capítulo II y III	Manual de Referencia Matriz de Evaluación de Riesgos y Plan de Mitigación, Hoja de Hallazgos, Tablero de Control, Plan de implementación de Recomendaciones
Fuente: Investigación propia							

3.7. Papel de trabajo

	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN RIOBAMBA AUDITORÍA DE GESTIÓN	Ref. P.T 1
Subsistema de Reclutamiento y selección de personal a contrato periodo del 1 de enero al 31 de diciembre de 2017		
<p>PROCEDIMIENTO: Con fecha 1 de marzo de 2017 se solicita al Director de gestión de Talento Humano se proporcione la información para realiza el tema de tesis referente al reclutamiento y selección del personal a contrato periodo 2016, en eso el acceso a las carpetas individuales de los servidores para la verificación de los títulos profesionales y Cargos que lo desempeñan.</p>		
<p>El 1 de marzo se acude al archivo y se procede a la verificación de las carpetas de los servidores (hojas de Vida), y la verificación con el Manual, Validación y Clasificación de Puestos, (Resolución Administrativa 2015-049 SEC), en la revisión de varias carpetas se ha constatado carpetas con títulos que no corresponden a los perfiles del puesto que lo están ejerciendo hasta la presente fecha, lo que nos hace presumir que no lo están aplicando en función al puesto</p>		
<p>Para corroborar la información se realizó una revisión de la documentación soporte que a continuación señalamos algunos nombres de servidores que no cumplen con el perfil del puesto:</p>		

Objetivo .- Verificar el cumplimiento de los perfiles de los servidores del GAD Municipal

APELLIDOS	NOMBRES	Título Académico	Cédula de identidad	Cargo	Período de gestión	Dirección domicilio	PERFIL DE ACUERDO AL PUESTO		
							SI	NO	OBSERVACIONES
Mancheno Vinuesa	Natalia Alexandra	Tecnóloga en computación	060189560-0	Analista de Secretaria de Consejo	2016-05-15 2016-12-28	10 de Agosoto 22-06 y Darquea	SI		
Paucar Salazar	Lilian Soraida	Licenciada en Psicología	060203558-1	Especialista de compras públicas	2016-07-07 Continúa	16 de Diciembre y Mercedes Moncayo		NO	
Oleas Baquero	Carlos Ignacio	Señor	060324572-1	Guardalmacén	2013-11-11 2016-05-01	Av. Lizarzaburu y Gonzalo Endara Riobamba		NO	
Álvarez Delgado	Hugo Demetrio	Ingeniero	060161426-6	Jefe de Rentas	2016-05-15 2016-07-06	Amelia Gallegos y Juan Cuadrado	SI		
Maji Padilla	Edgar Fernando	Señor	060307869-2	Jefe de Catastros	2016-05-22 2016-12-19			NO	
Gaviláñez Obregón	Jorge Lenín	Señor	060256890-9	Procurador Síndico		La Saboya Civil Mz H casa 92 Riobamba		NO	
Arias Ruíz	Edgar Fernando	Ingeniero	060241038-3	Directo de Obras Públicas	2016-06-15 Continua	Av. Gonzalo Dávalos 37-50 y Brasil	SI		

Vallejo Rodríguez	Victor Xavier	Ingeniero	060276675-0	Director de Obras Públicas	2014-05-15 2016-05-18	Argentinos 7-20 y Asunción	SI		
Borja Morocho	Alfonso Romulo	Ingeniero	060080237-5	Fiscalizador	2014-01-20 2016-12-31		SI		
Paguay Barrionuevo	José Antonio	Ingeniero	0601978448	Director Financiero	2015-06-17 Continúa	Cdla La Paz MZ 17 C 5	SI		
Novillo Chiriboga	Lino Humberto	Ingeniero	060230393-5	Director Administrativo	2016-01-15 2016-12-31	Los Cedros y Cipreces Mz z casa 13		NO	Ingeniero Agronomo, no es el perfil de acuerdo al puesto
Donoso Guevara	Carmelina Margod	Licenciada	060263664-9	Jefe de Contabilidad	2010-04-06 2016-12-31	El Rosario Chambo	SI		
Cují López	Narcisa de Jesús	Licenciada	060183570-5	Contador	2010-04-06 2016-12-31	Guido Cuadrado y Edigio Fierro (Chambo)	SI		
Zabala Mendoza	Deysi Margoth	Licenciada	0603381486	Responsable de Activos Fijos	2014-10-01 2016-12-31	Barrio el Paraiso	SI		
Solís Barragán	Miguel Ángel	Ingeniero	060161210-4	Tesorero Municipal	2012-12-03 2016-12-18	Mercedes Moncayo y 16 de Diciembre	SI		
Tapia Guevara	Deysi Ana	Señora	060302383-9	Analista de Rentas	2012-12-06 2016-12-31	Barrio Central Chambo		NO	
Flores Carrera	Jorge Danilo	Ingeniero	060311563-5	Analista de Compras Públicas	2014-06-09 2016-12-31	Boyaca entre Carabobo y Rocafuerte		NO	Ingeniero Agronomo, no es el perfil de acuerdo al puesto
Zavala Buenaño	José	Señor	060163064-3	Proveedor	1996-06-01 Continúa	18 de Marzo y Joaquin Gavilanez		NO	
Pilatuña Chulli	Mercedes Marina	Tecnóloga	0604573527	Asistente de Contabilidad	2014-08-18 Continúa	Barrio el Batan vía Guayllabamba-Chambo		NO	
Álvarez Almeida	María José	Ingeniera	060445456-1	Jefe de Presupuesto	2014-05-12 Continúa		SI		
López	Pablo Raúl	Señor	060200408-7	Topografo	1992-02-02 Continúa	Guido Cuadrado Chambo		NO	
Zavala Oviedo	Jessica del Carmen	Señora	0604082198	Asistente Administrativo	2006-08-04 Continúa		SI		
Cargua Maza	Jorge Alonso	Licenciado	0602093908	Promotor Social	2001-05-02 2015-12-31	Comunidad de LLucud	SI		
Núñez Solís	Rodrigo Edelberto	Señor	060181542-6	Asistente de Catastros	1998-12-01 Continúa			NO	

Analizado los datos que se tomó como muestra para el análisis de cumplimiento mediante una tabulación de documentos que si cumplen, existe 65 documentos que no cumplen con el requerimiento, del total de 265 empleados 69 servidores no cumplen con el título para ocupar ese puesto de trabajo.

3.8. Informe de Auditoría basada en riesgos



UNIVERSIDAD PARTICULAR DE LOJA

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN RIOBAMBA

INFORME GENERAL

Informe de AUDITORÍA BASADA EN RIESGOS a: Subsistema de reclutamiento y selección del personal a contrato periodo 2016

SIGLAS Y ABREVIATURAS UTILIZADAS

ABREVIATURAS

SIGNIFICADO

NCI

Normas de Control Interno

USD

Dólares de los Estados Unidos de América

POA

Plan Operativo Anual

ÍNDICE

CONTENIDO	PÁGINAS
Siglas y Abreviaturas	
Índice	
Carta de presentación	1
CAPÍTULO I	
INFORMACIÓN INTRODUCTORIA	
Motivo del examen	2
Objetivos del examen	2
Alcance del examen	2
Base legal	2
Estructura orgánica	2-3
Objetivo de la entidad	3-4
Servidores relacionados	4
CAPÍTULO II	
RESULTADOS DEL EXAMEN	
Implementación de un mapa de riesgos institucional	5-7
No se obtienen los recursos necesarios por parte del Ministerio de Finanzas para ejecutar el presupuesto.	7-12
ANEXOS	
Anexo 1: Servidores relacionados	13



Loja, 12 marzo de 2012

Abogado

Jorge Luis Zambrano Segovia

DIRECTOR DE LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Riobamba

De mi consideración:

Como resultado del trabajo de fin de titulación "Diseño e Implementación de Mapa de Riesgos y Auditoría basada en Riesgos para el Subsistema de Reclutamiento y Selección del Personal a Contrato del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Riobamba, período 2016, y en base a la investigación realizada se pudo observar ciertos aspectos referentes al sistema de control interno de la Dirección de Gestión de Talento Humano y considerando que todas las actividades de una organización están expuestas a sufrir riesgos que pueden afectar sus objetivos, se diseñó un mapa de riesgos a nivel institucional con el correspondiente plan de mitigación, el mismo que pongo a su consideración para que se tomen las acciones correctivas detalladas en el documento.

Las observaciones van dirigidas a funcionarios del área examinada y su propósito es mejorar el sistema de control interno, así como mitigar los posibles riesgos que puedan afectar el oportuno cumplimiento de los objetivos institucionales.

Agradecemos una vez más la colaboración recibida por parte de los funcionarios de la Dirección de Gestión de Talento Humano, y estamos dispuestos para aclarar cualquier duda o sugerencia sobre el producto final de esta investigación.

Diseño e Implementación de Mapa de Riesgos y Auditoría basada en Riesgos para el Subsistema de Reclutamiento y Selección del Personal a Contrato del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Riobamba, período 2016.

Ing. María Eduita Merino Morales

ESTUDIANTE UTPL

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

MAESTRIA AUDITORIA INTEGRAL

CAPÍTULO I

INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

Motivo del examen

Mediante oficio No.136-TCA-MD-UTPL-2016, se dispuso que se realice un Diseño e Implementación de Mapa de Riesgos y Auditoría basada en Riesgos para el Subsistema de Reclutamiento y Selección del Personal a Contrato del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Riobamba, período 2016.

Objetivos del examen

- Fundamentar las condiciones teóricas sobre el tema sujeto a investigar.
- Realizar el diagnóstico general de la institución, para identificar los objetivos relacionados con el subsistema de reclutamiento y selección del personal a contrato de las áreas relevantes y críticas que permitan valorar los riesgos.
- Desarrollar la propuesta de diseño e implementación de mapas de riesgos y auditoría basada en riesgos para el subsistema a analizar.

Alcance del examen


Diseño, propuesta e implementación del mapa de riesgos y auditoría basada en riesgos en la Dirección de Gestión de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Riobamba, período 2016

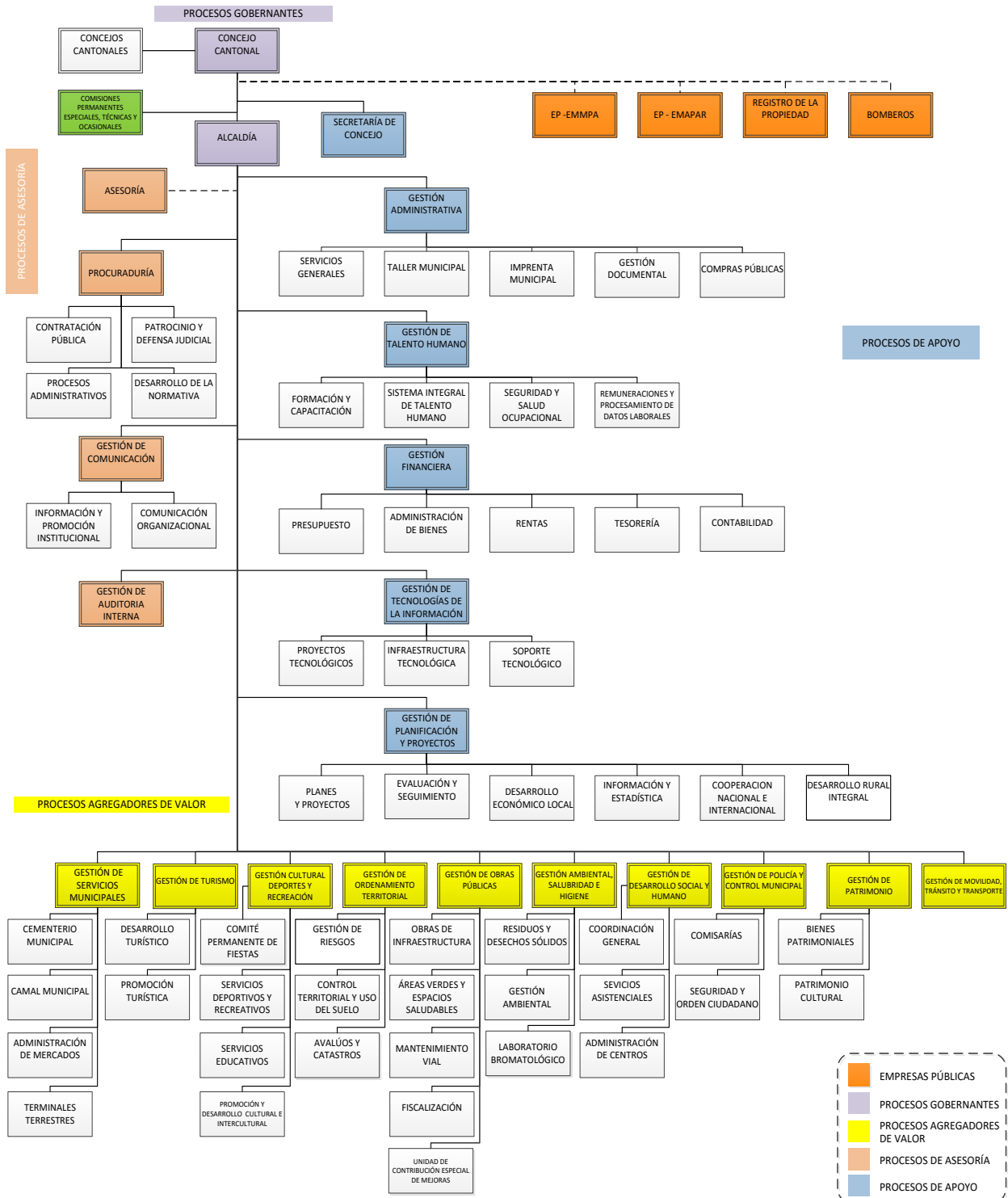
Base legal

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Riobamba, como Gobierno Autónomo Descentralizado es persona jurídica de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera, conserva la finalidad el bien común local

- Ley Orgánica de Servicio Público
- El COTAD
- Código de Trabajo
- Reglamento Interno y resoluciones

La Estructura Orgánica por Procesos, establece los siguientes niveles:

 <p>Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal RIOBAMBA</p>	<p>ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN RIOBAMBA</p> <p>GESTIÓN ADMINISTRATIVA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</p>	<p>Código Proceso Padre: EOP- GADMR CÓDIGO: CA-007-1</p>
		<p>Version: 1.0 pág. 6 de 17</p>



El organigrama por procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal es la

Objetivos de la entidad

- Superar las expectativas de nuestros usuarios
- Proporcionar un servicio de excelencia con los más altos estándares de calidad

Objetivos Estratégicos

- Cumplir con las expectativas de la sociedad en general
- Cumplir con los requisitos y legislación institucional aplicable
- Implantar e implementar un Sistema Integrado de Gestión por Procesos con enfoque en la calidad
- Mejorar el clima organizacional
- Mejorar la competencia del personal administrativo
- Facilitar servicios especializados en función de la demanda de los requerimientos de la sociedad en general
- Consumo Presupuestario
- Mejorar los niveles de especialización del personal de la institución, para incrementar la calidad de los servicios municipales
- Construir sobre la base de las necesidades de la sociedad alternativas creativas, que coadyuven en la prevención y solución de problemas de orden público
- Consolidar el sistema de gestión por procesos
- Establecer un sistema de incentivos enfocado a la práctica de la deontología administrativa

CAPÍTULO II

RESULTADOS DEL EXAMEN

Implementación de un Mapa de Riesgo Institucional

De la evaluación de control interno institucional inherente a la evaluación del riesgo, se observó que la Dirección Gestión de Talento Humano no ha elaborado el mapa de riesgos y el plan de mitigación de riesgos como mecanismo para identificar los sucesos no deseados que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos a causa de factores internos tales como: el personal los procesos, infraestructura, aspectos políticos.

La administración actual del sector público fundamentándose a los cambios y la búsqueda de la perfección en sus servicios, programas y proyectos requiere que conceptualización sea nítida y restablecida en los objetivos, misión, visión, riesgos y estrategias, considerando para ello los factores endógenos y exógenos, sin embargo no se han diseñado los instrumentos establecidos en la NCI 300-01 "Identificación de riesgos"; 300-02 "Plan de mitigación de riesgos"; 300-03 "Valoración de los riesgos" y 300-04 "Respuesta al riesgo".

El no tener una cultura organizacional referente a los riesgos origina que no se ha considerado como política institucional la elaboración de un mapa de riesgos, a contribuido que se tenga como consecuencia que la entidad no haya aplicado técnicas para administrar los riesgos ni haya efectuado acciones para la reducción de su probabilidad de ocurrencia e impacto.

Recomendación

A la máxima autoridad

1. Conformar una comisión integrada por todos los Directores de los Procesos habilitantes y agregadores de valor, a fin de elaborar un mapa de riesgo institucional por cada Dirección con los mayores riesgos a los cuales está expuesta la el GADM del cantón Riobamba, permitiendo así conocer las políticas inmediatas a tomarse en cuenta y la respuesta inmediata antes las eventualidades que pudieran presentarse y de esta manera mitigar su impacto en beneficio del cumplimiento de los objetivos de la institución.

Que no existen los perfiles y competencias específicas para el personal administrativo

El Alcalde por falta de control y el Director de Gestión de Talento Humano, no suscribieron y se elaboró contrataciones de personal que no cumplió con los perfiles requeridos para ocupar cargos designados como demuestra en el papel de trabajo N° 1.

Conclusión:

El GAD Municipal de Riobamba contrató personal sin cumplir con los perfiles establecidos para ocupar los cargos designados, el Alcalde al no considerar los requisitos de los perfiles de los cargos, el Director de Gestión de Talento Humano por no asesorar a la máxima autoridad, sobre la administración del personal, no verificar los requisitos de los perfiles que deben contar los servidores para su contratación, ocasionando que se cuente con funcionarios no acordes a las necesidades institucionales.

Recomendación

Al Analista de Talento Humano

1. Dispondrá al Director de Gestión de Talento Humano, realice un informe técnico, sobre el cumplimiento de perfiles, experiencia y conocimientos, requeridos en función de los cargos establecidos según la estructura orgánica vigente, respecto a las personas que el alcalde considere.

No se ejecuta el plan de capacitación planificado ni se da seguimiento

El Director de Gestión de Talento Humano solo se dio la capacitación de inducción al personal a contrato para el año 2016, sin incluir al personal de las demás direcciones del GAD Municipal del cantón Riobamba, ni se aplicó el plan de capacitación correspondiente.

Conclusión

El Director de Gestión de Talento Humano por falta de previsión y gestión no incluyó a las demás direcciones del GAD Municipal y gestionar la dotación de recursos económicos de la partida presupuestaria de servicios de capacitación en el presupuesto, ocasionó que los servidores no actualicen sus conocimientos, a fin de permitir un mejor aprovechamiento de los recursos y que los montos asignados para programas de capacitación.

Recomendación

Aplicar el Plan de Capacitación de todas las direcciones del GAD Municipal del cantón Riobamba, con la finalidad de actualizar conocimientos de todos los servidores.

ANEXO 1

DETALLE DE FUNCIONARIOS RELACIONADOS EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

NOMBRES	CARGO	PERÍODO	
		DESDE	HASTA
Ing. Fabricio Cabrera	Analista de Talento Humano	01/01/2002	Continúa*
Ing. Sixto Garzón	Analista de Talento Humano	01/07/2003	Continúa*

Las personas señaladas en el cuadro anterior continúan prestando sus servicios con posterioridad a la fecha de corte del examen (2017-03-30)

CONCLUSIONES

1. Con la información presentada en capítulos anteriores referente al diseño y propuesta de implementación de mapa de riesgos, plan de mitigación y auditoría basada en riesgos, se logró analizar situaciones importantes como la implementación de herramientas que permitirán el mejoramiento de las actividades en la Dirección de Gestión de Talento Humano del GADM del cantón Riobamba. Luego de la investigación realizada se ha identificado que existen factores tanto internos como externos que afectan su efectiva operación por lo cual es necesario que se tomen medidas correctivas a fin de mitigar dichos riesgos analizados en el presente trabajo de investigación, el cumplimiento de las leyes y normas de gestión empresarial que rigen para estas instituciones del país.
2. El diseño e implementación de mapa de riesgos y auditoría basada en riesgos se le consideró de gran utilidad para la Dirección de Gestión de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Riobamba ya que ha permitido analizar y evaluar el control interno, los riesgos considerados ALTOS del subsistema de reclutamiento y selección del personal a contrato, en atención a las leyes, normas y disposiciones legales.
3. Existió la apertura total en la Dirección de Gestión de Talento Humano del GADM del cantón Riobamba y la disponibilidad de todo el personal en trabajar conjuntamente con la identificación de los riesgos del subsistema analizado, en la importancia relativa de los procesos habilitantes.
4. No existe perfiles y competencias específicas para el personal administrativo, no existe un análisis de los puestos de trabajo por procesos, se debe determinar las características de cada puesto de trabajo, del GADM del cantón Riobamba.
5. No se ejecuta el plan de capacitación planificado ni se da seguimiento, no existe registros de asistencias o citaciones a capacitaciones, o registro de formatos en el seguimiento del POA o seguimiento al PAC.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la Dirección de Gestión de Talento Humano del GADM del cantón Riobamba aplicar el plan de mitigación planteado en esta investigación, con el fin de lograr establecer actividades que le permitan mitigar el riesgo a fin de disminuirlos e incrementar la eficiencia en todas sus actividades.
2. Conseguir el mejoramiento continuo en base al diseño e implementación del mapa de riesgos y auditoría basada en riesgos en donde se apliquen en los procesos habilitantes, con la finalidad de integrar a los componentes que forman parte el GADM del cantón Riobamba.
3. Realizar una planificación que incluya todos los enfoques que participan en la auditoría de riesgos sin dejar de lado sus actividades.
4. Revisar los soportes y criterios que se formula los perfiles y competencias específicas de cada uno de los puestos de trabajo, a la vez se gestionará su aplicación conforme a los requerimientos y se vigilará que se cumpla la ejecución de acuerdo a la norma vigente y se realice en función a las normas de control interno y normas vigentes.
5. Evaluará la ejecución del plan de capacitación presentado en la planificación anual por la Dirección de Gestión de Talento Humano para el personal del GAD Municipal del cantón Riobamba, con la finalidad de determinar los niveles de actualización de conocimientos y por ende mejor el desarrollo de sus funciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Blanco, Y. L. (2012). Auditoría Integral normas y procedimientos. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Cabrera, F. (2016). Gobierno autónomo Descentralizado del cantón Riobamba. Financiamiento para contratos.
- Contraloría General del Estado (2014). Normas de Control Interno. Quito: Registro Oficial, suplemento 87.
- Contraloría General del Estado (2003). Manual de Auditoría de Gestión. Quito: Contraloría General del Estado.
- Contraloría General del Estado (2003). Manual de Auditoría Gubernamental. Quito: Contraloría General del Estado.
- Contraloría General del Estado (2003). Manual de Auditoría de Gestión, Acuerdo 031-CG. Quito: SEGUNDA EDICIÓN.
- Dirección de Gestión de Talento Humano (2016). Informe previo a la contratación de personal en los diferentes proyectos y fondos propios . Riobamba.
- Donaliza, C, & Danilo, L. (2010). Auditoría financiera forense . Bogotá: Ecoe ediciones.
- Estupiñán, R. (2006). En R. Estupiñán Gaitán, Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales, (pág. 79). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del canton Riobamba (2016). Informe previo a la contratación de personal en los diferentes proyectos. Riobamba.
- González, M. (2014). Auditoría de Gestión VI. Loja: Ediloja.
- Jimenez, M. (2013). Guía Didáctica de Auditoría de Control Interno. Loja: Edi Loja Cía Ltda.
- León, M. (2013). Proceso de Auditoría Financiera. Loja: Ediloja.
- Ley Orgánica Servicio Público (2014). Contratación del personal en entidades públicas.
- Mantilla, S. (2005). Control Interno Informe COSO Administración de Riesgos del emprendimiento. Colombia: ECOE EDICIONES.
- María, Z. (2015). Auditoría Financiera. Loja: Ediloja.
- Pulido, L. (2015). NORMA INTERNACIONAL ISO 9001 2015. Downloaded: Single user licence only. copyng and networking prohibited.
- Resolución Administrativa No. 2015-049-SEC., Gobiernos Descentralizados (Febrero de 2015). Acuerdo N° 2015-049-sec. Riobamba, Chimborazo, Ecuador: GADM de Riobamba.
- Rodrigo, E. (2006). Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales, Análisis de Informe Coso I y II. Bogotá: ECOE EDICIONES .
- Subía, J. (2014). Guía Didáctica de Auditoría de Gestión 3. Loja: Ediloja Cia. Ltda.

Villavicencio, M. (2014). Auditoría de Gestión 6. Loja: Ediloja Cía Ltda.

Zaldumbide C. (2013), Guía Didáctica de Control interno 2. Loja: Ediloja Cia. Ltada.

ANEXOS

Tabla 12: Lluvia de ideas

LUVIA DE IDEAS		
ENTIDAD: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Riobamba		
COMPONENTE: Dirección de Gestión de Talento Humano		
SUBCOMPONENTE: Subsistema de reclutamiento y selección del personal a contrato		
PERIODO: 01-01-2016 al 31-12-2016		
PROCESO	RIESGOS	OBJETIVO
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	1 Que no existan los perfiles y competencias específicas para el personal administrativo.	Mejorar el desempeño laboral de los y las servidoras del GADM del cantón Riobamba
	2 No se realizó la evaluación de desempeño de todos los servidores anualmente	
ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO	3 Débil comunicación interna	
	4 Que no se cumpla con los criterios del código de ética frente a la administración del talento humano	
	5 Duplicidad de funciones de los servidores	
	6 Que no se implemente el Plan de Inducción	
CAPACITACIÓN DE PERSONAL	7 No se ejecuta el plan de capacitación planificada ni se da seguimiento	Ejecutar eventos de capacitación para fortalecer las debilidades de los servidores del GADM de Riobamba
	8 No obtener los recursos requeridos para la capacitación	
	9 No se cumple la meta trazada en el plan institucional de capacitación	

Fuente: VillavicencioG, María Walevska (2012). Auditoría de Gestión VI. Loja, EDILOJA Cid. Ltda.
 Realizado por: MEMM


 Ing. Fabrice Cabrera
 Analista de Talento Humano



MANUAL DE REFERENCIA			
ENTIDAD: Gobierno autónomo Descentralizado del cantón Riobamba			
COMPONENTE: Dirección de Gestión de talento Humano			
SUBCOMPONENTE: Reclutamiento y selección del personal a contrato			
PERÍODO: 01-01-2016 AL 31-12-2016			
OBJETIVO	TIPO DE OBJETIVO	RIESGO	ACTIVIDADES DE CONTROL
Mejorar el desempeño laboral de los servidores de GADM del cantón Riobamba	Cumplimiento	Que no existan los perfiles y competencias específicas para el personal administrativo.	Solicitud a los procesos faltantes de análisis de puestos de trabajo, con la intervención de la oficina de control interno y efectuar de la aplicación del manual de funciones del personal.
		No se implementa en la institución el plan de inducción	Realización de inducción semestralmente, control de registros de asistencia
		Duplicidad de funciones de los servidores	Control en los registros de análisis de los puestos de trabajo, de los planes de trabajo, por procesos
		Débil comunicación interna	Control, trámites aprobados y ejecutados
		No se realizó la evaluación de desempeño de todos los servidores anualmente	Realizar la respectiva tabulación de resultados de las evaluaciones aplicadas para el diagnóstico de fortalezas y necesidades
		Que no se cumple con los criterios del código de ética frente a la administración del talento humano	Controlar las actividades de bienestar social en torno a los valores éticos
Ejecutar eventos de capacitación para fortalecer las debilidades de los servidores del GADM del cantón Riobamba	Cumplimiento	No se ejecuta el plan de capacitación planificado ni se da seguimiento	Realizar el seguimiento del proceso de aprobación de la reforma presupuestaria
	Financiero	No obtener los recursos requeridos para capacitación	Realizar la gestión ante las autoridades de la institución para obtener fondos



Fuente: Tabla 12: Lluvia de ideas

Realizado por: MEMM


Ing. Fabián Cabrera
 Analista de Talento Humano



Tabla 18: Plan de Implementación de Recomendaciones

PLAN DE IMPLEMENTACION DE RECOMENDACIONES												
ENTIDAD: GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN RIOBAMBA												
COMPONENTE: DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO												
SUBCOMPONENTE: SUBSISTEMA DE RECLUTACIÓN Y SELECCIÓN DEL PERSONAL A CONTRATO												
PERÍODO: 01-01-2016 AL 31-12-2016												
No.	Recomendación	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	Responsable	Firma
1	Dispondrá al Director de Gestión de Talento Humano un informe técnico, sobre el cumplimiento de los perfiles, experiencia y conocimientos, requeridos en función de los cargos establecidos según estructura orgánica vigente respecto a las personas que el Alcalde considere.	==			==			==			Ing. Fabricio Cabrera	
2	En forma trimestral se solicitará la asignación de partidas presupuestaria para efectuar y ejecutar el Plan de Capacitación	==			==			==			Ing. Sixto Garzon	

Fuente: Manual de auditoría de Gestión (2003), Contraloría General del Estado, Edic. Abasco, Cja. Ltda.
Elaborado por: MEMM