



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

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

**TÍTULO DE MAGÍSTER EN AUDITORÍA INTEGRAL**

Diseño y propuesta de implementación de mapa de riesgos, plan de mitigación y auditoría basada en riesgos en la Dirección Técnica Metodológica de la Federación Deportiva Provincial de Napo, período 2016.

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

AUTORA: Fiallos Chulde, María Isabel

DIRECTOR: Castro Iñiguez, Graciela Esperanza, Mgtr.

**CENTRO UNIVERSITARIO TENA**

2017



*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>*

*2017*

## **APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.**

Doctora.

Graciela Esperanza Castro Iñiguez.

### **DOCENTE DE LA TITULACIÓN**

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado: Diseño y propuesta de implementación de mapa de riesgos, plan de mitigación y auditoría basada en riesgos en la Dirección Técnica Metodológica de la Federación Deportiva Provincial de Napo, período 2016, realizado por Fiallos Chulde, María Isabel ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, abril 2017

f).....

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Fiallos Chulde, María Isabel declaro ser autora del presente trabajo de fin de titulación: Diseño y propuesta de implementación de mapa de riesgos, plan de mitigación y auditoría basada en riesgos en la Dirección Técnica Metodológica de la Federación Deportiva Provincial de Napo, período 2016 de la Titulación de Magister en Auditoría Integral, siendo la Magister Castro Iñiguez Graciela Esperanza 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, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

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

Loja, marzo del 2017

f).....  
Fiallos Chulde, María Isabel  
C.I. 150054135-2

## DEDICATORIA

A mi Madre, Oswaldo, Ana María y Alejandro, quienes siempre están conmigo, demostrándome su apoyo y comprensión, a mi ángel que desde el cielo acompaño mis pasos mi padre amado, este reto de superación que sirva de ejemplo para mis hijos, a mis hermanos, sobrinos, y amigos,

María Isabel

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios,

A mi Inmaculada Virgen,

A mis padres,

A mis hijos

A la Magister Graciela Esperanza Castro Iñiguez por haber dedicado su tiempo para apoyar el presente desarrollo académico.

A la Universidad Técnica Particular de Loja, a la Planta de Docentes por los conocimientos impartidos que permitieron cumplir este anhelado sueño.

A la Federación Deportiva Provincial de Napo que me ha permitido alcanzar este reto académico.

María Isabel

## ÍNDICE DE CONTENIDO

CARATULA .....	i
APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN. ....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS .....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	viii
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO .....	4
1.1. Marco conceptual de la gestión de riesgos .....	5
1.1.1. Modelo COSO I. ....	5
1.1.2. Modelo COSO ERM. ....	6
1.1.3. Normas de control interno. ....	7
1.1.4. Norma ISO 9001 – 2015. ....	8
1.2. Proceso de la gestión de riesgos.....	9
1.2.1. Contexto organizacional. ....	9
1.2.2. Identificación de riesgos (tipos de riesgos).....	9
1.2.3. Análisis de riesgos.....	10
1.2.4. Evaluación de riesgos. ....	11
1.2.5. Administración de riesgos (Identificación de áreas críticas). ....	12
1.2.6. Respuesta al riesgo (planes de mitigación).....	14
1.2.7. Indicadores de gestión de riesgos. ....	15
1.3. Auditoría basada en riesgos. ....	16
1.3.1. Características.....	16
1.3.2. Importancia de auditoría basada en riesgos.....	16
CAPÍTULO II. ANÁLISIS DE LA EMPRESA.....	18
2.1. Antecedentes de la organización.....	19
2.2. Misión, visión, organigrama funcional.....	20
Figura1: Estructura de la Federación Deportiva Provincial de Napo .....	21

2.3.	Cadena de valor .....	21
2.3.1.	Procesos gobernantes. ....	21
2.3.1.1.	<i>Asamblea General.</i> .....	21
2.3.1.2.	<i>Directorio.</i> .....	21
2.3.1.3.	<i>Presidencia.</i> .....	22
2.3.1.4.	<i>Vicepresidencias.</i> .....	22
2.3.1.5.	<i>Administrador.</i> .....	22
2.3.2.	Procesos básicos o agregadores de valor.....	22
2.3.2.1.	<i>Dirección Técnica Metodológica.</i> (Ministerio del Deporte, 2011).....	22
2.3.3.	Procesos habilitantes. ....	22
2.4.	Diccionario de riesgos de la entidad.....	23
2.5.	Análisis situacional del área o proceso .....	23
2.5.1.	Evaluación de control interno.....	24
2.5.2.	Identificación de riesgos.....	30
2.5.2.1.	<i>Factores externos</i> .....	32
2.5.2.2.	<i>Factores internos</i> .....	32
2.5.3.	Diagnóstico de las áreas críticas a evaluar (identificación del origen del riesgo, potenciales consecuencias y determinación de la probabilidad de impacto). ....	33
2.6.	Diseño del mapa de riesgos del área o proceso (formatos). ....	34
CAPÍTULO III. PROPUESTA DE DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL MAPA DE RIESGOS Y PLAN DE MITIGACIÓN A LA DIRECCION TECNICA METODOLOGICA DE LA FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE NAPO, PERÍODO 2016. ....		36
3.1.	Mapa de riesgo y plan de mitigación .....	42
3.2.	Informe a gerencia .....	49
3.3.	Resultado de aplicación de mapa de riesgos, plan de mitigación y auditoría basada en riesgos en la dirección técnica metodológica .....	52
3.4.	Análisis de los resultados del mapa de riesgos.....	55
3.5.	Plan de Mitigación de riesgos .....	55
3.6.	Objetivos del plan de mitigación .....	59
3.7.	Importancia.....	60
3.8.	Uso de los mapas de riesgo y planes de mitigación para el enfoque de una Auditoría. ....	60
3.9.	Demostración de la hipótesis.....	61
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
CONCLUSIONES.....		62
RECOMENDACIONES.....		63



REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	64
ANEXOS.....	65

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Calificación del Nivel de Confianza y del Riesgo .....	24
Tabla 2: Cuestionario de control interno evaluación del método coso ERM .....	25
Tabla 3: Cuestionario de control interno evaluación del método COSO ERM .....	29
Tabla 4: Semaforización del riesgo.....	31
Tabla 5: Mapa semántico de probabilidad importancia .....	31
Tabla 6: Identificación de riesgos (actividades).....	33
Tabla 7: Indicadores, controles y acciones de mitigación .....	35
Tabla 8: Matriz de evaluación de riesgos y plan de mitigación.....	35
Tabla 9: Matriz diccionario de riesgos objetivo 1.....	37
Tabla 10: Matriz diccionario de riesgos objetivo 2.....	38
Tabla 11: Matriz diccionario de riesgos objetivo 3.....	39
Tabla 12: Matriz diccionario de riesgos objetivo 4.....	40
Tabla 13: Matriz diccionario de riesgos objetivo 5.....	41
Tabla 14: Matriz de evaluación de riesgos y plan de mitigación objetivo 1 .....	44
Tabla 15: Matriz de evaluación de riesgos y plan de mitigación objetivo 2 .....	45
Tabla 16: Matriz de evaluación de riesgos y plan de mitigación objetivo 3 .....	46
Tabla 17: Matriz de evaluación de riesgos y plan de mitigación objetivo 4 .....	47
Tabla 18: Matriz de evaluación de riesgos y plan de mitigación objetivo 5 .....	48
Tabla 19: Cronograma de cumplimiento plan de mitigación objetivo 1 .....	56
Tabla 20: Cronograma de cumplimiento plan de mitigación objetivo 2 .....	57
Tabla 21: Cronograma de cumplimiento plan de mitigación objetivo 3 .....	57
Tabla 22: Cronograma de cumplimiento plan de mitigación objetivo 4 .....	58
Tabla 23: Cronograma de cumplimiento plan de mitigación objetivo 5 .....	59

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura1: Estructura de la Federación Deportiva Provincial de Napo .....	21
Figura2: Estructura de la Federación Deportiva Provincial de Napo .....	24

## RESUMEN

La presente investigación busca la implementación de mapa de riesgos, plan de mitigación de una auditoría basada en riesgos, evaluación del control interno a las operaciones en la Dirección Técnica Metodológica de la Federación Deportiva Provincial de Napo.

El análisis desarrollado permitió implementar el mapa de riesgo y plan de mitigación con los resultados obtenidos mediante observaciones, conocimientos y experiencia del personal, se ha planteado probabilidades de riesgos que se pueden presentar como factores internos o externos, evaluando su nivel de incidencia y busca brindar una respuesta a diferentes riesgos.

El producto final es un documento que permite medir el riesgo; de este modo los Mapas de Riesgos y plan de mitigación se conviertan en una herramienta básica de trabajo en el Departamento Técnico Metodológico.

**PALABRAS CLAVES:** Mapas de Riesgo, Factor riesgo, Plan de mitigación, Auditoría Interna, Informe COSO.

## **ABSTRACT**

The present investigation seeks the implementation of a risk map, mitigation plan for a risk-based audit, evaluation of the internal control of the operations at the Methodological Technical Department of the Provincial Sports Federation of Napo.

The analysis developed allowed the implementation of the risk map and mitigation plan with the results obtained through observations, knowledge and experience of the staff, the possibility of risks that can be presented as internal or external factors have been raised, evaluating their level of incidence and seeking to provide A response to different risks.

The final product is a document that allows measuring the risk; In this way the Risk Maps and mitigation plan become a basic tool of work in the Methodological Technical Department.

**KEY WORDS:** Risk Maps, Risk Factor, Mitigation Plan, Internal Audit, COSO Report

## INTRODUCCIÓN

La gestión de riesgos permite a las organizaciones tratar la inseguridad de una manera más eficiente y eficaz y dirigir los riesgos de manera oportuna. Los componentes del COSO-ERM se emplean para la evaluación de riesgos; El COSO ERM establece ocho componentes interrelacionados con la finalidad de que la gerencia o la dirección de una entidad puedan manejarlo de manera oportuna.

En este sentido, se considera el ambiente interno, establecimiento de objetivos, identificación de eventos, evaluación de riesgos, respuesta al riesgo, actividades de control, identificación y comunicación y monitoreo criterios estratégicos con el fin de disminuir y eliminar riesgos en una entidad.

Es por esta razón que el presente trabajo tiene como finalidad Diseño y propuesta de implementación de mapa de riesgos, plan de mitigación y auditoría basada en riesgos en la Dirección Técnica Metodológica de la Federación Deportiva Provincial de Napo -, período 2016

El trabajo se encuentra estructurado en cuatro capítulos, a saber.

**Capítulo I:** Presenta el marco conceptual y normativo COSO ERM, gestión de riesgos corporativos, beneficios de la gestión de riesgos y responsabilidades de la gestión de riesgos, así como análisis y definición de los componentes del control internos enmarcados en las normas de control 300.

**Capítulo II:** Se describe la estructura propia de la Federación Deportiva Provincial de Napo, Dirección Técnica Metodológica.

**Capítulo III:** Presenta la propuesta de respuesta al riesgo mediante la evaluación de factores de riesgos, la identificación de factores externos e internos y la valoración de los riesgos, se diseñan los mapas de riesgos y planes de mitigación en relación al Departamento Técnico Metodológico y finalmente se da cumplimiento a la hipótesis planteada.

## **CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO**

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

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

COSO comité de organizaciones patrocinadoras de la comisión Treadway fue creado en el año de 1985, en el marco de la estructura de control interno para brindar apoyo a las instituciones que les permitiera evaluar y mejorar sus sistemas de control interno, el modelo COSO con la finalidad de que sus ejecutivos, consejo de administración, organismos reguladores creadores de normas, organizaciones profesionales ha implementado procesos exhaustivos de control interno. (Comité de Control Interno de Costa Rica, 2009)

COSO ha tenido la finalidad de identificar los factores que originan la presentación de información financiera falsa y fraudulenta y generar recomendaciones que garanticen transparencia en los procesos.

Hacia fines de Septiembre de 2004, como respuesta a una serie de escándalos, e irregularidades que provocaron pérdidas importante 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. (Lybrand, 1997)

Informe COSO. Este nuevo enfoque no sustituye el marco de control interno, sino que lo incorpora como parte de él, permitiendo a las compañías mejorar sus prácticas de control interno o decidir encaminarse hacia un proceso más completo de gestión de riesgo.

Informe COSO A nivel organizacional, este documento destaca la necesidad de que la alta dirección y el resto de la organización comprendan cabalmente la trascendencia del control interno, la incidencia del mismo sobre los resultados de la gestión, el papel estratégico a conceder a la auditoría y esencialmente la consideración del control como un proceso integrado a los procesos operativos de la empresa y no como un conjunto pesado, compuesto por mecanismos burocráticos. A nivel regulatorio o normativo, el Informe COSO ha pretendido que cuando se plantee cualquier discusión o problema de control interno, tanto a nivel práctico de las empresas, como a nivel de auditoría interna o externa, o en los ámbitos académicos o legislativos, los interlocutores tengan una referencia conceptual

común, lo cual hasta ahora resultaba complejo, dada la multiplicidad de definiciones y conceptos divergentes que han existido sobre control interno. (Gaitán, 2006)

El informe COSO es un manual de control interno a nivel organizacional este documento destaca la necesidad de que la alta dirección y el resto de la organización comprenda cabalmente la importancia del control interno, la incidencia sobre los resultados de la gestión. (Comité de Control Interno de Costa Rica, 2009)

### **1.1.2. Modelo COSO ERM.**

La gestión de riesgo corporativo se ocupa de los riesgos y oportunidades que afectan a la creación de valor o preservación. Es un proceso que es aplicado por el consejo de administración de una entidad, su dirección aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñadas para identificar eventos potenciales que puedan afectar la organización, gestionar sus riesgos aceptables y proporcionar seguridad razonable sobre el logro de los objetivos según el autor. (Fonseca O. , 2011)

Diferencia Entre COSO Y COSO ERM En cuanto a sus componentes Como se puede observar desde el COSO I, el componente que tiene una profundización mayor, es la Evaluación de Riesgos, la cual pasa a transformarse en el centro del análisis de un control interno moderno.

COSO II "ERM" toma muchos aspectos importantes que el COSO I no considera, por ejemplo: El establecimiento de objetivos Identificación de riesgo Respuesta a los riesgos se puede decir que estos componentes son claves para definir las metas de la empresa. Si los objetivos son claros se puede decidir que riesgos tomar para hacer realidad las metas de la organización. Amplía el concepto de control interno, proporcionando un foco más robusto y extenso sobre la identificación, evaluación y gestión integral de riesgo. De esta manera se puede hacer una clara identificación, evaluación, mitigación y respuesta para los riesgos. (Fonseca, 2011)

Los ocho componentes del COSO ERM están relacionados entre sí, estos procesos deben ser efectuados por el director de la Gerencia y los demás miembros del personal de la empresa a lo largo de la organización están alineados con los objetivos de la institución y también se consideran las actividades en todos los niveles de la organización. (Carvajal, 2012)

Coso ERM contempla componentes que el COSO I no contiene los cuales son los siguientes:

- El establecimiento de objetivos
- Identificación de riesgos
- Respuesta al riesgo

El informe COSO realiza una herramienta para la identificación, evaluación y administración de los riesgos que pueden tener un impacto negativo dentro de la entidad. (Carvajal, 2012)

### **1.1.3. Normas de control interno.**

Las normas de control interno según (Contraloría General del Estado Ecuador, 2009) constituyen un proceso aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada institución, que proporciona una seguridad razonable de que se protegen los recursos públicos y se alcancen los objetivos institucionales, componen elementos del control interno:

- El entorno del control
- La organización
- La idoneidad del personal
- El cumplimiento de los objetivos institucionales
- Los riesgos institucionales en el logro de los objetivos
- Medidas adoptadas para afrontarlos
- Sistema de información
- Cumplimiento de la normas jurídicas y técnicas
- Corrección oportuna de las deficiencias de control.

El control interno es responsabilidad de cada institución del Estado y tendrá que crear las condiciones para el ejercicio externo a cargo de la Contraloría General del Estado.

El código de las normas de control Interno tendrá cinco caracteres numéricos, los tres primeros, conforman el primer campo y representan el grupo y subgrupo, así "200 AMBIENTE DE CONTROL" los dos últimos caracteres, constituyen el segundo campo y señalan el título de la norma:"200-01 Integridad valores éticos". De conformidad a las normas de Control interno, emitidas por la Contraloría General del Estado, contenidas en el Acuerdo 039-CG-2009(16 NOV 2009) R.O. 78 (01-12-2009) y suplemento del R.O. 87 (14-DIC-2009) y reformas. (Contraloría General del Estado Ecuador, 2009)

- Normas de control interno del Grupo 300



- 300 Evaluación del Riesgo
- 300-01 Identificación de riesgos
- 300-02 Plan de mitigación de riesgos
- 300-03 Valoración de los riesgos
- 300-04 Respuesta al riesgo

#### **1.1.4. Norma ISO 9001 – 2015.**

El sector ha cambiado radicalmente desde la revisión de la norma en el año 2000; la tecnología ha cambiado la forma de trabajar, los límites geográficos son casi insignificantes en la economía global de hoy en día, las cadenas de suministro han aumentado su complejidad y la información disponible se ha multiplicado exponencialmente.








Para asegurar que la ISO 9001, continúa sirviendo a la comunidad empresarial y mantener su relevancia en el mercado actual, la norma ha sido revisada para adaptarse a los cambios del mundo de los negocios.

Si hay algo que no ha cambiado, es el hecho de que las empresas tienen que adaptarse a las necesidades crecientes de los clientes para asegurar su éxito. La norma ISO fue originalmente escrita con el cliente en mente y éste sigue siendo la prioridad en ISO 9001:2015 (Noguez, 2015)

La norma ISO 9001:2015 se publicó el 23 de septiembre de 2015, La nueva ISO 9001 2015 trae cambios muy importantes, aunque el más destacado es la incorporación de la gestión del riesgo o el enfoque basado en riesgos en los Sistemas de Gestión de la Calidad. Aunque es una técnica normalmente aplicada en las organizaciones hasta ahora no estaba alineada con el SGC. (Noguez, 2015)

La norma ISO 9001 versión 2015 ya puede ser implantada en una organización, aunque existe un periodo de transición de 3 años especialmente relevante para aquellas que tengan un certificado vigente bajo ISO 9001:2008. (Noguez, 2015)

Estructura de la norma ISO 9001-2015

-  Alcance
-  Referencias normativas
-  Términos y definiciones
-  Contexto de la organización
-  Liderazgo
-  Planificación
-  Soporte

- ✚ Operaciones
- ✚ Evaluación del desempeño
- ✚ Mejora

## **1.2. Proceso de la gestión de riesgos.**

El proceso de gestión o administración de riesgos involucra los pasos siguientes y que en términos generales se relacionan con:

### **1.2.1. Contexto organizacional.**

El análisis de los factores internos y externos es fuente principal para la identificación de aquellos eventos tanto positivos como negativos que tienen relación con los objetivos. (Dorta, 2000)

- a. Contexto General: afecta de similar forma a todas las organizaciones.
  - 1. Factor Cultural: sistema de valores, estilo de vida y normas de Una sociedad.
  - 2. Factor Económico: situación de la economía del país.
  - 3. Factor Tecnológico: apresurado avance y mayor prescindencia de la Tecnología.
  - 4. Marco Político-Legal: en lo que a legal respecta es un conjunto de normas que rigen las relaciones entre individuos y organizaciones.
  - 5. En cuanto a lo político es por la distribución del poder y la participación organizacional.
  
- b. Contexto Específico: ejercen influencia directa en los procesos organizacionales.
  - 1. Clientes: los bienes y/o servicios son destinados a ellos.
  - 2. Competidores: organizaciones que se dirigen a los mismos Clientes Aportando bienes y/o servicios similares o sustitutos.
    - 1. Proveedores: proveen de insumos y recursos para que la Organización ponga sus bienes y/o servicios a disposición de los clientes.
    - 2. Marco legal regulatorio: normal especiales que se han establecido a la actividad específica de la organización

### **1.2.2. Identificación de riesgos (tipos de riesgos).**

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

Los directivos de la entidad identificarán los riesgos que se puedan afectar el logro de los objetivos institucionales debido a los factores internos o externos, así como emprenderán las medidas pertinentes para afrontar exitosamente tales riesgos. (Dorta, 2000)

Los factores externos pueden ser económicos, políticos, tecnológicos, sociales y ambientales. Los internos incluyen la infraestructura, el personal la tecnología y los procesos. De conformidad a las normas de Control interno, emitidas (Contraloría General del Estado Ecuador, 2009)

La identificación de los riesgos es un proceso interactivo y generalmente integrado a la estrategia y planificación. En este proceso se realizará un mapa del riesgo con los factores interno y externo y con la especificación de los puntos claves de la institución las interacciones con terceros la identificación de los objetivos generales y particulares y las amenazas que puedan afrontar. (Comité de Control Interno de Costa Rica, 2009)

Las fuentes de riesgo son todos aquellos ámbitos de la empresa, internos o externos que pueden generar amenazas de pérdidas o impedimentos para alcanzar los objetivos.

Un procedimiento que facilita la identificación de los riesgos es el preguntarse para cada una de las fuentes, si existen debilidades o amenazas.

La identificación del riesgo debe ser sistemática y debe comenzar por definir los objetivos del emprendedor, analizar los factores que son clave en su negocio para alcanzar el éxito y revisar cuales son las debilidades del proyecto y las amenazas a las que enfrenta. (Charry, 1998)

### **1.2.3. Análisis de riesgos.**

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

Este tipo de análisis es ampliamente utilizado como herramienta de gestión en estudios financieros y de seguridad para identificar riesgos (métodos cualitativos) y otros para evaluar riesgos (generalmente de naturaleza cuantitativa). (Dorta, 2000)

El primer paso del análisis es identificar los activos a proteger o evaluar. La evaluación de riesgos involucra comparar el nivel de riesgo detectado durante el proceso de análisis con criterios de riesgo establecidos previamente.

La función de la evaluación consiste en ayudar a alcanzar un nivel razonable de consenso en torno a los objetivos en cuestión, y asegurar un nivel mínimo que permita desarrollar indicadores operacionales a partir de los cuales medir y evaluar. (Charry, 1998)

Los resultados obtenidos del análisis, van a permitir aplicar alguno de los métodos para el tratamiento de los riesgos, que involucra identificar el conjunto de opciones que existen para tratar los riesgos, evaluarlas, preparar planes para este tratamiento y ejecutarlos.

#### **1.2.4. Evaluación de riesgos.**

Con el riesgo inherente definido en la etapa anterior, procedemos a verificar si existen o no controles internos formales y eficaces para mitigar los riesgos y con estos resultados procedemos a definir el riesgo residual y la nueva priorización en función a aquellos que se mantienen con niveles altos. (Carvajal, 2012)

Como parte del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información, es necesario para la empresa hacer una adecuada gestión de riesgos que le permita saber cuáles son las principales vulnerabilidades de sus activos de información y cuáles son las amenazas que podrían explotar las vulnerabilidades. En la medida que la empresa tenga clara esta identificación de riesgos podrá establecer las medidas preventivas y correctivas viables que garanticen mayores niveles de seguridad en su información. (Carvajal, 2012)

Son muchas las metodologías utilizadas para la gestión de riesgos, pero todas parten de un punto común: la identificación de activos de información, es decir todos aquellos recursos involucrados en la gestión de la información, que va desde datos y hardware hasta documentos escritos y el recurso humano. Sobre estos activos de información es que hace la identificación de las amenazas o riesgos y las vulnerabilidades. (Carvajal, 2012)

Una amenaza se puede definir entonces como un evento que puede afectar los activos de información y están relacionadas con el recurso humano, eventos naturales o fallas técnicas.

Algunos ejemplos pueden ser ataques informáticos externos, errores u omisiones del personal de la empresa, infecciones con malware, terremotos, tormentas eléctricas o sobrecargas en el fluido eléctrico. (Comité de Control Interno de Costa Rica, 2009)

Evaluación de riesgo es uno de los pasos que se utiliza en un proceso de gestión de riesgos. El riesgo  $R$  se evalúa mediante la medición de los dos parámetros que lo determinan, la magnitud de la pérdida o daño posible  $L$ , y la probabilidad  $p$  que dicha pérdida o daño llegue a ocurrir. Según la ISO 31000, el Risk Assessment hace referencia en realidad es a la Apreciación del Riesgo.

La evaluación de riesgo es probablemente el paso más importante en un proceso de gestión de riesgos, y también el paso más difícil y con mayor posibilidad de cometer errores. Una vez que los riesgos han sido identificados y evaluados, los pasos subsiguientes para prevenir que ellos ocurran, protegerse contra ellos o mitigar sus consecuencias son mucho más programáticos.

Parte de la dificultad en la gestión de riesgos es que la medición de los dos parámetros que determinan el riesgo es muy difícil, por lo cual se dice que es un proceso subjetivo. La incertidumbre asociada a la medición de cada uno de los dos parámetros ( $L$  y  $p$ ) es por lo general grande. La gestión de riesgo también sería más simple si fuera posible contar con una única métrica que refleje en la medición toda la información disponible. Sin embargo, esto no es posible, ya que se trata de medir dos cantidades. Un riesgo con gran magnitud de pérdida o daño y una baja probabilidad de ocurrencia debe ser tratado en forma distinta que un riesgo con una reducida magnitud de pérdida o daño y una alta probabilidad de ocurrencia. En teoría los dos riesgos indicados poseen una idéntica prioridad para su tratamiento, pero en la práctica es bastante difícil gestionarlos cuando se hace frente a limitaciones en los recursos disponibles, especialmente tiempo para llevar a cabo el proceso de gestión de riesgo. (Dorta, 2000)

#### **1.2.5. Administración de riesgos (Identificación de áreas críticas).**

Riesgo se define como la posibilidad de que las expectativas positivas para un sistema orientado al logro de objetivos no se realicen.

En esta definición se encuentran los tres elementos esenciales del riesgo, como son:

- La incertidumbre;
- Las consecuencias indeseadas para un sistema;

- El cambio en las circunstancias existentes. Si bien en algunas circunstancias el riesgo es totalmente inmanejable, por estar por completo fuera de nuestro control; es el hecho de que algo debe cambiar antes de que ocurra un desastre lo que hace posible la administración de riesgos, ya que de alguna manera es posible influenciar en aquellos factores que deben cambiar. Por ejemplo, nada podemos hacer para evitar que ocurra un terremoto, pero si podemos levantar construcciones más sólidas y seguras frente a la materialización de dicho fenómeno.

La administración de riesgos se puede definir entonces como el proceso de identificación, medida y administración de los riesgos que amenazan la existencia, los activos, las ganancias o al personal de una organización, o los servicios que ésta provee.

Un proceso típico de administración de riesgos consta de los siguientes pasos: (Comité de Control Interno de Costa Rica, 2009)

1. **Identificación:** es el reconocimiento de las principales amenazas que se ciernen sobre una organización. Algunas de estas amenazas pueden ser obvias, en tanto que otras pueden permanecer ocultas o no ser fácilmente reconocibles.
2. Habiendo identificado las principales amenazas, el siguiente paso consiste en cuantificarlas. Por cuantificación se entiende el proceso de establecer qué tan seria es la amenaza, en términos de frecuencia y severidad.
3. Después de terminado el proceso de cuantificación, el siguiente paso es el de preparar un plan para el manejo económico de los riesgos. Ello puede incluir la determinación del mejor camino a tomar ante un riesgo: su eliminación o bien su administración. Si se decide administrarlo, deberán prepararse las siguientes estrategias:

**Prevención:** Orientada a reducir la probabilidad de ocurrencia de un evento indeseado. Ejemplos: manuales de procedimiento, políticas empresariales, capacitación.

**Protección:** Es el conjunto de acciones, elementos y equipos destinados a reducir las consecuencias de la materialización de un riesgo, tales como extintores, hidrantes, fosos de seguridad, rociadores automáticos.

**Control:** Son las acciones de combate del evento en su más temprana manifestación, tales como las brigadas de bomberos, los comités de crisis, etc.

**Atención:** Son aquellas acciones orientadas a recuperar los recursos afectados por un evento, con el fin de reducir las consecuencias; tales como planes de evacuación, primeros auxilios, remplazo de personal indispensable, etc.

**Transferencia:** Existen dos maneras de transferencia. La transferencia del riesgo, por ejemplo: Cuando se contrata el transporte de dinero y valores con una firma especializada; o cuando se transfiere el efecto económico de la materialización de un evento, como en el caso de la contratación de seguros. En la primera forma de transferencia, el riesgo queda a cargo de un tercero; en la segunda forma, se transfiere el efecto económico, pero la responsabilidad de administrar el riesgo físico continúa en cabeza de la organización.

Podemos describir la administración de riesgos como un método formal de planeación. Como tal es similar a una cantidad de otras técnicas de administración, incluyendo la administración por procesos, el control presupuestal y el análisis de rutas críticas. La administración de riesgos es el complemento de estas técnicas y a su vez puede servirse de ellas. Por ejemplo, los objetivos definidos en la administración por procesos pueden incluir elementos de administración de riesgos. (Comité de Control Interno de Costa Rica, 2009)

#### **1.2.6. Respuesta al riesgo (planes de mitigación).**

Para aquellos riesgos residuales que se mantienen en niveles elevados es necesario establecer un plan de mitigación que incluya actividades de control, responsables, plazos, presupuesto e indicadores para evaluar dichas actividades.

Los directivos de las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, realizarán el plan de mitigación de riesgos desarrollando y documentando una estrategia clara, organizada e interactiva para identificar y valorar los riesgos que puedan impactar en la entidad impidiendo el logro de sus objetivos.

En el plan de mitigación de riesgos se desarrollará una estrategia de gestión, que incluya su proceso de implementación, se definirán objetivos y metas asignando responsabilidades para áreas específicas, identificando conocimientos técnicos describiendo el proceso de evaluación de riesgos y las áreas a considerar, detallando indicadores de riesgos, delineando procedimientos para las estrategias del manejo estableciendo lineamientos para el monitoreo y definiendo los reportes, documentos y las comunicaciones necesarias.

Los directivos de las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, desarrollaran planes, métodos de respuesta y monitoreo de cambios, así como un programa que prevea los recursos necesarios para definir acciones en respuesta a los riesgos. Una adecuada planeación de la administración de los riesgos, reduce la eventualidad de la ocurrencia y del efecto negativo de estos (impacto) y alerta a la entidad respecto a su adaptación frente a los cambios. De conformidad a las normas de Control interno, (Contraloría General del Estado Ecuador, 2009)

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

Para el riesgo y su gestión se pueden construir indicadores de diferente naturaleza. Indicadores de contexto, que pueden ser descriptivos o predictivos, o de gestión, que pueden ser de la eficiencia y resultado. Pueden ser de número de relación o indicadores compuestos, entre otros tipos. Los casos pueden variar en cantidad o cualidad, y por lo tanto las variables pueden ser clasificadas como cuantitativas o cualitativas. La calidad de un indicador depende de la calidad de los componentes utilizados en su construcción, así como de la calidad de los sistemas de información, recolección y registro de tales datos. (Dorta, 2000)

La gestión de riesgos a través de los indicadores permite la identificación de aspectos esenciales que lo caracterizan desde su perspectiva económica y social, así como también comparar estos aspectos o el riesgo mismo.

La formulación de un sistema de indicadores de esta índole, para que sea de fácil utilización debe basarse en un número menor de indicadores o índices factibles que reflejen aspectos relevantes y orientadores del tipo de acción.

En cualquier caso, debe partirse de la potencial influencias de los fenómenos que pueden afectar elementos expuestos de manera adversa, esto implica definir un referente arbitrario en términos de severidad o de período de recurrencia de los eventos que caracterizan la amenaza o peligro.

Usar indicadores para realizar estimaciones o mediciones de riesgo tiene el beneficio de permitir la combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas de evaluación tanto de amenaza como de vulnerabilidad. Los indicadores permiten captar rangos que mediante



modelos o algoritmos matemáticos no es posible estimar o que intentar estimarlos mediante dichos modelos es igualmente impreciso. Sin embargo, cualquier sistema de indicadores debe ser consistente en la manera de relacionar las variables seleccionadas. Esto implica que será necesario en el caso de las estimaciones propuestas definir si las relaciones serán aditivas o multiplicativas. (Gaitán, 2006)

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

#### **1.3.1. Características.**

La auditoría basada en riesgos es un proceso, un acercamiento, una metodología y una actitud en torno al tema. La manera más simple de definir una auditoría basada en riesgos consiste en revisar las cosas que realmente importan en su organización. (Phil.G, 2009)

En la auditoría basada en riesgos el objetivo del auditor es obtener seguridad razonable de que en los estados financieros no existan declaraciones equivocadas materiales causadas por fraude o error. Esto implica tres pasos clave:

Valorar los riesgos de declaración equivocada material contenida en los estados financieros;

Diseñar y ejecutar procedimientos de auditoría adicionales que respondan a los riesgos valorados y reduzcan a un nivel aceptablemente bajo los riesgos de declaraciones materiales contenidas en los estados financieros; y

Emitir un reporte de auditoría redactado adecuadamente, basado en los hallazgos de auditoría. Esta Metodología basada en riesgos facilita y mejora la calidad de auditoría, transforma el proceso de Auditoría tradicional en una nueva estructura para evaluar de qué manera se administra los riesgos del negocio de una compañía a las compañías y que permite agregar valor mediante auditoría. (Phil.G, 2009)

#### **1.3.2. Importancia de auditoría basada en riesgos.**

Auditoría tradicional: Hace un control puntual, ya que su tarea se enfocaba a verificar la razonabilidad de los estados contables, el cumplimiento de normas contables. No son buenos informes para la toma de decisiones, ya que se limitaban a emitir una opinión (o abstenerse a ella).

Es más interesante analizar el rendimiento de las distintas áreas, la gestión y si cumplen los objetivos de economía, eficiencia y eficacia

La auditoría con un enfoque basado en riesgos trata sobre la identificación y análisis de los riesgos relevantes para alcanzar los objetivos y determinar las actividades de control.

La Auditoría puede definirse como un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados, cuyo fin consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como establecer si dichos informes se han elaborado observando los principios establecidos para el caso.

Se define también la Auditoría como un proceso sistemático, que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencias sobre las afirmaciones relativas a los actos o eventos de carácter económico administrativo, con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, para luego comunicar los resultados a las personas interesadas. Se practica por profesionales calificados e independientes, de conformidad con normas y procedimientos técnicos.

La Contraloría General del Estado y las Unidades de Auditoría Interna de cada una de las instituciones del sector público, planificarán sus exámenes concentrando sus esfuerzos, principalmente, en medir la eficacia de la gestión, evaluar la eficiencia, efectividad y economía en la utilización de los recursos públicos y el aprovechamiento de los medios para el logro de los resultados. De conformidad a las Normas Ecuatorianas de Auditoría Gubernamental aplicables y obligatorias en las entidades y organismos del sector Público sometidas al control de la Contraloría General del Estado. (Contraloría General del Estado Ecuador, 2002)

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

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

La Federación Deportiva Provincial de Napo, es una entidad con personería de derecho privado sin fines de lucro, con objetivos sociales y que goza de autonomía administrativa, técnica y económica, cuya sede es la ciudad de Tena, es el organismo que planifica, fomenta, controla, desarrolla y supervisa, las actividades de los organismos deportivos en la Provincia de Napo. (Ministerio del Deporte, 2011)

Además, administra en forma general lo que le corresponde según atribuciones y resuelve los asuntos de su competencia, siendo la única que, en la provincia de Napo, en el nivel del deporte formativo, está autorizada por la Ley de Deporte Educación Física y Recreación, para inscripción de los deportistas y delegados que la representen en los eventos nacionales.

La Federación Deportiva Provincial de Napo se rige por las disposiciones de la constitución Política de la República de Ecuador, por la Ley de Deporte, Educación Física y Recreación y su Reglamento General, al Estatuto de la Federación Deportiva Nacional del Ecuador; estatutos y reglamentos generales, especiales y demás leyes de la República.

A La Federación Deportiva Provincial de Napo le corresponde autorizar la realización de toda competencia deportiva que se deba efectuar en la Provincia de Napo y que esté organizada o patrocinada por las entidades deportivas que se encuentran bajo su control.

A La Federación Deportiva Provincial de Napo a través de sus organismos de funcionamiento le corresponde desarrollar y ejecutar los procesos de planificación, iniciación, masificación y selección de talentos deportivos en la Provincia de Napo, estos procesos de nivel formativos son coordinadas con la Federación Deportiva Nacional del Ecuador y el Ministerio del Deporte. (Ministerio del Deporte, 2011)

Fue fundada en el año de 1962, bajo la Presidencia del señor Bolívar Sanmiguel y reconocida oficialmente, mediante Acuerdo Ministerial No. 1497, publicado en el Registro Oficial No. 260. (Ministerio del Deporte, 1980)

Siendo la Matriz del deporte provincial, está estructurada por cuatro ligas deportivas cantonales: Arosemena Tola, Quijos, Archidona y Chaco y 12 clubes formativos, legalmente constituidos. (Ministerio del Deporte, 2011)

Económicamente, a partir del año 2008, depende de las asignaciones mensuales enviadas por el Ministerio del Deporte Ecuatoriano, el mismo que es invertido de acuerdo a los parámetros establecidos por dicho Ministerio.

En el aspecto deportivo, en la actualidad, es la primera potencia a nivel amazónico, y se ubica dentro de las 10 primeras potencias deportivas a nivel nacional. (Según los resultados que constan en el SAD, año 2016).

Internacionalmente, FEDENAPO, aporta con deportistas a la selección de Ecuador en las disciplinas de Atletismo, Boxeo, Baloncesto, Lucha, Karate do, Taekwondo y Tenis de Mesa; siendo históricamente sus principales créditos: Patricio Calero, Carlos Góngora, Carlos Quipo y Julio Castillo, quienes han participado en la cita más grande que puede soñar un atleta, que son Los Juegos olímpicos. Otros atletas que han representado a nuestro País, en Juegos de ciclo Olímpico son: Wilmer Cortez, Valeria Chiliquinga, Jenny Llulluna, Javier Mercado, (Atletismo); Jennifer Torres y Nina Espinoza (Tenis de mesa) y Fiana Salazar en Taekwondo.

Hoy, en que las exigencias del deporte son cada vez más grandes, debido al adelanto tecnológico que experimenta la humanidad, tenemos 8 atletas en la élite Nacional que forman parte del programa impulsado por el ministerio sectorial, dentro del Plan de Alto rendimiento.

Para mantener el control en el nivel técnico operativo en cada disciplina deportiva regularizar los procesos técnicos metodológicos y administrativos esta la Dirección técnica Metodológica. (Ministerio del Deporte, 2011)

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

### Misión

Formar deportistas en la Federación Deportiva Provincial de Napo, a través de un trabajo sistemático y planificado que permita un desarrollo integral que ayude a mejorar su calidad de vida y que responda a la necesidad de la sociedad.

### Visión

Ser una institución líder a nivel nacional por su excelencia deportiva, contando con personal administrativo y técnico capacitado permanentemente para formar deportistas de élite reconocidos a nivel nacional e internacional.

## Organigrama Funcional

La Federación Deportiva Provincial de Napo se encuentra estructurada de la siguiente manera:

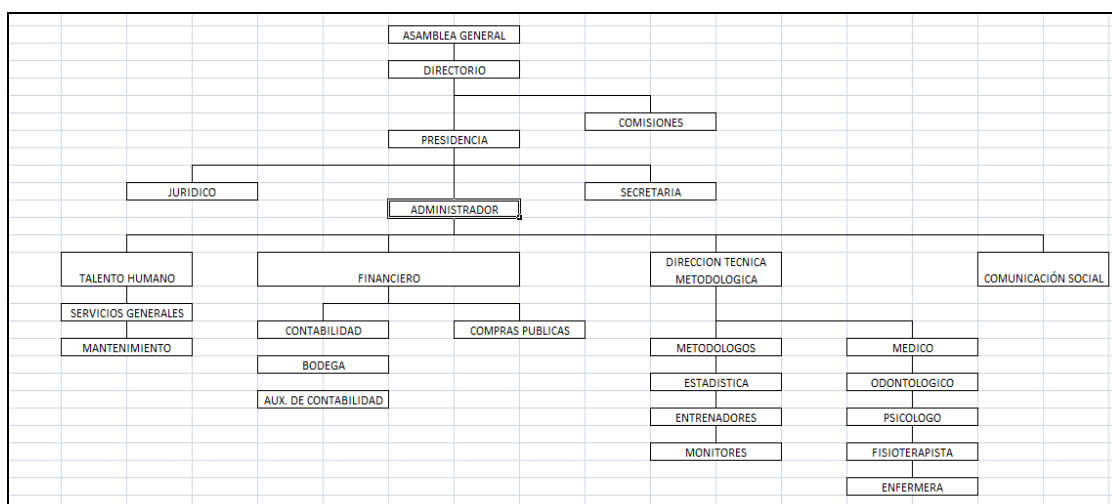


Figura1: Estructura de la Federación Deportiva Provincial de Napo

Fuente: Orgánico Funcional de FEDENAPO

### 2.3. Cadena de valor

La Federación Deportiva Provincial de Napo para el cumplimiento de su misión, objetivos y responsabilidades, desarrolla los siguientes procesos internos:

#### 2.3.1. Procesos gobernantes.

##### 2.3.1.1. Asamblea General.

Es el máximo organismo de la institución, de conformidad a lo establecido en el Art. 33 de la Ley del Deporte, está conformado de la siguiente manera: (Ministerio del Deporte, 2011)

- Un Representante de cada Liga Cantonal
- Dos Representantes por cada Asociación Deportiva Provincial

##### 2.3.1.2. Directorio.

El directorio está sujeto al Régimen de Democratización y Participación, está conformado de la siguiente manera: (Ministerio del Deporte, 2011)

- Dos dirigentes elegidos por la Asamblea General;

- Dos Delegados del Ministerio Sectorial especializados en materia financiera y técnica.
- Un representante de las y los deportistas inscritos en la Federación Deportiva Provincial de Napo.
- El Director Provincial de salud o su Delegado
- Un delegado de la fuerza técnica
- Un representante de los gobiernos autónomos descentralizados que conforman el Consejo Provincial, elegido entre los Alcaldes de la provincia.
  - Un secretario
  - Un sindico
  - Un Tesorero

#### **2.3.1.3. Presidencia.**

Direccionamiento estratégico para el deporte provincial. (Ministerio del Deporte, 2011)

#### **2.3.1.4. Vicepresidencias.**

Direccionamiento asesor para el deporte provincial (Ministerio del Deporte, 2011)

#### **2.3.1.5. Administrador.**

Representante legal de la Federación Deportiva Provincial de Napo (Ministerio del Deporte, 2011)

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

#### **2.3.2.1. Dirección Técnica Metodológica.** (Ministerio del Deporte, 2011)

Secretaria técnica metodológica.

Coordinación técnica.

Estadística y acreditación.

Equipo multidisciplinario.

Metodólogos.

Entrenadores.

Asistentes de entrenadores.

#### **2.3.3. Procesos habilitantes.**

Financiero Administrativo

Talento humano

Relaciones públicas

Servicios generales

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

**Actividades de control:** Políticas y procedimientos que contribuyen a realizar bien las actividades.

**Gestión de Riesgo:** Es un proceso estructurado para identificar evaluar y medir reportar amenazas y oportunidades que afectan el logro de los objetivos

**Incertidumbre:** una condición donde el resultado solo puede ser estimado no medido.

**Largo Plazo:** planificación de tiempo mayor a tres años

**Lluvia de Ideas:** herramienta útil para la evaluación de riesgos que intenta estimular las ideas en un grupo.

**Medición de Riesgos:** La evaluación del nivel de criticidad de los riesgos

**Metas:** Objetivos medibles definidas por la organización

**Monitorear:** Supervisar observar críticamente una actividad con respecto al desempeño esperado.

**Objetivos operativos:** finalidad principal de gestión que se debe alcanzar en una etapa.

**Proceso:** conjunto de actividades relacionadas para generar un bien o servicio

**Vulnerabilidad:** incapacidad de resistencia.

#### **2.5. Análisis situacional del área o proceso**

El Ministerio del trabajo mediante Resolución N.- MDT-DRTSP2-2015-4531-R2-JM procedió a aprobar el Reglamento interno y orgánico estructural de La Federación deportiva provincial de Napo, dentro de la cual está la Dirección Técnica Metodológica quien está a cargo de la organización y control de la labor de los metodólogos, jefes de agrupación, entrenadores principales, entrenadores asistentes, equipos multidisciplinario etc.

El personal que trabaja en la Dirección Técnica Metodológica, está compuesto por metodólogos, entrenadores, asistentes, secretarias, jefes de agrupación, coordinador



técnico, estadística y acreditación, equipo multidisciplinario, nutrición y alimentación.

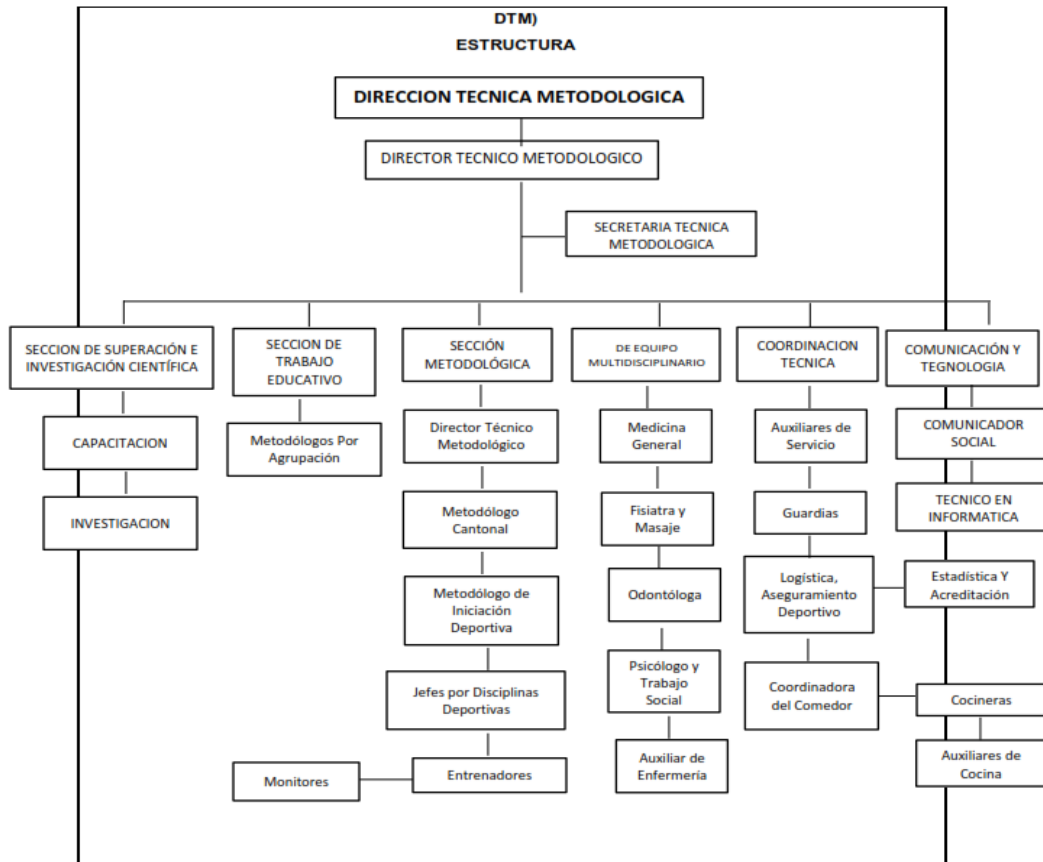


Figura2: Estructura de la Federación Deportiva Provincial de Napo

FUENTE: Orgánico Funcional de FEDENAPO

### 2.5.1. Evaluación de control interno.

Para la evaluación del control interno se aplicó los 8 componentes del método COSO II ERM que permite un conocimiento e identificación del impacto de los riesgos y sus áreas críticas, esto en base a los cuestionarios, para la calificación del Nivel de confianza y riesgos se utilizó las tablas de rangos.

Tabla 1: Calificación del Nivel de Confianza y del Riesgo

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

Elaborado por: La autora

A continuación, se presenta el cuestionario de control interno con las preguntas de cada componente del sistema de control interno (COSO ERM) en donde se pudo determinar los factores positivos y negativos de la Dirección Técnica Metodológica de la Federación Deportiva Provincial de Napo, de esta manera presentando las actividades para mitigar los riesgos existentes.

**Tabla 2:** Cuestionario de control interno evaluación del método coso ERM

<b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COSO ERM</b>				
<b>OBJETIVO</b>	Conocer la estructura de la Dirección Técnica Metodológica de la Federación Deportiva Provincial de Napo			
<b>EVALUACIÓN DEL RIESGO COSO ERM AMBIENTE INTERNO</b>				
<b>N.-</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Ponderación</b>	<b>SI/NO</b>	<b>Calificación</b>
1	<b>AMBIENTE INTERNO</b>	<b>10</b>		<b>6</b>
<b>INTEGRIDAD Y VALORES ETICOS</b>				
1,1	¿La Dirección Técnica Metodológica de la Federación Deportiva Provincial de Napo, dispone de estructura orgánica?	1	SI	1
<b>CAPACITACIÓN Y SUPERACION</b>				
1,2	¿Se han asignado recursos económicos a la dirección Técnica Metodológica para capacitación y superación?	1	NO	0
<b>ORIENTACION</b>				
1,3	¿Se realiza capacitación para el personal de la Dirección técnica Metodológica?.	1	NO	0
<b>COMPETENCIAS</b>				
1,4	¿Se han establecido metas en relación al servicio de la Dirección Técnica Metodológica?	1	SI	1
<b>ADMINISTRACIÓN</b>				
1,5	¿Se realiza control a los procesos realizados la Dirección técnica Metodológica?	1	NO	0
<b>EJECUCION</b>				
1,6	¿Se cumple con la programación planificada en el la Dirección Técnica Metodológica?	1	SI	1
<b>CUSTODIA</b>				

1,7	¿Existe personal asignado para la custodia del archivo de la Dirección técnica Metodológica?	1	SI	1
<b>DECLARACIONES JURAMENTADAS</b>				
1,8	¿El personal cuenta con las declaraciones juramentadas periódicas?	1	SI	1
<b>ORGANIZACIÓN</b>				
1,9	¿Se cuenta con los procesos establecidos por parte de los Ministerio del Deporte, Ministerio del trabajo?, en la Dirección Técnica Metodológica?.	1	SI	1
<b>RECURSOS HUMANO</b>				
1,10	¿El personal del DTM realiza los procesos de contratación de conformidad a los lineamientos establecidos por el Ministerio de Deporte?	1	NO	0
<b>EVALUACION DEL RIESGO COSO ERM ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</b>				
<b>N.-</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Ponderación</b>	<b>SI/NO</b>	<b>Calificación</b>
2	<b>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</b>	<b>5</b>		<b>4</b>
2,1	¿Existe plan anual de Actividades del DTM?	1	SI	1
2,2	¿Se evalúa contantemente el Plan de capacitación del personal que conforma la DTM?	1	NO	0
2,3	¿Las metas establecidas por la Dirección Técnica Metodológica están en relación a los requerimientos institucionales?	1	SI	1
2,4	¿Existe plan de proyectos en el DTM?	1	SI	1
2,5	¿Se encuentra establecido los indicadores y metas en el POA DEL DTM?	1	SI	1
<b>EVALUACION DEL RIESGO COSO ERM IDENTIFICACION DE EVENTOS</b>				
<b>N.-</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Ponderación</b>	<b>SI/NO</b>	<b>Calificación</b>
3	<b>IDENTIFICACION DE EVENTOS</b>	<b>5</b>		<b>2</b>
3,1	¿Se administran riesgos en la entidad?	1	NO	0
3,2	¿El personal de DTM cumple con el 100% de sus funciones?	1	NO	0

3,3	¿Se han implementado técnicas para la identificación de eventos?	1	NO	0
3,4	¿Se mantiene el registro del archivo pasivo del DTM?	1	SI	1
3,5	¿Se han establecido mecanismos de control para la supervisión del entrenamiento deportivo?	1	SI	1
<b>EVALUACION DEL RIESGO COSO ERM EVALUACION DE RIESGO</b>				
<b>N.-</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Ponderación</b>	<b>SI/NO</b>	<b>Calificación</b>
4	<b>EVALUACION DE RIESGOS</b>	<b>5</b>		<b>2</b>
4,1	¿Se ha realizado estudios de impacto económico de las actividades realizadas?	1	NO	0
4,2	¿Existen mecanismos para identificar riesgos en las actividades del DTM?	1	NO	0
4,3	¿Se maneja mapas de riesgo?	1	NO	0
4,4	¿Se comunica al Directorio las novedades de las actividades del DTM?	1	SI	1
4,5	¿Existe personal que realice seguimiento a las actividades del DTM?	1	SI	1
<b>EVALUACION DEL RIESGO COSO ERM RESPUESTA A LOS RIESGOS</b>				
<b>N.-</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Ponderación</b>	<b>SI/NO</b>	<b>Calificación</b>
5	<b>RESPUESTA A LOS RIESGOS</b>	<b>5</b>		<b>4</b>
5,1	¿Existe apoyo del directorio a las actividades que realiza el DTM?	1	SI	1
5,2	¿Se realiza evaluación de los posibles riesgos en las actividades de DTM?	1	NO	0
5,3	¿Existe mecanismo para evitar duplicidad de los reportes de horas extras de los entrenadores?	1	SI	1
5,4	¿Se realiza seguimiento a las actividades de las ligas cantonales para conocer las novedades etc.?	1	SI	1
5,5	¿Se realiza seguimiento al control de horarios del personal en sus lugares de trabajo?	1	SI	1
<b>EVALUACION DEL RIESGO COSO ERM ACTIVIDADES DE CONTROL</b>				

N.-	Pregunta	Ponderación	SI/NO	Calificación
6	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>	<b>5</b>		<b>4</b>
6,1	¿Los procesos de control incluyen controles previos, actividades sorpresivas, preventivas y enviadas a talento humano para aplicación de disciplina?	1	SI	1
6,2	¿Se maneja indicadores de desempeño para supervisar el control de los entrenadores?	1	NO	0
6,3	¿Existen sistemas informáticos que permiten operar las actividades del DTM?	1	SI	1
6,4	¿Se realiza evaluación del personal?	1	SI	1
6,5	Se realiza control a las actividades del DTM?	1	SI	1
<b>EVALUACION DEL RIESGO COSO ERM INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>				
N.-	Pregunta	Ponderación	SI/NO	Calificación
7	<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>	<b>5</b>		<b>5</b>
7,1	¿Se informa sobre los procesos de control y seguimiento a las actividades de los trabajadores al Directorio?	1	SI	1
7,2	¿Se realiza informes de las novedades de los controles con fines disciplinarios?	1	SI	1
7,3	¿Se realiza informe mensual de las actividades del DTM?	1	SI	1
7,4	¿Se coordina con el Relacionado público los eventos de capacitación del personal para su difusión?	1	SI	1
7,5	¿Se informa sobre las necesidades del DTM?	1	SI	1
<b>EVALUACION DEL RIESGO COSO ERM SUPERVISIÓN Y MONITOREO</b>				
N.-	Pregunta	Ponderación	SI/NO	Calificación
8	<b>SUPERVISIÓN Y MONITOREO</b>	<b>5</b>		<b>4</b>
8,1	¿Se mantiene una supervisión sobre las actividades del DTM?	1	SI	1
8,2	¿Se realiza modificaciones a las novedades encontradas en los controles del personal?	1	NO	0
8,3	¿Se realiza evaluación a los procesos de control de horarios de los entrenadores?	1	NO	1

8,4	¿De las recomendaciones emitidas por la contraloría General del Estado se ha elaborado planes de cumplimiento?	1	SI	1
8,5	¿Se da cumplimiento a los planes de cumplimiento elaborados para las recomendaciones de la Contraloría General del Estado?	1	SI	1
Elaborado por: La autora				
Fuente: FEDENAPO				

Luego de realizar la evaluación de los diferentes componentes del COSO ERM, se puede determinar que para el manejo de riesgo del Departamento Técnico Metodológico de la Federación Deportiva Provincial de Napo, se ha determinado el nivel de confianza de 68,89% y un riesgo inherente del 31,11% que se califica como “MODERADO” y su enfoque es de cumplimiento sustantivo, 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.

**Tabla 3:** Cuestionario de control interno evaluación del método COSO ERM

<b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COSO ERM</b>			
Matriz de calificación de nivel de confianza, riesgo y desarrollo de la calificación			
<b>OBJETIVO</b>	Conocer el manejo del riesgo en la Dirección Técnica Metodológica de la Federación Deportiva Provincial de Napo		
<b>EVALUACIÓN DEL RIESGO COSO ERM</b>			
Dirección técnica Metodológica de la Federación Deportiva Provincial de Napo			
<b>N.-</b>	<b>CRITERIO</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
		<b>N</b>	<b>N</b>
1	AMBIENTE INTERNO	10	6
2	ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	5	4
3	IDENTIFICACION DE EVENTOS	5	2
4	EVALUACIÓN DE RIESGOS	5	2
5	RESPUESTA A LOS RIESGOS	5	4
6	ACTIVIDADES DE CONTROL	5	4
7	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	5	5
8	SUPERVISIÓN Y MONITOREO	5	4

<b>PONDERACION TOTAL</b>	45
<b>CALIFICACION TOTAL</b>	31
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>	68,89
<b>NIVEL DE RIESGO INHERENTE</b>	31,11
Elaborado por: La autora	
Fuente: FEDENAPO	

### **2.5.2. Identificación de riesgos.**

Se identificaron los riesgos en base a la evaluación del sistema de control interno encontrándose límites en el cumplimiento del Plan Operativo Anual, planificación de talento humano con respecto al cumplimiento de las actividades, estos sucesos inciertos que en caso de ocurrir influirían negativamente o positivamente en el objetivo planteado.

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 los riesgos. De conformidad a las normas de Control interno, emitidas (Contraloría General del Estado Ecuador, 2009)

Los factores externos pueden ser económicos, políticos, tecnológicos, sociales y ambientales, los internos incluyen la infraestructura, el personal de tecnología y los procesos, es imprescindible identificar los riesgos relevantes que enfrenta una entidad en busca de cumplir sus objetivos.

Es importante establecer los eventos que podrían impedir el cumplimiento o no de los objetivos, para poder implementar medidas correctivas que permitirán realizar su mitigación. Es meritorio señalar que los eventos se presentan por factores internos y externos, para lo cual se ha realizado un acercamiento con el personal de Talento humano, financiero para el levantamiento de la información requerida y el impacto que generara la misma.

La identificación de los riesgos es un proceso interactivo y generalmente integrado a la estrategia y planificación. En este proceso se realizará un mapa de riesgo con la descripción de los factores internos y externos, y con la especificación de los puntos clave de la institución, la vinculación con terceros, la identificación de objetivos generales y particulares y las amenazas que se pueden afrontar. Es fundamental para la evaluación de riesgo la existencia de un proceso permanente para identificar el cambio de condiciones

gubernamentales, económicas, industriales, regulatorias y operativas, para tomar las acciones correctivas necesarias.

Tabla 4: Semaforización del riesgo

RIESGO ALTO	ROJO	
RIESGO MEDIO ALTO	NARANJA	
RIESGO MEDIO	AMARILLO	
RIESGO BAJO	VERDE	
Elaborado por: La autora		

Tabla 5: Mapa semántico de probabilidad importancia

<b>PROBABILIDAD</b>	<b>MUY ALTA</b>					
	<b>ALTA</b>					
	<b>MEDIA</b>					
	<b>BAJA</b>					
	<b>MUY BAJA</b>					
	<b>MUY BAJA</b>	<b>BAJA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>ALTA</b>	<b>MUY ALTA</b>	
	<b>IMPORTANCIA</b>					
Elaborado por: La autora						

Cada intervalo viene definido por el cumplimiento de la condición numérica establecida y la asignación de los resultados entre distintos intervalos se va realizando en cascada, en orden de mayor a menor nivel del riesgo. Los umbrales para evaluar cada intervalo se pueden fijar de la siguiente manera:

- Sin un 25% de los factores de riesgo se ha evaluado como riesgo alto el tipo de riesgo analizado se evalúa en conjunto como de riesgo alto; si no se cumple esta condición se evalúa en el siguiente intervalo.



- Si los factores de riesgo evaluados como de riesgo alto o medio alto son más del 25% el tipo de riesgo analizado se evalúa en conjunto como de riesgo medio alto si no se cumple esta condición se evalúa en el siguiente intervalo.
- Si los factores de riesgo evaluados como de riesgo alto, medio alto o medio son más del 50% el tipo de riesgo analizado se evalúa en conjunto como de riesgo medio

#### **2.5.2.1. Factores externos.**

Son eventualidades que pueden presentarse y pueden incurrir de manera negativa al cumplimiento de las actividades planificadas para lo cual los riesgos que se pueden presentar son los que se detallan:

- Manejo inadecuado de los subsistemas de talento humano
- Incumplimiento a las normas de control interno
- Presentación de informes y reportes atrasados

Efectos

- Incumplimiento a las normas de control interno Código de trabajo
- Determinación de responsabilidades Ministerio Sectorial
- Organización deportiva con procesos de talento humano en forma empírica, sin aplicación de norma técnica.

#### **2.5.2.2. Factores internos.**

Se determina que los factores internos son infraestructura, personal, procesos, tecnología.

Infraestructura

- Falta de espacio en el área de talento humano archivo, atención al personal.
- Muebles, equipos, enceres en condiciones inadecuadas obsoletos.
- Personal de talento humano no posee título profesional y no realiza capacitación continua.

Personal

- Rotación del personal no especializado
- Principios y valores influenciados
- No tienen interés en la superación profesional

## Tecnología

- Equipos de cómputo desactualizado software
- Programas inadecuados
- No actualizan los procesos oportunamente
- Archivos personales en los equipos de cómputo sobresaturación de imágenes y videos.
- Desperdicio de tiempo
- Incumplimiento a procedimientos.

### 2.5.3. 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 emplean para seleccionar las áreas críticas son:

- Grado en el que se obstaculizan el logro de las metas de la empresa.
- Monto de las pérdidas, directas e indirectas, que ocasionan.
- Entorpecimiento de las labores de otras áreas.
- Amplitud de las necesidades de capacitación (macro necesidades) y /o importancia de las mismas.
- Incapacidad para absorber las nuevas metas que se están planeando.

Tabla 6: Identificación de riesgos (actividades)

ACTIVIDADES	FACTOR DE RIESGOS	ORIGEN DEL RIESGO	POTENCIAL CONSECUENCIA
Evaluación del proceso de planificación estratégica del personal	Procedimientos no establecidos	Endógeno	Observaciones por el Ministerio sectorial
Evaluación del proceso de planificación deportiva del personal	Procedimientos no establecidos	Endógeno	Observaciones por el Ministerio sectorial
Evaluación al control de actividades del personal DTM	Informes y reportes atrasados	Endógeno	Observaciones por el Ministerio sectorial

Verificación de los informes y reportes de novedades a la máxima autoridad	Informes y reportes atrasados	Endógeno	Incumplimiento normas de control interno
<b>Elaborado por:</b> La autora <b>Fuente:</b> FEDENAPO			

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

Es una herramienta básica, basada en los distintos sistemas de información, que contribuye a identificar las actividades o procesos sujetos a riesgo, cuantifica la probabilidad de estos eventos y medir el daño potencial asociado a su ocurrencia. (Dorta, 2000)

Es la representación gráfica de los puestos de trabajo y el proceso de producción, en el cual se identifican, localiza y valoran los riesgos, procesos peligrosos y condiciones de trabajo, a los que están expuestos los trabajadores y trabajadoras en su centro laboral. (Dorta, 2000)

Proporciona una información global de una empresa sintetiza el valor económico total de los riesgos asumidos en cada momento y facilita la exploración de esas fuentes de riesgos, el mapa es un instrumento gráfico interactivo a modo de cuadro de mando que enfatiza las anomalías o desviaciones y permite que el usuario navegue a lo largo de los indicadores en diferentes niveles de desagregación. (Dorta, 2000)

El objetivo del Mapa de Riesgos es sintetizar la información relativa a las indeterminaciones que afronta la empresa y colaborar en las estrategias destinadas a mitigar la exposición y los daños potenciales. (Dorta, 2000)

El mapa debe proporcionar respuestas a cuestiones como ¿qué puede fallar en la actividad? ¿Qué variables o indicadores deberían controlarse, para detectar precozmente estas anomalías? ¿Con que frecuencia cabe esperar que se produzcan estos eventos? ¿Qué procesos de negocios están implicados, y quienes son los responsables de su gestión? ¿Qué consecuencias puede tener sobre la actividad, el equilibrio financiero, la rentabilidad etc.? ¿Cómo pueden mitigarse estos efectos?

Tabla 7: Indicadores, controles y acciones de mitigación



El desarrollo del mapa se empieza con una reflexión acerca de la organización y su negocio, y con la identificación de sus tareas y procedimientos críticos.

Tabla 8: Matriz de evaluación de riesgos y plan de mitigación

ENTIDAD: \_\_\_\_\_

**Matriz de Evaluación de Riesgos y Plan de Mitigación**

Elaborado por: 1  
Fecha: 2017-02-

Compon ente	Subcompo nente	Objet ivo	#	Descrip ción del Riesgo	Factores externos				Factores internos				Importa ncia	Prob abi lidad	Impta cto	Riesg o Inhere nte	Contro les	Importa ncia	Prob abi lidad	Impta cto	Riesg o Resid ual	
					Económicos	Medioambientales	Políticos y Legales	Accidentes	Tecnológicos	Infraestructura	Personal	Procesos										Tecnología
			1																			
			2																			
			3																			
			4																			
			5																			

Elaborado por: La autora

La combinación de valores de importancia, probabilidad y cobertura de los controles asignados a cada factor de riesgo de la forma que se han descrito determina su clasificación en uno de los niveles de riesgo definidos en el Mapa de riesgo y que se identifican mediante un color diferente.

**CAPÍTULO III. PROPUESTA DE DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL MAPA DE RIESGOS  
Y PLAN DE MITIGACIÓN A LA DIRECCION TECNICA METODOLOGICA DE LA  
FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE NAPO, PERÍODO 2016.**

Tabla 9: Matriz diccionario de riesgos objetivo 1

<b>MATRIZ Y/O DICCIONARIO DE RIESGOS</b>			
<b>LLUVIA DE IDEAS</b>			
<b>SUBCOMPONENTE</b>	Dirección Técnica Metodológica de Federación Deportiva Provincial de Napo		
<b>COMPONENTE</b>	Disponer del personal de la Dirección Técnica Metodológica idóneo competente requerido por los procesos deportivos		
<b>-1</b>	<b>-2</b>	<b>-3</b>	<b>-4</b>
<b>Objetivo(s) Estratégico (s) u Operativo (s)</b>	<b>Determinación de riesgos internos y externos</b>	<b>Peso del riesgo por su probabilidad</b>	<b>Priorización de riesgos de mayor probabilidad</b>
Disponer del personal de la Dirección Técnica Metodológica idóneo competente requerido por los procesos deportivos	Recursos limitados para el desarrollo de los programas establecidos.	40%	1
	Baja capacitación y formación del personal	30%	2
	Desvió de políticas objetivos y metas establecidas por la unidad	10%	3
	Incumplimiento al plan operativo anual	10%	3
	Desactualización del manual de funciones	10%	3
	<b>TOTAL</b>		100%
Elaborado por: La autora			
Fuente: FEDENAPO			

Tabla 10: Matriz diccionario de riesgos objetivo 2

<b>MATRIZ Y/O DICCIONARIO DE RIESGOS</b>			
<b>LLUVIA DE IDEAS</b>			
<b>SUBCOMPONENTE</b>	Dirección Técnica Metodológica de Federación Deportiva Provincial de Napo		
<b>COMPONENTE</b>	Incrementar el número de deportistas en las diferentes áreas de FEDENAPO y LDC.		
<b>-1</b> <b>Objetivo(s)</b> <b>Estratégico (s) u</b> <b>Operativo (s)</b>	<b>-2</b> <b>Determinación de riesgos</b> <b>internos y externos</b>	<b>-3</b> <b>Peso del</b> <b>riesgo por</b> <b>su</b> <b>probabilidad</b>	<b>-4</b> <b>Priorización de riesgos</b> <b>de mayor probabilidad</b>
Incrementar el número de deportistas en las diferentes áreas de FEDENAPO y LDC.	Falta de cultura deportiva en la población	30%	1
	Limitados recursos para construcción y mantenimiento de áreas deportivas e implementación.	20%	2
	Poco cumplimiento a la normativa alumno - profesor.	15%	3
	Ínfimo apoyo de los padres de familia.	15%	3
	Poco apoyo de organismo seccionales a estas categorías	20%	2
	<b>TOTAL</b>		100%
Elaborado por: La autora Fuente: FEDENAPO			

Tabla 11: Matriz diccionario de riesgos objetivo 3

<b>MATRIZ Y/O DICCIONARIO DE RIESGOS</b>			
<b>LLUVIA DE IDEAS</b>			
<b>SUBCOMPONENTE</b>	Dirección Técnica Metodológica de Federación Deportiva Provincial de Napo		
<b>COMPONENTE</b>	Mejorar la ubicación en la clasificación general de Juegos deportivos nacionales de menores.		
<b>-1</b>	<b>-2</b>	<b>-3</b>	<b>-4</b>
<b>Objetivo(s) Estratégico (s) u Operativo (s)</b>	<b>Determinación de riesgos internos y externos</b>	<b>Peso del riesgo por su probabilidad</b>	<b>Priorización de riesgos de mayor probabilidad</b>
Mejorar la ubicación en la clasificación general de Juegos deportivos nacionales de menores.	Poca importancia de los entrenadores a las categorías de base.	35%	1
	Poca capacidad de retención de deportistas en las áreas	10%	3
	Falta de un sistema de captación de talentos.	10%	3
	Escaso apoyo de las ligas deportivas cantonales.	15%	2
	Falta de presupuesto para la preparación deportiva.	30%	1
	<b>TOTAL</b>		100%
Elaborado por: La autora Fuente: FEDENAPO			



Tabla 12: Matriz diccionario de riesgos objetivo 4

<b>MATRIZ Y/O DICCIONARIO DE RIESGOS</b>			
<b>LLUVIA DE IDEAS</b>			
<b>SUBCOMPONENTE</b>	Dirección Técnica Metodológica de Federación Deportiva Provincial de Napo		
<b>COMPONENTE</b>	Incrementar el número de deportistas legalmente inscritos en Federación Deportiva Provincial de Napo		
<b>-1</b>	<b>-2</b>	<b>-3</b>	<b>-4</b>
<b>Objetivo(s) Estratégico (s) u Operativo (s)</b>	<b>Determinación de riesgos internos y externos</b>	<b>Peso del riesgo por su probabilidad</b>	<b>Priorización de riesgos de mayor probabilidad</b>
Incrementar el número de deportistas legalmente inscritos en Federación Deportiva Provincial de Napo	Poca exigencia de los entrenadores sobre la obligatoriedad de inscripción de deportistas	30%	2
	Desinterés de los padres de familia por la práctica deportiva de sus hijos.	10%	3
	Faltan seguimientos a la matrícula de los deportistas que asisten diariamente.	40%	1
	Escaso apoyo en las inscripciones de deportistas en las ligas deportivas cantonales.	10%	3
	Falta de presupuesto familiar para adquirir la documentación	10%	3
	<b>TOTAL</b>		100%
Elaborado por: La autora Fuente: FEDENAPO			

Tabla 13: Matriz diccionario de riesgos objetivo 5

<b>MATRIZ Y/O DICCIONARIO DE RIESGOS</b>			
<b>LLUVIA DE IDEAS</b>			
<b>SUBCOMPONENTE</b>	Dirección Técnica Metodológica de Federación Deportiva Provincial de Napo		
<b>COMPONENTE</b>	Mejorar el servicio de atención médica a los deportistas de FEDENAPO		
<b>-1</b>	<b>-2</b>	<b>-3</b>	<b>-4</b>
<b>Objetivo(s) Estratégico (s) u Operativo (s)</b>	<b>Determinación de riesgos internos y externos</b>	<b>Peso del riesgo por su probabilidad</b>	<b>Priorización de riesgos de mayor probabilidad</b>
Mejorar el servicio de atención médica a los deportistas de FEDENAPO.	Poco control médico en las diferentes etapas de la preparación deportiva.	25%	1
	Falta de implementos y material de fisioterapia para el tratamiento de lesiones.	25%	1
	Falta de seguimiento a las áreas deportivas.	10%	3
	Poca disponibilidad de medicina para el debido tratamiento y recuperación del deportista	25%	1
	Escaso de presupuesto familiar para adquirir medicina.	15%	2
	<b>TOTAL</b>		100%
<b>Elaborado por:</b> La autora			
Fuente: FEDENAPO			

### 3.1. Mapa de riesgo y plan de mitigación

El mapa de riesgo es una herramienta que indica la Contraloría General del Estado CGE para su aplicación, este es un instrumento que sirve para identificar riesgos y poder tomar las gestiones necesarias que permitan trabajar de una manera ordenada clara y que permita el entendimiento. En este caso la implementación de mapas de riesgos y planes de mitigación de riesgos en la Dirección Técnica Metodológica de la Federación Deportiva Provincial de Napo permitirá mejorar en beneficio del deporte provincial.

#### Contenidos

- Objetivos
- Riesgos (identificados en las áreas críticas)
- Fuentes internas y externas
- Importancia, probabilidad e impacto
- Riesgo inherente
- Actividades de control
- Importancia, probabilidad e impacto
- Riesgo residual
- Plan de mitigación (Utilización de matrices).
  - Acciones
  - Responsables
  - Plazos
  - Recursos (si se requieren)
  - Indicadores de gestión

Este documento ha sido presentado a la Federación Deportiva Provincial de Napo mediante comunicación del 24 de febrero 2017 mediante Oficio N.- TFT-UTPL-002 y autorizado para su auspicio de implementación mediante oficio N.- FDNAPO-2017-120-OF de fecha 27-02-2017.

Tabla 14: Matriz de evaluación de riesgos y plan de mitigación objetivo 1

Formato No. 4

ENTIDAD: FEDERACIÓN DEPORTIVA PROVINCIAL DE NAPO

Matriz de Evaluación de Riesgos y Plan de Mitigación

Elaborado por:  
Fecha: 2017-02-02

																			Plan de Mitigación o Tratamiento de los Riesgos										
Componente 2	Subcomponente 3	Objetivo 4	# 5	Descripción del Riesgo 6	Factores externos				Factores internos				Riesgo Inherente 12	Controles 13	Importancia 14	Probabilidad 15	Impacto 16	Riesgo Residual 17	Priorización 18	Actividades 19	Responsables (Cargo) 20	Recursos 21	Cronograma			Indicadores 25			
					Económicos 7	Medioambientales Políticos y Legales 8	Sociales 9	Tecnológicos 10	Infraestructura 11	Personal Procesos 12	Tecnología 13	Importancia 9											Probabilidad 10	Impacto 11	Duración 22		Fecha Inicio 23	Fecha Término 24	
DIRECCIÓN TÉCNICA METODOLÓGICA	DIRECCIÓN TÉCNICA METODOLÓGICA	Disponer del personal de la Dirección Técnica Metodológica idóneo competente requerido por los procesos deportivos	1	Recursos limitados para el desarrollo de los programas establecidos.	x	x				x			10	3	3	90	Autogestión con padres de familia	5	2	2	20	Verificación	Aprobación de presupuesto autogestión	DIRECTOR TÉCNICO METODOLÓGICO	financieros	Anual	01/01/2017	31/12/2017	Numero de informes económicos mensuales
			2	Baja capacitación y formación del personal	x	x	x	x		x	x	5	2	2	20	Implementar plan de capacitación al personal	5	2	2	20	Aprobación	Implementación del plan de capacitación	humanos				01/01/2017	31/12/2017	Numero de informes de capacitaciones
			3	Desvío de políticas objetivas y metas establecidas por la unidad	x	x					x	10	3	2	60	seguimiento mensual a planificación	5	2	1	10	Análisis	Presentación matriz de seguimiento mensual a planificación	01/01/2017		31/12/2017		Numero de informes de seguimiento		
			4	Incumplimiento al plan operativo anual	x	x	x		x	x	x	10	3	3	90	seguimiento mensual al POA	5	2	2	20	Verificación	Presentación matriz de seguimiento mensual a planificación	01/01/2017		31/12/2017		Numero de matriz de seguimiento al POA		
			5	Desactualización del manual de funciones	x	x	x		x	x		5	3	2	30	Reforma al reglamento interno	5	2	1	10	Análisis	Reforma al reglamento interno	Trimestral		01/02/2017		30/04/2017	Numero de reformas realizadas	

Elaborado por: La autora

Fuente: Matriz de evaluación y riesgos FEDENAPO

Tabla 15: Matriz de evaluación de riesgos y plan de mitigación objetivo 2

ENTIDAD: FEDERACIÓN DEPORTIVA PROVINCIAL DE NAPO

Matriz de Evaluación de Riesgos y Plan de Mitigación

Elaborado por:  
Fecha: 2017-02-02

Componente (2)	Subcomponente (3)	Objetivo (4)	# (5)	Descripción del Riesgo (6)	Factores externos		Factores internos		Importancia (9)	Probabilidad (10)	Impacto (11)	Riesgo Inherente (12)	Controles (13)	Importancia (14)	Probabilidad (15)	Impacto (16)	Riesgo Residual (17)	Priorización (18)	Actividades (19)	Responsables (Cargo) (20)	Recursos (21)	Cronograma			Indicadores (25)													
					Económicos (7)	Medioambientales Políticos y Legales Sociales (8)	Tecnológicos (8)	Infraestructura Personal Procesos Tecnología (8)														Importancia (9)	Probabilidad (10)	Impacto (11)		Riesgo Inherente (12)	Controles (13)	Importancia (14)	Probabilidad (15)	Impacto (16)	Riesgo Residual (17)	Priorización (18)	Actividades (19)	Responsables (Cargo) (20)	Recursos (21)	Duración (22)	Fecha Inicio (23)	Fecha Término (24)
DIRECCIÓN TÉCNICA METODOLÓGICA	DIRECCIÓN TÉCNICA METODOLÓGICA	Incrementar el número de deportistas en las diferentes áreas de FEDENAPO y LDC.	1	Falta de cultura deportiva en la población			x	x	x	10	3	3	90				10	Analisis	Implementación del plan de socialización	DEPARTAMENTO TECNICO METODOLOGICO	financieros	Anual	01/01/2017	31/12/2017	Numero de INFORMES de actividades realizadas													
			2	Limitados recursos para construcción y mantenimiento de áreas deportivas e implementación.	x	x		x		5	3	1	15	Autogestión por parte de los participantes	10	3	1	30	Aprobaciones				Elaboración de actividades de autogestión	01/01/2017	31/12/2017	Numero de informes de gestión												
			3	Poco cumplimiento a la normativa alumno - profesor.		x	x		x	x	10	3	3	90	seguimiento DIARIO a las áreas de entrenamiento.	10	3	1	30				Verificación	Presentación de informes diarios de seguimiento.	01/01/2017	31/12/2017	Numero de informes de seguimiento											
			4	Infimo apoyo de los padres de familia.	x		x		x		5	3	1	15	Conformar comités de padres de familia.	5	3	2	30				Aprobaciones	Elaboración de un plan anual de actividades por deporte	01/01/2017	31/12/2017	Informes de la gestión realizada											
			5	Poco apoyo de organismo seccionales a estas categorías	x		x				10	3	2	60	Presentar proyectos a las autoridades seccionales	10	3	2	60				Analisis	Seguimiento a los proyectos realizados	Trimestral	01/02/2017	30/04/2017	Numero de informes de gestión realizados										

Elaborado por: La autora

Fuente: Matriz de evaluación y riesgos FEDENAPO

Tabla 16: Matriz de evaluación de riesgos y plan de mitigación objetivo 3

Formato No. 4

ENTIDAD: FEDERACIÓN DEPORTIVA PROVINCIAL DE NAPO

Matriz de Evaluación de Riesgos y Plan de Mitigación

Elaborado por:  
Fecha: 2017-02-02

Plan de Mitigación o Tratamiento de los Riesgos

Componente (2)	Subcomponente (3)	Objetivo (4)	# (5)	Descripción del Riesgo (6)	Factores externos				Factores internos				Riesgo Inherente			Riesgo Residual			Actividades (19)	Responsables (Cargo) (20)	Recursos (21)	Cronograma			Indicadores (25)								
					Económicos Medioambientales Políticos y Legales Sociales	(7)	Tecnológicos	Infraestructura Personal Procesos Tecnología	(8)	Importancia (9)	Probabilidad (10)	Impacto (11)	(12)	Importancia (14)	Probabilidad (15)	Impacto (16)	(17)	Priorización (18)				Duración (22)	Fecha Inicio (23)	Fecha Término (24)									
DIRECCIÓN TÉCNICA METODOLÓGICA	DIRECCIÓN TÉCNICA METODOLOGICA	Mejorar la ubicación en la clasificación general de Juegos deportivos nacionales de menores.	1	Poca importancia de los entrenadores a las categorías de base.					x	x			x	x	10	3	3	90	Controlar diariamente la relación alumno-profesor	5	2	2	20	Verificación	Implementación de mecanismo de control y seguimiento	DEPARTAMENTO TECNICO METODOLOGICO	humanos	Anual	01/01/2017	31/12/2017	Numero de INFORMES de visitas realizadas		
			2	Poca capacidad de retención de deportistas en las áreas	x						x	x			x	x	10	3	3	90	seguimiento diario a las áreas de entrenamiento.	5	2	2	20				Verificación	Elaboración de actividades y guías de motivación	01/01/2017	31/12/2017	Informe de actividades y guías realizados
			3	Falta de un sistema de captación de talentos.	x						x				x	x	10	2	2	40	Realizar visitas permanentes a diferentes sectores de la población	5	2	2	20				Verificación	Establecer un sistema provincial para la detección de talentos.	01/01/2017	31/12/2017	Numero de deportivos captados.
			4	Escaso apoyo de las ligas deportivas cantonales.	x						x				x	x	5	2	5	50	Control permanente en las áreas deportivas de LDC.	5	2	2	20				Verificación	Elaboración de un plan anual de seguimiento y control a las LDC.	01/01/2017	31/12/2017	Aporte de atletas de LDC. Al seleccionado provincial.
			5	Falta de presupuesto para la preparación deportiva.	x						x				x	x	10	2	2	40	Gestionar ante los Padres de familia, apoyo económico.	10	2	2	40				Análisis	Elaborar y socializar el plan de topes y competencias	Trimestral	01/02/2017	30/04/2017

Elaborado por: La autora

Fuente: Matriz de evaluación y riesgos FEDENAPO

Tabla 17: Matriz de evaluación de riesgos y plan de mitigación objetivo 4

Formato No. 4

ENTIDAD: FEDERACIÓN DEPORTIVA PROVINCIAL DE NAPO

Matriz de Evaluación de Riesgos y Plan de Mitigación

Elaborado por:  
Fecha: 2017-02-02

													Plan de Mitigación o Tratamiento de los Riesgos																			
Componente (2)	Subcomponente (3)	Objetivo (4)	# (5)	Descripción del Riesgo (6)	Factores externos				Factores internos				Riesgo Inherente (12)	Controles (13)	Riesgo Residual (17)	Priorización (18)	Actividades (19)	Responsables (Cargo) (20)	Recursos (21)	Cronograma			Indicadores (25)									
					Económicos (7)	Medioambientales Políticos y Legales Sociales Tecnológicos	Infraestructura Personal Procesos Tecnología	Importancia (9)	Probabilidad (10)	Impacto (11)	Importancia (14)	Probabilidad (15)								Impacto (16)	Duración (22)	Fecha Inicio (23)		Fecha Término (24)								
DIRECCIÓN TÉCNICA METODOLÓGICA	ESTADÍSTICA Y ACREDITACIÓN	Incrementar el número de deportistas legalmente inscritos en Federación Deportiva Provincial de Napo	1	Poca exigencia de los entrenadores sobre la obligatoriedad de inscripción de deportistas	x	x	x		x	x			10	2	3	60	Información mensual del Dpto. de estadística sobre la matrícula de los deportistas.	5	2	1	10	Verificación	Elaboración de un plan de seguimiento y control	ESTADÍSTICA Y ACREDITACIÓN	humanos y materiales	Anual		01/01/2017	31/12/2017	Numero de deportistas inscritos		
			2	Desinterés de los padres de familia por la práctica deportiva de sus hijos.	x		x			x	x				5	2	2	20	Reuniones de socialización con los padres de familia	5	2	1	10				Verificación	Implementación de un plan de socialización		01/01/2017	31/12/2017	Informe de actividades
			3	Falta seguimientos a la matrícula de los deportistas que asisten diariamente.			x			x	x				5	2	2	20	Realizar controles mensuales de altas bajas de los deportistas.	5	2	1	10				Verificación	Elaboración de un plan anual de seguimiento y control		01/01/2017	31/12/2017	numero de deportistas inscritos y dados de baja
			4	Escaso apoyo en las inscripciones de deportistas en las ligas deportivas cantonales.	x	x	x			x	x				10	2	3	60	Controlar mensualmente las inscripciones los deportistas de las LDC, además de permanentes	5	2	1	10				Verificación	Elaboración de un plan anual de seguimiento y control a las LDC.		01/01/2017	31/12/2017	Numero de deportistas captados y dados de baja
			5	Falta de presupuesto familiar para adquirir la documentación	x						x				5	2	2	20	Gestionar ante los Padres de familia, apoyo económico.	5	2	1	10				Verificación	Mantener reuniones conjuntas entre los entrenadores y los padres de familia para socializar la importancia de ser	trimestral	01/02/2017	30/04/2017	Numero de informes de gestión realizados.

Elaborado por: La autora  
Fuente: Matriz de evaluación y riesgos FEDENAPO



Tabla 18: Matriz de evaluación de riesgos y plan de mitigación objetivo 5

ENTIDAD: FEDERACIÓN DEPORTIVA PROVINCIAL DE NAPO

Matriz de Evaluación de Riesgos y Plan de Mitigación

Elaborado por:  
Fecha: 2017-02-02

Plan de Mitigación o Tratamiento de los Riesgos

Componente 2	Subcomponente 3	Objetivo 4	# 5	Descripción del Riesgo 6	Factores externos				Factores internos				Importancia 9	Probabilidad 10	Impacto 11	Riesgo Inherente 12	Controles 13	Importancia 14	Probabilidad 15	Impacto 16	Riesgo Residual 17	Priorización 18	Actividades 19	Responsables (Cargo) 20	Recursos 21	Cronograma			Indicadores 25		
					Económicos	Medioambientales Políticos y Legales	Sociales	Tecnológicos	Infraestructura	Personal	Procesos	Tecnología														Duración 22	Fecha Inicio 23	Fecha Término 24			
																														7	8
DIRECCIÓN TÉCNICA METODOLÓGICA	EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO	Mejorar el servicio de atención médica a los deportistas de FEDENAPO.	1	Poco control médico en las diferentes etapas de la preparación deportiva.		x	x		x	x			5	2	2	20	Establecer lineamientos de trabajo con el DTM.	5	1	1	5	Aprobación	Elaboración de un plan de seguimiento y control	DEPARTAMENTO TECNICO METODOLÓGICO	humanos y materiales	Mensual	01/01/2017	31/12/2017	Número de informes.		
			2	Falta de implementos y material de fisioterapia para el tratamiento de lesiones.	x		x					x			10	2	2	40	realizar informes de la base material inicial y su incremento.	5	1	1	5			Aprobación	Elaboración de proyectos	trimestral	01/01/2017	31/12/2017	Número de PROYECTOS EJECUTADOS
			3	Falta de seguimiento a las áreas deportivas.			x				x	x			5	2	2	20	Establecer lineamientos de trabajo con el DTM.	5	1	1	5			Aprobación	Elaboración de un plan anual de seguimiento y control	Mensual	01/01/2017	31/12/2017	Número de informes.
			4	Poca disponibilidad de medicina para el debido tratamiento y recuperación del deportista	x		x				x	x			5	2	2	20	Verificar disponibilidad existente	5	2	2	20			Verificación	Elaboración de proyectos	trimestral	01/01/2017	31/12/2017	Número de PROYECTOS EJECUTADOS
			5	Escaso de presupuesto familiar para adquirir medicina.	x		x				x	x			5	2	2	20	Verificar la situación socio económica familiar	5	2	2	20			verificación	Elaboración de proyectos	trimestral	01/02/2017	30/04/2017	Número de PROYECTOS EJECUTADOS

Elaborado por: La autora  
Fuente: Matriz de evaluación y riesgos FEDENAPO

### 3.2. Informe a gerencia

Oficio N.- TFT-UTPL-002-2017

Tena, 24 de febrero 2017

Ingeniero  
Darwin Mina Angulo  
**PRESIDENTE FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE NAPO**  
Presente

De mi consideración:

Como resultado de nuestro trabajo de fin de titulación "Diseño y propuesta de implementación de mapa de riesgos, plan de mitigación y auditoría basada en riesgos en la Dirección Técnica Metodológica de la Federación Deportiva Provincial de Napo -, período 2016. Y con base en el examen efectuado se notó ciertos aspectos referentes al sistema de control interno del Departamento Técnico Metodológico y considerando que todas las actividades de una organización sean pública o privada, afrontan riesgos que pueden afectar sus objetivos, Se diseño un mapa de riesgos a nivel institucional con su correspondiente plan de mitigación, el cual se pone a su consideración para que se tomen las medidas correctivas consideradas en la matriz de riesgo.

Las observaciones van dirigidas a funcionarios del Departamento Técnico Metodológico y tienden a fortalecer el sistema de control interno y mitigar los posibles riesgos que impidan el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Agradecemos una vez más la colaboración recibida de los funcionarios y colaboradores del Departamento Técnico Metodológico de la Federación Deportiva Provincial de Napo para la elaboración de la matriz de riesgos y estamos en la mejor disposición de ampliar y/o aclarar el informe que se adjunta en una sesión conjunta de trabajo cuando nos convoquen.

  
Ing. María Isabel Fiallos Chulde  
**ESTUDIANTE UTPL**  
**TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN**  
**MAESTRIA AUDITORIA INTEGRAL**



## TRABAJO REALIZADO

En la evaluación de control interno para el "Diseño y propuesta de implementación de mapa de riesgos, plan de mitigación y auditoría basada en riesgos en la Dirección Técnica Metodológica de la Federación Deportiva Provincial de Napo - , período 2016, que se encuentra debidamente legalizada, se revisó las siguientes áreas y aspectos relevantes de la entidad, así:

### Procedimientos generales

1. Conocimiento y recorrido de las instalaciones de Federación Deportiva Provincial de Napo – Dirección Técnica Metodológica.
2. Lectura de la Ley del Deporte y su Reglamento
3. Lectura del Estatuto Orgánico de FEDENAPO.
4. Revisión del Reglamento Interno de FEDENAPO
5. Conocimiento del informe de auditoría, ejecutado en el periodo 2014- 2015, por parte de la Contraloría General del Estado.
6. Lectura y análisis del Plan Operativo Anual
7. Revisión de actas de trabajo del Departamento Técnico Metodológico.
8. Reunión de trabajo con el personal del Departamento Técnico Metodológico, para establecer la matriz de lluvia de ideas y matriz de riesgo.

### Resultado de la revisión:

Del análisis y estudio de los documentos antes descritos, determinamos que existen actas que se encuentran sin las firmas de las personas responsables del trámite de autorización, aprobación y ejecución, por lo que este hecho se ampliará en el apartado de hallazgos y recomendaciones de esta carta de gerencia, con el propósito de ampliar nuestro análisis realizamos los siguientes procedimientos:

1. Seleccionamos una muestra del personal técnico para revisar el nivel académico de cada uno.
2. Realizamos una revisión de la asignación presupuestaria de las once disciplinas deportivas que cuenta la Dirección Técnica Metodológica. De FEDENAPO, para determinar si estos están utilizando correctamente el presupuesto en el periodo que les corresponde aprobado el POA.
3. Solicitamos a la Administradora Financiera de FEDENAPO confirmaciones de los saldos por disciplina deportiva para comprobar el cumplimiento de las actividades según el POA o las correspondientes reprogramaciones.
4. Solicitamos al departamento de Estadística y Acreditación el registro de deportistas inscritos en el periodo 2016.
5. Solicitamos al Coordinador Técnico encargado el plan de mantenimiento de los escenarios Deportivos del periodo 2016.
6. Solicitamos al Departamento medico el detalle de atención a los deportistas del periodo 2016.

**Resultado de la revisión:**

Como resultado de nuestra revisión de los documentos antes descritos determinamos a la fecha que:

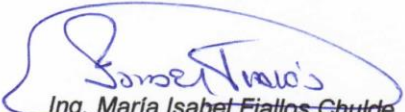
1. De 53 técnicos del Departamento técnico Metodológico un 20,75% del personal no tiene título de tercer nivel y un 90% de personal sin actualización profesional, no se ha elaborado el plan de capacitación anual, por lo que el departamento técnico Metodológico en coordinación con la Jefatura de Talento Humano deberá elaborar anualmente el plan de capacitación enmarcado en las competencias de cada uno de los técnicos.
2. En la asignación presupuestaria, se determinó que el presupuesto asignado de \$90.000 para fomento deportivo no cubre todas las necesidades planificadas para el nivel de entrenamiento de los deportistas que participan anualmente los juegos nacionales, por lo que en algunos casos recurren a la autogestión con los padres de familia, esto se debe al recorte presupuestario realizado por el Ministerio del Deporte durante los años 2015 y 2016 a todas las federaciones deportivas en un 40% de la asignación total que para la Federación Deportiva Provincial de Napo le correspondió la reducción de \$670.000 la cual se vio obligada a disminuir el rubro de fomento deportivo ya no se pudo en el porcentaje de nómina por ser los funcionarios de régimen código de trabajo y estar con contratos de plazo indefinido; razón por la cual es recomendable se formalice la autogestión con los padres de familia lo que permitirá a la federación cumplir con sus actividades planificadas, sin descuidar la insistencia de la asignación de recursos ala ministerio del Deporte .
3. De la revisión de saldo de la asignación presupuestaria para cada disciplina deportiva se evidencio que las reprogramaciones se realizan cada mes ya que las fechas para las competencias varían por influencia de las ecuatorianas por deporte lo que ocasiona que se reprogramen los eventos, esto es muy importante se cumpla con los procesos de reprogramaciones y reformas en el mes de las actividades a realizarse ya que su incumplimiento es observado en la evaluación anual del POA.
4. Cotejamos el registro auxiliar de inscripciones mensuales del 2016 el cual va en promedio de 5 a 8 inscripciones por mes considerado un nivel muy bajo en relación al nivel de cobertura que deben mantener las federaciones deportivas, se consideró el alto nivel de pobreza de los deportistas que no tienen para presentar uno de los requisitos e inscripción que es la partida integra de nacimiento otorgada por el Registro civil por un valor de \$6,00. Se encuentran asistiendo a los entrenamientos alrededor de 300 deportistas que no están legalmente inscritos, lo que ocasiona no se cumpla con el nivel de cobertura esperado, deberán buscar el apoyo interinstitucional de apoyo y cooperación con el registro civil para que se pueda obtener mediante exoneración la partida integra de nacimiento.
5. El Coordinador técnico no presento el plan de mantenimiento de los escenarios Deportivos señalando que nunca se elabora y que los mantenimientos que se realizan son conforme a la necesidad que se van presentando ya que no existen un rubro

considerable para un mantenimiento preventivo sino más bien correctivo, se verifico adicionalmente el rubro fijado para mantenimiento es d \$5.000,dólares y considerando la extensión del inmueble es muy poco el rubro fijado, más sin embargo es importante establecer una planificación del mantenimiento y presentar proyectos de rehabilitación y mantenimiento de los escenarios deportivos a los GAD para la asignación de recursos en administración directa.

6. Se procedió a la revisión de las fichas médicas de los deportistas, evidenciándose que no existe un seguimiento y control posterior a los pacientes, además no existe un plan de salud preventivo anual el cual es una exigencia del Ministerio de Deporte contar con el certificado médico anual de cada deportista, el equipo multidisciplinario de FEDENAPO deberá realizar el seguimiento respectivo a los deportistas y elaborar el plan de salud para los deportistas activos.

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

Atentamente,

  
Ing. María Isabel Fiallos Chulde  
**ESTUDIANTE UTPL**  
**TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN**  
**MAESTRIA AUDITORIA INTEGRAL**

### **3.3. Resultado de aplicación de mapa de riesgos, plan de mitigación y auditoría basada en riesgos en la dirección técnica metodológica**

En la evaluación de control interno para el “Diseño y propuesta de implementación de mapa de riesgos, plan de mitigación y auditoría basada en riesgos en la Dirección Técnica Metodológica de la Federación Deportiva Provincial de Napo -, período 2016, que se encuentra debidamente legalizada, se revisó las siguientes áreas y aspectos relevantes de la entidad, así:

#### Procedimientos generales

Conocimiento y recorrido de las instalaciones de Federación Deportiva Provincial de Napo – Dirección Técnica Metodológica.

Lectura de la Ley del Deporte y su Reglamento

Lectura del Estatuto Orgánico de FEDENAPO.

Revisión del Reglamento Interno de FEDENAPO

Conocimiento del informe de auditoría, ejecutado en el periodo 2014- 2015, por parte de la Contraloría General del Estado.

Lectura y análisis del Plan Operativo Anual

Revisión de actas de trabajo del Departamento Técnico Metodológico.

Reunión de trabajo con el personal del Departamento Técnico Metodológico, para establecer la matriz de lluvia de ideas y matriz de riesgo.

Resultado de la revisión:

Del análisis y estudio de los documentos antes descritos, se determinó que existen actas que se encuentran sin las firmas de las personas responsables del trámite de autorización, aprobación y ejecución, por lo que este hecho se ampliará en el apartado de hallazgos y recomendaciones de esta carta de gerencia, con el propósito de ampliar nuestro análisis se realizó los siguientes procedimientos:

Se seleccionó una muestra del personal técnico para revisar el nivel académico de cada uno.

Se realizó una revisión de la asignación presupuestaria de las once disciplinas deportivas que cuenta la Dirección Técnica Metodológica. De FEDENAPO, para determinar si estos están utilizando correctamente el presupuesto en el periodo que les corresponde aprobado el POA.

Se solicitó a la Administradora Financiera de FEDENAPO confirmaciones de los saldos por disciplina deportiva para comprobar el cumplimiento de las actividades según el POA o las correspondientes reprogramaciones.

Se solicitó al departamento de Estadística y Acreditación el registro de deportistas inscritos en el periodo 2016.

Se requirió al Coordinador Técnico encargado el plan de mantenimiento de los escenarios Deportivos del periodo 2016.

Se obtuvo del Departamento medico el detalle de atención a los deportistas del periodo 2016.

**Resultado de la revisión:**

Como resultado de la revisión de los documentos antes descritos se determinó a la fecha que:

De 53 técnicos del Departamento técnico Metodológico un 20,75% del personal no tiene título de tercer nivel y un 90% de personal sin actualización profesional, no se ha elaborado el plan de capacitación anual, por lo que el Departamento Técnico Metodológico en coordinación con la Jefatura de Talento Humano deberá elaborar anualmente el plan de capacitación enmarcado en las competencias de cada uno de los técnicos.

En la asignación presupuestaria, se determinó que el presupuesto asignado de \$90.000 para fomento deportivo no cubre todas las necesidades planificadas para el nivel de entrenamiento de los deportistas que participan anualmente los juegos nacionales, por lo que en algunos casos recurren a la autogestión con los padres de familia, esto se debe al recorte presupuestario realizado por el Ministerio del Deporte durante los años 2015 y 2016 a todas las Federaciones Deportivas en un 40% de la asignación total que para la Federación Deportiva Provincial de Napo le correspondió la reducción de \$670.000 la cual se vio obligada a disminuir el rubro de fomento deportivo ya que no se pudo en el porcentaje de nómina por ser los funcionarios de régimen código de trabajo y estar con contratos de plazo indefinido; razón por la cual es recomendable se formalice la autogestión con los padres de familia lo que permitirá a la Federación cumplir con sus actividades planificadas, sin descuidar la insistencia de la asignación de recursos al Ministerio del Deporte .

De la revisión de saldo de la asignación presupuestaria para cada disciplina deportiva se evidencio que las reprogramaciones se realizan cada mes ya que las fechas para las competencias varían por influencia de las Federaciones Ecuatorianas por Deporte lo que ocasiona que se reprogramen los eventos, esto es muy importante se cumpla con los procesos de reprogramaciones y reformas en el mes de las actividades a realizarse ya que su incumplimiento es observado en la evaluación anual del POA por el organismo de control.

Se cotejó el registro auxiliar de inscripciones mensuales del 2016 el cual va en promedio de 5 a 8 inscripciones por mes considerado un nivel muy bajo en relación al nivel de cobertura que deben mantener las Federaciones Deportivas, se consideró el alto nivel de pobreza de los deportistas que no tienen para presentar uno de los requisitos e inscripción que es la partida integra de nacimiento otorgada por el Registro civil por un valor de \$6,00. Se encuentran asistiendo a los entrenamientos alrededor de 300 deportistas que no están legalmente inscritos, lo que ocasiona no se cumpla con el nivel de cobertura esperado,

deberán buscar el apoyo interinstitucional de apoyo y cooperación con el Registro Civil para que se pueda obtener mediante exoneración la partida íntegra de nacimiento.

El Coordinador técnico no presentó el plan de mantenimiento de los escenarios Deportivos señalando que nunca se elabora y que los mantenimientos que se realizan son conforme a la necesidad que se van presentando ya que no existen un rubro considerable para un mantenimiento preventivo sino más bien correctivo, se verificó adicionalmente el rubro fijado para mantenimiento es de \$5.000, dólares y considerando la extensión del inmueble es muy poco el rubro fijado, más sin embargo es importante establecer una planificación del mantenimiento y presentar proyectos de rehabilitación y mantenimiento de los escenarios deportivos a los GAD para la asignación de recursos en administración directa.

Se procedió a la revisión de las fichas médicas de los deportistas, evidenciándose que no existe un seguimiento y control posterior a los pacientes, además no existe un plan de salud preventivo anual el cual es una exigencia del Ministerio de Deporte contar con el certificado médico anual de cada deportista, el equipo multidisciplinario de FEDENAPO deberá realizar el seguimiento respectivo a los deportistas y elaborar el plan de salud para los deportistas activos.

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

### **3.4. Análisis de los resultados del mapa de riesgos**

De acuerdo a los resultados obtenidos en las tablas anteriores, se puede notar que en un 56% de los resultados apuntan a que existen riesgos que no se pueden aceptar, estos impiden que los objetivos que se plantean dentro de la organización se puedan cumplir de manera eficiente y eficaz; además los riesgos tolerables son de 44% riesgos que pueden ser tolerables, pero más no aceptables, mientras que los aceptables figuran un 0% lo cual es un porcentaje nulo dentro del proceso analizado. Los resultados obtenidos conllevan a generar un plan de mitigación en la Dirección Técnica Metodológica de la Federación Deportiva provincial de Napo.

### **3.5. Plan de Mitigación de riesgos**



El propósito de la mitigación es la reducción de la vulnerabilidad, es apuntar a reducir la probabilidad de la ocurrencia del riesgo, contradictorio a lo permitido o aceptado. Es reducir la probabilidad de que ocurra un riesgo y/o su impacto antes de que se deba invertir grandes cantidades de recursos para tomar las medidas correctivas correspondientes.

Luego de haber determinado la probabilidad por el impacto para cada factor de riesgo, según los cinco principales objetivos del Departamento Técnico Metodológico se analizó la efectividad de los controles con los que cuenta el mismo y se desarrolló los mismos, para hacer frente con el riesgo existente de cada factor, dando como resultado el riesgo residual.

Una vez definido el riesgo residual de cada factor de riesgo se ha analizado cada uno, con el objetivo de hacer recomendaciones, así también en que tiempo o plazo de ejecución y sus respectivos indicadores.

Tabla 19: Cronograma de cumplimiento plan de mitigación objetivo 1

											Formato No. 5
<b>ENTIDAD: FEDERACIÓN DEPORTIVA PROVINCIAL DE NAPO</b>											
<b>CRONOGRAMA DE CUMPLIMIENTO PLAN DE MITIGACION Y TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS</b>											
Componente	Subcomponente	Objetivo	#	Descripción del Riesgo	Actividades	Responsables (Cargo)	Recursos	Cronograma			Indicadores
								Duración	Fecha Inicio	Fecha Término	
DIRECCIÓN TÉCNICA METODOLÓGICA	DIRECCIÓN TÉCNICA METODOLOGICA	Disponer del personal de la Dirección Técnica Metodológica idóneo competente requerido por los procesos deportivos	1	Recursos limitados para el desarrollo de los programas establecidos.	Aprobación de presupuesto autogestión	DIRECTOR TÉCNICO METODOLOGICO	financieros	Anual	01/01/2017	31/12/2017	Numero de informes económicos mensuales
			2	Baja capacitación y formación del personal	Implementación del plan de capacitación		humanos		01/01/2017	31/12/2017	Numero de informes de capacitaciones
			3	Desvío de políticas objetivos y metas establecidas por la unidad	Presentación matriz de seguimiento mensual a planificación		humanos		01/01/2017	31/12/2017	Numero de informes de seguimiento
			4	Incumplimiento al plan operativo anual	Presentación matriz de seguimiento mensual a planificación		humanos		01/01/2017	31/12/2017	Numero de matriz de seguimiento al POA
			5	Desactualización del manual de funciones	Reforma al reglamento interno		humanos		Trimestral	01/02/2017	30/04/2017

Elaborado por: La autora

Fuente: Matriz plan de mitigación FEDENAPO

Tabla 20: Cronograma de cumplimiento plan de mitigación objetivo 2

ENTIDAD: FEDERACIÓN DEPORTIVA PROVINCIAL DE NAPO											Formato No. 5
CRONOGRAMA DE CUMPLIMIENTO PLAN DE MITIGACION Y TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS											
Componente	Subcomponente	Objetivo	#	Descripción del Riesgo	Actividades	Responsables (Cargo)	Recursos	Cronograma			Indicadores
								Duración	Fecha Inicio	Fecha Término	
DIRECCIÓN TÉCNICA METODOLÓGICA	DIRECCIÓN TÉCNICA METODOLOGICA	Incrementar el número de deportistas en las diferentes áreas de FEDENAPO y LDC.	1	Falta de cultura deportiva en la población	Implementación del plan de socialización	DEPARTAMENTO TECNICO METODOLOGICO	financieros	Anual	01/01/2017	31/12/2017	Numero de INFORMES de actividades realizadas
			2	Limitados recursos para construcción y mantenimiento de áreas deportivas e implementación.	Elaboración de actividades de autogestión						Numero de informes de gestión
			3	Poco cumplimiento a la normativa alumno - profesor.	Presentación de informes diarios de seguimiento.		Numero de informes de seguimiento				
			4	Infimo apoyo de los padres de familia.	Elaboración de un plan anual de actividades por deporte		Informes de la gestión realizada				
			5	Poco apoyo de organismo seccionales a estas categorías	Seguimiento a los proyectos realizados		Numero de informes de gestión realizados				
						humanos	Trimestral	01/02/2017	30/04/2017		

Elaborado por: La autora

Fuente: Matriz plan de mitigación FEDENAPO

Tabla 21: Cronograma de cumplimiento plan de mitigación objetivo 3

ENTIDAD: FEDERACIÓN DEPORTIVA PROVINCIAL DE NAPO											Formato No. 5
CRONOGRAMA DE CUMPLIMIENTO PLAN DE MITIGACION Y TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS											
Componente	Subcomponente	Objetivo	#	Descripción del Riesgo	Actividades	Responsables (Cargo)	Recursos	Cronograma			Indicadores
								Duración	Fecha Inicio	Fecha Término	
DIRECCIÓN TÉCNICA METODOLÓGICA	DIRECCIÓN TÉCNICA METODOLOGICA	Mejorar la ubicación en la clasificación general de Juegos deportivos nacionales de menores.	1	Poca importancia de los entrenadores a las categorías de base.	Implementación de mecanismo de control y seguimiento	DEPARTAMENTO TECNICO METODOLOGICO	humanos	Anual	01/01/2017	31/12/2017	Numero de INFORMES de visitas realizadas
			2	Poca capacidad de retención de deportistas en las áreas	Elaboración de actividades y guías de motivación						Informe de actividades y guías realizados
			3	Falta de un sistema de captación de talentos.	Establecer un sistema provincial para la detección de talentos.						Numero de deportivas captados.
			4	Escaso apoyo de las ligas deportivas cantonales.	Elaboración de un plan anual de seguimiento y control a las LDC.						Aporte de atletas de LDC. Al seleccionado provincial.
			5	Falta de presupuesto para la preparación deportiva.	Elaborar y socializar el plan de topes y competencias				Numero de informes de gestión realizados.		
						humanos	Trimestral	01/02/2017	30/04/2017		

Elaborado por: La autora

Fuente: Matriz plan de mitigación FEDENAPO

Tabla 22: Cronograma de cumplimiento plan de mitigación objetivo 4

Formato No. 5

ENTIDAD: FEDERACIÓN DEPORTIVA PROVINCIAL DE NAPO											
CRONOGRAMA DE CUMPLIMIENTO PLAN DE MITIGACION Y TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS											
Componente	Subcomponente	Objetivo	#	Descripción del Riesgo	Actividades	Responsables (Cargo)	Recursos	Cronograma			Indicadores
								Duración	Fecha Inicio	Fecha Término	
DIRECCIÓN TÉCNICA METODOLÓGICA	ESTADÍSTICA Y ACREDITACIÓN	Incrementar el número de deportistas legalmente inscritos en Federación Deportiva Provincial de Napo	1	Poca exigencia de los entrenadores sobre la obligatoriedad de inscripción de deportistas	Elaboración de un plan de seguimiento y control	ESTADÍSTICA Y ACREDITACION	humanos y materiales	Anual	01/01/2017	31/12/2017	Numero de deportistas inscritos
			2	Desinterés de los padres de familia por la práctica deportiva de sus hijos.	Implementación de un plan de socialización				01/01/2017	31/12/2017	Informe de actividades
			3	Falta seguimientos a la matricula de los deportistas que asisten diariamente.	Elaboración de un plan anual de seguimiento y control				01/01/2017	31/12/2017	Numero de deportistas inscritos y datos de baja.
			4	Escaso apoyo en las inscripciones de deportistas en las ligas deportivas cantonales.	Elaboración de un plan anual de seguimiento y control a las LDC.				01/01/2017	31/12/2017	Numero de deportivas captados y datos de baja
			5	Falta de presupuesto familiar para adquirir la documentacion	Mantener reuniones conjuntas entre los entrenadores y los padres de familia para socializar la importancia de ser Federado.			trimestral	01/02/2017	30/04/2017	Numero de informes de gestión realizados.

Elaborado por: La autora

Fuente: Matriz plan de mitigación FEDENAPO

Tabla 23: Cronograma de cumplimiento plan de mitigación objetivo 5

ENTIDAD: FEDERACIÓN DEPORTIVA PROVINCIAL DE NAPO											Formato No. 5
CRONOGRAMA DE CUMPLIMIENTO PLAN DE MITIGACION Y TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS											
Componente	Subcomponente	Objetivo	#	Descripción del Riesgo	Actividades	Responsables (Cargo)	Recursos	Cronograma			Indicadores
								Duración	Fecha Inicio	Fecha Término	
DIRECCIÓN TÉCNICA METODOLÓGICA	EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO	Mejorar el servicio de atención médica a los deportistas de FEDENAPO.	1	Poco control médico en las diferentes etapas de la preparación deportiva.	Elaboración de un plan de seguimiento y control	DEPARTAMENTO TECNICO METODOLÓGICO	humanos y materiales	Mensual	01/01/2017	31/12/2017	Número de informes.
			2	Falta de implementos y material de fisioterapia para el tratamiento de lesiones.	Elaboración de proyectos			trimestral	01/01/2017	31/12/2017	Número de proyectos ejecutados
			3	Falta de seguimiento a las áreas deportivas.	Elaboración de un plan anual de seguimiento y control			Mensual	01/01/2017	31/12/2017	Número de informes.
			4	Poca disponibilidad de medicina para el debido tratamiento y recuperación del deportista	Elaboración de proyectos			trimestral	01/01/2017	31/12/2017	Número de proyectos ejecutados
			5	Escaso de presupuesto familiar para adquirir medicina.	Elaboración de proyectos				01/02/2017	30/04/2017	Número de proyectos ejecutados

Elaborado por: La autora

Fuente: Matriz plan de mitigación FEDENAPO

### 3.6. Objetivos del plan de mitigación

- Demostrar mediante el plan de mitigación los posibles riesgos a los que está expuesta el Departamento Técnico Metodológico de la Federación Deportiva Provincial de Napo.
- Presentar al Departamento Técnico Metodológico de la Federación Deportiva Provincial de Napo las medidas que podría implementar para reducir los riesgos identificados.
- Lograr mediante la implementación de las recomendaciones y el tiempo establecido, reducir el riesgo en el Departamento Técnico Metodológico de la Federación Deportiva Provincial de Napo.
- Mejorar los niveles de capacitación y formación del personal de la Dirección Técnica Metodológica de la Federación Deportiva Provincial de Napo.
- Incrementar el número de deportistas legalmente inscritos en la Federación Deportiva Provincial de Napo.

- Realizar el seguimiento respectivo a los deportistas y elaborar el plan de salud para los deportistas activos.
- Presentar el proyecto de rehabilitación y mantenimiento de los escenarios deportivos de la Federación Deportiva a los GADs provincial y cantonal.

### **3.7. Importancia**

Una vez examinados los controles internos, técnicas, personas, tecnologías y factores externos es importante efectuar un plan de mitigación en el Departamento Técnico Metodológico de la Federación Deportiva Provincial de Napo para establecer medidas frente a los riesgos encontrados.

Este plan es de trascendente importancia para Departamento Técnico Metodológico de la Federación Deportiva Provincial de Napo en cuanto a controles internos existentes y utilizados en la operatividad del mismo. En el Plan de Mitigación se presentan las respuestas a los riesgos calificados como prioritarios y respuesta.

### **3.8. Uso de los mapas de riesgo y planes de mitigación para el enfoque de una Auditoría.**

El mapa de riesgos es un instrumento, basada en los distintos sistemas de información, que pretende identificar las actividades o procesos sujetos a riesgo, cuantificar la probabilidad de estos eventos y medir el daño potencial mancomunado a su ocurrencia.

Un mapa de esta naturaleza facilita encargado:

- ✚ Provee de información integrada sobre la entidad.
- ✚ Resume el valor económico total de los riesgos asumidos en cada situación
- ✚ Proporciona la exploración de esas fuentes de riesgo.

En lo que concierne a la problemática financiera de la entidad, el mapa ayuda a realizar un seguimiento de las vulnerabilidades clave. La correcta identificación y evaluación de los riesgos se está convirtiendo en un elemento crucial en la gestión como es el

Departamento Técnico Metodológico de la Federación Deportiva Provincial de Napo

En este tenor las entidades deben implantar los mecanismos que les permitan identificar las indeterminaciones que afectan a sus diferentes actividades y procesos, analizar los controles existentes para reducir la posibilidad de que un riesgo potencial se materialice en una pérdida cierta, y adoptar medidas para reducir o controlar el riesgo en aquellas áreas donde se observe que está por encima de los límites tolerables para la entidad.

### **3.9. Demostración de la hipótesis**

Con la información presentada en los anteriores capítulos la evaluación de control interno, mapas y planes de riesgos en el Departamento Técnico Metodológico de la Federación Deportiva Provincial de Napo periodo 2016.

Se puede determinar que la implementación de los mencionados mapas de riesgo y planes de mitigación permitirán el mejoramiento de las actividades Departamento Técnico Metodológico de la Federación Deportiva Provincial de Napo.

Luego del análisis realizado se ha identificado qué existen factores externos e internos que afectan a la óptima operación por lo cual es necesario que se tomen acciones correctivas a fin de mitigar estos riesgos.

## CONCLUSIONES.

- La Dirección Técnica Metodológica de la Federación Deportiva Provincial de Napo, no dispone de mapas de riesgos, como una herramienta que ayude a administrar los diferentes problemas que existen dentro de la institución.
- La Dirección Técnica Metodológica de la Federación Deportiva Provincial de Napo, no dispone de actividades que permitan mitigar riesgos, mismos que afectan al normal desenvolvimiento de la organización, y más aún en que el área de talento humano es la parte principal de control de los trabajadores.
- La Dirección Técnica Metodológica de la Federación Deportiva Provincial de Napo, no dispone de un plan de mantenimiento para los escenarios deportivos, lo cual afecta la vida útil de la infraestructura existente.
- La Dirección Técnica Metodológica de la Federación Deportiva Provincial de Napo, a través del equipo multidisciplinario no dispone del plan de salud ni fichas de seguimiento a la atención de los deportistas.
- La Educación a distancia constituye una estricta disciplina, tenacidad, planificación adecuada del tiempo cumpliendo con un calendario académico propio de cada uno a fin de cumplir con las metas propuestas.
- La responsabilidad del estudio a distancia es mayor que los estudios presenciales porque cada estudiante marca su ritmo de estudio, un factor primordial en la educación a distancia es el uso de internet el cual contribuye a la autoeducación y formación.
- La práctica profesional realizada en el Departamento Técnico Metodológico de la Federación Deportiva Provincial de Napo ha permitido la oportunidad de acercarse al entorno laboral que se requiere para el proceso de auditoria conforme la carrera de Auditoria Integral y sobre todo conocer el impacto en la elaboración de planes de riesgos y su mitigación.

## **RECOMENDACIONES.**

- Se sugiere a la Dirección Técnica Metodológica de la Federación Deportiva Provincial de Napo establecer actividades que permitan mitigar riesgos con la finalidad de disminuir riesgos e incrementar eficiencia en sus actividades.
- Se recomienda a la Dirección Técnica Metodológica de la Federación Deportiva Provincial de Napo disponer de mapas de riesgos, como herramienta que ayude a administrar los diferentes riesgos.
- Se recomienda a la Dirección Técnica Metodológica de la Federación Deportiva Provincial de Napo disponer del plan de mantenimiento de los escenarios deportivos.
- Se recomienda a la Dirección Técnica Metodológica de la Federación Deportiva Provincial de Napo a través del equipo multidisciplinario disponer del plan de salud y fichas de seguimiento a la atención médica a los deportistas.
- Se recomienda a la Universidad Técnica Particular de Loja se incluya más especialidades de estudio a distancia.
- Se recomienda a la Universidad Técnica Particular de Loja se incluya dentro de la planificación una capacitación de al menos tres días para realizar las prácticas profesionales.



## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Carvajal, A. (2012). *Herramienta Integrada de Control Interno y Administración de Riesgos*. Colombia: Universidad Externado de Colombia.
- Charry, J. (1998). *El control interno y los principios de evaluación de gestión en las entidades del Estado*. Colombia: Asociación Colombiana de Administradores Públicos.
- Comité de Control Interno de Costa Rica. (2009). *Guía para la valoración del riesgo. Guía para la valoración del riesgo*. Costa Rica.
- Contraloría General del Estado Ecuador. (2002). *Normas de Auditoría Gubernamental aplicables y obligatorias en las entidades y organismos del Sector Público*. En C. G. Ecuador. Quito: Contraloría General del Estado Ecuador.
- Contraloría General del Estado Ecuador. (2009). *NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA LAS ENTIDADES, ORGANISMOS DEL SECTOR PÚBLICO*. Quito, Ecuador: Contraloría General del Estado Ecuador.
- Dorta, J. (2000). *La evaluación de riesgos como componente básico del sistema de control*. Fonseca. (2011). *sistemas de control interno para organizaciones*.
- Fonseca, O. (2011). *Sistemas de Control Interno Para Organizaciones*. Lima: Instituto de Investigación en Accountability y Control .
- Fonseca, O. (2011). *Sistemas de Control Interno Para Organizaciones*. . Lima: Instituto de Investigación en Accoutability y Control.
- Gaitán, R. (2006). *Control Interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales analisis de informe COSO I y II*. Bogota: ECOE.
- Lybrand, C. &. (1997). *Los Nuevos Conceptos del Control Interno: Informe COSO*. Madrid: Diaz de Santos.
- Ministerio del Deporte. (26 de Agosto de 1980). Registro Oficial. *Estatuto*. Quito, Ecuador: Ministerio del Deporte.
- Ministerio del Deporte. (08 de 2011). Acuerdo Ministerial N°. 018. *Estatuto*. Quito, Ecuador, Ecuador.
- Noguez, V. (23 de Septiembre de 2015). *El Futuro de la Calidad ISO 9001-2015*. Argentina: ISOTools Excellence.
- Phil.G. (2009). *Auditoria Basada en Riesgos*.

## ANEXOS

## **1. Título del proyecto**

Diseño y propuesta de implementación de mapa de riesgos, plan de mitigación y auditoría basada en riesgos en la Dirección Técnica Metodológica de la Federación Deportiva Provincial de Napo, período 2016.

## **2. Planteamiento del problema**

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

Si bien el diseño de un mapa de riesgos a nivel institucional o empresarial y su correspondiente plan de mitigación, puede tomar considerable tiempo, la estrategia de administración de riesgos se optimiza, mediante su orientación hacia las áreas agregadoras de valor de tal forma que se disponga de un mapa de riesgos empresarial enfocado a los procesos básicos, lo cual no significa que no se atenderán las otras áreas de la organización, sino que existe una priorización en su diseño.

La globalización y los retos que ella involucra, obliga a las empresas y entidades públicas a lograr una mayor competitividad lo que implica maximizar sus niveles de eficiencia en busca del cumplimiento de sus metas y objetivos y es precisamente en esta instancia en la que el gestor debe trabajar para identificar aquellos eventos de impacto negativo que pudiesen afectar el logro de los objetivos.

De la misma forma, el control externo o auditoría lograría mayor eficacia y efectividad en sus resultados al considerar, sobre todo en su etapa de planificación, los mapas de riesgo como insumo esencial para un acertado enfoque de control.

Con estos antecedentes, diseñar e implementar mapa de riesgos y su plan de mitigación a la Dirección Técnica Metodológica de la Federación Deportiva Provincial de Napo, cuya misión es: Dirigir, coordinar, diseñar, implementar controlar y evaluar los procesos técnicos metodológicos de la Federación Deportiva Provincial de Napo, que permitan lograr los mejores resultados deportivos. (Ministerio del Deporte, 2011)

Constituye la esencia de esta investigación.

Se plantean por lo tanto los siguientes problemas a desarrollar:

- Es factible el diseño e implementación de un mapa de riesgos relacionado con los objetivos correspondientes a la Dirección Técnica Metodológica de la Federación Deportiva Provincial de Napo- Tena, período 2016.
- A base de los resultados del mapa de riesgos: ¿Se generarán planes de acción correctivas para la Federación Deportiva Provincial de Napo?
- ¿Proporciona el mapa de riesgos información relevante para el enfoque de una auditoría basada en riesgos?

### **3. Justificación**

El sistema de control interno proporciona una seguridad razonable para el logro de los objetivos sean estos operativos, de información financiera y de cumplimiento legal. Este concepto de control interno ratifica el proceso de gestión de riesgos. Solo proporciona una seguridad razonable porque el riesgo no desaparece, sin embargo, un eficaz sistema de control interno colabora en la mitigación de los riesgos y por ende en la consecución de los objetivos empresariales y de organizaciones de servicio público.

La necesidad de disponer de mapas de riesgo relacionados con los objetivos de las áreas y procesos agregados de una organización privada y de servicio público, es un requisito legal y técnico que garantiza su sostenibilidad y progreso.

La justificación teórica de esta investigación radica en la aplicación de temas como los siguientes:

- Auditoría de cumplimiento
- Auditoría de control interno
- Auditoría de gestión
- Sistemas de control interno
- Sistemas de gestión de calidad
- Indicadores de gestión

Estos contenidos fueron desarrollados a lo largo de la maestría y con el proyecto se abordarían estas materias, entre otras.

Los mapas de riesgo constituyen una alternativa a los esquemas de control vigentes en el Ecuador. Su adopción en los modelos de COSO ERM y su inclusión como enfoque principal

en la nueva norma ISO 9001 – 2015, determinan que los esquemas administrativos modernos basan su accionar en un control preventivo orientado hacia la identificación, análisis, evaluación y respuesta a los riesgos.

A continuación, se reseñan los justificativos para esta investigación:

- La Dirección Técnica Metodológica dentro de la cadena de valor de la Federación Deportiva Provincial de Napo, constituye un proceso básico agregado de valor de impacto directo en la misión institucional.
- La Federación Deportiva Provincial de Napo, es una entidad con personería de derecho privado sin fines de lucro, con objetivos sociales y que goza de autonomía administrativa, técnica y económica, cuya sede es la ciudad de Tena. Recibe el 100% de fondos Públicos, transferidos a través del Ministerio del Deporte. La Dirección Técnica Metodológica maneja alrededor de 77 trabajadores, distribuidos en 14 administrativos, 10 personas de mantenimiento y 53 técnicos; con una asignación para el pago de nómina de \$ **889.899,88** que constituye el 68.67% del presupuesto general de la Federación, todos con contrato a plazo indefinido regidos por el Código de trabajo (MINISTERIO DEL DEPORTE, 2011)
- La Federación Deportiva Provincial de Napo al ser una entidad de derecho privado con manejo de fondos públicos ha ocasionado que se registren a todos sus trabajadores bajo el régimen de código de trabajo y por la inexperiencia del jefe de talento humano ( sin título profesional) no se aplique los subsistemas de talento humano en la institución, existiendo vacíos legales sin saber a qué regirse LOSEP o código de trabajo para la aplicación correcta de normativas y al existir incertidumbres se obvió la aplicación de los cinco subsistemas de talento humano y se trabajó empíricamente, convirtiendo el área de talento humano en ser receptor del control de ingreso y salida del personal descuidando la planificación del talento humano, clasificación de puestos, (no existe manual de clasificación de puestos), no hay un plan de capacitación y desarrollo profesional, no se ha realizado la evaluación del desempeño al personal, esta práctica anti técnica del manejo del talento humano ha ocasionado que a nivel interinstitucional la imagen corporativa de la Federación Deportiva Provincial de Napo sea de poca credibilidad, por lo que es muy importante rescatar esta área aplicar adecuadamente los subsistemas de talento humano, normas de control interno y mejorar la imagen institucional; el escaso recurso presupuestario por culpa de los recortes presupuestario ocasiona que no se pueda cumplir con toda la planificación operativa disminuyendo la excelencia y resultados deportivos y esta problemática recae sobre la Dirección Técnica Metodológica quien es el responsable del control técnico metodológico de

los técnicos y al existir estos vacíos en la labor de la fuerza técnica decae los resultados deportivos (MINISTERIO DEL DEPORTE, 2011).

Con los antecedentes expuestos, se concluye que, por los factores explicados, es importante diseñar e implementar el mapa de riesgos de la Federación Deportiva Provincial de Napo.

#### **4. Objetivos**

##### **Objetivo general:**

Diseñar e implementar mapas de riesgos y su plan de mitigación para Dirección Técnica Metodológica de la Federación Deportiva Provincial de Napo de la ciudad de Tena Período 2016.

##### **Objetivos específicos:**

1. Fundamentar las categorías teóricas sobre el tema sujeto a investigar.
2. Realizar el diagnóstico general de la entidad, para identificar los objetivos relacionados con las áreas relevantes y críticas que permitan valorar los riesgos.
3. Desarrollar la propuesta de mapas de riesgos y la matriz de mitigación para las áreas.

#### **5. Alcance**

El mapa de mitigación de riesgos incluye el siguiente alcance:

La Federación Deportiva Provincial de Napo es una institución que con el nuevo directorio 2015-2019 ha iniciado un proceso de innovación y mejoramiento para lograr cumplir con las expectativas de la ciudadanía para ello cuentan con un plan estratégico y un plan operativo aprobado por el Ministerio del Deporte; la Dirección Técnica Metodológica es un proceso agregador de valor dentro de la Federación, el periodo de evaluación es el año fiscal 2016.

Se incluirá el proceso completo de la administración de riesgos que incluye:

- Análisis de entorno
- Identificación de riesgos
- Análisis de los riesgos
- Evaluación
- Gestión de riesgos

El complemento para este contenido radica en la utilidad que el modelo presta a una auditoría para garantizar la eficacia en el diseño de los procedimientos de auditoría, que precisamente tienen como propósito esencial disminuir el riesgo identificado en la organización auditada.

## **6. Marco Teórico**

1. Marco teórico
  2. Marco conceptual de la gestión de riesgos
  3. Modelo COSO I
  4. Modelo COSO ERM
  5. Normas de control interno
  6. Norma ISO 9001 – 2015
- b. Proceso de gestión de riesgos
- Contexto organizacional.
  - Identificación de riesgos.
  - Análisis de riesgos.
  - Evaluación de riesgos
  - Respuesta al riesgo (planes de mitigación)
- c. Auditoría basada en riesgos
1. Características

## **7. Diferencias con respecto a la auditoría tradicional Hipótesis**

El diseño e implementación de un mapa de riesgos la Dirección Técnica Metodológica de la Federación Deportiva Provincial de Napo por el período 2016, permitirá que la organización identifique en forma oportuna aquellos eventos negativos que podrían afectar el logro de los objetivos y generará un plan de actividades que mitiguen los riesgos, a un nivel razonable para la Federación Deportiva Provincial de Napo.

## **8. Plan de contenidos**



## REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



**NUMERO RUC:** 1591701092001  
**RAZON SOCIAL:** FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE NAPO  
**NOMBRE COMERCIAL:**  
**CLASE CONTRIBUYENTE:** ESPECIAL  
**REPRESENTANTE LEGAL:** F ALLOS CHULDE MARIA ISABEL  
**CONTADOR:** MONTESDECCA MOLINA YESSSENIA LIBETH  


---

**FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 26/08/1980      **FEC. CONSTITUCION:** 26/08/1980  
**FEC. INSCRIPCION:** 15/08/2002      **FECHA DE ACTUALIZACION:** 20/10/2015

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**

ACTIVIDADES DE ADMINISTRACIÓN DE PROGRAMAS DE EDUCACIÓN FISICA Y DEPORTES PARA

**DOMICILIO TRIBUTARIO:**

Provincia: NAPO Cantón: TENA Parroquia: TENA Calle: SUCRE Número: S/N Intersección: OLMEDO Edificio: FEDERACIÓN DEPORTIVA Referencia ubicación: DIAGONAL AL CONSEJO PROVINCIAL DE NAPO Teléfono Trabajo: 062870038 Teléfono Trabajo: 062870038 Fax: 062870038 Apartado Postal: 000238 Teléfono Trabajo: 062886773 Email: fedena.podf@yahoo.es Celular: 0957288430

**DOMICILIO ESPECIAL:**

**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**

- \* ANEXO ACCIONISTAS, PARTICIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES
- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- \* DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA
- \* IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHICULOS MOTORIZADOS

**# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:** del 001 al 001      **ABIERTOS:** 1  
**JURISDICCION:** ZONA 2 NAPO      **CERRADOS:** 0

  
 FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

Se verificó que los documentos de identidad y el número de identificación tributaria corresponden al contribuyente.  
 Fecha: 20 OCT 2015 (SRI)  
 SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos consignados en este documento son verídicos y ciertos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de mí se derivan (Art. 87 Código Tributario, Art. 8 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Afiliación de la Ley del RUC).

Usuario: JVSP080215      Lugar de emisión: TENA/AV. 15 DE NOVIEMBRE      Fecha y hora: 20/10/2015 09:42:11





Ministerio  
del Trabajo

**DIRECCIÓN REGIONAL DEL TRABAJO Y SERVICIO PÚBLICO DE QUITO**

**Resolución Aprobación de Reglamento Interno N° MDT-DRTSP2-2016-4531-R2-JM**

**QUITO, 24 de junio de 2016**

**CONSIDERANDO:**

**QUE**, en la Reforma Integral del ESTATUTO ORGANICO DE GESTION ORGANIZACIONAL POR PROCESOS, publicado en el Registro Oficial N° 159, del 24 de junio del 2011, se considera las atribuciones y responsabilidades de las Direcciones Regionales del Trabajo y Servicio Público: "cc) Aprobar reglamentos Internos de trabajo; y, gg) Resolver sobre la aprobación de reglamentos internos de trabajo y horarios de trabajo de empresas legalmente constituidas y de personas naturales".

**QUE**, el Proyecto de Reglamento Interno de Trabajo de **FEDERACIÓN DEPORTIVA PROVINCIAL DE NAPO**, con domicilio en la Provincia del Napo, cantón Tena, fue presentado para su aprobación por su representante legal.

**QUE**, el Analista Jurídico del Ministerio del Trabajo, considera procedente la aprobación del Reglamento Interno de Trabajo de **FEDERACIÓN DEPORTIVA PROVINCIAL DE NAPO**, presentado para su aprobación, con domicilio en la Provincia del Napo, cantón Tena.

En ejercicio de las Atribuciones que le confiere el Art. 64 del Código de Trabajo esta Dirección Regional de Trabajo y Servicio Público:

**RESUELVE:**


**Art. 1.-** Aprobar el Reglamento Interno de Trabajo de **FEDERACIÓN DEPORTIVA PROVINCIAL DE NAPO**, con domicilio en la Provincia del Napo, cantón Tena.

**Art. 2.-** Quedan incorporadas al Reglamento Interno de Trabajo de **FEDERACIÓN DEPORTIVA PROVINCIAL DE NAPO**, las disposiciones del Código del Trabajo, que prevalecerán en todo caso, así como lo convenido en el Contrato Colectivo, si lo hubiere.

**Art. 3.-** Todo lo que se contraponga a la Constitución de la República del Ecuador, a los Tratados Internacionales en materia laboral y al Código de Trabajo se entenderán como nulos.

**Art. 4.-** La presente Resolución junto al Reglamento Interno de Trabajo de **FEDERACIÓN DEPORTIVA PROVINCIAL DE NAPO**; deberán ser exhibidos permanentemente en lugares visibles del trabajo.

**Art. 5.-** Se deja constancia que la Dirección Regional de Trabajo y Servicio Público deslinda cualquier tipo de responsabilidad, respecto de la veracidad y autenticidad de la información y documentación anexa para la aprobación del presente reglamento.

  
**MARÍA BELÉN NOBOA TAPIA**

**DIRECTOR(A) REGIONAL DEL TRABAJO Y SERVICIO PÚBLICO DE QUITO**





Oficio Nro. MD-CGP-2016-0053

Quito, D.M., 03 de febrero de 2016

Asunto: POA 2016 - APROBADO

Ingeniera  
Mario Isabel Píllas Chuide  
Administradora  
FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE NAPO  
En su Despacho


Me permito informarle, que luego de verificar que el Plan Operativo Anual 2016 de la Federación Deportiva Provincial de Napo, reúne los requisitos establecidos en los instrumentos normativos definidos por esta Cartera de Estado. Con fecha 01 de febrero de 2016, la Dirección de Planificación y Programación Presupuestaria, APROBÓ el POA del organismo deportivo, particular que fue comunicado a la Coordinación General Administrativa Financiera, mediante memorando MD-CGP-2016-0051 para su respectiva transferencia de recursos, de acuerdo al siguiente detalle:

GRUPO DE GASTO	MONTO	PORCENTAJE
FOMENTO	\$70.082,49	6,59%
INDIRECTO	\$235.060,49	22,40%
DIRECTO	\$669.614,70	63,00%
MANTENIMIENTO	\$74.752,29	7,12%
TOTAL	\$1.049.509,97	100,00%

Adicionalmente, le recuerdo que los gastos que se efectúan deben enmarcarse a la planificación aprobada, y observando las normas establecidas para el uso de recursos públicos. Así mismo, de conformidad al art. 138 de la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, el organismo deportivo cumplirá la evaluación semestral del POA en los plazos establecidos.

Finalmente, remito un disco magnético que contiene el Plan Operativo Anual - Aprobado.

Atentamente,

  
Econ. Tamia Alejandra Ugaldes Pacheco  
COORDINADORA GENERAL DE PLANIFICACIÓN

Copia:  
Sector Económico  
Pedro José Gordillo Jarrín  
Coordinador Regional Zonal 2

lvpa

FEDERACION DEPORTIVA DE NAPO  
SECRETARIA  
RECAUDACION DE GASTOS

Av. Gaspar de Villarroel E10-122 y Av. 6 de Diciembre - PBX: (593) (2) 396 92 00

Quito, 03 de febrero de 2016



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS EMPRESARIALES



Oficio N.- TFT-UTPL-001-2016



Tena diciembre 7 2016

Ingeniero  
Darwin Mina Angulo  
**PRESIDENTE FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE NAPO**  
Presente



De mi consideración:

Con la finalidad de realizar el trabajo de fin de titulación en la especialidad de Auditoría Integral de la Universidad Técnica Particular de Loja, muy comedidamente solicito su autorización para realizar el "Diseño y propuesta de implementación de mapa de riesgos, plan de mitigación y auditoría basada en riesgos en la Dirección Técnica Metodológica de la Federación Deportiva Provincial de Napo - , período 2016 y contar con su auspicio para la implementación respectiva.

  
Ing. María Isabel Fiallos Chulde  
**ESTUDIANTE UTPL**  
**TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN**  
**MAESTRIA AUDITORIA INTEGRAL**



## FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE NAPO

Dirección: Av. Juan Montalvo entre calle Olmedo y Sucre  
Complejo Deportivo "Oswaldo Landázuri Rivadeneyra"  
Fundada el 22 de Septiembre de 1962 Acuerdo Ministerial No. 018 del 01 de agosto del 2011  
Teléfono No. 062-870038 – 06-2886473



Oficio No. FDPN-P-2016-0381-OF  
Tena, a 8 de diciembre de 2016

*Ing. María Isabel Fiallos Chulde*  
**ESTUDIANTE UTPL**  
**TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN**  
**MAESTRIA AUDITORIA INTEGRAL**

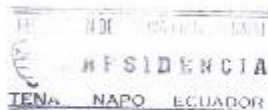
Presente

En atención a su oficio de requerimiento mediante oficio TFT-UTPL-001-2016, es una satisfacción que se ha ya tomado en cuenta a nuestra institución para realizar su trabajo de fin de titulación, por lo que se ha dispuesto al personal del Departamento Técnico Metodológico brinden las facilidades necesarias para la realización de este importante tema, y desde ya me comprometo en la implementación de la propuesta que beneficiara al sistema deportivo de nuestra querida provincia.

Con sentimientos de estima y consideración,

PLANIFICACION, CONSTANCIA Y VICTORIA

Ing. Darwin Mina  
**PRESIDENTE FEDENAPO**  
TELEF: 062-886473



PLANIFICACIÓN, CONSTANCIA Y VICTORIA  
Página WEB: [www.fedenapo.org.ec](http://www.fedenapo.org.ec) MAIL: [federaciondeportiva@fedenapo.org.ec](mailto:federaciondeportiva@fedenapo.org.ec)  
Facebook: [Federación Deportiva de Napo](https://www.facebook.com/Federación-Deportiva-de-Napo)





UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS EMPRESARIALES



Oficio N.- TFT-UTPL-001

Tena 7 de febrero 2017

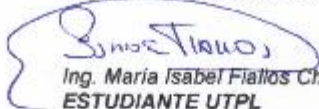


**Señora**  
**Bertha Montaño**  
JEFE DE TALENTO HUMANO  
FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE NAPO  
Presente



De mi consideración:

Según nuestro trabajo de fin de titulación "Diseño y propuesta de implementación de mapa de riesgos, plan de mitigación y auditoría basada en riesgos en la Dirección Técnica Metodológica de la Federación Deportiva Provincial de Napo -, periodo 2016 y contando con la autorización del Señor Presidente Ing. Darwin Mina para realizar el trabajo comedidamente solicito a usted se digne facilitarme los expedientes del personal de Departamento técnico Metodologico y el Plan Anual de capacitación del 2016.

  
Ing. Maria Isabel Fiallos Chulde  
ESTUDIANTE UTPL  
TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN  
MAESTRIA AUDITORIA INTEGRAL



## FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE NAPO

Dirección: Av. Juan Montalvo entre calle Olmedo y Sucre  
Complejo Deportivo "Oswaldo Landázuri Rivadeneyra"

Fundada el 22 de Septiembre de 1962 Acuerdo Ministerial No. 018 del 01 de agosto del 2011  
Teléfono No. 062-870038 – 06-2886473



Ministerio  
del Deporte

Oficio No. FDPN-TH-2017-0012-OF  
Tena, a 9 de febrero de 2017

*Ing. María Isabel Fiallos Chulde*  
**ESTUDIANTE UTPL**  
**TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN**  
**MAESTRIA AUDITORIA INTEGRAL**

Ciudad.

A través del presente expreso a usted un cordial saludo y el deseo de los mayores éxitos en el desempeño de sus labores las mismas que de seguro están siendo desplegadas en beneficio académico y por implementar mejoras en nuestra institución.

En virtud de atender el oficio N.- TFT-UTPL-001 de fecha 07-02-2017, me permito solicitar se coordine con la asistente de Talento Humano Srta. Maribel Aguilar, para la revisión de los expedientes del personal que reposan en esta unidad; con respecto a la solicitud de plan de capacitación debo informar a usted que no se tienen elaborado un plan específico, pero se ha atendido a requerimientos de capacitación que has sido convocados por parte de los organismos de control, dependiendo de cada disciplina deportiva.

Con sentimientos de estima y consideración,

**PLANIFICACIÓN, CONSTANCIA Y VICTORIA**

Sra. Bertha Montaño  
**JEFE DE TALENTO HUMANO**  
TELEF: 062-886473



**PLANIFICACIÓN, CONSTANCIA Y VICTORIA**

Página WEB: [www.fedenapo.org.ec](http://www.fedenapo.org.ec) MAIL: [federaciondeportiva@fedenapo.org.ec](mailto:federaciondeportiva@fedenapo.org.ec)



Facebook: [Federación Deportiva de Napo](https://www.facebook.com/FederaciónDeportivaDeNapo)





<b>MATRIZ Y/O DICCIONARIO DE RIESGOS</b>			
<b>LLUVIA DE IDEAS</b>			
<b>SUBCOMPONENTE</b>	Dirección Técnica Metodológica de Federación Deportiva Provincial de Napo		
<b>COMPONENTE</b>	Mejorar el servicio de atención médica a los deportistas de FEDENAPO		
<b>-1</b>	<b>-2</b>	<b>-3</b>	<b>-4</b>
<b>Objetivo(s) Estratégico (s) u Operativo (s)</b>	<b>Determinación de riesgos internos y externos</b>	<b>Peso del riesgo por su probabilidad</b>	<b>Priorización de riesgos de mayor probabilidad</b>
Mejorar el servicio de atención médica a los deportistas de FEDENAPO.	Poco control médico en las diferentes etapas de la preparación deportiva.	25%	1
	Falta de implementos y material de fisioterapia para el tratamiento de lesiones.	25%	1
	Falta de seguimiento a las áreas deportivas.	10%	3
	Poca disponibilidad de medicina para el debido tratamiento y recuperación del deportista	25%	1
	Escaso de presupuesto familiar para adquirir medicina.	15%	2
	<b>TOTAL</b>		100%

Firma:   
 Director General de Deporte  
 ADMINISTRACIÓN  
 TENA - NAPO

Firma:   
 Director Técnico Metodológico  


Firma:   
 Auditor Observador del proceso

PLANIFICACIÓN CONSTANCIA Y VÍCTORIA



MATRIZ Y/O DICCIONARIO DE RIESGOS			
LLUVIA DE IDEAS			
SUBCOMPONENTE	Dirección Técnica Metodológica de Federación Deportiva Provincial de Napo		
COMPONENTE	Incrementar el número de deportistas legalmente inscritos en Federación Deportiva Provincial de Napo		
-1	-2	-3	-4
Objetivo(s) Estratégico (s) u Operativo (s)	Determinación de riesgos internos y externos	Peso del riesgo por su probabilidad	Priorización de riesgos de mayor probabilidad
Incrementar el número de deportistas legalmente inscritos en Federación Deportiva Provincial de Napo	Poca exigencia de los entrenadores sobre la obligatoriedad de inscripción de deportistas	30%	2
	Desinterés de los padres de familia por la práctica deportiva de sus hijos.	10%	3
	Falta de seguimientos a la matrícula de los deportistas que asisten diariamente.	40%	1
	Escaso apoyo en las inscripciones de deportistas en las ligas deportivas cantonales.	10%	3
	Falta de presupuesto familiar para adquirir la documentación	10%	3
	TOTAL	100%	

Firma:   
 Director General de Deporte  
 ADMINISTRACIÓN  
 TENA NAPO ECUADOR

Firma:   
 Director Técnico Metodológico



Firma:   
 Auditor Observador del proceso

PLANIFICACIÓN CONSTANCIA Y VÍCTORIA





MATRIZ Y/O DICCIONARIO DE RIESGOS			
LLUVIA DE IDEAS			
SUBCOMPONENTE	Dirección Técnica Metodológica de Federación Deportiva Provincial de Napo		
COMPONENTE	Mejorar la ubicación en la clasificación general de Juegos deportivos nacionales de menores.		
-1	-2	-3	-4
Objetivo(s) Estratégico (s) u Operativo (s)	Determinación de riesgos internos y externos	Peso del riesgo por su probabilidad	Priorización de riesgos de mayor probabilidad
Mejorar la ubicación en la clasificación general de Juegos deportivos nacionales de menores.	Poca importancia de los entrenadores a las categorías de base.	35%	1
	Poca capacidad de retención de deportistas en las áreas	10%	3
	Falta de un sistema de captación de talentos.	10%	3
	Escaso apoyo de las ligas deportivas cantonales.	15%	2
	Falta de presupuesto para la preparación deportiva.	30%	1
	<b>TOTAL</b>		100%

Firma:

Director General de Deporte  
ADMINISTRANDO  
TENA NAPO

Firma:


Director Técnico Metodológico

Firma:

Auditor Observador del proceso



MATRIZ Y/O DICCIONARIO DE RIESGOS			
LLUVIA DE IDEAS			
SUBCOMPONENTE	Dirección Técnica Metodológica de Federación Deportiva Provincial de Napo		
COMPONENTE	Incrementar el número de deportistas en las diferentes áreas de FEDENAPO y LDC.		
-1 Objetivo(s) Estratégico (s) u Operativo (s)	-2 Determinación de riesgos internos y externos	-3 Peso del riesgo por su probabilidad	-4 Priorización de riesgos de mayor probabilidad
Incrementar el número de deportistas en las diferentes áreas de FEDENAPO y LDC.	Falta de cultura deportiva en la población	30%	1
	Limitados recursos para construcción y mantenimiento de áreas deportivas e implementación.	20%	2
	Poco cumplimiento a la normativa alumno - profesor.	15%	3
	Ínfimo apoyo de los padres de familia.	15%	3
	Poco apoyo de organismo seccionales a estas categorías	20%	2
	<b>TOTAL</b>		100%

Firma:   
 Director General de Deporte  
 ADMINISTRACIÓN  
 TENA NAPO

Firma:   
 Director Técnico Metodológico



Firma:   
 Auditor Observador del proceso

PLANIFICACIÓN CONSTANCIA Y VICTORIA



<b>MATRIZ Y/O DICCIONARIO DE RIESGOS</b>			
<b>LLUVIA DE IDEAS</b>			
<b>SUBCOMPONENTE</b>	Dirección Técnica Metodológica de Federación Deportiva Provincial de Napo		
<b>COMPONENTE</b>	Disponer del personal de la Dirección Técnica Metodológica idóneo competente requerido por los procesos deportivos		
<b>-1</b>	<b>-2</b>	<b>-3</b>	<b>-4</b>
<b>Objetivo(s) Estratégico (s) u Operativo (s)</b>	<b>Determinación de riesgos internos y externos</b>	<b>Peso del riesgo por su probabilidad</b>	<b>Priorización de riesgos de mayor probabilidad</b>
Disponer del personal de la Dirección Técnica Metodológica idóneo competente requerido por los procesos deportivos	Recursos limitados para el desarrollo de los programas establecidos.	40%	1
	Baja capacitación y formación del personal	30%	2
	Desvío de políticas objetivos y metas establecidas por la unidad	10%	3
	Incumplimiento al plan operativo anual	10%	3
	Desactualización del manual de funciones	10%	3
	<b>TOTAL</b>		100%

Firma: .....  
Director General de Deporte

Firma: .....  
Director Técnico Metodológico



Firma: .....  
Auditor Observador del proceso



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS EMPRESARIALES



Oficio N.- TFT-UTPL-002-2017

Tena, 24 de febrero 2017

Ingeniero  
Darwin Mina Angulo  
**PRESIDENTE FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE NAPO**  
Presente




De mi consideración:

Como resultado de nuestro trabajo de fin de titulación "Diseño y propuesta de implementación de mapa de riesgos, plan de mitigación y auditoría basada en riesgos en la Dirección Técnica Metodológica de la Federación Deportiva Provincial de Napo", período 2016. Y con base en el examen efectuado se notó ciertos aspectos referentes al sistema de control interno del Departamento Técnico Metodológico y considerando que todas las actividades de una organización sean pública o privada, afrontan riesgos que pueden afectar sus objetivos, Se diseño un mapa de riesgos a nivel institucional con su correspondiente plan de mitigación, el cual se pone a su consideración para que se tomen las medidas correctivas consideradas en la matriz de riesgo.

Las observaciones van dirigidas a funcionarios del Departamento Técnico Metodológico y tienden a fortalecer el sistema de control interno y mitigar los posibles riesgos que impidan el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Agradecemos una vez más la colaboración recibida de los funcionarios y colaboradores del Departamento Técnico Metodológico de la Federación Deportiva Provincial de Napo para la elaboración de la matriz de riesgos y estamos en la mejor disposición de ampliar y/o aclarar el informe que se adjunta en una sesión conjunta de trabajo cuando nos convoquen.

  
Ing. María Isabel Fiallos Chulde  
**ESTUDIANTE UTPL**  
**TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN**  
**MAESTRIA AUDITORIA INTEGRAL**

### TRABAJO REALIZADO

En la evaluación de control interno para el "Diseño y propuesta de implementación de mapa de riesgos, plan de mitigación y auditoría basada en riesgos en la Dirección Técnica Metodológica de la Federación Deportiva Provincial de Napo -, período 2016, que se encuentra debidamente legalizada, se revisó las siguientes áreas y aspectos relevantes de la entidad, así:

#### Procedimientos generales

1. Conocimiento y recorrido de las instalaciones de Federación Deportiva Provincial de Napo – Dirección Técnica Metodológica.
2. Lectura de la Ley del Deporte y su Reglamento
3. Lectura del Estatuto Orgánico de FEDENAPO.
4. Revisión del Reglamento Interno de FEDENAPO
5. Conocimiento del informe de auditoría, ejecutado en el periodo 2014- 2015, por parte de la Contraloría General del Estado.
6. Lectura y análisis del Plan Operativo Anual
7. Revisión de actas de trabajo del Departamento Técnico Metodológico.
8. Reunión de trabajo con el personal del Departamento Técnico Metodológico, para establecer la matriz de lluvia de ideas y matriz de riesgo.

#### Resultado de la revisión:

Del análisis y estudio de los documentos antes descritos, determinamos que existen actas que se encuentran sin las firmas de las personas responsables del trámite de autorización, aprobación y ejecución, por lo que este hecho se ampliará en el apartado de hallazgos y recomendaciones de esta carta de gerencia, con el propósito de ampliar nuestro análisis realizamos los siguientes procedimientos:

1. Seleccionamos una muestra del personal técnico para revisar el nivel académico de cada uno.
2. Realizamos una revisión de la asignación presupuestaria de las once disciplinas deportivas que cuenta la Dirección Técnica Metodológica. De FEDENAPO, para determinar si estos están utilizando correctamente el presupuesto en el periodo que les corresponde aprobado el POA.
3. Solicitamos a la Administradora Financiera de FEDENAPO confirmaciones de los saldos por disciplina deportiva para comprobar el cumplimiento de las actividades según el POA o las correspondientes reprogramaciones.
4. Solicitamos al departamento de Estadística y Acreditación el registro de deportistas inscritos en el periodo 2016.
5. Solicitamos al Coordinador Técnico encargado el plan de mantenimiento de los escenarios Deportivos del periodo 2016.
6. Solicitamos al Departamento medico el detalle de atención a los deportistas del periodo 2016.

**Resultado de la revisión:**

Como resultado de nuestra revisión de los documentos antes descritos determinamos a la fecha que:

1. De 53 técnicos del Departamento técnico Metodológico un 20,75% del personal no tiene título de tercer nivel y un 90% de personal sin actualización profesional, no se ha elaborado el plan de capacitación anual, por lo que el departamento técnico Metodológico en coordinación con la Jefatura de Talento Humano deberá elaborar anualmente el plan de capacitación enmarcado en las competencias de cada uno de los técnicos.
2. En la asignación presupuestaria, se determinó que el presupuesto asignado de \$90.000 para fomento deportivo no cubre todas las necesidades planificadas para el nivel de entrenamiento de los deportistas que participan anualmente los juegos nacionales, por lo que en algunos casos recurren a la autogestión con los padres de familia, esto se debe al recorte presupuestario realizado por el Ministerio del Deporte durante los años 2015 y 2016 a todas las federaciones deportivas en un 40% de la asignación total que para la Federación Deportiva Provincial de Napo le correspondió la reducción de \$670.000 la cual se vio obligada a disminuir el rubro de fomento deportivo ya no se pudo en el porcentaje de nómina por ser los funcionarios de régimen código de trabajo y estar con contratos de plazo indefinido; razón por la cual es recomendable se formalice la autogestión con los padres de familia lo que permitirá a la federación cumplir con sus actividades planificadas, sin descuidar la insistencia de la asignación de recursos ala ministerio del Deporte .
3. De la revisión de saldo de la asignación presupuestaria para cada disciplina deporta se evidencio que las reprogramaciones se realizan cada mes ya que las fechas para las competencias varían por influencia de las ecuatorianas por deporte lo que ocasiona que se reprogramen los eventos, esto es muy importante se cumpla con los procesos de reprogramaciones y reformas en el mes de las actividades a realizarse ya que su incumplimiento es observado en la evaluación anual del POA.
4. Cotejamos el registro auxiliar de inscripciones mensuales del 2016 el cual va en promedio de 5 a 8 inscripciones por mes considerado un nivel muy bajo en relación al nivel de cobertura que deben mantener las federaciones deportivas, se consideró el alto nivel de pobreza de los deportistas que no tienen para presentar uno de los requisitos e inscripción que es la partida integra de nacimiento otorgada por el Registro civil por un valor de \$6,00. Se encuentran asistiendo a los entrenamientos alrededor de 300 deportistas que no están legalmente inscritos, lo que ocasiona no se cumpla con el nivel de cobertura esperado, deberán buscar el apoyo interinstitucional de apoyo y cooperación con el registro civil para que se pueda obtener mediante exoneración la partida integra de nacimiento.
5. El Coordinador técnico no presento el plan de mantenimiento de los escenarios Deportivos señalando que nunca se elabora y que los mantenimientos que se realizan son conforme a la necesidad que se van presentando ya que no existen un rubro



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS EMPRESARIALES**



considerable para un mantenimiento preventivo sino más bien correctivo, se verifico adicionalmente el rubro fijado para mantenimiento es d \$5.000,dólares y considerando la extensión del inmueble es muy poco el rubro fijado, más sin embargo es importante establecer una planificación del mantenimiento y presentar proyectos de rehabilitación y mantenimiento de los escenarios deportivos a los GAD para la asignación de recursos en administración directa.

6. Se procedió a la revisión de las fichas médicas de los deportistas, evidenciándose que no existe un seguimiento y control posterior a los pacientes, además no existe un plan de salud preventivo anual el cual es una exigencia del Ministerio de Deporte contar con el certificado médico anual de cada deportista, el equipo multidisciplinario de FEDENAPO deberá realizar el seguimiento respectivo a los deportistas y elaborar el plan de salud para los deportistas activos.

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

Atentamente,

Ing. María Isabel Fiallos-Ghulde

**ESTUDIANTE UTP**  
**TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN**  
**MAESTRIA AUDITORIA INTEGRAL**



## FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE NAPO

Dirección: Av. Juan Montalvo entre calle Olmedo y Sucre  
Complejo Deportivo "Oswaldo Landáezuri Rivadeneyra"

Fundada el 22 de Septiembre de 1962 Acuerdo Ministerial No. 018 del 01 de agosto del 2011  
Teléfono No. 062-870038 – 06-2886473



Ministerio  
del Deporte

Oficio No. FDPN-P-2017-120-OF  
Tena, a 27 de febrero de 2017

*Ing. Maria Isabel Fiallos Chulde*  
**ESTUDIANTE UTPL**  
**TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN**  
**MAESTRIA AUDITORIA INTEGRAL**

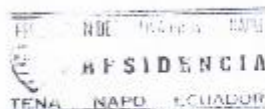
Presente

En atención a su oficio TFT-UTPL-002-2017 de fecha 24-02-2017 una vez conocido el Informe del trabajo realizado se ha remitido al Departamento Técnico Metodológico para su implementación de la propuesta que beneficiara al sistema deportivo de nuestra querida provincia.

Con sentimientos de estima y consideración,

PLANIFICACION, CONSTANCIA Y VICTORIA

Ing. Daryn Mina  
**PRESIDENTE FEDENAPO**  
TELEF: 062-886473



PLANIFICACIÓN, CONSTANCIA Y VICTORIA

Página WEB: [www.fedenapo.org.ec](http://www.fedenapo.org.ec) MAIL: [federaciondeportiva@fedenapo.org.ec](mailto:federaciondeportiva@fedenapo.org.ec)

Facebook: [Federación Deportiva de Napo](https://www.facebook.com/FederaciónDeportiva-de-Napo)

