



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE MAGISTER EN AUDITORÍA INTEGRAL

Diseño y propuesta de implementación de mapa de riesgos, plan de mitigación y auditoría basada en riesgos para el área técnica y deportiva de la Federación Deportiva de Imbabura de la ciudad de Ibarra por el período 2016.

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTOR: Castillo Cazar, Héctor Javier

DIRECTOR: Cervantes Fernández, Luis Arturo. Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO IBARRA

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>

Septiembre, 2017

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.

Magister

Cervantes Fernández Luis Arturo

DOCENTE DE TITULACIÓN

Loja. -

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado: "Diseño y propuesta de implementación de mapa de riesgos, plan de mitigación y auditoría basada en riesgos para el área técnica y deportiva de la Federación Deportiva de Imbabura de la ciudad de Ibarra por el período 2016" realizado por Héctor Javier Castillo Cazar, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, agosto del 2017

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo Castillo Cazar Héctor Javier, declaro ser el autor del presente trabajo de titulación: "Diseño y propuesta de implementación de mapa de riesgos, plan de mitigación y auditoría basada en riesgos para el área técnica y deportiva de la Federación Deportiva de Imbabura de la ciudad de Ibarra por el período 2016", de la titulación Magister en Auditoría Integral, siendo el Magister Luis Cervantes Fernández director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además, certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo de investigación, 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 trabajo de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad".

F.....

Autor: Héctor Javier Castillo Cazar

Cédula: 100146504-4

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico exclusivamente a mi familia que son mi esposa y mis tres hijas que han sido un baluarte fundamental en el desarrollo y crecimiento en mi vida, de quienes he recibido un soporte moral y aliento permanente que me impulsaron al logro de varias metas día tras día, por otro lado he contado siempre con ellas en los momentos rodeados de incertidumbre y de dolor y se han transformado en el camino permanente que lo he tomado para llegar a los objetivos como esposo y padre.

Al magister Luis Cervantes Fernández por ser el guía en el desarrollo del presente trabajo, al haber sido quien señale los caminos correctos que los debía tomar para llegar con éxito a la meta planificada.

Héctor Javier Castillo Cazar

AUTOR

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, al Divino Niño Jesús, quien ha sido mi guía y soporte permanente en el devenir de la vida. Seguidamente a la Universidad Técnica Particular de Loja por haberme brindado la oportunidad de demostrar a la sociedad y demostrarme a mí mismo que las metas aún no se culminan, al contrario, cada día en el desarrollo de la misma se muestran y lo oportuno es que siempre nos encontremos vigilantes a cada oportunidad que esta nos entrega de manera continua y saber tomarla con la oportunidad necesaria.

Castillo Cazar Héctor Javier

AUTOR

INDICE DE CONTENIDOS

CARATULA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
INDICE DE CONTENIDOS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
INDICE DE TABLAS.....	viii
RESUMEN.....	1
ABSTRACT	2
CAPITULO I	1
MARCO TEÓRICO	1
1.1 Marco conceptual de la gestión de riesgos	2
1.1.1 Modelo COSO I	2
1.1.2 Modelo COSO ERM	5
1.1.3 Normas de control interno	10
1.1.3.1 . 100 Normas generales.	10
1.1.3.2 . 200 Ambiente de control	11
1.1.3.3. 300 EVALUACIÓN DEL RIESGO	14
1.1.3.4 . 500 Información y comunicación.	15
1.1.3.5 . 600 Seguimiento	16
1.1.4 Norma ISO 9001 – 2015	17
1.2 Proceso de la gestión de riesgos (Rodrigo,2009, 73)	17
1.2.1 Contexto organizacional.	18
1.2.2 Identificación de riesgos (tipos de riesgos)	19
1.2.3 Análisis de riesgos	21
1.2.4 Evaluación de riesgos.	22
1.2.5 Administración de riesgos (Identificación de áreas críticas)	24
1.2.5.1 Tipos de Riesgos	25
1.2.6 Alcance del proceso de administración de riesgos	27
1.2.7 Respuesta al riesgo (planes de mitigación)	29
1.2.8 Indicadores de gestión de riesgos.	31
1.3 AUDITORÍA BASADA EN RIESGOS.....	31
1.3.1. Características.	31

1.3.2. Importancia de la auditoría basada en riesgos.	32
CAPÍTULO II.	36
ANÁLISIS DE LA EMPRESA	36
2.1 Antecedentes de la organización.....	37
2.1.1 Misión.....	38
2.1.2. Visión.....	38
2.1.3. Organigrama Estructural.....	39
2.1.4. Organigrama funcional de la Federación Deportiva de Imbabura.....	40
2.1.5. Objetivos Institucionales de la Federación Deportiva de Imbabura.....	42
2.1.5.1. Objetivos estratégicos.....	42
2.1.5.2. Objetivos operativos.....	42
2.1.5.3. Actividades principales.....	42
2.1.6. Principios y Valores.....	43
2.1.6.1 Principios.	43
2.1.6.2. Valores.	43
2.2. Cadena de Valor.....	44
2.2.4. FODA Institucional.	49
2.3. Diccionario de riesgos.....	50
2.4. Análisis situacional del área técnica y deportiva.	50
2.4.1. Establecimiento de objetivos.	50
2.4.3. Identificación de riesgos.	59
2.4.3.1. MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS	61
2.5. Diseño de un mapa de riesgos.....	66
2.5.1. Análisis de los resultados del mapa de riesgos.....	69
CAPÍTULO III	70
PROPUESTA DE DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL MAPA DE RIESGOS Y PLAN DE MITIGACIÓN AL ÁREA TÉCNICA DEPORTIVA DE LA FEDERACIÓN DEPORTIVA DE IMBABURA DE LA CIUDAD DE IBARRA, PERÍODO 2016.....	70
3.1. MAPA DE RIESGOS	71
3.2. Plan de mitigación de riesgos.	73
3.2.1. Objetivos del plan de mitigación.....	73
PLAN DE MITIGACIÓN	73
4. Conclusiones y recomendaciones	76
4.1. Conclusiones.....	76
4.2. Recomendaciones.....	76
Bibliografía	77
Lincografía.....	77

Varios.....	77
Anexos.....	79
12.- PROGRAMA DE AUDITORÍA	109
13.- HALLAZGOS:	111

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Objetivos del COSO.....	2
Figura 2 Componentes del control interno COSO	3
Figura 3 Componentes del control interno base ERM	6
Figura 4 Diferencias entre COSO I y COSO ERM	10
Figura 5 Respuesta al riesgo.....	17
Figura 6 Objetivos del COSO	30
Figura 7 Estructura organizacional.....	39
Figura 8 Organigrama funcional	41
Figura 9 Cadena Valor	44
Figura 10 Mapa de riesgos.....	45

ÍNDICE DE TABLAS:

Tabla 1 FODA institucional	49
Tabla 2 Diccionario de riesgos.....	50
Tabla 3 Matriz de calificación nivel de riesgo y confianza.....	52
Tabla 4 Cuestionario de control interno, evaluación del riesgo	52
Tabla 5 Cuestionario de control interno, identificación de riesgos	53
Tabla 6 Cuestionario de control interno, plan de mitigación del riesgo	55
Tabla 7 Cuestionario de control interno, valoración de riesgo	56
Tabla 8 Cuestionario de control interno, respuesta al riesgo	58
Tabla 9 Matriz de calificación de nivel de riesgo y confianza	59
Tabla 10 Identificación del riesgo por actividades	60
Tabla 11 Matriz de identificación de riesgo	61
Tabla 12 Diagnóstico de áreas críticas a evaluar	63
Tabla 13 Mapa de evaluación de riesgos	66
Tabla 14 Mapa de riesgos.....	71
Tabla 15 Plan de mitigación	73

RESUMEN

El presente trabajo se realizó a La Federación Deportiva de Imbabura, correspondiente al periodo 2016, para lo cual se seleccionó su área misional, la actividad deportiva como valor agregado para su representación a la provincia en los juegos nacionales juveniles, se diagnosticaron las diferentes acciones, métodos, procesos y técnicas que el personal del departamento ejecuta para ubicar a la provincia en los mejores sitios del país.

El objetivo se engloba, en primer lugar fundamentar los contenidos de las categorías teóricas que son parte importante sobre el tema sujeto a investigación de la institución, con este particular realizar el diagnóstico global de la Federación Deportiva de Imbabura, para identificar los objetivos propuestos en la misma que tienen relación directa con el área más importante de la institución como es el área técnica deportiva, objetivos que permiten identificar y valorar los riesgos a los cuales se encuentra sujeta la institución, con este conocimiento desarrollar una propuesta del mapa de riesgos que determina el desarrollo de una matriz de mitigación para el área indicada que permita a los riesgos minimizarlos o eliminarlos.

Finalmente se elaboró un mapa de riesgos y el plan de mitigación correspondiente, útil para el área deportiva, además se podrá utilizar para áreas relacionadas y la evaluación de los riesgos de manera independiente, así el mapa de riesgos se transformará en una herramienta básica de trabajo en pro de la consecución de resultados favorables.

Palabras claves: Factores de riesgo, mapa de riesgos, gestión del riesgo, plan de mitigación.

ABSTRACT

The present work was made to the Sports Federation of Imbabura, corresponding to the period 2016, for which they selected their mission area, sports activity as added value for their representation to the province in the national youth games, diagnosed the different actions, Methods, processes and techniques that the department's staff execute to locate the province in the best seats in the country.

The objective is, first of all, to base the contents of the theoretical categories that are important part on the subject to investigation of the institution, with this particular to realize the global diagnosis of the Sport Federation of Imbabura, to identify the objectives proposed in the Which are directly related to the most important area of the institution, such as the technical area of sport, objectives that allow identifying and assessing the risks to which the institution is subject, with this knowledge to develop a proposal of the risk map that determines the Development of a mitigation matrix for the indicated area that allows the risks to be minimized or eliminated.

Finally, a risk map and the corresponding mitigation plan, useful for the sports area, could also be used for related areas and risk assessment independently, so the risk map will be transformed into a basic working tool in favor of achieving favorable results.

Key words: Risk factors, risk map, risk management, mitigation plan.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación, denominado "Diseño y propuesta de implementación de mapa de riesgos, plan de mitigación y auditoría sustantiva y de cumplimiento basada en riesgos para el área técnica y deportiva de la Federación Deportiva de Imbabura de la ciudad de Ibarra por el período 2016", área considerada como fundamental dentro de las actividades de la institución, misma que permite el cumplimiento del objetivo fundamental de la federación dentro del sector deportivo, pues es una actividad que determina un objetivo operativo que habla de promover el desarrollo deportivo de alta competencia y llegar a la meta que es la ubicación primordial en los juegos deportivos juveniles 2016 dentro del país.

En el capítulo I se trata de enfocar la parte teórica de la auditoría que respalda el desarrollo del presente trabajo, principalmente conociendo el marco conceptual de la gestión de riesgos objeto del trabajo. Se puntualiza el modelo y los objetivos del COSO I Y COSO ERM que involucra los riesgos, este es un proceso efectuado por la administración, la dirección y el personal que compone la federación, con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos, buscando eficacia y eficiencia de las operaciones, Fiabilidad en la información financiera y Cumplimiento de leyes, normas que sean aplicables, además se observa el marco conceptual y la gestión de los riesgos en una institución y complementariamente el desarrollo de una auditoría basada en dichos riesgos.

En el capítulo II se desarrolla como parte fundamental del trabajo un análisis de la Federación Deportiva de Imbabura, en donde conocemos sus antecedentes, su estructura organizacional y un detalle de sus objetivos tanto estratégicos como operativos y en general los objetivos institucionales, se observa sus principios y valores y sustentado estas variable se desarrolla el análisis FODA institucional, detallando tanto sus variables internas como sus variables externas, actividades que permite desarrollar un diccionario de riesgos de la institución, culminando en la elaboración de una matriz de riesgos.

Complementando en el capítulo III corresponde a la presentación del plan de mitigación de los riesgos determinados.

Lo anteriormente descrito presenta gran importancia para la federación, por cuanto en el área técnica y deportiva se desarrolla los procesos y actividades que son de gran relevancia en la función de la federación para el cumplimiento de los objetivos planificados en el sector deportivo. Con este conocimiento básico el presente trabajo se enfocó en las actividades fundamentales del área técnica deportiva que permiten cumplir con los objetivos planteados

por la federación, entre los que podemos señalar, la presencia de técnicos debidamente capacitados en los deportes por categorías y disciplina, el manejo adecuado de los gimnasios y escenarios deportivos, adecuadamente manejados con la disponibilidad financiera vigente, misma que puede presentar una liquidez idónea con el manejo, control y supervisión de actividades de autogestión.

Lo anteriormente señalado serán procesos básicos que permitirán a la federación manejar un adecuado desarrollo, manejo y control de las actividades enfocadas hacia el objetivo de la federación en los juegos deportivos juveniles del año 2016 que comprende la ubicación entre los cinco mejores lugares del país. Para el desarrollo de este trabajo, la institución prestó una colaboración total desde la presidencia de la federación hasta el director técnico general de deportes.

La metodología utilizada en el desarrollo del presente fue la exploratoria, analítica, descriptiva, explicativa y comparativa.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Marco conceptual de la gestión de riesgos

La gestión de la reducción del riesgo comprende un componente esencial de una nueva visión del tema de los malos procesos, una visión que debe convertirse en una acción de dirección permanente. En este sentido, el factor de riesgo debe transformarse en un punto de referencia y parámetro que se convierte en un instrumento de gran utilidad para la planificación e instrumentación de toda institución. Por lo tanto, debe asumir una trascendental posición e importancia que, durante los procesos institucionales en la gestión del desarrollo, el enfoque de género y la consideración del impacto en las entidades.

1.1.1 Modelo COSO I

Si se conoce que: El COSO es un proceso, efectuado por el consejo de administración, la dirección y el personal que compone una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías: 1(Jiménez Ortega, 2012, p.18,19)

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Fiabilidad en la información financiera.
- Cumplimiento de leyes, normas que sean aplicables.

Los objetivos del COSO I son:

- Eficacia y eficiencia en las operaciones.
- Información financiera.
- Normativa.
- Salvaguarda de activos.

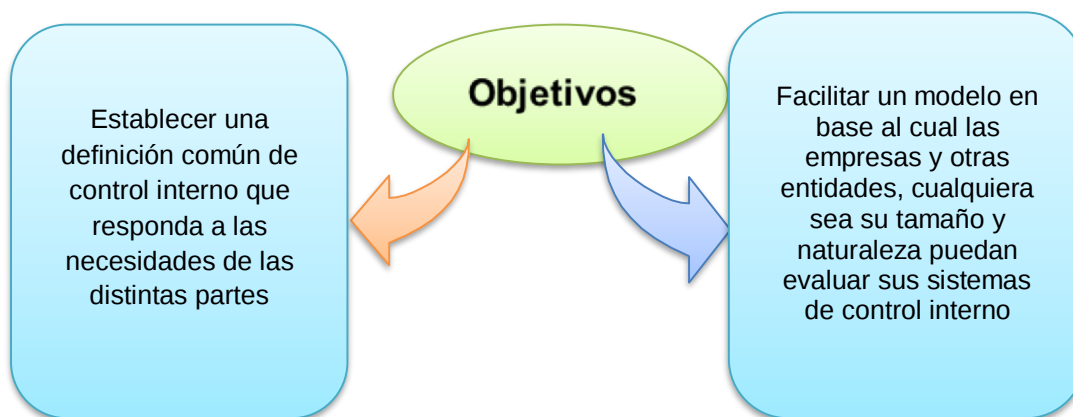


Figura I. Objetivos del COSO.

Fuente: Alberto Mantilla, Samuel. Control interno informe coso.

Elaborado por: el autor.

Los componentes del COSO I son cinco:

- El ambiente de control
- la evaluación de los riesgos.
- Actividades de control.
- La información y comunicación.
- Control.



Figura II Componentes del control interno COSO

Fuente: Control interno informe coso, Samuel Alberto Mantilla

Elaborado por: el autor

Descripción de los componentes del COSO I

□ Ambiente de Control.

La esencia de cualquier negocio es su talento humano con sus atributos individuales, la integridad, los valores éticos, la competencia y el ambiente en que opera. El Talento humano es el motor que dirige la entidad y el fundamento sobre el cual todas las cosas descansan.

Según (Mantilla, 2005) el Ambiente de Control se refiere:

Al entorno de la organización, es el componente considerado como el más importante debido a que se convierte en el eje central, considerando al personal en el factor más valioso de la empresa, ya que este debe sentirse identificado, tranquilo, confortable es decir en una atmosfera que permita desenvolver su trabajo con principios, ética y valores y así cumplir los objetivos trazados por la Institución y de igual forma la entidad contribuya en dar un amplio espacio, saludable a los servidores y

con los recursos necesarios para el cumplimiento de las metas. (M. S. Alberto, 2008, p.25)

➤ **Evaluación de Riesgos.**

La entidad debe ser consciente de los riesgos y enfrentarlos permanentemente, señalar objetivos integrados con ventas, producción, mercadeo, finanzas y otras actividades de manera que opere ordenadamente. También debe establecer mecanismos para identificar, analizar, administrar los riesgos relacionados.

Analizando este componente, cualquiera sea el tamaño de la organización, siempre existirá riesgos, los mismos que la empresa debe tratar de eliminarlos, reducirlos, minimizarlos o saber convivir con ellos, de esta manera esta prevenida de los posibles acontecimientos que se quieran presentar, es por ello la importancia hoy en día de los departamentos que manejan riesgos en la distintas entidades públicas y privadas y una manera de determinarlos son las bitácoras de riesgo que se han convertido en el principal aliado para detectar los posibles eventos ya sean estos de orden interno o externo, con la finalidad de identificar y resolver los posibles eventos. (Jiménez Ortega, 2008, p.24) ➤ **Las actividades de control**

Se deben analizar, establecer y ejecutar políticas y procedimientos para ayudar a asegurar que se están aplicando efectivamente los procesos y acciones identificadas por la administración como necesarias para mejorar los riesgos en la consecución de los objetivos de la entidad.

Este componente nos indica que todo el personal de la organización conjuntamente con la máxima autoridad se encarga de cumplir diariamente con las actividades asignadas, las políticas, sistemas y procedimientos, que ayudan a mitigar los riesgos, enfocadas hacia la consecución de los objetivos de la empresa. (Jimenez Ortega, 2º8, p.29)

➤ **Información y comunicación**

Los sistemas de información y comunicación se interrelacionan. Ayudan al personal de la entidad a capturar e intercambiar la información institucional necesaria para conducir, administrar y controlar sus operaciones. Estos son considerados como uno de los componentes de mayor trascendencia en toda la empresa, ya que la información y comunicación oportuna permite a la gente cumplir con sus responsabilidades para alcanzar los objetivos trazados por la institución. (Jimenez Ortega, 2008, p.30)

➤ **Monitoreo**

Es la evaluación continua y periódica que hace la gerencia enfocado en la eficacia del diseño y operación de la estructura de control interno, para determinar si está funcionando de acuerdo a lo planeado y que se adapta a las necesidades cuando estas se presentan. El monitoreo ocurre en el curso normal de las operaciones e incluye actividades de supervisión y dirección o administración permanente y otras que son tomadas para llevar a cabo las obligaciones de cada empleado en pro de los objetivos institucionales y obtener el mejor sistema de control interno. (Jiménez Ortega, 2008, p.30)

1.1.2 Modelo COSO ERM

Gaitán Rodrigo Estupiñán, en su libro Control Interno y Fraudes, segunda edición del año 2006; señala:

“Es un proceso efectuado por la junta de directores, la administración y otro tipo de personal de la entidad, aplicado en la definición de las estrategias y a través de la identificación, diseño y aplicación en los eventos potenciales que pueden afectar la entidad, para administrar los riesgos que se encuentran dentro de la institución sujeta al riesgo, para proveer seguridad razonable en relación con el logro de objetivos de la entidad”

Hay puntos que el COSO I no los identifica, hoy están involucrados en el COSO ERM son los siguientes:

- El establecimiento de objetivos
- Identificación de riesgo
- Respuesta a los riesgos

El COSO ERM dentro de la administración de riesgos de una institución, basados en ciertos principios los describe en su como:

- La definición de administración de riesgos de la empresa
- Los principios críticos y componentes de un proceso de administración de riesgo corporativo efectivo.
- Pautas para la empresa, para que ellas sean capaces de administrar sus riesgos.
- Criterios para determinar si la administración de riesgo de la empresa es efectiva
- Administración del riesgo en la determinación de la estrategia
- Eventos y riesgo
- Apetito de riesgo
- Tolerancia al riesgo
- Vision de portafolio de riesgo

El modelo COSO ERM está estructurado por 8 componentes y están interrelacionados entre sí. Estos procesos deben ser efectuados por el director, la gerencia y los demás miembros del personal de la empresa a lo largo de su organización y son los siguientes:

Los objetivos del COSO II son:

- Estratégicos.
- Operativos.
- De información.
- Cumplimiento.

Los objetivos en el COSO I y COSO II son similares en cuanto al logro de metas planificadas en la empresa, en el primero habla de la eficacia y la eficiencia de las actividades, el segundo habla de estrategias a ser aplicadas y un nivel alto de ejecución u operatividad, en el primero habla solamente de información financiera, en el segundo también de información no solo financiera, también de información operativa y de su administración, los dos plantean un objetivo de leyes y regulaciones, en el primero solamente lo señala en el segundo plantea su cumplimiento.

Los componentes del COSO ERM son ocho:

- Ambiente interno.
- Establecimiento de objetivos.
- Identificación de eventos.
- Evaluación de los riesgos.
- Respuesta a los riesgos.
- Actividades de control.
- Información y comunicación.
- Supervisión



A continuación, se describen los tres componentes adicionales del COSO ERM, con respecto al COSO I.

a.- Establecimiento de Objetivos

Que la empresa debe tener una meta clara que se alinean y sustenten con su visión y misión, pero siempre teniendo en cuenta que cada decisión presenta un riesgo que debe ser previsto por la empresa. Es importante para que la empresa prevenga los riesgos, tenga una identificación de los eventos, una evaluación del riesgo y una clara respuesta a los riesgos en la empresa. b.- Identificación de riesgos.

Se debe identificar los sucesos que afectan los objetivos de la institución, aunque estos sean de carácter positivo, negativo o los dos, para que la empresa los pueda enfrentar y proveer de la mejor forma posible con su mitigación. (Jiménez Ortega, 2.008, p.23) c.- Respuesta al riesgo.

Una vez evaluado el riesgo la gerencia identifica y evalúa posibles repuestas al riesgo que se encuentren directamente relacionados con a las necesidades empresariales.

Es así que las respuestas al riesgo pueden orientarse hacia:

- **Evitarlo:** Se toman acciones de discontinuar las actividades que generan el riesgo
- **Reducirlo:** Se reduce el impacto o la probabilidad de ocurrencia o ambas
- **Compartirlo:** Se reduce el impacto o la probabilidad de ocurrencia al transferir o compartir una porción del riesgo.
- **Aceptarlo:** No se toman acciones que afecten el impacto y probabilidad de ocurrencia del riesgo. (Jimenez Ortega, 2008, p.29)

Fundamentos del E.R.M.

La empresa con ánimo o sin ánimo de lucro deben propender a crear valor a sus protectores, dueños o accionistas, así como la de enfrentar y superar las incertidumbres, desafiándolas con preparación suficiente, para poder proveer una estructura conceptual, así la gerencia trate de manera efectiva la incertidumbre que representan los riesgos y oportunidades y así enriquecer la capacidad de generar valor.

Beneficios de la E.R.M.

Ninguna organización con ánimo o sin ánimo de lucro opera en un entorno libre de riesgos y el E.R.M. no crea tal entorno, sin embargo, si representa beneficios

importantes para operar más efectivamente en entornos llenos de riesgos representando capacidad enriquecida para:

- a) Alinear el apetito por el riesgo y la estrategia.
- b) Vincular crecimiento, riesgo y entorno.
- c) Enriquecer las decisiones de respuesta frente al riesgo.
- d) Minimizar sorpresas y pérdidas operacionales.
- e) Identificar y administrar los riesgos de los impactos.
- f) Proveer respuestas integrales para los riesgos múltiples.
- g) Sopesar oportunidades.
- h) Racionalizar el capital.

E.R.M. es una metodología orientada a lograr "benchmarking" o generación de valor para los dueños o accionistas y hacia la permanencia de la organización y de su imagen en el largo plazo, es decir para que la empresa sea sólida y merezca la inversión del público y/o inversores, sirviendo para manejar la competencia, asignar capital necesario, prevenir fraudes y mantener la reputación corporativa.

El riesgo es la posibilidad de que un evento ocurra y afecte adversamente al cumplimiento de los objetivos, en los procesos, en el personal y en los sistemas internos generando pérdidas, como una forma de prevención, detección y mitigación de los riesgos, el E.R.M. determinó ocho componentes interrelacionados, integrados dentro del proceso administrativo y son:

1) El entorno interno.

Conocer la estructura empresarial, determinando estrategias y objetivos, estructurando las actividades. Identificando, valorando y actuando sobre el riesgo, además influye en el diseño y funcionamiento de las actividades de control, sistemas de información y comunicación y el monitoreo.

2) Definición de objetivos.

Se establecen objetivos estratégicos, se selecciona y se alinean estos con la estrategia y operaciones en pro de buscar eficiencia y efectividad de estas y aportan efectividad en actividades, reportes o informes con el cumplimiento de leyes y obligaciones.

3) Identificación de eventos.

Se reconoce que existe incertidumbre, que no se conoce certeza, cuando, como y en donde y la influencia de factores internos y externos que afectan su ocurrencia, el reconocimiento incluye herramientas de apoyo

con la identificación de eventos pasados y futuros. Dentro de los métodos más conocidos: El análisis PEST, el análisis FODA, entre otras.

4) Valoración de riesgos.

Se puede observar como los eventos potenciales pueden afectar el logro de los objetivos, valorar los eventos bajo la perspectiva de probabilidad e impacto, en base a datos pasados internos y externos. Comprende una combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas.

5) Respuesta a los riesgos.

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

6) Actividades de control.

Políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se estén ejecutando de manera apropiada las respuestas al riesgo, actividad que se enfoca en la empresa en cuanto al logro de los objetivos del negocio, se clasifican en controles generales y de aplicación.

7) Información y comunicación.

Identifica, captura y comunica información de fuentes internas y externas en un espacio de tiempo que permita al personal llevar a cabo sus responsabilidades, la comunicación debe ser en sentido amplio o a través y hacia arriba de la institución, información para identificar, valorar y responder a los riesgos, al igual como para operar y lograr los objetivos.

8) Monitoreo.

Valora la presencia como el funcionamiento de sus componentes y la calidad de su desempeño en el tiempo, se puede realizar actividades de ongoing o a través de evaluaciones separadas. Se asegura que la administración de riesgos se aplica en todos los niveles y una evaluación continua y periódica, que se desborda en el diseño y la operación de la estructura de control interno.

Para un adecuado monitoreo el COSO II estableció las siguientes reglas de monitoreo:

1) Obtención de evidencia que existe una cultura en la identificación del riesgo.

- 2) Si las comunicaciones externas corroboran con las internas.
 - 3) Si se hacen comparaciones periódicas.
 - 4) Si se revisan y se hacen cumplir las recomendaciones de los auditores.
 - 5) Si las capacitaciones proporcionan realidad de lograr una cultura del riesgo.
-
- 6) Si el personal cumple con las normas y procedimientos y es cuestionado.
 - 7) Si son confiables y efectivas las actividades de la auditoría interna y externa.
- (Estupiñán)

Diferencias entre el COSO I y el COSO ERM:

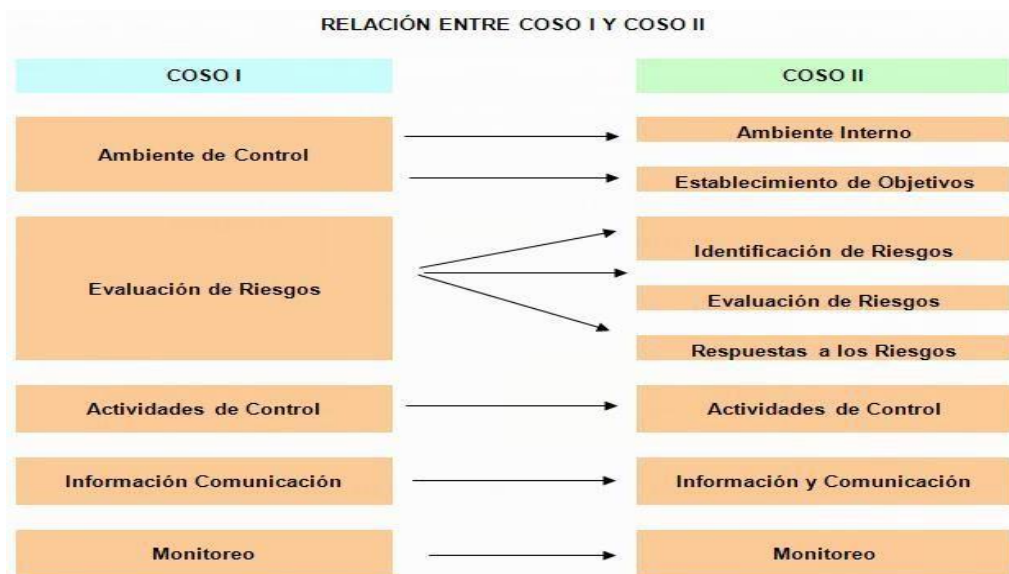


Figura IV Diferencias entre COSO I y COSO ERM

Fuente: Control interno informe coso, Samuel Alberto Mantilla

Elaborado por: el autor

1.1.3 Normas de control interno

Las Normas de Control Interno para el Sector Público de la República del Ecuador constituyen guías generales emitidas por la Contraloría General del Estado, orientadas a promover una adecuada administración de los recursos públicos y a determinar el correcto funcionamiento administrativo de las entidades y organismos del sector público ecuatoriano, con el objeto de buscar la efectividad, eficiencia y economía en la gestión institucional.

Se instrumentan mediante procedimientos encaminados a proporcionar una seguridad razonable, para que las entidades puedan lograr los objetivos específicos que se trazaron; tienen soporte técnico en principios administrativos, disposiciones legales y normativa técnica pertinente.

1.1.3.1. 100 Normas generales.

✓ 100-01 Control interno.

“El control interno es un proceso integral aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos. Constituyen componentes del control interno el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y el seguimiento” (Normas de control de la Contraloría General del estado, RO 2009, p 3).

✓ 100-02 Objetivos de control interno.

“Promover la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones bajo principios éticos y de transparencia, garantizar la confiabilidad, integridad y oportunidad de la información, cumplir con las disposiciones legales y la normativa de la entidad para otorgar bienes y servicios públicos de calidad, proteger y conservar el patrimonio público contra pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad el acto ilegal” (Normas de control de la Contraloría General del estado, RO 2009, p 4).

✓ 100-03 Responsables del control interno

“Los directivos, en el cumplimiento de su responsabilidad, pondrán especial cuidado en áreas de mayor importancia por su materialidad y por el riesgo e impacto en la consecución de los fines institucionales”

“Las servidoras y servidores de la entidad, son responsables de realizar las acciones y atender los requerimientos para el diseño, implantación, operación y fortalecimiento de los componentes del control interno de manera oportuna, sustentados en la normativa legal y técnica vigente y con el apoyo de la auditoría interna como ente asesor y de consulta” (Normas de control de la Contraloría General del estado, RO 2009, p 4).

✓ 100-04 Rendición de cuentas.

“La rendición de cuentas es la obligación que tienen todas las servidoras y servidores de responder, reportar, explicar o justificar ante la autoridad, los directivos y la ciudadanía, por los recursos recibidos y administrados y por el cumplimiento de las funciones asignadas. Es un proceso continuo que incluye la planificación, la asignación de recursos, el establecimiento de responsabilidades y un sistema de información y comunicación adecuado” (Normas de control de la Contraloría General del estado, RO 2009, p 4).

1.1.3.1. 200 Ambiente de control

“El ambiente de control define el establecimiento de un entorno organizacional favorable al ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas, para sensibilizar a los miembros de la entidad y generar una cultura de control interno” (Normas de control de la Contraloría General del estado, RO 2009, p 4).

✓ 200-01 Integridad y valores éticos.

“Los responsables del control interno determinarán y fomentarán la integridad y los valores éticos, para beneficiar el desarrollo de los procesos y actividades institucionales y establecerán mecanismos que promuevan la incorporación del personal a esos valores; los procesos de reclutamiento y selección de personal se conducirán teniendo presente esos rasgos y cualidades” (Normas de control de la Contraloría General del estado, RO 2009, p 5).

✓ 200-02 Administración estratégica.

“Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos requieren para su gestión, la implantación de un sistema de planificación que incluya la formulación, ejecución, control, seguimiento y evaluación de un plan plurianual institucional y planes operativos anuales, que considerarán como base la función, misión y visión institucionales y que tendrán consistencia con los planes de gobierno y los lineamientos del organismo técnico de planificación”(Normas de control de la Contraloría General del estado, RO 2009, p 5).

✓ 200-03 Políticas y prácticas de talento humano.

“La administración del talento humano, constituye una parte importante del ambiente de control, cumple con el papel esencial de fomentar un ambiente ético desarrollando el profesionalismo y fortaleciendo la transparencia en las prácticas diarias. Esto se hace visible en la ejecución de los procesos de planificación, clasificación, reclutamiento y selección de personal, capacitación, evaluación del desempeño y promoción y en la aplicación de principios de justicia y equidad, así como el apego a la normativa y marco legal que regulan las relaciones laborales” (Normas de control de la Contraloría General del estado, RO 2009, p 6).

✓ 200-04 Estructura organizativa.

“La estructura organizativa de una entidad depende del tamaño y de la naturaleza de las actividades que desarrolla, por lo tanto, no será tan sencilla que no pueda controlar adecuadamente las actividades de la institución, ni tan complicada que inhiba el flujo

necesario de información. Los directivos comprenderán cuáles son sus responsabilidades de control y poseerán experiencia y conocimientos requeridos en función de sus cargos” (Normas de control de la Contraloría General del estado, RO 2009, p 6).

✓ **200-05 Delegación de autoridad.**

“La delegación de funciones o tareas debe conllevar, no sólo la exigencia de la responsabilidad por el cumplimiento de los procesos y actividades correspondientes, sino también la asignación de la autoridad necesaria, a fin de que los servidores puedan emprender las acciones más oportunas para ejecutar su cometido de manera expedita y eficaz” (Normas de control de la Contraloría General del estado, RO 2009, p 7).

✓ **200-06 Competencia profesional**

“La competencia incluye el conocimiento y habilidades necesarias para ayudar a asegurar una actuación ordenada, ética, eficaz y eficiente, al igual que un buen entendimiento de las responsabilidades individuales relacionadas con el control interno” (Normas de control de la Contraloría General del estado, RO 2009, p 7).

✓ **200-07 Coordinación de acciones organizacionales**

“Las servidoras y servidores participarán activamente en la aplicación y el mejoramiento de las medidas ya implantadas, así como en el diseño de controles efectivos para las áreas de la organización donde desempeñan sus labores, de acuerdo con sus competencias y responsabilidades

“El control interno debe contemplar los mecanismos y disposiciones requeridas a efecto que las servidoras y servidores de las unidades participantes en la ejecución de los procesos, actividades y transacciones de la institución, desarrollen sus acciones de manera coordinada y coherente, con miras a la implantación efectiva de la estrategia organizacional para el logro de los objetivos” (Normas de control de la Contraloría General del estado, RO 2009, p 7).

✓ **200-08 Adhesión a las políticas institucionales**

“En el desarrollo y cumplimiento de sus funciones, las servidoras y servidores observarán las políticas generales y las específicas aplicables a sus respectivas áreas de trabajo, que hayan sido emitidas y divulgadas por la máxima autoridad y directivos de la entidad, quienes además instaurarán medidas y mecanismos propicios para

fomentar la adhesión a las políticas por ellos emitidas” (Normas de control de la Contraloría General del estado, RO 2009, p 8),

✓ **200-09 Unidad de Auditoría Interna**

“La Unidad de Auditoría Interna estará integrada por personal multidisciplinario. Mediante técnicas y procedimientos de auditoría, evaluará la eficiencia del sistema de control interno, la administración de riesgos institucionales, la efectividad de las operaciones y el cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables que permitan el logro de los objetivos institucionales. Proporcionará asesoría en materia de control a las autoridades, niveles directivos, servidoras y servidores de la entidad, para fomentar la mejora de sus procesos y operaciones” (Normas de control de la Contraloría General del estado, RO 2009, p 8).

1.1.3.3. 300 EVALUACIÓN DEL RIESGO

“El riesgo es la probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado que podría perjudicar o afectar adversamente a la entidad o su entorno. La máxima autoridad, el nivel directivo y todo el personal de la entidad serán responsables de efectuar el proceso de administración de riesgos, que implica la metodología, estrategias, técnicas y procedimientos, a través de los cuales las unidades administrativas identificarán, analizarán y tratarán los potenciales eventos que pudieran afectar la ejecución de sus procesos y el logro de sus objetivos” (Normas de control de la Contraloría General del estado, RO 2009, p 8).

300-01 Identificación de riesgos.

“El riesgo es la probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado que podría perjudicar o afectar adversamente a la entidad o su entorno. La máxima autoridad, el nivel directivo y todo el personal de la entidad serán responsables de efectuar el proceso de administración de riesgos, que implica la metodología, estrategias, técnicas y procedimientos, a través de los cuales las unidades administrativas identificarán, analizarán y tratarán los potenciales eventos que pudieran afectar la ejecución de sus procesos y el logro de sus objetivos” (Normas de control de la Contraloría General del estado, RO 2009, p 8).

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

“En el plan de mitigación de riesgos se desarrollará una estrategia de gestión, que incluya su proceso e 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” (Normas de control de la Contraloría General del estado, RO 2009, p 9).

✓ **300-03 Valoración del riesgo.**

“La valoración del riesgo estará ligada a obtener la suficiente información acerca de las situaciones de riesgo para estimar su probabilidad de ocurrencia, este análisis le permitirá a las servidoras y servidores reflexionar sobre cómo los riesgos pueden afectar el logro de sus objetivos, realizando un estudio detallado de los temas puntuales sobre riesgos que se hayan decidido evaluar” (Normas de control de la Contraloría General del estado, RO 2009, p 9).

✓ **300-04 Respuesta al riesgo.**

“Los directivos de la entidad identificarán las opciones de respuestas al riesgo, considerando la probabilidad y el impacto en relación con la tolerancia al riesgo y su relación costo/beneficio”

“La consideración del manejo del riesgo y la selección e implementación de una respuesta son parte integral de la administración de los riesgos. Los modelos de respuestas al riesgo pueden ser: evitar, reducir, compartir y aceptar”

“Evitar el riesgo implica, prevenir las actividades que los originan. La reducción incluye los métodos y técnicas específicas para tratar con ellos, identificándolos y proveyendo acciones para la reducción de su probabilidad e impacto. El compartirlo reduce la probabilidad y el impacto mediante la transferencia u otra manera de compartir una parte del riesgo. La aceptación no realiza acción alguna para afectar la probabilidad o el impacto” (Normas de control de la Contraloría General del estado, RO 2009, p 10).

1.1.3.4. 500 Información y comunicación.

“El sistema de información y comunicación, está constituido por los métodos establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones técnicas, administrativas y financieras de una entidad. La calidad de la información que brinda el sistema facilita a la máxima autoridad adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad y preparar información confiable”

“La comunicación es la transmisión de información facilitando que las servidoras y servidores puedan cumplir sus responsabilidades de operación, información financiera y de cumplimiento” (Normas de control de la Contraloría General del estado, RO 2009, p 77).

✓ **500-01 Controles sobre los sistemas de información.**

“Los sistemas de información contarán con controles adecuados para garantizar confiabilidad, seguridad y una clara administración de los niveles de acceso a la información y datos sensibles” (Normas de control de la Contraloría General del estado, RO 2009, p 77).

✓ **500-02 Canales de comunicación abiertos**

“Se establecerán canales de comunicación abiertos, que permitan trasladar la información de manera segura, correcta y oportuna a los destinatarios dentro y fuera de la institución” (Normas de control de la Contraloría General del estado, RO 2009, p78).

1.1.3.5. 600 Seguimiento

“Seguimiento es el proceso que evalúa la calidad del funcionamiento del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Se orientará a la identificación de controles débiles o insuficientes para promover su reforzamiento, así como asegurar que las medidas producto de los hallazgos de auditoría y los resultados de otras revisiones, se atiendan de manera efectiva y con prontitud”

“El seguimiento se efectúa en forma continua durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la entidad y a través de evaluaciones periódicas para enfocar directamente la efectividad de los controles en un tiempo determinado” (Normas de control de la Contraloría General del estado, RO 2009, p 78).

✓ **600-01 Seguimiento continuo o en operación**

“La máxima autoridad, los niveles directivos y de jefatura de la entidad, efectuarán un seguimiento constante del ambiente interno y externo que les permita conocer y aplicar medidas oportunas sobre condiciones reales o potenciales que afecten el desarrollo de las actividades institucionales, la ejecución de los planes y el cumplimiento de los objetivos previstos” (Normas de control de la Contraloría General del estado, RO 2009, p 78).

✓ **600-02 Evaluaciones periódicas**

“La máxima autoridad y las servidoras y servidores que participan en la conducción de las labores de la institución, promoverán y establecerán una autoevaluación periódica de la gestión y el control interno de la entidad, sobre la base de los planes organizacionales y las disposiciones normativas vigentes, para prevenir y corregir

cualquier eventual desviación que ponga en riesgo el cumplimiento de los objetivos institucionales”

“Las evaluaciones periódicas, responden a la necesidad de identificar las fortalezas y debilidades de la entidad respecto al sistema de control interno, propiciar una mayor eficacia de sus componentes, asignar la responsabilidad sobre el mismo a todas las dependencias de la organización” (Normas de control de la Contraloría General del estado, RO 2009, p 79).

Norma ISO 9001 – 2015

En la nueva versión de la Norma ISO 9001:2015 (<http://www.nueva-iso-90012015.com/blog/>) se destaca básicamente la intención de enfatizar y guiar el Enfoque basado en Riesgos, introduciendo éste en varias cláusulas como el enfoque en los procesos, en el liderazgo y especialmente en lo que se refiere a la planificación. Teniendo en cuenta que las amenazas, las incertidumbres y los riesgos que son inherentes a cualquier actividad y organización, independientemente de su tamaño y sector económico en el que se desempeñe, resulta sorprendente evidenciar que es habitual que las organizaciones gestionen estos riesgos de manera ineficaz, generalmente como una actividad no estructurada o informal, lo cual no siempre permite alcanzar los resultados esperados.

La nueva Norma ISO 9001:2015 y la norma ISO 31000 dirigida a la “Gestión de Riesgos” establecen una serie de principios que deben ser satisfechos para realizar una gestión eficaz del riesgo, de tal forma que se desarrollen, implementen y si es aplicable, se integren con el resto de los sistemas de gestión que disponga una institución.

1.2 Proceso de la gestión de riesgos

El proceso de gestión o administración de riesgos (<https://www.google.com.ec/search?q=proceso+de+gestiòn+de+riesgos>) indica que este proceso involucra los siguientes pasos y que en términos generales se relacionan con:

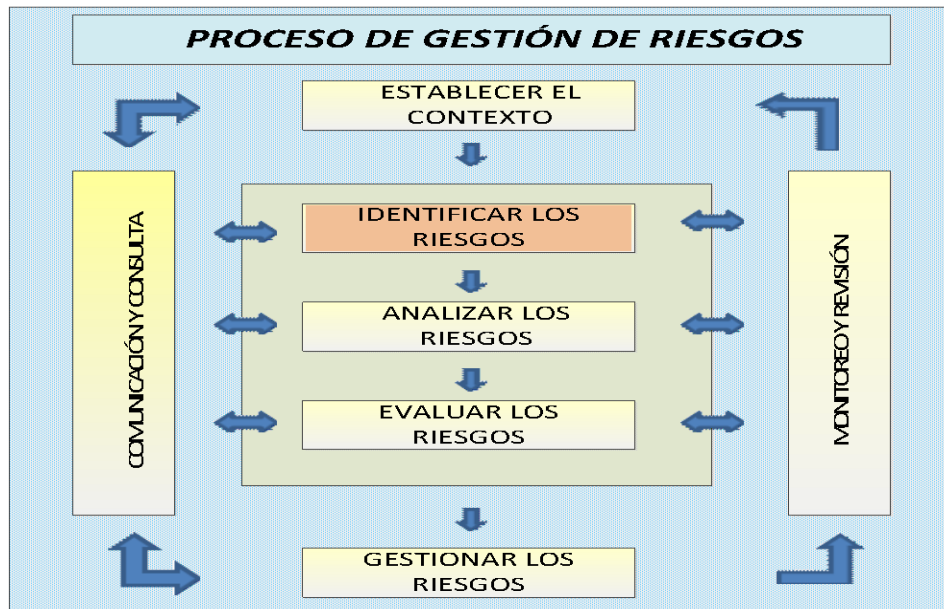


Figura V Respuesta al riesgo
Fuente: Curso de control interno
Elaborado por el autor

- **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.
- **IDENTIFICACIÓN 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
- **ANÁLISIS DE RIESGOS.** Consiste en el establecimiento de aquellos riesgos que por su probabilidad e impacto tendrían mayor priorización.
- **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.
- **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.

Ahora bien, es importante conceptualizar el proceso de la gestión de riesgos de esta manera:

1.2.1 Contexto organizacional.

Según la Norma ISO 9001:2015, este se define como el entorno empresarial, también es la combinación de factores internos y externos, y de condiciones que pueden afectar en el enfoque de una organización a sus productos, servicios, inversiones y partes interesadas.

Este concepto se aplica a organizaciones sin fines de lucro o de servicio público; también conocido como clima organizacional o ecosistema de una organización. El contexto de la organización es la combinación tanto de factores internos y factores externos, entre los que se puede señalar:

Los factores internos pueden ser. - la cultura organizacional, productos y servicios, estructura organizativa, roles y responsabilidades; las políticas y objetivos, y las estrategias para alcanzarlos, activos (por ejemplo, instalaciones, bienes, equipos y tecnología), capacidades, entendidas en términos de recursos y el conocimiento (por ejemplo, capital, tiempo, personas, procesos, sistemas y tecnologías); sistemas de

información, flujos de información y los procesos de toma de decisiones (formales e informales), las normas, directrices y modelos adoptados por la organización, entre otros.

Los factores externos pueden ser.- Impuestos generales, legislación internacional (influencias globales), estacionalidad u otras cuestiones climatológicas, políticas gubernamentales, términos y cambio, factores específicos del sector, financiación, cliente o usuario controladores, interés y los tipos de cambio, guerras y conflictos, comercio internacional y cuestiones monetarias, los factores sociales, tecnología, las actitudes del consumidor y opiniones, puntos de vista de los medios de comunicación, comunidad, entre otros.

Es importante que la Organización determine cuáles de estos factores son pertinentes en la implementación y planificación de un Sistema de Gestión de la Calidad, ya que de no tomarlos en cuenta se puede afectar la capacidad para lograr los resultados previstos. Además, esto ayuda a las decisiones estrategias que tome la organización con respecto al sistema indicado. (M. B. Alberto, 2008, p.187).

1.2.2. Identificación de riesgos (tipos de riesgos)

(<http://www.monografias.com/trabajos89/procedimiento-identificacion-continua-riesgosempresariales>) señala que un riesgo de auditoria es aquel que existe en todo momento que genera la posibilidad de que un auditor emita una información errada por el hecho de no haber detectado errores o faltas significativas que podría modificar por completo la opinión dada en un informe.

La posibilidad de existencia de errores puede presentarse en distintos niveles administrativos, operativos y financieros, por lo tanto, se debe analizar de la forma más apropiada para observar la implicación de cada nivel sobre las auditorías que vayan a ser realizadas. Son distintos las situaciones o hechos que conllevan a trabajar de diferentes formas y que permiten determinar el nivel de riesgo por cada situación en particular.

Es así como se han determinado tres tipos de riesgos los cuales son: Riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección.

Riesgo inherente: "Este tipo de riesgo tiene ver exclusivamente con la actividad económica o negocio de la empresa, independientemente de los sistemas de control interno que allí se estén aplicando".

"Si se trata de una auditoría financiera es la susceptibilidad de los estados financieros a la existencia de errores significativos; este tipo de riesgo está fuera del control de un auditor por lo que difícilmente se puede determinar o tomar decisiones para desaparecer el riesgo ya que es algo innato de la actividad realizada por la empresa"

"Entre los factores que llevan a la existencia de este tipo de riesgos esta la naturaleza de las actividades económicas, como también la naturaleza de volumen tanto de transacciones como de productos y/o servicios, además tiene relevancia la parte gerencial y la calidad de recurso humano con que cuenta la entidad" (Yanel Blanco Luna, 2012, p.68).

Riesgo de control: "Aquí influye de manera muy importante los sistemas de control interno que estén implementados en la empresa y que en circunstancias lleguen a ser insuficientes o inadecuados para la aplicación y detección oportuna de irregularidades. Es por esto la necesidad y relevancia que una administración tenga en constante revisión, verificación y ajustes los procesos de control interno. Cuando existen bajos niveles de riesgos de control es porque se están efectuando o están implementados excelentes procedimientos para el buen desarrollo de los procesos de la organización. Entre los factores relevantes que determina este tipo de riesgo son los sistemas de información, contabilidad y control" (Yanel Blanco Luna, 2012, p.68).

Riesgo de detección: "Este tipo de riesgo está directamente relacionado con los procedimientos de auditoría por lo que se trata de la no detección de la existencia de errores en el proceso realizado".

"La Responsabilidad de llevar a cabo una auditoría con procedimientos adecuados es total responsabilidad del grupo auditor, es tan importante este riesgo que bien trabajado contribuye a debilitar el riesgo de control y el riesgo inherente de la compañía. Es por esto que un proceso de auditoría que contenga problemas de detección muy seguramente en el momento en que no se analice la información de la forma adecuada no va a contribuir a la detección de riesgos inherentes y de control a

que está expuesta la información del ente y además se podría estar dando un dictamen incorrecto” (Yanel Blanco Luna, 2012, p.68).

Riesgo residual: “Es aquel riesgo que subsiste, después de haber implementado controles. Es importante advertir que el nivel de riesgo al que está sometida una compañía nunca puede erradicarse totalmente. Por ello, se debe buscar un equilibrio entre el nivel de recursos y mecanismos que es preciso dedicar para minimizar o mitigar estos riesgos y un cierto nivel de confianza que se puede considerar suficiente (nivel de riesgo aceptable). El riesgo residual puede verse como aquello que separa a la compañía de la seguridad absoluta”

“El riesgo residual es aquél que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos. El riesgo residual refleja el riesgo remanente una vez se han implantado de manera eficaz las acciones planificadas por la dirección para mitigar el riesgo inherente”

“Estas acciones pueden incluir las estrategias de diversificación relativas a las concentraciones de clientes, productos u otras, las políticas y procedimientos que establezcan límites, autorizaciones y otros protocolos, el personal de supervisión para revisar medidas de rendimiento e implantar acciones al respecto o la automatización de criterios para estandarizar y acelerar la toma de decisiones recurrentes y la aprobación de transacciones. Además, pueden reducir la probabilidad de ocurrencia de un posible evento, su impacto o ambos conceptos a la vez” (Yanel Blanco Luna, 2012, p.68).

1.2.3 Análisis de riesgos

Es importante profundizar en los contenidos que representan cada uno de los riesgos que se pueden incurrir en el proceso de una auditoría y puede identificarse en las siguientes variables:

El Riesgo INHERENTE se puede identificar analizando:

- El tipo de organización.
- Tamaño de la organización.
- Resistencia a la auditoría.
- La Cultura organizacional.
- El estilo que se maneja de la Gerencia.
- El estilo de comunicación que se maneja.
- Los sistemas implantados tanto de gerencia como de la administración en la organización.

El Riesgo de CONTROL se puede identificar analizando:

- Los mecanismos de control financiero implantados.
- Los mecanismos de control de gestión u operacional vigentes.
- Los sistemas de Información y comunicación que se manejen.
- El Ambiente de Control.
- La supervisión aplicada.
- Los mecanismos de evaluación de riesgos.

El Riesgo de DETECCIÓN se puede identificar analizando:

- La Experticia del auditor.
- El planteamiento con claridad de los objetivos o alcance.
- La Aptitud y actitud del equipo multidisciplinario.
- Los sistemas de planificación y administración de los recursos.
- Enfermedad, contingencia que se presente en el grupo auditor.
- Conocimiento previo de la unidad a ser auditada.
- Conocimiento de las técnicas de auditoría utilizadas.
- La comprensión de la metodología.

El Riesgo RESIDUAL, se puede identificar analizando:

Se calcula el “riesgo neto o residual”, es el que resulta de la relación entre el grado de manifestación de los riesgos inherentes y la gestión de mitigación de riesgos establecida por la administración. A partir del análisis y determinación del riesgo residual los administradores pueden tomar decisiones como la de continuar o abandonar la actividad dependiendo del nivel de riesgos; fortalecer controles o implantar nuevos controles; o finalmente, podrían tomar posiciones de cobertura, contratando por ejemplo pólizas de seguro. Esta decisión está delimitada a un análisis de costo beneficio y riesgo.

1.2.4 Evaluación de riesgos.

Es importante recordar Que son riesgos de auditoría, las eventualidades o contingencias que existen en razón de una variedad de factores, estos que se encuentran relacionados con la estructura, las actividades y el talento humano que actúan en la entidad y por efecto de las cuales el auditor pueda no detectar error o falsedad en la información que es objeto de examen o irregularidades en el proceder de los operadores, lo cual lo puede conducir a concluir de manera inadecuada. En otras palabras, el riesgo se refiere a condiciones o circunstancias futuras que tendrán un impacto adverso si se llegan a presentar. “Un riesgo es un problema potencial que no se ha presentado aún”.

Por qué se debe evaluar los riesgos en una auditoría, principalmente porque es la base para la determinación del enfoque de la misma a ser aplicada. La identificación de los distintos factores de riesgo, su clasificación y su evaluación, permiten concentrar la labor de auditoría en el área o áreas que presentan mayor riesgo, por esto es importante conocer que resulta inevitable que exista algún grado de riesgo.

Conocemos que el riesgo **Inherente** es la probabilidad de que un saldo de una de las cuentas o una clase de transacciones hayan sufrido en su proceso distorsiones que puedan tener las características de materiales, estas pueden tener una afectación independiente o al acumularse con distorsiones de otros saldos o clases de transacciones, efecto de no estar implementados los correspondientes controles internos. Riesgo **de control** Es la posibilidad de que un saldo de una o varias cuentas o una clase de transacciones, hayan sufrido distorsiones que puedan resultar materiales, individualmente o al acumularse con otras distorsiones de otros saldos o clases de transacciones, por no haber sido prevenidas o detectadas y corregidas oportunamente por los sistemas de contabilidad y control interno. Riesgo de no **detección**, es la posibilidad de que un saldo de cuenta o una clase de transacciones hayan sufrido distorsiones que puedan resultar materiales, individualmente o al acumularse con otras distorsiones de otros saldos o clases de transacciones, sin que hayan podido ser detectadas por los procedimientos sustantivos del auditor.

La evaluación del riesgo inherente, generalmente, debe estar limitada a programas, transacciones o cuentas significativas. Las condiciones que podrían indicar la existencia de un riesgo inherente:

- Naturaleza de los programas de la entidad;
- Antecedentes previos de ajustes de auditoría significativos
- Naturaleza de transacciones y cuentas importantes.

La evaluación del riesgo de control es el proceso de evaluar la eficacia de los sistemas de contabilidad y control interno de la entidad, con el objeto de prevenir, detectar y corregir las distorsiones materiales identificadas. El auditor debe evaluar el riesgo de control en uno de los tres niveles siguientes:

- Riesgo bajo
- Riesgo medio
- Riesgo alto

Hay una relación inversa entre el riesgo de detección y el nivel combinado del riesgo inherente y riesgo de control.

El control de riesgos ha sido parte integral del proceso de administración de los mismos desde que este concepto fue concebido. Las dos principales técnicas de

control de riesgos son: Evitar y Reducir riesgos, los cuales pueden ser reducidos sólo con la asesoría de personas expertas.

El resultado además de ser una auditoria eficiente debe ser también una auditoria efectiva. La auditoría permite de una manera oportuna y completa presentar los resultados a la gerencia para la toma de decisiones.

Un evaluador se centrará en el proceso administrativo, para definición de objetivos, análisis de riesgos y administración del cambio, incluyendo sus vínculos y su relevancia hacia las actividades del negocio, un evaluador debe considerar, que no se pueden aplicar a todas las empresas, sin embargo, puede servir como punto de arranque:

Objetivos globales de la entidad:

- Extensión, en donde los objetivos globales proveen declaraciones y orientaciones suficientes sobre lo que la empresa quiere lograr.
- Efectividad con la cual los objetivos globales son comunicados a sus colaboradores.
- Relación y consistencia de las estrategias con los objetivos globales.
- Consistencia de los planes y presupuestos con los objetivos

Objetivos a nivel de actividad:

- Vínculo con los objetivos a nivel de actividad con los globales y planes estratégicos.
- Relevancia de objetivos por actividad con todo el proceso del negocio significativo.
- Especificidad con los objetivos a nivel de actividad.
- Conveniencia de los recursos relacionados con los objetivos.
- Identificación de los importantes (factores críticos del éxito) con los objetivos globales.
- Compromiso de todos los niveles de administración en la definición de objetivos y la extensión en la cual ellos están encargados de los objetivos.

Riesgos:

- Conveniencia de los mecanismos para identificarlos aquellos de fuentes externas.
- Conveniencia de los mecanismos para identificarlos aquellos de fuentes internas.
 - Identificación de los riesgos significativos, para cada objeto.
- Totalidad y relevancia del proceso de análisis de los riesgos, incluye la estimación de los más significativos, valoración de la probabilidad de ocurrencia y acciones requeridas.

Manejo del cambio:

- Existencia de mecanismos para anticipar, identificar y reaccionar a las actividades rutinarias que afectan la consecución de objetivos globales y a nivel de actividad.
- Existencia de mecanismos para identificar y reaccionar a los cambios que puedan tener efecto más dramático y penetrante en la entidad. (Estupiñán, 2009, p .8-69).

1.2.5 Administración de riesgos (Identificación de áreas críticas)

Si ya se conoce que el 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.

Según Peter Drucker, tratar de eliminar el riesgo en las empresas es algo inútil. El riesgo es algo inherente al hecho de comprometer recursos actuales en busca de resultados futuros. De hecho, el progreso económico se define como la habilidad de tomar riesgos.

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.

El principal objetivo de la ciencia de la administración de riesgos debe ser el de permitirle a la organización tomar los riesgos adecuados, proveyendo el conocimiento y la comprensión de dichos riesgos, identificando los recursos y esfuerzos necesarios para alcanzar los resultados deseados, movilizandolos recursos necesarios para ello y midiendo los resultados contra las expectativas presupuestas; además de proveer los medios para la temprana detección y corrección de decisiones erradas o inadecuadas. (Estupiñán, 2009, p.89-90-91-92).

1.2.5.1 Tipos de Riesgos

La palabra riesgo ha sido utilizada de manera indistinta para referirse a varias situaciones diferentes. Para efectos del proceso de administración de riesgos es

preciso diferenciar el concepto de riesgo y su definición básica, del concepto de AMENAZA, la cual se entiende como la percepción que se tiene de un peligro.

Los riesgos se clasifican según los diversos criterios aplicables a cada situación.

Riesgo Subjetivo: "Es la percepción particular que una persona posee sobre un riesgo. Puede tener o no relación directa con la verdadera probabilidad de ocurrencia. Dicha percepción puede verse afectada por factores como:

- La potencial severidad de sus consecuencias;
- El grado de conocimiento de la persona respecto al riesgo;
- La familiaridad con el riesgo
- Factores psicológicos que predisponen;
- El grado de aversión al riesgo" (M. S. Alberto, 2008, p.47-48-49).

Riesgo aceptable: "Es el nivel de riesgo subjetivo que un individuo u organización están dispuestos a aceptar" (M. S. Alberto, 2008, p.47-48-49).

Riesgos puros: "Son aquellos cuya materialización siempre representarán una pérdida, nunca una utilidad" (M. S. Alberto, 2008, p.47-48-49).

Riesgos especulativos: "Pueden producir ganancias o pérdidas. La mayoría de los riesgos asumidos por las organizaciones son especulativos"

"Los principios básicos de la administración de estos dos tipos de riesgos son esencialmente los mismos, pero las técnicas de administración de riesgos puros se han desarrollado en forma separada de las de administración de riesgos financieros y especulativos. Esto refleja la tendencia de muchas empresas que encuentran operacionalmente conveniente para la administración de cada tipo de riesgo su manejo por diferentes áreas" (M. S. Alberto, 2008, p.47-48-49).

Riesgos dinámicos: "Son aquellos que cambian y se transforman al ritmo que cambia el sistema mismo. Los cambios económicos, políticos, sociales, legales, tecnológicos y ambientales pueden crear nuevos riesgos o modificar los existentes. Los riesgos dinámicos usualmente son también especulativos, pero incluyen además una categoría especial de riesgos puros: los riesgos de responsabilidad, los cuales dependen enteramente del desarrollo de la legislación" (M. S. Alberto, 2008, p.47-48-49).

Riesgos fundamentales: "Son aquellos que pueden afectar a la totalidad o a la mayor parte de una sociedad, como son los desastres naturales o factores económicos o políticos de amplio espectro, como las guerras o la recesión. Las organizaciones usualmente tienen poco control sobre este tipo de riesgos y su administración se concentra en reducir sus efectos" (M. S. Alberto, 2008, p.47-48-49).

Riesgos particulares: "Son aquellos que de manera directa pueden afectar a una organización, los cuales pueden ser controlables en alguna medida"

“De acuerdo con el tipo de amenaza que puede materializarse, se tiene la siguiente clasificación” (M. S. Alberto, 2008, p.47-48-49).

Riesgos físicos: “incluyen las lesiones o muerte de personas y todas las formas de pérdida o daño de propiedades. Las causas de pérdidas físicas son usualmente el resultado de la materialización de peligros comunes, como incendio, explosión, terremoto, colisión, contaminación, rayo. Etc.; pero también puede ser el resultado del incendio intencional, robo, actos mal intencionados o daños causados por error humano” (M. S. Alberto, 2008, p.47-48-49).

Riesgos de responsabilidad: “Los riesgos de responsabilidad pueden provenir de reclamaciones de los empleados, de los clientes o proveedores y del público en general. Si bien dichas reclamaciones pueden resultar de factores mencionados en la clasificación anterior, también pueden relacionarse con los productos o servicios que presta la empresa, los efectos de la responsabilidad contractual con los clientes, proveedores u otros y el efecto de regulaciones nacionales o internacionales” (M. S. Alberto, 2008, p.47-48-49).

Riesgos de interrupción de negocios: “Fenómenos de esta naturaleza suelen seguir a la materialización de los riesgos físicos de responsabilidad antes descritos. Aquí es necesario considerar el efecto de potenciales pérdidas debido a factores externos, tales como falta de suministros, dependencia de sistemas electrónicos, especialmente en operaciones altamente sistematizadas; además de las interrupciones forzadas por decisiones de tipo legal (por ejemplo, debido a la contaminación). Otra causa de interrupción de negocios podría ser la pérdida de mercado” (M. S. Alberto, 2008, p.47-48-49).

Riesgos sociales: “El efecto de los cambios sociales es una amenaza creciente para las organizaciones. Esta categoría incluye los cambios en los hábitos de consumo, el desempleo, la recesión, el vandalismo y todas las manifestaciones de fraude” (M. S. Alberto, 2008, p.47-48-49).

Riesgos políticos: “Los cambios bruscos en las políticas gubernamentales, las nuevas legislaciones, las decisiones proteccionistas, los efectos de la inflación, los cambios bruscos en la política monetaria, la imposición de nuevos aranceles de importación y en general, todo cambio en las reglas de juego del sector” (M. S. Alberto, 2008, p.47-48-49).

Riesgos ambientales: “La identificación de los riesgos ambientales implica el reconocimiento de cambios en el medio ambiente con cierta anticipación. Deberán considerarse los efectos del clima, el agotamiento de los recursos, la necesidad de elegir fuentes alternativas de energéticos y la posible necesidad de un cambio en la tecnología” (M. S. Alberto, 2008, p.47-48-49).

Riesgos de administración: "Una administración deficiente puede tener un efecto catastrófico en las organizaciones, aunque su costo muchas veces permanezca oculto hasta que los resultados de una pobre administración se hacen evidentes en los resultados generales de la organización. Una administración inadecuada se traducirá en desperdicios, mala planeación, fallas en almacenamiento, errores en la selección y políticas de personal, etc. Una planeación inadecuada puede determinar la imposibilidad de la empresa para mantenerse al día con los cambios tecnológicos y administrativos y un errado desarrollo de nuevos productos, servicios y alternativas, lo cual puede determinar una irremediable pérdida de mercado" (M. S. Alberto, 2008, p.47-48-49).

1.2.6. Alcance del proceso de administración de riesgos

La mayoría de los riesgos descritos anteriormente pueden ser identificados y administrados. Puede decirse que los riesgos físicos, de responsabilidad, de interrupción de negocios y administrativos pueden ser directamente manejados por una organización. Los riesgos sociales, políticos y ambientales rara vez pueden ser manejados desde el interior de una empresa. Sin embargo, si es posible identificar y anticipar las consecuencias de estos riesgos y tomar algunos cursos de acción para reducir la Vulnerabilidad de la organización en sus áreas más sensibles.

Antes de considerar métodos de identificación de riesgos en gran detalle, es de utilidad definir los propósitos básicos de dicho proceso:

1. Obtener información acerca de los tipos de pérdidas que se pueden presentar en una organización;
2. Comprender de manera cabal la filosofía de la empresa.

Mucho se ha discutido acerca de las dificultades de orden práctico que presentan los procesos de administración de riesgos. Esta dificultad se incrementa de manera notable por la necesidad de enmarcar esta actividad dentro de los límites de la relación aceptable costo/beneficio y la aceptación de los métodos de administración por parte de la alta gerencia y de los diferentes procesos. Si bien para efectos prácticos nos referiremos a la identificación, medida y administración de riesgos como tres actividades separadas, en realidad resulta muy difícil separarlas.

La mayoría de las técnicas usadas en administración de riesgos han sido adaptadas de otras áreas de la actividad industrial y comercial. Lo que resulta nuevo acerca del concepto de administración de riesgos es el uso integrado de las técnicas disponibles para identificar, medir y administrar los riesgos.

Un proceso típico de administración de riesgos consta de los siguientes pasos:

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.

Control: Son las acciones de combate del evento en su más temprana manifestación, tales como los comités de seguridad, los comités de crisis, entre otros.

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.

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.

1.2.7. Respuesta al riesgo (planes de mitigación)

Una vez que se ha determinado los riesgos relevantes, la dirección determinará la manera de responder a ellos. Las respuestas pueden ser: La de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. Al considerar la respuesta la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas.

La respuesta al riesgo se la debe manejar bajo los siguientes aspectos:

EVITAR: Prescindir de una unidad de negocio, línea de producto o segmento geográfico. Decidir no emprender nuevas iniciativas/actividades que podrían dar lugar a riesgos. **COMPARTIR:** Adoptar seguros contra pérdidas inesperadas significativas. Establecer acuerdos con otras empresas. Protegerse contra los riesgos utilizando instrumentos del mercado de capital a largo plazo. Distribuir el riesgo mediante acuerdos contractuales con clientes, proveedores u otros socios del negocio.

REDUCIR: Diversificar las ofertas de productos. Establecer límites operativos. Establecer procesos de negocio eficaces. Aumentar la implicación de la dirección en la toma de decisiones y el seguimiento. Reequilibrar la cartera de activos para reducir el índice de riesgo con respecto a determinados tipos de pérdidas. Reasignar el capital entre las unidades operativas.

ACEPTAR: Provisionar las posibles pérdidas. Confiar en las compensaciones naturales existentes dentro de una cartera. Aceptar el riesgo si se adapta a las tolerancias al riesgo existente.

Una vez valorizados los riesgos se procede a evaluar la “calidad de la gestión” a fin de determinar cuán eficaces son los controles establecidos por la Institución para mitigar los riesgos identificados. Por ejemplo, diremos que la efectividad será 1 cuando el control será ninguno, nada o poco. Diremos que la efectividad es 5, cuando el control va a ser destacado. Bajo la siguiente tabla:

CONTROL	EFFECTIVIDAD
Ninguno	1
Bajo	2
Medio	3
Alto	4
Destacado	5

Objetivos del COSO.

Evitar	Compartir
• Prescindir de una unidad de negocio, línea de producto o segmento geográfico. • Decidir no emprender nuevas iniciativas/actividades que podrían dar lugar a riesgos.	• Adoptar seguros contra pérdidas inesperadas significativas. • Entrar en una sociedad de capital riesgo/sociedad compartida. • Establecer acuerdos con otras empresas. • Protegerse contra los riesgos utilizando instrumentos del mercado de capital a largo plazo. • Externalizar procesos de negocio. • Distribuir el riesgo mediante acuerdos contractuales con clientes, proveedores u otros socios del negocio.
Reducir	Aceptar
• Diversificar las ofertas de productos. • Establecer límites operativos. • Establecer procesos de negocio eficaces. • Aumentar la implicación de la dirección en la toma de decisiones y el seguimiento. • Reequilibrar la cartera de activos para reducir el índice de riesgo con respecto a determinados tipos de pérdidas. • Reasignar el capital entre las unidades operativas.	• Provisionar las posibles pérdidas. • Confiar en las compensaciones naturales existentes dentro de una cartera. • Aceptar el riesgo si se adapta a las tolerancias al riesgo existentes.

Figura VI Objetivos del COSO

Fuente: Sistema de Control Interno – Marco Integrado COSO ERM Elaborado por: Javier Castillo.

1.2.8. Indicadores de gestión de riesgos.

Un indicador de gestión de riesgos, comprende una expresión en el contexto de una organización orientada hacia los métodos que puede ser:

De procesos que pretende medir que está sucediendo con las actividades o

De resultados que pretende determinar las salidas de los procesos.

Representados de manera cuantitativa referente al comportamiento y desempeño de un(os) proceso(s), cuya magnitud, al ser confrontada con algún nivel de referencia establecido, puede estar demostrando una desviación que dirigirá a la toman acciones correctivas o preventivas según sea el caso.

1.3 AUDITORÍA BASADA EN RIESGOS. (Luna, 2012, p. 60-65-68)

La Auditoría Basada en Riesgos es una forma de conducir auditorías internas y externas de diferentes procesos (de sistemas de información, operativa, de sistemas de gestión o de estados financieros), basando su planeación y desarrollo en los riesgos críticos, es decir, los que pudieran causar el mayor impacto negativo en la

consecución de objetivos de la organización (estratégicos, operacionales, de información y cumplimiento), para confirmar si las operaciones y los productos o servicios se ajustan a lo establecido en las reglas del negocio, las buenas y mejores prácticas de control interno y seguridad y las normas legales aplicables.

1.3.1. Características.

Entre las características principales, podemos destacar las siguientes:

- El objetivo principal de la Auditoría NO ES: “Detectar e investigar los errores e irregularidades que ocurran o se presenten en la operación de los procesos y sistemas de la organización - NO ES descubrir, detectar o investigar eventos de riesgo ocurridos”.
- El objetivo de la Auditoría PROACTIVA Y PREVENTIVA es evaluar y verificar que los procesos y sistemas y de la empresa son eficaces, eficientes y seguros, es decir, están adecuadamente protegidos contra los eventos de riesgo críticos que pudieran presentarse en el desarrollo de las operaciones. Es anticiparse a la ocurrencia de los eventos de riesgos inherentes para ayudar a prevenirlos.

<https://images.search.yahoo.com/yhs/search>

- Verifica que las políticas, normas y procedimientos de control interno y Gestión de Riesgos de la organización, establezcan el diseño e implantación de los controles con enfoque proactivo, “A priori”, es decir, para anticiparse a la ocurrencia de los eventos de riesgo inherentes, con el objetivo de reducir la posibilidad de ocurrencia o el impacto de los eventos en el ambiente de operación.
- Verifica que el diseño de los controles establecidos por cada evento de riesgo inherente, satisfaga dos requisitos para que estos sean eficaces:
 - a) Eliminan las vulnerabilidades que pudieran crear el ambiente propicio para la ocurrencia de los eventos de riesgo y
 - b) bloquean o neutralizan los agentes generadores de los eventos de riesgo.

1.3.2. Importancia de la auditoría basada en riesgos.

La evaluación de riesgos de una empresa difiere de la evaluación de riesgos de auditoría. El propósito de la evaluación de riesgos de la empresa es identificar y administrar riesgos que pueden afectar los objetivos de la entidad; en cambio, en una auditoría de estados financieros, el auditor identifica los riesgos y califica los riesgos inherentes y de control para evaluar la probabilidad de que un error significativo pueda

existir en los estados financieros. El establecimiento y mantenimiento de una estructura de control interno, representa una importante responsabilidad de la administración, para proporcionar una seguridad razonable de que se logran los objetivos de una entidad. La gerencia deberá vigilar de modo constante, la estructura de control interno, para determinar si ésta trabaja debidamente y si se modifica oportunamente, de acuerdo con los cambios y las condiciones existentes. Frente a los riesgos de una entidad, La Gerencia es responsable de aprobar los objetivos, lineamientos y políticas para la administración integral de riesgos, los límites globales y específicos de exposición a los distintos tipos de riesgo y los mecanismos para la realización de acciones correctivas y preventivas, determinando las facultades y responsabilidades asignadas a funcionarios que toman decisiones de riesgo, identifican los límites establecidos en operaciones de riesgo. Las medidas de control interno para corregir desviaciones son de carácter preventivo. Los riesgos a los que se encuentran expuestas las empresas y que son vigilados y evaluados periódicamente por el consejo de administración, gobierno corporativo, entre otros, son los siguientes:

- Riesgo de crédito.
- Pérdida potencial por falta de pago de clientes, incluidas las garantías reales o también se puede decir, tener cartera vencida.
- Riesgo de liquidez Pérdida potencial por la imposibilidad para hacer frente a sus obligaciones.
- Riesgo de mercado que involucra pérdida potencial por cambios tecnológicos, competencia, variaciones en precios, entre otros.
- Riesgo tecnológico como la pérdida potencial por falta de información, capacitación, expectativas de clientes, nuevos desarrollos de productos.
- Riesgo operativo, fallas o deficiencias en los controles internos.

El Enfoque de una auditoría basada en riesgo, requiere que el auditor entienda primero la entidad y luego identifique y proceda a evaluar los riesgos de declaración desfigurada que sea significativa contenida en los estados financieros. Esto permite a los auditores identificar y responder a: Posibles saldos de cuentas, clases de transacciones o revelaciones del estado financiero que puedan ser incompletas, declaradas de manera distorsionada o que falten por completo en los estados financieros. El típico ejemplo suele ser activos y/o pasivos sobre o sub valorados; activos no registrados, activos tales como disponible y realizable que pudieron haber sido usados de forma indebida; y revelaciones faltantes o incompletas. Son áreas de vulnerabilidad donde podría ocurrir que se eludan los controles y manipulen los estados financieros. Los ejemplos podrían incluir: Comprobantes de operaciones falsos, realizados a través de la general sin autorización y los mecanismos de control necesarios para detectarlos, Política de

reconocimiento de ingreso y tratamiento de los gastos inadecuados; y estimaciones incorrectas como tasas de interés diferentes de lo aprobado en el comité de control, aprobaciones de créditos a clientes no autorizados. De la evaluación de riesgos que efectúe el auditor en las instancias previas al desarrollo del plan dependerá el enfoque que dará a su trabajo, es decir, su respuesta a los riesgos potenciales identificados. Para ello, deberá relacionar los factores específicos de riesgos identificados que pueden producir errores potenciales significativos en las transacciones y saldos de cuentas.

Se sabe que, para una auditoría tradicional de estados financieros, se debe llevar a cabo el estudio y evaluación del control interno. Esto se efectúa con la finalidad de cumplir con la norma de ejecución del trabajo que requiere que: **"El auditor debe efectuar un estudio y evaluación adecuado del control interno existente, que te sirva de base para determinar el grado de confianza que va a depositar en él y le permita determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que va a dar a los procedimientos de auditoría"**. El conocimiento y evaluación del control interno deben permitir al auditor establecer una relación específica entre la calidad del control interno de la entidad y el alcance, oportunidad y naturaleza de las pruebas de auditoría. Por otra parte, el auditor deberá comunicar las debilidades o desviaciones al control interno del cliente. El auditor debe obtener un entendimiento de la entidad y su entorno, incluido su control interno, para identificar y evaluar los riesgos de representación errónea de importancia relativa de los estados financieros, ya sea debido a fraude o error y diseñar procedimientos de auditoría conforme a los resultados de dicha evaluación en una auditoría de riesgos. Algunos de los riesgos de auditoría que pudieran surgir o cambiar y ser relevantes a la información financiera, son:

- Sistemas de información nuevos o rediseñados.
- Crecimiento o disminución acelerada de operaciones.
- Nuevas tecnologías aplicadas.
- Nuevas líneas y/o sistemas de producción.
- Reestructuraciones institucionales.
- Cambios en la operatividad empresarial.

La estructura de control interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad. a) El ambiente de control

b) El sistema contable

c) Los procedimientos de control

El modelo de enfrentar el riesgo de Auditoría se encuentra en la planificación, es La forma principal en que los auditores se enfrentan a este riesgo al planear las

evidencias de la auditoría es a través de la aplicación del modelo de riesgo de auditoría. El modelo de riesgo se utiliza principalmente para propósitos de planificación, al decir cuántas evidencias se han de acumular en cada ciclo. Generalmente se expresa de la siguiente manera: El riesgo de detección planeada es una medida de riesgo que las evidencias de auditoría para un segmento no detectarán los errores superiores a un monto tolerable, si es que existen dichos errores. Existen dos puntos importantes sobre el riesgo de detección planeado:

Primero. - depende de los otros tres factores del modelo (inherente, de control y de auditoría aceptable).

Segundo. - determina la cantidad de evidencias sustantivas que el auditor planea acumular, inversamente al tamaño de riesgo de detección planeada. Si se reduce el riesgo de detección planeada, es necesario que el auditor acumule más evidencia para lograr el riesgo de detección mayor. El riesgo aceptable de auditoría es una medida de la disponibilidad del auditor para aceptar que los estados financieros contienen errores importantes después que ha terminado la auditoría y que se ha emitido una opinión sin salvedades. Cuando el auditor se decide por un riesgo de auditoría menor, ello significa que el auditor está más seguro de los estados financieros.

La auditoría tradicional se enfoca entre otras al fraude que se observa en la Información financiera fraudulenta que involucra errores importantes, incluyendo omisiones de cantidades o revelaciones en los estados financieros para engañar a los usuarios de los estados financieros. Poco cuidado u omisión de los controles por parte de la administración. Administración de ganancias para engañar a los usuarios de los estados financieros influenciando su percepción en cuanto al desempeño y rendimiento de la entidad. Esas situaciones podrían ocurrir cuando la gerencia desee maximizar el desempeño basado en compensaciones, inflando ganancias para garantizar un préstamo bancario o minimizar las obligaciones fiscales.

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

El uso que el auditor brinda a la gestión de riesgos, propia de la entidad, para el diseño de los procedimientos de auditoría es la conclusión que esta parte nos debe proporcionar.

<http://audifinbr.blogspot.com/2012/08/nia-320>

CAPÍTULO II.

ANÁLISIS DE LA EMPRESA

2.1 Antecedentes de la organización.

La historia parte desde el 16 de noviembre del año 1,928 por el ilustre señor Rafael Larrea Andrade, conocido, como un hombre emprendedor, además identificado como parte fundamental del deporte de la provincia, tuvo la colaboración de otros ilustres visionarios y desde su formación, se estableció en la ciudad de Ibarra, al ser la capital de la provincia de Imbabura. El 15 de abril del año 1.980 el Consejo Nacional de Deportes del país, denominado así en ese entonces, aprobó las reformas propuestas a los estatutos de la Federación para el cambio de la denominación, es así que, desde ese momento, toma el nombre Federación Deportiva Provincial de Imbabura (FDI), según lo señala sus estatutos es una institución privada con personería jurídica, con autonomía, una duración indefinida con una finalidad en el orden social y pública.

La Federación Deportiva de Imbabura, es una organismo que fue fundado como ya se indicó el 16 de noviembre del año 1.928, es una Institución con personería jurídica de derecho privado, con finalidad social y pública, sin fines de lucro, con objetivos sociales y que goza de autonomía administrativa, técnica y económica, normada y regulada por la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, su Reglamento General, el estatuto vigente, reglamentos generales y especiales y demás leyes conexas, FEDERACIÓN DEPORTIVA DE IMBABURA, se identificará con las siglas F.D.I., manteniendo la imagen, razón social que ha utilizado en décadas. Con domicilio en la ciudad de Ibarra, su gestión es eminentemente deportiva, técnica y social, no desarrollará proselitismo político ni religioso dentro o fuera del país y, se considerarán intangibles los derechos legítimamente adquiridos sobre sus bienes patrimoniales y rentas destinadas al cumplimiento de sus finalidades y se regirá por el régimen especial denominado "Régimen de Democratización y Participación" para cumplir con el fin social que le compete así como para percibir recursos económicos del estado, de conformidad con el Artículo 35 de la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación que dice: Art. 35.- Las Federaciones Deportivas Provinciales son organizaciones deportivas sin fines de lucro que se rigen por un régimen especial denominado Régimen de Democratización y Participación para cumplir con el fin social que les compete, así como para recibir recursos económicos del Estado.

2.1.1 Misión.

Somos una institución responsable del desarrollo deportivo que cumple con los objetivos constitucionales del Plan del Buen Vivir en beneficio de los deportistas y de la provincia en general.

2.1.2. Visión.

La Federación deportiva de Imbabura será una institución considerada entre las mejores del país, formando deportistas de alto rendimiento que darán los mejores resultados a corto, mediano y largo plazo.

2.1.3. Organigrama Estructural.

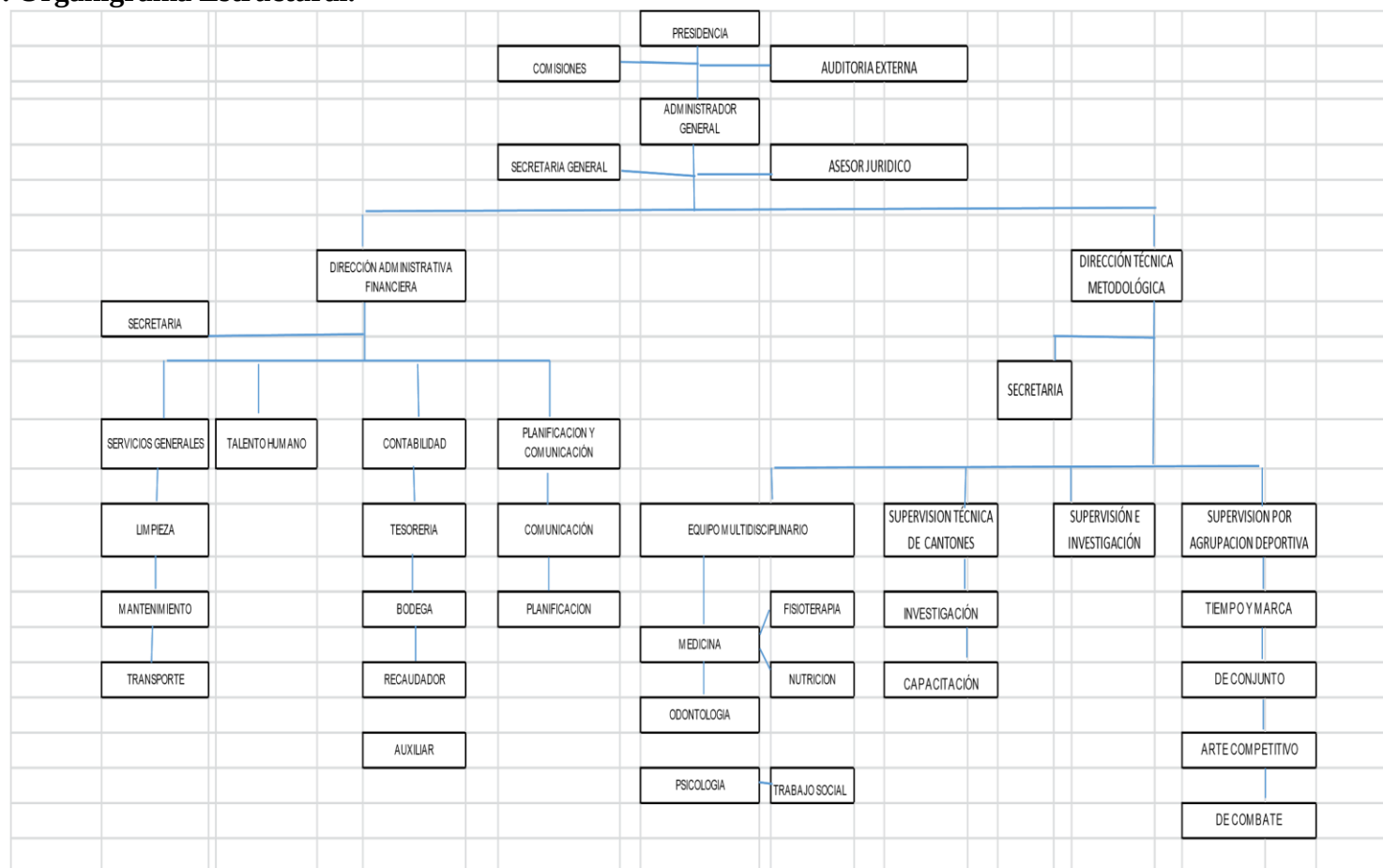
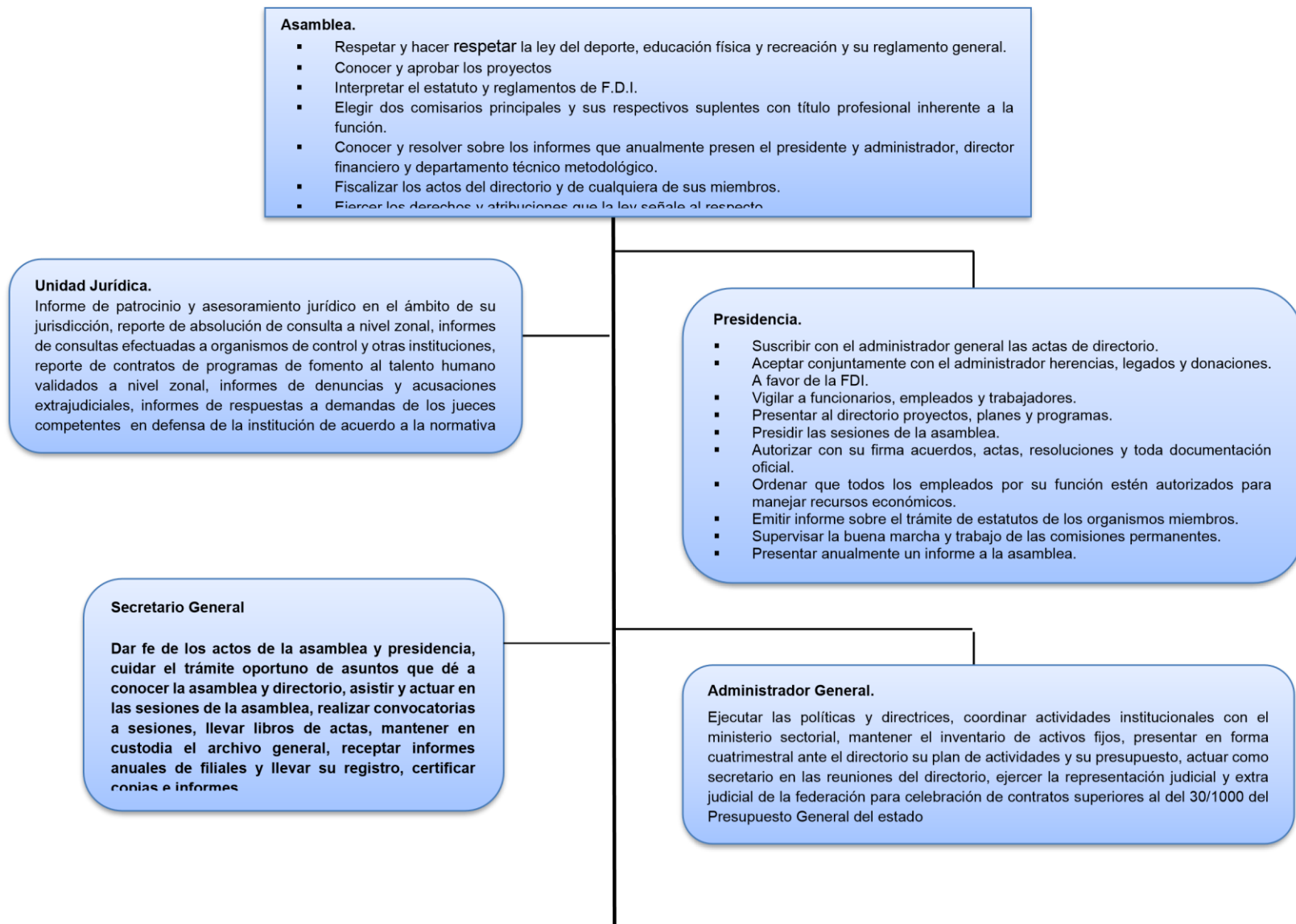


Figura VII Estructura organizacional Fuente:
Plan estratégico de la F.D.I.
Elaborado por: El autor



2.1.4.Organigrama funcional de la Federación Deportiva de Imbabura.

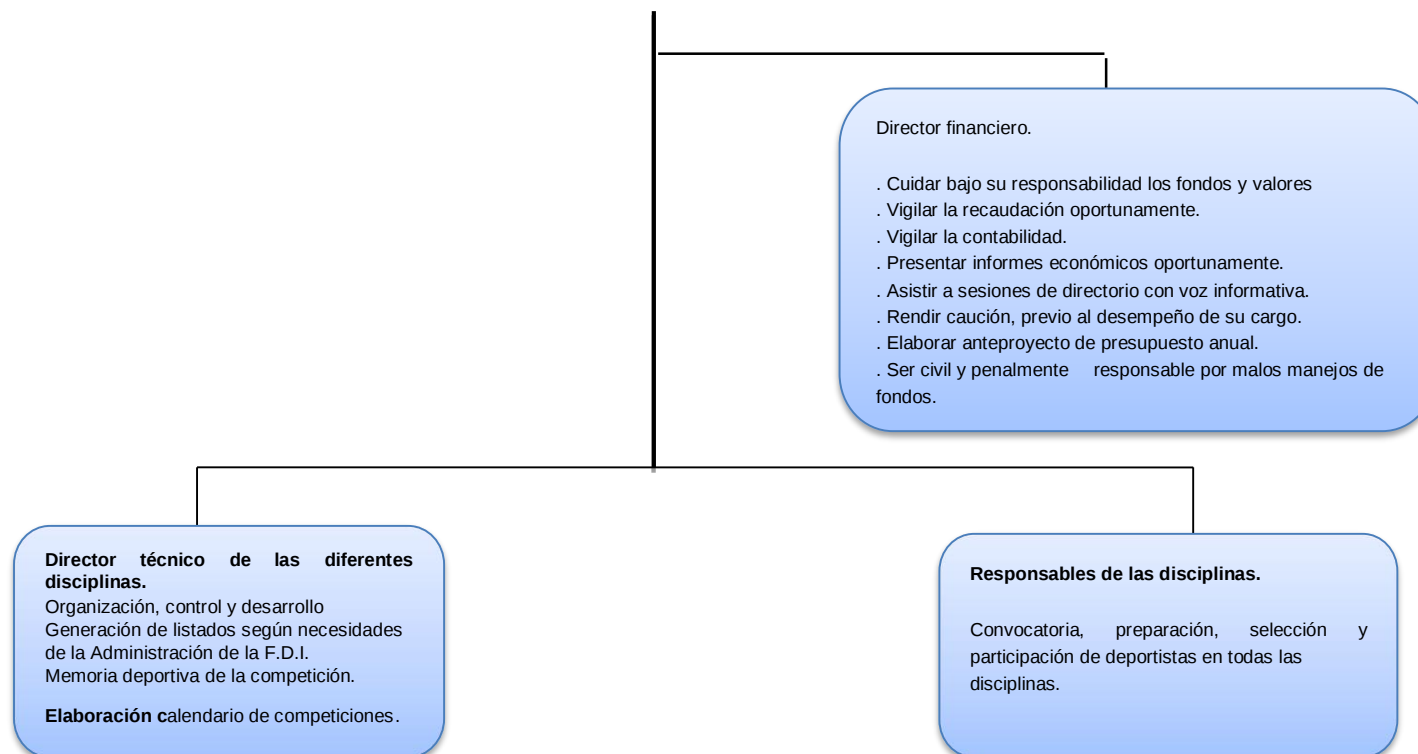


Figura VIII Organigrama funcional Fuente:
Plan estratégico de la F.D.I.

Elaborado por: El autor.

2.1.5. Objetivos Institucionales de la Federación Deportiva de Imbabura.

2.1.5.1. Objetivos estratégicos.

- Planificar, fomentar, controlar, desarrollar y supervisar la marcha del deporte en la provincia de Imbabura.
- Representar al deporte provincial ante los organismos deportivos provinciales, nacionales e internacionales.
- Administrar la actividad deportiva provincial.

2.1.5.2. Objetivos operativos.

- * Establecer y desarrollar alianzas estratégicas;
- Desarrollar semilleros deportivos multidisciplinarios sostenibles;
- Promover el desarrollo deportivo de alta competencia;
- Desarrollar el Talento Humano de directivos, entre nadadores, cuerpos técnicos, deportistas, jueces, administradores y colaboradores internos y externos;
- Promover e impulsar la formación integral de los deportistas;
- Promover una cultura física sostenible para beneficio de la ciudadanía;
- Fortalecer la organización deportiva institucional
- Crear organizaciones deportivas de carácter regional.

Fuente: Plan Estratégico Institucional.

2.1.5.3. Actividades principales.

Las actividades principales ejecutados por la FEDERACIÓN DEPORTIVA PROVINCIAL DE IMBABURA son la administración de actividades y escenarios deportivos de acuerdo al artículo 382 de la Constitución de la República del Ecuador que dice:

Art. 382.- "Se reconoce la autonomía de las organizaciones deportivas y de la administración de los escenarios deportivos y demás instalaciones destinadas a la práctica del deporte, de acuerdo con la ley" por otro lado se dedican a impulsar el acceso masivo al deporte en todas sus actividades, auspicio en la preparación y participación de los deportistas para su participación en competencias nacionales e internacionales, de los espacios de publicidad, organización de eventos públicos y de alquiler de los bienes inmuebles bajo su administración. Los escenarios deportivos que se encuentran bajo la administración de la Federación Deportiva de Imbabura son:

- Estadio Olímpico "Ciudad de Ibarra".
- Coliseo General de deportes "Luis Leoro Franco".
- Piscina olímpica "Ciudad de Ibarra".

- Patinódromo de la federación.
- Complejo de escalada deportiva.
- Pista de BMX.
- Gimnasio de especialidades "Franklin Gomezjurado".
- Polideportivo de "Deporte de Combate".
- Coliseo de tenis de mesa.
- Coliseo de Gimnasia.
- Centro de levantamiento de pesas,
- Cancha de pelota nacional y □ Residencia deportiva.

Fuente: Plan Estratégico Institucional.

2.1.6. Principios y Valores.

2.1.6.1 Principios.

- Compromiso con la formación diseñando planes y acciones destinadas al uso adecuado del deporte para el desarrollo de capacidades, competencias y valores. Compromiso con los usuarios conociendo sus deseos, prioridades y carencias al objeto de proporcionarles un servicio de calidad.
- Compromiso con la salud, fomentando hábitos saludables en la práctica del deporte y colaborando con la prevención de riesgos para la salud a través de acciones formativas.
- Compromiso con las personas promocionando la práctica del "Deporte para Todos" ofertando un amplio abanico de actividades y cursos de calidad.
- Compromiso con la transparencia realizando nuestro trabajo con la mayor claridad e informando a todos los grupos de interés.
- Compromiso con el deporte de competición tanto a nivel nacional como internacional.
- Compromiso con la sociedad aportando nuestros conocimientos, compartiendo los recursos humanos y materiales y colaborando con programas abiertos a la ciudadanía en general.

2.1.6.2. Valores.

- **Respeto.** - Aceptar y comprender las diferentes formas de actuar y pensar de las otras personas.
- **Solidaridad.** - Capacidad de trabajar en equipo respetando y ayudando lo más que se pueda, coligados por una meta en común.
- **Honradez.** - La confianza y credibilidad a través de la verdad para que los deportistas confíen en la institución.

- **Compromiso.** - Lograr los objetivos por medio de la práctica sistemática del deporte.
- **Trabajo en equipo.** - Motivar el respeto y compañerismo en el entorno del trabajo.
- **Ética.** - Implica actuar con un comportamiento individual y colectivo basado en normas de estricta legalidad y principios de bien común.

2.2. Cadena de Valor

Comprende un modelo de las actividades que le permite a la federación describir el desarrollo de las actividades para lograr diseñar, ordenar, producir y entregar los logros a la ciudadanía de toda la provincia de Imbabura.

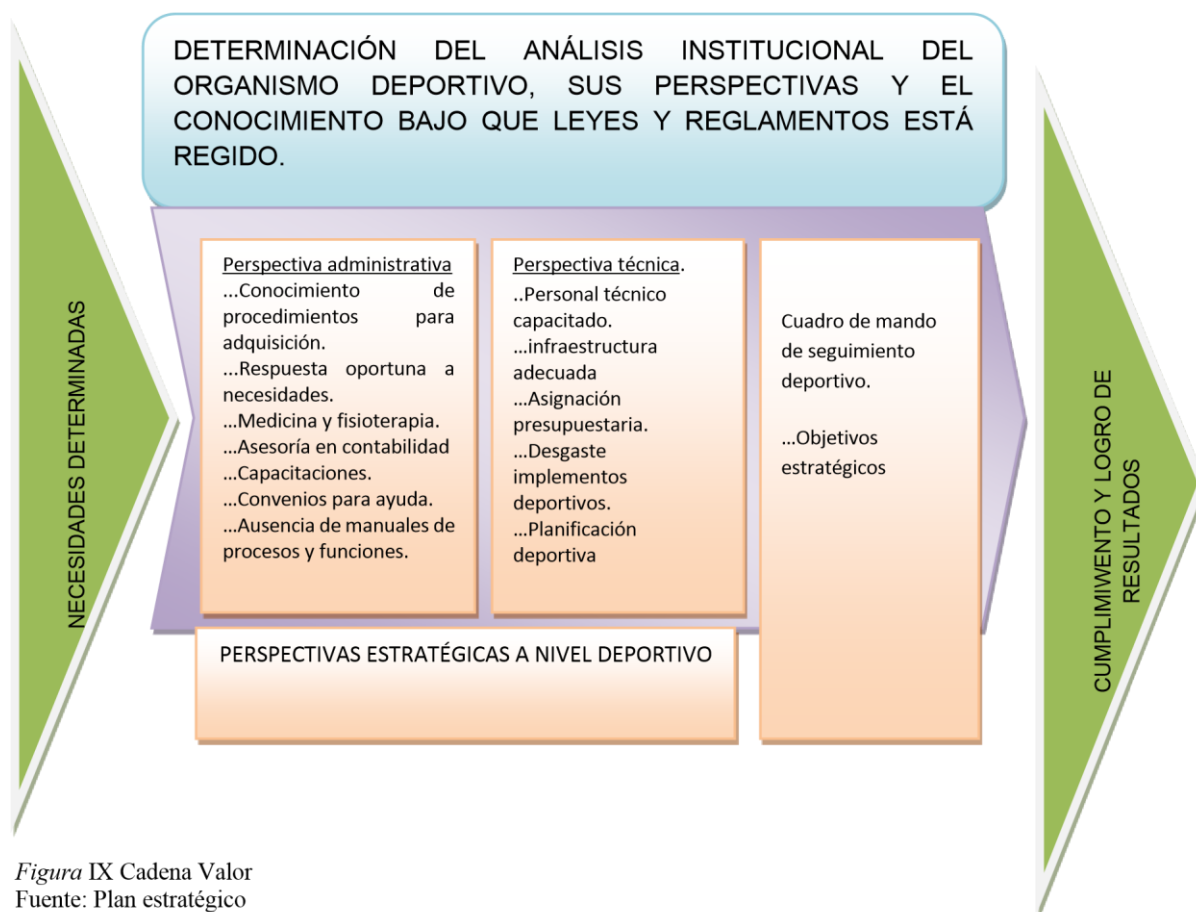


Figura IX Cadena Valor

Fuente: Plan estratégico

Elaborado por: El autor

Mapa de procesos

Son actividades enunciadas que tienen relación con la matriz de competencias por disciplinas, puntualizando los grandes procesos, identificando que macro procesos obtienen las cualidades y potencialidades individuales de los deportistas de la provincia necesarias que garantiza el cumplimiento de la planificación.



Figura X Mapa de riesgos

Fuente: Plan estratégico de la FDI

Elaborado por: El autor

Los tipos de procesos son: procesos gobernantes, procesos sustantivos y procesos adjetivos.

2.2.1. Procesos gobernantes. - Son aquellos que proporcionan directrices, políticas, planes estratégicos para la dirección y control de la institución.

- Asamblea General
- Directorio
- Presidencia
- Comisiones
- Auditoría externa
- Administrador General
- Asesoría Jurídica
- Secretaría General

2.2.2. Procesos sustantivos (agregadores de valor). - Son aquellos que realizan las actividades esenciales para proveer los servicios y los productos que ofrece a sus clientes una institución. Los procesos sustantivos se enfocan a cumplir la misión de la institución.

Procesos básicos o agregadores de valor, comprenden aquellos procesos que desarrollan las actividades básicas para el logro de resultados en:

- a) Preparación física y mental en todas las disciplinas a los deportistas federados.
- b) Reclutamiento y adiestramiento de potencialidades en las disciplinas, mismas que se encuentran en la provincia de Imbabura para incrementar y desarrollar sus habilidades.
- c) Identificación de los deportistas con mejores capacidades por jerarquías o categorías y disciplinas.
- d) Desarrollar un calendario de mantenimiento de los gimnasios y escenarios disponibles para el uso continuo de los deportistas.
- e) Elaborar un cuadro de capacitaciones y entrenamiento a los deportistas por disciplinas, enfocados hacia el logro de objetivos.
- f) Preparar un cuadro de competencias ideal para la participación de los deportistas de la federación.
- g) Desarrollar talleres de motivación y psicológica hacia los deportistas, previos a las competencias.
- h) Contar con especialistas en medicina, fisioterapia, deportólogo y dietética para los deportistas.
- i) Mantener un grado de liquidez financiera y convenios que entreguen auspicios que permita el normal desarrollo en las competencias.

- Comités Deportivos
- Ligas Deportivas Cantonales
- Federación de Ligas Deportivas Barriales
- Asociación de Ligas Deportivas Rurales
- Federación Deportiva Estudiantil Provincial
- Clubes Deportivos Especializados.

2.2.3. Procesos adjetivos (habilitantes de asesoría y apoyo). - Son aquellos que proporcionan productos o servicios a los procesos gobernantes y sustantivos.

1. Dirección Administrativa-Financiera.
2. Dirección Técnica-Metodológica
3. Servicios Generales
4. Planificación y comunicación.
5. Contabilidad
6. Equipo Multidisciplinario.
7. Supervisión técnica de cantones
8. Supervisión e Investigación
9. Supervisión por agrupación deportiva

Los procesos de la Federación Deportiva de Imbabura, se encuentran representados en los siguientes documentos:

Plan deportivo anual.

Incluye presentación, introducción, datos generales de la federación, la normativa legal como la del deporte educación física y recreación, su articulación con el plan nacional del buen vivir 2013-2017, los objetivos estratégicos del ministerio de deporte, la articulación con los deportes priorizados y culmina con el plan deportivo anual.

- **Planificación estratégica.**

Incluye la presentación, introducción, datos generales del organismo, la normativa legal como la ley del deporte, la articulación con los objetivos estratégicos del ministerio del deporte, los fundamentos estratégicos como la misión y visión institucional, los valores, su organigrama. Un análisis estratégico que inicia con el institucional, los logros y escenarios deportivos, un análisis de los involucrados, un análisis interno que señala los financieros, técnicos. Seguidamente un análisis FODA apoyado con un análisis de orden interno y externo, seguidamente las perspectivas estratégicas a nivel deportivo y el cuadro de mando de seguimiento deportivo.

- **Estatutos reformados.**

Incluye en el título I señala su constitución, denominación, naturaleza, título II sobre la normativa legal, título III las atribuciones y deberes generales de la federación, título IV los organismos de gobierno. En el capítulo I las funciones de la Asamblea General, capítulo II facultades de la asamblea, capítulo III atribuciones de la asamblea extraordinaria, capítulo IV funciones del directorio, capítulo V facultades y atribuciones del directorio. Señala el título VI identificando en el capítulo I necesidades para ser nominado presidente, capítulo II sus facultades, capítulo III atribuciones de la primera vicepresidencia de la federación, capítulo IV de la segunda vicepresidencia, capítulo V de los vocales, título VII de las funciones de las comisiones, título VIII de su estructura y su organización, título IX de los funcionarios en donde en el capítulo I funciones del Administrador general, capítulo II del secretario general, capítulo III del director financiero, capítulo IV del asesor jurídico. El título X señala las filiales de la federación, en el título XI del patrimonio y sus rentas en donde en el capítulo I señala sus recursos y pertenencias. En el título XII señala los beneficios y exenciones de la federación. Título XIII de las sanciones, título XIV el logotipo y simbología, himno y culmina con las disposiciones generales y las disposiciones transitorias, aprobado por el Ministro del Deporte y la Secretaría General del Ministerio del Deporte.

2.2.4. FODA Institucional.

Tabla 1 FODA institucional.

No.	FORTALEZAS
F1	Personal técnico capacitado en el deporte y áreas afines al mismo.
F2	Contar con gimnasios e infraestructura adecuada
F3	Disponibilidad de un equipo de trabajo capacitado.
F4	Conocimiento de procesos para la adquisición de bienes y servicios-compras.
F5	Capacidad de responder oportunamente a necesidades.
F6	Conocimientos médicos y fisioterapéuticos especializados en el área deportiva.
F7	Tener el conocimiento y experiencia necesaria en la normativa legal-
	OPORTUNIDADES
O1	Torneos y campeonatos internos y provinciales.
O2	Invitación a eventos competitivos a nivel nacional e internacional.
O3	Asesoría en el manejo del sistema contable.
O4	Capacitación en temas tributarios, contables, presupuestarios y adquisiciones
O5	Convenios con instituciones internacionales para obtener donaciones y ayuda voluntaria.
O6	Conocimiento en la aplicación de la normativa legal en los diferentes ámbitos.
O7	Capacitación en actualización laboral.
O8	Cambio de la normativa legal y su aplicación en los diferentes procesos.
	DEBILIDADES
D1	Asignación presupuestaria insuficiente.
D2	Deterioro de implementación deportiva.
D3	Falta de un manual de procesos y funciones.
D4	Falta de trabajo en equipo y capacitación
D5	No se cuenta con un plan de mantenimiento de los equipos de electroterapia.
D6	Ausencia de mecanismos de revisión área legal.
D7	Falta de un reglamento interno de trabajo.
D8	No se encuentran definidos los procedimientos en el área de talento humano
DP	Deficiencias en el manejo contable, tributario, presupuestario y adquisiciones.
	AMENAZAS
A1	Falta de cultura deportiva en la sociedad.
A2	No contar con los suficientes recursos económicos para participar en eventos nacionales.
A3	Riesgo de incumplimiento de obligaciones por falta de asignación de recursos
A4	Cambios constantes en la normativa vigente.
A5	Vacíos legales en normativa competente.
A6	Falta de cursos de actualización en medicina y fisioterapia.
A7	Riesgo de sanción por parte del Ministerio de Trabajo por incumplimiento en elaboración del reglamento interno de trabajo.
A8	Riesgo de sanciones por entidades gubernamentales de control por falta de definición de procedimientos a seguir en el área de talento humano.

Fuente: Plan estratégico de Federación Deportiva de Imbabura

Elaborado por: Javier Castillo Cazar

2.3. Diccionario de riesgos.

Tabla 2

Diccionario de riesgos.

CALENDARIO DE PREPARACIÓN:	La ausencia de un calendario de preparación de los deportistas, no permite que estos manejen sus procesos de preparación de manera consistente en pro de fortalecer las capacidades.
CONTROL:	Corresponde a la ausencia de un sistema que enmarca la gestión profesional de técnicos que consiste en fijar estándares, medir, evaluar y corregir debilidades o reconocer y afianzar las capacidades.
DESERCIÓN:	Los deportistas que no reciben incentivos, tanto en el orden social como económico, son tentados por otras provincias que le ofrecen estas fortalezas, por lo tanto, los deportistas destacados en base a otras ofertas, representan a otras provincias.
DEPORTOLOGO:	La ausencia de un médico deportólogo, no permite realizar chequeos preventivos (a veces de pre participación competitiva), evaluaciones de aptitud para cualquier tipo de competencia deportiva o inicio en el deporte, evaluar y orientar nutricionalmente de acuerdo al desgaste físico que implique la actividad a desarrollar, controlar el estado odontológico y el estado de vacunación del paciente en cuestión.
GIMNASIOS:	La presencia de gimnasios que hayan cumplido su vida útil y no se realice el mantenimiento preventivo continuo, puede ser la oportunidad para que los deportistas federados y postulantes puedan sufran lesiones físicas por el uso de los mismos.
NUTRICIONISTA:	La ausencia de un médico nutricionista, no permite determinar el tipo de alimentación que deben recibir los deportistas, de acuerdo a su disciplina, por cuanto esto afecta en su rendimiento deportivo.
TECNICOS:	La presencia de técnicos que no se encuentren debidamente capacitados, no permite que los deportistas se preparen apegados a las nuevas técnicas de preparación para fortalecer sus capacidades.
SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	Determinación de las actividades deportivas que, en ausencia de medidas preventivas específicas, originan riesgos para la seguridad y la salud de los deportistas que los desarrollan.
FINANZAS	Recursos que permiten o no el desarrollo de las actividades empresariales dentro de un período económico.
	Circulación del dinero entre los individuos, las empresas o las distintas instituciones, así las finanzas aparecen como una rama de la economía que se dedica a analizar cómo se obtienen y gestionan los fondos. En otras palabras, las finanzas se encargan de la administración del dinero.

Fuente: Elaboración propia.

Elaborado por: El autor

2.4. Análisis situacional del área técnica y deportiva.

2.4.1. Establecimiento de objetivos.

Objetivo estratégico:

Planificar, fomentar, controlar, desarrollar y supervisar la marcha del deporte en la provincia de Imbabura.

Objetivo operativo:

- ☐ Promover el desarrollo deportivo de alta competencia;

- Impulsar la formación integral de los deportistas.

Indicadores:

- **Financieros.**

- ❖ Índice de liquidez básico que soporte egresos para la preparación.

- **Operativos.**

- ❖ Porcentaje de directores técnicos por cada disciplina.
- ❖ Porcentaje de profesionales en el área médica.
- ❖ Porcentaje de profesionales en el área de nutrición.
- ❖ Porcentaje de profesionales en el área de un deportólogo.
- ❖ Porcentaje de procesos de seguridad y salud ocupacional.

El proceso básico que genera valor agregado a la Federación Deportiva de Imbabura dentro del país, corresponde inicialmente al reclutamiento que efectúan en las canchas de los deportistas ubicados en la provincia que presenten o mantengan capacidades especiales en el deporte.

El desarrollo adecuado de los procesos de capacitación, preparación y entrenamiento de estos deportistas, de acuerdo a las exigencias del mercado deportivo, preparación con la utilización de los gimnasios disponibles, utilizando el ciento por ciento de las capacidades de infraestructura y finalmente el uso de sus actitudes y aptitudes que sean aplicadas en el desarrollo de los campeonatos programados.

El primer paso que corresponde al reclutamiento, presenta un gran riesgo donde se dificulta la conexión con los entrenadores, es decir, no se tiene una base de datos de las necesidades y de los deportistas que se puedan contactar, lleva mucho tiempo y esfuerzo a pesar que se acerca la fecha de las competencias, no está vigente una estrategia de selección, la comunicación con los entrenadores no es continua enfocada hacia las competencias, esto retrasa el proceso mencionado.

Los entrenadores son el soporte de todo este proceso de reclutamiento, por supuesto como se indicó se necesita contar con la base de datos de deportistas, pero cuando se realiza el proceso de reclutamiento por cuenta de la federación, el tiempo disponible sin duda disminuye, por cuanto no se procede con una organización adecuada para el efecto, al igual que para cumplir con las tareas de los entrenamientos, lo que conlleva a disminuir el rendimiento deportivo y bajar los logros en las competencias.

En la segunda actividad como es el desarrollo de las acciones de entrenamiento y preparación, no se encuentra muy respaldada, pues no existe un cronograma de entrenamiento a desarrollarse que no permite identificar los horarios de entrenamiento, esto se hace riesgoso por cuanto adicionalmente se observa el cumplimiento de la vida

útil de los equipos, lo que puede generar cierto tipo de lesiones y se observa equipos que ya deben ser renovados.

2.4.2. Evaluación del control interno.

Para la evaluación del control interno de la institución se utilizaron las siguientes herramientas:

Tabla 3

Matriz de calificación nivel de riesgo y confianza.

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

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: El autor.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Tabla 4

Cuestionario de control interno, evaluación del riesgo.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO					
ENTIDAD		FEDERACIÓN DEPORTIVA DE IMBABURA			
AREA AVALUADA:		ÀREA TÈCNICA DEPORTIVA			
NORMA DE CONTROL INTERNO		300 EVALUACION DEL RIESGO			
N°	Preguntas	Ponderación Total	Respuestas		Calificación
			SI	NO	
EVALUACION DE RIESGOS		4			1
1	¿La máxima autoridad estableció mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los riesgos a los que está expuesta la entidad para el logro de los objetivos?	1		X	0
2	¿Existen implantados en la entidad mecanismos que permitan que los riesgos no afecten el desarrollo de los procesos?	1		X	0
2	¿En la institución constantemente se administran los riesgos?	1	X		1
3	¿En la institución se han identificado plenamente los riesgos que incurre la federación?	1		X	0

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: El autor

EVALUACION DEL RIESGO		
CALIFICACION DE RIESGO	=1/4*100	25.00%
NIVEL DE CONFIANZA	BAJO	
NIVEL DE RIESGO	ALTO	

La presidencia como autoridad principal de la federación deportiva de Imbabura no ha establecido mecanismos que permitan identificar, analizar y manejar los riesgos, lo que determina la presencia de una administración básica que no permite la identificación de los mismos, esta actividad, no consiente mitigarlos de manera oportuna, adicionalmente se observa la ausencia de un mapa de riesgos para el manejo de procesos preventivos de estos para la institución, es así que se sugiere desarrollar el mismo, tomando en consideración aquellos que pueden tener un efecto negativo en la participación en los juegos juveniles nacionales.

Tabla 5

Cuestionario de control interno, identificación de riesgos.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO					
ENTIDAD		FEDERACIÓN DEPORTIVA DE IMBABURA			
AREA AVALUADA:		AREA TECNICA DEPORTIVA			
NORMA DE CONTROL INTERNO			300 – 01 IDENTIFICACION DE RIESGOS		
N°	Preguntas	Ponderación Total	Respuestas		Calificación
			SI	NO	
IDENTIFICACION DE RIESGOS		8			3
1	¿Los directivos de la federación promueven las medidas pertinentes para afrontar con un nivel de éxito los riesgos en la institución?	1	X		1
2	¿La Presidencia identifica los riesgos que afectan el logro de los objetivos considerando tanto los factores de orden interno como externo?	1	X		1
3	¿La federación cuenta con un mapa de riesgos producto del análisis de los factores internos y externos, con la especificación de puntos clave de la institución y su relación con terceros y los objetivos de la entidad?	1		X	0
4	¿La identificación de los riesgos es parte de la administración y la planificación de la federación?	1		X	0

5	¿Existe un proceso permanente para evaluar el riesgo e identificar el cambio de condiciones gubernamentales, económicas, regulatorias y operativas, para tomar las acciones correctivas necesarias?	1		X	0
6	¿Los controles en la federación son idóneos para mitigar los riesgos en la medida que éstos cambien?	1		X	0
7	¿Las respuestas al riesgo son apropiadamente escogidas y proporcionadas?	1	X		1
8	¿Los perfiles de riesgos y controles relacionados serán continuamente revisados para asegurar que el mapa del riesgo sea parte de la entidad?	1		X	0

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: El autor

RESPUESTA AL RIESGO		
CALIFICACION DE RIESGO	=3/8*100	37,5%
NIVEL DE CONFIANZA	BAJO	
NIVEL DE RIESGO	ALTO	

Se determina que en la federación no se implementan respuestas específicas al riesgo, sin embargo se puede evitar el riesgo con actividades de prevención en los procesos que lo originan, por esto es prudente que dentro de las actividades deportivas, una vez que se haya identificado los riesgos potenciales de origen interno como externo y dados la valoración respectiva, se discorra respuestas inmediatas para poder prevenirlos, disminuirlos o controlarlos los riesgos que afectan al desarrollo de los procesos afectados, se aplicará técnicas y métodos específicos para tratar riesgos en cada proceso, de tal forma que permita reducir su probabilidad de impacto.

De acuerdo a la evaluación del sistema de control interno de cada una de las normas, se llega a los siguientes niveles de riesgos con los porcentajes de confianza asignados.

Tabla 6

Cuestionario de control interno, plan de mitigación del riesgo.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO					
ENTIDAD		FEDERACIÓN DEPORTIVA DE IMBABURA			
AREA AVALUADA:		AREA TECNICA DEPORTIVA			
NORMA DE CONTROL INTERNO		300 – 02 PLAN DE MITIGACION DE RIESGOS			
N°	Preguntas	Ponderación	Respuestas		Calificación
			SI	NO	
PLAN DE MITIGACION DE RIESGOS		5			2
1	¿En el plan de mitigación de riesgos utilizado observa una estrategia de gestión que incluye su proceso e implementación?	1		X	0
2	¿Existe un Plan elaborado para mitigación de Riesgos, debidamente sustentado que presente una táctica clara, organizada y relacionada entre procesos para identificar y valorar los riesgos que impacten en la entidad que impidan el logro de los objetivos?	1		X	0
3	¿En el Plan de Mitigación de Riesgos utilizado se definen objetivos y metas, delegando responsabilidades para disciplinas, identificando conocimientos técnicos, describiendo el proceso de evaluación de riesgos y las áreas involucradas, definiendo indicadores de riesgos y procedimientos para las estrategias del manejo, monitoreo y determinando los reportes con documentos de respaldo?	1		X	0
4	¿Existe una apropiada planeación de administración de riesgos, que reduzca la eventualidad de ocurrencia y del efecto negativo para alertar a la entidad respecto en su adaptación frente a los cambios?	1	X		1
5	¿La Presidencia desarrolla planes, formas de respuesta y monitoreo de cambios, así como un programa que prevea el uso de recursos para definir acciones para mitigar los riesgos?	1	X		1

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: El autor

PLAN DE MITIGACION DE RIESGOS		
CALIFICACION DE RIESGO	=2/5*100	40%
NIVEL DE CONFIANZA	BAJO	
NIVEL DE RIESGO	ALTO	

Se determina que en la federación no se implementan respuestas específicas al riesgo, sin embargo se puede evitar el riesgo con actividades de prevención en los procesos que lo originan, por esto es prudente que dentro de las actividades deportivas, una vez que se haya identificado los riesgos potenciales de origen interno como externo y dados la valoración respectiva, se discurren respuestas inmediatas para poder prevenirlos, disminuirlos o controlarlos los riesgos que afectan al desarrollo de los procesos afectados, se aplicará técnicas y métodos específicos para tratar riesgos en cada proceso, de tal forma que permita reducir su probabilidad de impacto.

De acuerdo a la evaluación del sistema de control interno de cada una de las normas, se llega a los siguientes niveles de riesgos con los porcentajes de confianza asignados.

Tabla 7

Cuestionario de control interno, valoración de riesgo.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO					
ENTIDAD		FEDERACIÓN DEPORTIVA DE IMBABURA			
AREA AVALUADA:		AREA TECNICA DEPORTIVA			
NORMA DE CONTROL INTERNO		300 – 03 VALORACION DE LOS RIESGOS			
N°	Preguntas	Ponderación	Respuestas		Calificación
			SI	NO	
VALORACION DE LOS RIESGOS		5			3
1	¿La presidencia valora los riesgos a partir de las dos perspectivas: probabilidad e impacto?	1	X		1
2	¿Se cuenta con un estudio detallado de los temas puntuales sobre riesgos que se hayan decidido evaluar que permita a las deportistas reflexionar sobre cómo los riesgos pueden afectar el logro de sus objetivos?	1	X		1
3	¿Se obtiene la suficiente información acerca de las situaciones de riesgos para estimar su probabilidad de ocurrencia?	1	X		1

4	¿Los riesgos se determinan considerando técnicas de valoración, resultados y datos de eventos anteriores observados, que puedan proveer una base objetiva en comparación con los estimados?	1		X	0
5	¿En la valoración son considerados factores de alto riesgo como disciplinas complejas, la alta rotación y crecimiento de deportistas, el establecimiento de nuevos deportistas, sistemas de reclutamiento, crecimiento rápido, nueva entre otros?	1		X	0

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: El autor

VALORACION DE LOS RIESGOS		
CALIFICACION DE RIESGO	=3/5*100	60%
NIVEL DE CONFIANZA	MODERADO	
NIVEL DE RIESGO	ALTO	

Se estiman situaciones de riesgo para estimar probabilidades de ocurrencia, a pesar de ello consideran como factores de alto riesgo potencial los programas o actividades complejas, la alta rotación de deportistas, la ausencia de técnicos debidamente capacitados y la ausencia de profesionales en el área médica, por lo que es necesario que el área técnica deportiva, evalúe los riesgos internos y externos a los que se podría enfrentar de tal manera que los riesgos se puedan evaluar conforme su impacto y probabilidad y como estos pueden afectar directamente a los objetivos.

Tabla 8

Cuestionario de control interno, respuesta al riesgo.

CUESTIONARIO DECONTROL INTERNO					
ENTIDAD		FEDERACIÓN DEPORTIVA DE IMBABURA			
AREA AVALUADA:		AREA TECNICA DEPORTIVA			
NORMA DE CONTROL INTERNO		300 – 04 RESPUESTA AL RIESGO			
N°	Preguntas	Ponderación	Respuestas		Calificación
			SI	NO	
RESPUESTA AL RIESGO		7			3
1	¿Son parte básica de la administración de los riesgos, el manejo del mismo y la selección e implementación de una respuesta?	1		X	0
2	¿Los Directivos de la federación determinan las opciones de respuesta al riesgo, tomando en cuenta la probabilidad e impacto en relación con la tolerancia al riesgo y su relación costo/beneficio?	1		X	0
3	¿Se comparte el riesgo con influencia de terceras personas naturales y/o jurídicas?	1	X		1
4	¿La reducción del riesgo en su ocurrencia e impacto, incluye métodos específicos para tratarlos, identificándolos y proveyendo acciones para la reducción de su probabilidad e impacto?	1		X	0
5	¿En la federación, se evita el riesgo, previniendo las actividades que lo originan?	1		X	0
6	¿La Presidencia considera para cada riesgo significativo las respuestas potenciales en base de la importancia de respuestas, como parte de la administración de riesgos?	1	X		1
7	¿Se identifican los riesgos en donde la respuesta es su aceptación?	1	X		1

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Javier Castillo Cazar

RESPUESTA AL RIESGO		
CALIFICACION DE RIESGO	=3/7*100	42.86%
NIVEL DE CONFIANZA	BAJO	
NIVEL DE RIESGO	ALTO	

Se verifica que no se implementan respuestas específicas, sin embargo se puede evitar el riesgo previniendo las actividades que lo originan, por lo que es necesario que la presidencia una vez identificados los riesgos potenciales tanto internos como externos y dados la valoración respectiva considere respuestas inmediatas para disminuir, prevenir o controlar el riesgo al cual se ve afectado, realizar métodos y técnicas específicas para tratar riesgos de tal manera que permita reducir su probabilidad de impacto.

De acuerdo a la evaluación del sistema de control interno de cada una de las normas, se llega a los siguientes niveles de riesgos con los porcentajes de confianza asignados.

Tabla 9

Matriz de calificación de nivel de riesgo y confianza.

NORMA	DESCRIPCION	CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO
300	Evaluación del riesgo	25,00	ALTO
300-01	Identificación de riesgos	37,50	ALTO
300-02	Plan de mitigación de riesgos	40,00	ALTO
300-03	Valoración de los riesgos	60,00	ALTO
300-04	Respuesta al riesgo	42,86	ALTO
NIVEL DE CONFIANZA		41,07	ALTO

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: El autor

Como se puede observar en la matriz de riesgos, es necesario considerar que estas normas de control interno, no fueron aplicadas en su totalidad en la entidad para cumplir las metas (Promover el desarrollo deportivo de alta competencia, promover e impulsar la formación integral de los deportistas) y objetivos identificados y que mantengan como soporte de los controles aplicados, es importante maximizar dichos controles para el cumplimiento de lo expuesto, consecuentemente se observa la presencia de un riesgo considerado alto, observando un porcentaje de confianza de 41,07% por lo que es necesario desarrollar una evaluación con carácter de especial al área de deportes como función fundamental de la federación, para de esta manera establecer los riesgos de orden tanto interno como externo, consecuentemente desarrollar la matriz de riesgos conjuntamente con su plan de mitigación para el cumplimiento apropiado de los objetivos institucionales.

2.4.3. Identificación de riesgos.

Se identifican en base a hechos y resultados obtenidos, los posibles riesgos que puedan darse durante el cumplimiento del objetivo institucional, son sucesos inciertos que, en caso

de presentarse, influirían negativamente en el cumplimiento de los objetivos planteados por la Federación, por lo que es necesario que se identifique los riesgos que podrían impedir el cumplimiento de estos y se pueda implementar medidas correctivas que permitan su mitigación.

Los riesgos se presentan tanto por la influencia de factores internos como externos, siendo necesario evaluar a la institución, sus deportistas y los recursos; análisis que ayudaran a identificar los riesgos que, al presentarse, influyan negativamente en el logro de los objetivos institucionales, deben evaluarse de acuerdo a su impacto y probabilidad.

Tabla 10
Identificación del riesgo por actividades.

ACTIVIDADES Y FACTORES DE RIESGO.

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	FACTORES DE RIESGO
1.- Promover el desarrollo deportivo de alta competencia. 2.- Promover e impulsar la formación integral de los deportistas.	Deportistas con deficiente preparación técnica	☐ Participación en competencias nacionales sin la preparación técnica suficiente.
	Falta de liquidez financiera	☐ Ausencia de transferencias por parte del gobierno. * Inoportuna recaudación y control de las fuentes de autofinanciamiento. ☐ Control y cobertura insuficiente de egresos en las actividades deportivas programadas.
	Lesiones y enfermedades de los deportistas.	* Participación sin control en prevención de lesiones, enfermedades, mejoramiento de la calidad de vida y control higiénico, salud y Aptitud física de los deportistas.
	Nutrición deficiente de los deportistas.	☐ Mala administración de la dieta adecuada para deportistas acorde a la disciplina y las categorías, actividad que influye en su rendimiento competitivo.
	Deserción de deportistas	☐ Ausencia en la entrega de procesos de motivación, financieros y de promoción para los deportistas.
	Daños de los gimnasios y escenarios deportivos que provocan lesiones	• Participación en competencias sin la preparación adecuada en escenarios que entreguen las condiciones necesarias para los entrenamientos. • Falta de preparación física de los deportistas por uso de herramientas, escenarios, equipos y gimnasios sin mantenimiento.

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: El autor

Tabla 11

Matriz de identificación de riesgo.

2.4.3.1. MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

OBJETIVO ESTRATEGICO: Promover el desarrollo deportivo de alta competencia.											
ESTRATEGIA: Reclutar deportistas de la provincia y prepararlos con los deportistas federados para la participación.											
OBJETIVO OPERATIVO O RELACIONADO	DESCRIPCION DE RIESGOS ESPECÍFICOS	FACTORES EXTERNOS				FACTORES INTERNOS			EFECTOS/ CONSECUENCIAS		
		Económicos	Medio ambiente	Políticos y legales	Sociales	Tecnológicos	Infraestructura	Personal	Procesos	Tecnología	
1.- Promover el desarrollo deportivo de alta competencia;	1.- Deportistas con deficiente preparación técnica								X		Bajo rendimiento de los deportistas en su participación en los juegos juveniles nacionales.
	2.- Falta de liquidéz financiera	X							X		No cumplimiento con la preparación de los deportistas para su participación en el desarrollo de los juegos juveniles nacionales.
	3.- Lesiones y enfermedades de los deportistas.								X		Inconveniente en el desarrollo de los deportistas en la participación en los juegos deportivos nacionales por incurrir en lesiones y enfermedades,
	4.- Nutrición deficiente de deportistas.								X		Impedimento en el desarrollo de sus capacidades en los deportistas en su participación en los juegos deportivos nacionales.

2.- Promover e impulsar la formación integral de los deportistas.	5.- Deserción de deportistas				X				X		Fuga de deportistas a otras provincias por insatisfacción en el desarrollo de sus actividades y ausencia de reconocimientos.
	6.- Daños de los gimnasios y escenarios deportivos que provocan lesiones.						X		X		Falta de preparación eficaz de los deportistas por el uso de gimnasios y escenarios con la vida útil terminada y falta de mantenimiento.

Fuente: Elaboración propia
Elaborado por: El autor

Tabla 12

Diagnóstico de áreas críticas a evaluar.

2.4.4. DIAGNÓSTICO DE LAS ÁREAS CRÍTICAS A EVALUAR.

Identificación de Riesgos	Origen del riesgo	Potencial consecuencia	Importancia	Probabilidad	Impacto	Riesgo inherente	
1.- Deportistas con deficiente preparación técnica	Endógeno	Bajo rendimiento de los deportistas en su participación en los juegos juveniles nacionales.	10	3	3	90	ALTO
2.- Falta de liquidez financiera	Endógeno y exógeno	Inexistencia de recursos financieros que provoca una iliquidez financiera como apoyo en el desarrollo de las actividades deportivas en los juegos.	10	2	3	60	ALTO
3.- Lesiones y enfermedades de los deportistas.	Endógeno	Ausencia de los deportistas en los juegos juveniles nacionales, por la falta de control previo y permanente sobre lesiones, enfermedades y calidad de vida, higiene y aptitud física	10	2	3	60	ALTO
4.- Nutrición deficiente de los deportistas.	Endógeno	Bajo rendimiento de los deportistas al no mantener un control previo y permanente sobre su nutrición antes del	10	2	3	60	ALTO

		desarrollo de los juegos, disminuye sus capacidades y rendimiento físico.					
5.- Deserción de deportistas	Endógeno	Los deportistas migran a representar a otras provincias por la ausencia en la federación deportiva de políticas de reconocimiento financiero, motivación individual y no se procede con el control en el desarrollo personal.	10	2	2	40	MODERADO
6.- Daños de los gimnasios y escenarios deportivos que provocan lesiones.	Endógeno	El cumplimiento de la vida útil de los gimnasios deportivos y la falta de mantenimiento preventivo de los mismos, provoca en los deportistas la presencia de desgarres musculares y lesiones que disminuyen su calidad en su participación en los juegos nacionales.	10	2	3	60	ALTO

MATRIZ DE IDENTIFICACIÒN DE RIESGOS						
RIESGO INHERENTE	PREPARACIÒN	LIQUIDÉZ	LESIONES	NUTRICIÒN	DESERCIÒN	GIMNASIOS
100						
90						
80						
70						
60						
50						
40						
30						
20						

Fuente: Elaboraciòn propia

Elaborado por: El autor

Tabla 13
 Mapa de evaluación de riesgos

2.5. Diseño de un mapa de riesgos.

MATRIZ DE EVALUACION DE RIESGOS														
Objetivo estratégico:					Planificar, fomentar, controlar, desarrollar y supervisar la marcha del deporte en la provincia de Imbabura.									
Dirección Unidad	Objetivo Operativo	Riesgo	Efecto del riesgo	Importancia	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente		Valor orden de priori- dad	Controles	Importancia	Probabilidad	Impacto	Riesgo residual
		Deportistas con deficiente preparación técnica	Participación de los deportistas sin un nivel de preparación técnica eficiente que desemboca en la consecución de malos resultados.	10	3	3	90	Alto	1	Determinar el perfil de los técnicos y convocar a concurso de merecimientos para llenar dichos puestos	10	3	3	90 Alto

AREA TECNICA DEPORTIVA	1.- Promover el desarrollo deportivo de alta competencia;	Falta de Liquidez financiera	Mantener una cobertura de gastos corrientes baja. Esto provoca no tener efectividad en la cobertura de egresos que permiten el desarrollo de las actividades deportivas cotidianas	10	2	3	60	MEDIO	2	Controlar transferencias Del estado y manejar Ingresos de autogestión Con un buen control interno	5	1	3	15	Medio
	2.- Promover e Impulsar la Formación Integral de Los deportistas	Lesiones y enfermedades de los deportistas.	Ausencia de los deportistas sin lesiones y enfermedades y buena calidad de vida en Competencias que buscan lograr la misión de la federación y una posición a nivel nacional.	10	2	3	60	ALTO	3	Determinar el perfil de un deportólogo y llamar a concurso de merecimientos para llenar la vacante.	10	2	3	60	Alto
		Nutrición deficiente de los deportistas.	Misión no cumplida por que los deportistas, pues se encuentran sin una nutrición ideal para su rendimiento óptimo.	10	2	3	60	ALTO	4	Determinar el perfil de un nutricionista llamar a concurso de merecimientos para llenar la vacante.	5	2	2	20	Moderado

Fuente: Elaboración propia Elaborado por: El autor		Deserción de Deportistas	La ausencia de Motivaciones profesionales, financiera y de promociones, provoca que los deportistas representen a otras provincias que si les entregan esta actividad.	10	2	2	40	MODERADO	5	Implantación en la federación un sistema de procesos de motivación, financieros y de promoción a los deportistas con buenos resultados.	5	1	2	10	Baja
		Daños de los gimnasios y escenarios deportivos que provocan lesiones.	Gimnasios bajos en control y mantenimiento provocan que los deportistas puedan sufrir alteraciones en su estructura muscular y provocar lesiones que no les permiten participar en los juegos.	10	2	3	60	ALTO	6	Diseñar e implantar un plan de mantenimiento preventivo de los equipos, escenario y gimnasios de manera continua.	5	2	2	20	Medio

Cuadro resumen de riesgos a los que está expuesta el área técnica deportiva de la Federación Deportiva de Imbabura, con su grado porcentual establecido, conforme lo calificado

Riesgo	N°	%
ALTO	5	83,33%
MODERADO	1	16,67%
TOTAL	6	100%

2.5.1. Análisis de los resultados del mapa de riesgos.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la tabla de evaluación de riesgos, se puede observar que el 83,33% de los resultados demuestran la presencia de riesgos considerados altos que presentan una importante incidencia en el cumplimiento de la misión, se puede señalar que la federación no presenta una dirección que permita un 100% de confiabilidad en sus actividades, esto hace que los objetivos que se plantean dentro de la organización no se cumplan en dicho porcentaje.

Esto implica que la Federación Deportiva de Imbabura, a través de la administración, fundamentalmente del área técnica y deportiva, debe desarrollar un plan de mitigación oportuna y eficaz para aquellos riesgos que aun después de aplicar controles, no puedan ser evitados o no se encuentre una respuesta adecuada.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL MAPA DE RIESGOS Y PLAN DE MITIGACIÓN AL ÁREA TÉCNICA DEPORTIVA DE LA FEDERACIÓN DEPORTIVA DE IMBABURA DE LA CIUDAD DE IBARRA, PERÍODO 2016.

Tabla 14
Mapa de riesgos.

3.1. MAPA DE RIESGOS

Mapa de Riesgos														
Objetivo Operativo	Riesgos	Fuentes		Importancia	Probabilidad	Impacto	Riesgo inherente	Actividades de Control	Importancia	Probabilidad	Impacto	Riesgo residual		
		Interna	Externa											
1.- Promover el desarrollo deportivo de alta competencia; 2.-Promover e impulsar la formación integral de los deportistas.	Deportistas con deficiente preparación técnica			10	3	3	90	ALTO	Determinar el perfil de los técnicos y convocar a concurso de merecimientos para llenar dichos puestos	10	3	3	90	Alto
	Falta de liquidez financiera			10	2	3	60	MEDIO	Controlar transferencias del estado y manejar ingresos de autogestión con un buen control interno.	5	1	3	15	
	Lesiones y enfermedades de los deportistas.			10	2	3	60	ALTO	Determinar el perfil de un deportólogo y llamar a concurso de merecimientos para llenar la vacante.	10	2	3	60	Alto
	Nutrición deficiente de los deportistas.			10	2	3	60	ALTO	Determinar el perfil de un nutricionista llamar a concurso de merecimientos para llenar la vacante.	5	2	2	20	Medio
	Deserción de deportistas			10	2	2	40	MODERADO	Implantación en la federación un sistema de procesos de motivación,	5	1	2	10	Baja

									financieros y de promoción a los deportistas con buenos resultados.					
	Daños de los gimnasios y escenarios deportivos que provocan lesiones a los deportistas.			10	2	3	60	ALTO	Diseñar e implantar un plan de mantenimiento preventivo de los equipos, escenario y gimnasios de manera continua.	5	2	2	20	Medio

Fuente: Javier Castillo Cazar

Elaborado por: El autor

3.2. Plan de mitigación de riesgos.

Mitigar el riesgo significa reducir la probabilidad o el impacto de alguna situación de riesgo que impida el cumplimiento de la misión de la institución.

3.2.1. Objetivos del plan de mitigación. o Determinar el perfil de los técnicos y convocar a concurso de merecimientos para llenar las vacantes.

o Controlar transferencias del estado y manejar los ingresos de autogestión con un buen control interno. o Determinar el perfil de un deportólogo y llamar a un concurso de merecimientos para llenar la vacante. o Determinar el perfil de un nutricionista para llamar a concurso de merecimientos y llenar la vacante.

o Implantación de un sistema de procesos de motivación financieros y a deportistas con buenos resultados. o Diseñar e implantar un plan de mantenimiento preventivo y continuo de los equipos, gimnasios y escenarios.

A continuación, se presenta el plan de mitigación:

Tabla 15

Plan de mitigación.

PLAN DE MITIGACIÓN					
OBJETIVO	ACCIONES	RESPONSABLE	PLAZO	RECURSOS	INDICADOR
Preparación para los Juegos Nacionales juveniles en mayo/2016.	Seleccionar deportistas federados y la juventud en la provincia, mismos que se encuentren enmarcados en la edad de juveniles bajo responsabilidad de los entrenadores de cada disciplina, con la presencia de un cronograma de entrenamiento, bajo autorización de presidencia.	Presidente. Dirección Administrativa- Financiera y técnicos por disciplina	Tres meses	. Humanos. . Materiales. . Financieros.	Lograr una ubicación que se encuentre entre los cinco mejores puestos.

Contar con deportistas que presenten una preparación adecuada tanto física como técnica para una participación efectiva en búsqueda de lograr una ubicación entre los cinco mejores puestos en los juegos nacionales.	Determinar el perfil que deben presentar los técnicos por cada disciplina y convocar a concurso de merecimientos para llenar dichos puestos	- Dirección administrativa financiera. - Dirección Técnica Metodológica	Tres meses	-Humanos. - Materiales. - Financieros.	Contar con un técnico que se ajuste al perfil determinado para cada disciplina.
Desarrollar estrategias que permitan manejar con eficacia la transferencia de recursos del estado y tener un control permanente de los ingresos por autogestión para cubrir los gastos corrientes.	Controlar transferencias del estado y manejar ingresos de autogestión con un buen control interno.	. Presidencia. . Dirección Administrativa financiera.	Tres meses	-Humanos. - Materiales. - Financieros.	Manual que direcciona de la mejor manera el uso de recursos de autogestión y aplicación de las transferencias del gobierno.
Reclutar para la federación un deportólogo con el perfil adecuado para que maneje con mayor cuidado las lesiones, enfermedades, mejoramiento de la calidad de vida, control higiénico, salud y aptitud física de los deportistas de la federación.	Determinar el perfil de un deportólogo y llamar a concurso de merecimientos para llenar la vacante.	. Presidencia. . Dirección - -Administrativa financiera. -Dirección Técnica Metodológica.	Tres meses	-Humanos. - Materiales. - Financieros.	Deportólogo contratado y en funciones en la federación deportiva de Imbabura.
Reclutar para la federación un nutricionista con el perfil adecuado para que maneje con mayor cuidado la nutrición de	Determinar el perfil de un nutricionista llamar a concurso de merecimientos para llenar la vacante.	. Presidencia. . Dirección - -Administrativa financiera.	Tres meses	-Humanos. - Materiales. - Financieros.	Nutricionista contratado y en funciones dentro de la federación deportiva.

los deportistas y busquen el mejoramiento del rendimiento en cada una de las disciplinas.		. Dirección Técnica Metodológica.			
Evitar la deserción de los deportistas de la federación, causadas por ausencia de una política de incentivos motivacionales, financieros y promocionales a los deportistas.	Implantación en la federación un sistema de procesos de motivación, financieros y de promoción a los deportistas con buenos resultados.	. Presidencia. . Dirección Administrativa financiera. . Dirección Técnica Metodológica.	Tres meses	-Humanos. - Materiales. - Financieros.	Ciento por ciento de los deportistas preparados en funciones dentro de la federación.
Mantener en condiciones adecuadas a los instrumentos, gimnasios y escenarios deportivos para evitar que los deportistas sufran alteraciones físicas y/o lesiones para que lograr un rendimiento adecuado en los juegos.	Diseñar e implantar un plan de cuidado y mantenimiento preventivo de los equipos, escenario y gimnasios de manera continua.	. Presidencia. . Dirección Administrativa financiera. . Dirección Técnica Metodológica. .	Tres meses	-Humanos. - Materiales. - Financieros.	Instrumentos, gimnasios y escenarios deportivos en buenas condiciones.

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: El autor

CONCLUSIONES.

1.- En base a las condiciones y cualidades teóricas que se aplicaron en el examen de auditoría realizada a la Federación Deportiva de Imbabura, se ha podido determinar las condiciones inherentes a la institución que me han permitido identificar la situación por la cual se encuentra atravesando, en donde se pudo identificar los objetivos del área técnica deportiva en pro de la participación de los deportistas en los juegos juveniles nacionales del año 2016 y los riesgos a los cuales se somete para el cumplimiento de la misión de la federación.

2.- Se ha podido realizar un diagnóstico global de la federación deportiva de Imbabura, permitió identificar los procesos que influyen en el área relevante y crítica como es el espacio técnico deportivo, actividad que se realizó valorar los riesgos existentes que influyen de manera negativa en la misión de la institución.

3.- El marco referencial de la federación, consintió desarrollar un esquema que contiene una matriz de riesgos que mantiene la entidad, que de una u otra manera no admiten el logro de los objetivos institucionales, además permitió entregar una matriz que contiene un plan de mitigación de los riesgos identificados.

RECOMENDACIONES.

1.- La federación deberá fortalecer el área técnica deportiva, desarrollando actividades que minimicen el riesgo, procesos que presentan un valor agregado en sus funciones, segmento representado por sus deportistas ubicados en las diferentes categorías y disciplinas y con estas conseguir los objetivos planteados por la institución.

2.- Robustecer el área técnica deportiva de la institución aplicando el plan de mitigación de los riesgos propuesto, para el desarrollo estándar de los procesos que soporten y refuercen las actividades de fortalecimiento de la federación, lo que consecuentemente

trae el logro de los objetivos planificados por disciplinas, categorías, períodos y competencias.

3.- Se deberán cimentar las estrategias enfocadas en el desarrollo técnico deportivo de la federación, dirigidos a la participación en los juegos deportivos juveniles nacionales del año 2016 como son mantener técnicos debidamente capacitados por disciplina y categorías, además de profesionales inherentes a las actividades como son: Un deportólogo y nutricionista que mantengan el perfil requerido de los deportistas para el desarrollo de sus actividades en favor de los objetivos institucionales.

4.- Aplicar el plan de mitigación de riesgos propuesto en el presente trabajo con el objetivo de enrumbar las actividades de la federación hacia el control de la misión de la institución.

Referencias Bibliográficas.

- Gaitán Rodrigo Estupiñán, en su libro Control Interno y Fraudes, segunda edición del año 2006.
- Estupiñán Gaitán Rodrigo. (2015). *Control interno y fraudes. Análisis del informe COSO I, II y III. Con base en los ciclos transaccionales*. Colombia: Ecoediciones
- Mantilla Samuel Alberto, (2008) Control Interno Informe COSO.
- Contraloría General del Estado. (2009). Normas de Control Interno.
- Estupiñán Gaitán Rodrigo. (2011). Administración de Riesgos E.R.M.* y la Auditoría Interna. Colombia: Eco-ediciones.
- Jiménez Ortega Marco Antonio, (2012) primera edición.
- Contraloría General del Estado, (2002), Normas Ecuatorianas de Auditoría Gubernamental
- Normas y procedimientos de auditoría, Instituto Mexicano de contadores públicos AC. Edición mayo 1997.
- Blanco Luna Yanel, (2012) Auditoría Integral Normas y procedimientos.

Lincografía.

<http://www.nueva-iso-9001-2015.com/> <http://www.audisis.com/>.

<https://www.bing.com/search?q=NORMAS+DE+CONTROL+INTERNO>

Varios.

- Curso entregado por la Contraloría General del estado
- Curso Gestión de Riesgos.
- Normas de Control Interno.
- Resultados de las Entrevistas con la Presidencia, Directora Administrativa financiera y la Dirección Técnica Metodológica de la federación deportiva de Imbabura.
- Entrevistas con los técnicos encargados en varias disciplinas.

ANEXOS

1. Proyecto de Auditoría.
2. POA Fomento deportivo 2016 Federación Deportiva de Imbabura.
3. Estadística de menores.
4. Estadística Pre juvenil.
5. Estadística Juvenil.
6. Solicitud de desarrollo del proceso de auditoría a la presidencia de la FDI. y Autorización de la Federación Deportiva de Imbabura.
7. Solicitud de documentación para el desarrollo del trabajo de titulación.
8. Carta de entrega de la documentación solicitada.
9. RUC.
10. Organigrama de la federación deportiva de Imbabura.
11. Estatutos reformados de la Federación Deportiva de Imbabura.
12. Programa de Auditoría a la Federación Deportiva de Imbabura.
13. Hallazgos.
14. Informe de la Auditoría a la Federación Deportiva de Imbabura.

1. PROYECTO DE AUDITORIA.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE
LOJA**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS
EMPRESARIALES**



MAESTRÍA EN AUDITORÍA INTEGRAL

ANTEPROYECTO

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

1. Título del Proyecto

Diseño y propuesta de implementación de mapa de riesgos, plan de mitigación y auditoría basada en riesgos para el área TÉCNICA DEPORTIVA de la FEDERACIÓN DEPORTIVA DE IMBABURA de la ciudad de Ibarra, Período 2016.

2. Planteamiento del problema

Toda la actividad de una organización sea 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 agregadores 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 al área técnica deportiva de la F. D. I., cuya misión es: la preparación de deportistas de la provincia en diferentes disciplinas y categorías, 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 al área o proceso técnico deportivo de la F.D.I. de la ciudad de la ciudad de Ibarra. Período 2016
- A base de los resultados del mapa de riesgos: ¿Se generarán planes de acción correctivas para la empresa?
- ¿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 agregadores 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:

- Importancia cualitativa del área técnica deportiva de la Federación Deportiva de Imbabura a evaluar. Es decir, en la cadena de valor constituyen proceso(s) básico(s) o agregador(es) de valor con impacto directo en la misión empresarial.
- Importancia cuantitativa. Presentar los recursos empresariales que se involucran en el proceso(s) o área(s) en las que se implementará el mapa de riesgos. Es necesario recurrir a información financiera – presupuestaria, para cuantificar porcentualmente el nivel de recursos utilizados en las actividades involucradas en el diseño e implementación de los mapas de riesgo.
- En caso de haberlos, señalar los incumplimientos evidenciados en los objetivos relacionados, síntoma frecuente de que no existe una gestión de riesgos apropiada en el (las) área(s) y su impacto en la imagen corporativa.

Con los antecedentes expuestos, el autor concluirá que, por los factores expuestos, es importante diseñar e implementar el mapa de riesgos del área técnica deportiva de la Federación Deportiva de Imbabura.

4. Objetivos

Objetivo general:

Diseñar e implementar mapa de riesgos y su plan de mitigación para el área técnica deportiva de la Federación Deportiva de Imbabura de la ciudad de Ibarra. Período 2016.

Objetivos Específicos:

- Fundamentar las categorías teóricas sobre el tema sujeto a investigar.
- Realizar el diagnóstico general de la entidad, para identificar los objetivos relacionados con las áreas relevantes y críticas que permitan valorar los riesgos.
- 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:

- Componente o área evaluada: debe constituir un área o proceso agregador de valor dentro de la empresa.
- Período cubierto: un año correspondiente al 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.

2.- POA FOMENTO DEPORTIVO 2016															
FEDERACION DEPORTIVA DE IMBABURA															
No.	ACTIVIDAD	DISCIPLINA	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	TOTAL
1	JUVENILES	MULTIDISCIPLINAS	-	-	-	-	-	-	-	3.888,08	2.786,96	-	-	-	\$ 6.675,04
2	PREJUVENILES	MULTIDISCIPLINAS	-	-	-	-	-	-	-	5.248,96	5.010,38	-	-	-	\$ 10.259,34
3	MENORES	MULTIDISCIPLINAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6.432,12	5.765,32	\$ 12.197,44
4	CAMPEONATOS	AJEDREZ	-	477,79	-	600,00	1.102,00	1.229,69	-	219,30	551,82	-	-	-	\$ 4.180,60
5	CAMPEONATOS	ATLETISMO	-	1.033,20	-	1.617,78	-	2.648,87	(0,00)	.608,33	-	-	-	0,00	\$ 6.908,18
6	CAMPEONATOS	BOXEO	621,66	-	1.538,50	-	-	-	-	4.479,72	-	36,60	-	-	\$ 6.676,48
7	CAMPEONATOS	CICLISMO	-	480,05	-	1.575,76	-	-	1.180,21	415,00	501,60	1.200,05	-	-	\$ 5.352,67
8	CAMPEONATOS	ANDINISMO – ESCALADA	-	-	65,00	1.260,30	-	-	1.696,72	228,85	-	992,73	-	-	\$ 4.243,60
9	CAMPEONATOS	GIMNASIA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ 0,00
10	CAMPEONATOS	JUDO	36,00	735,99	1.352,50	2.639,00	1.255,00	744,15	212,00	331,70	1.503,40	161,10	-	-	\$ 8.970,84
11	CAMPEONATOS	KARATE DO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ 0,00
12	CAMPEONATOS	LEVANTA PESAS	-	-	2.357,34	-	-	-	2.172,98	-	-	3.473,21	-	-	\$ 8.003,53
13	CAMPEONATOS	LUCHA	-	-	1.074,21	-	947,70	-	-	1.429,98	-	919,33	-	-	\$ 4.371,22
14	CAMPEONATOS	NATACION	-	-	106,00	-	-	-	142,82	227,60	-	-	-	-	\$ 476,42

15	CAMPEONATOS	PATINAJE	-	-	1.455,00	-	-	388,75	2.124,11	-	-	-	-	-	\$ 3.967,86
16	CAMPEONATOS	TAE KWON DO	-	-	(0,00)	770,00	1.705,90	1.464,70	1.755,00	330,00	-	1.803,45	-	-	\$ 7.829,05
17	CAMPEONATOS	TRIATHLON	-	-	-	-	-	-	520,00	-	32,45	-	-	-	\$ 552,45
18	BASE DE ENTRENAMIENTO	BALONCESTO	-	-	-	-	-	-	-	399,00	-	-	-	-	\$ 399,00
19	BASE DE ENTRENAMIENTO	CICLISMO	-	-	375,30	-	-	-	669,39	-	-	-	-	-	\$ 1.044,69
20	BASE DE ENTRENAMIENTO	FUTBOL	-	-	426,00	48,00	-	36,33	347,76	-	-	-	-	-	\$ 858,09
21	BASE DE ENTRENAMIENTO	GIMNASIA	-	-	-	-	-	-	-	2.065,00	-	-	-	-	\$ 2.065,00
22	BASE DE ENTRENAMIENTO	LUCHA	-	-	309,00	-	554,48	-	1.171,82	-	1.173,00	0,00	-	-	\$ 3.208,30
23	BASE DE ENTRENAMIENTO	TAE KWON DO	-	30,00	190,75	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ 220,75
24	IMPLEMENTACIÓN	MULTIDISCIPLINAS	-	-	3.462,60	-	-	-	342,00	20.264,8	1.359,36	957,60	18.826,61	-	\$ 45.212,99
25	BASE DE ENTRENAMIENTO	ESCALADA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	609,00	-	\$ 609,00
26	BASE DE ENTRENAMIENTO	BOXEO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.000,00	260,00	\$ 1.260,00
TOTAL GENERAL			\$ 657,66	\$ 2.757,03	\$ 12.712,20	\$ 8.510,84	\$ 5.565,08	\$ 6.512,49	\$ 12.334,81	\$ 41.136,34	\$ 12.918,9	\$ 9.544,07	\$ 26.867,73	\$ 6.025,32	\$ 145.542,54

3.- ESTADISTICA MENORES:

AÑOS	ESTADISTICA DE MEDALLAS EN MENORES AÑOS 2-014 - 2.015 - 2.016																			
	2014							2015							2016					
DISCIPLINA	ORO	PLATA	BRONCE	TOTAL	PTS	%		ORO	PLATA	BRONCE	TOTAL	PTS	%		ORO	PLATA	BRONCE	TOTAL	PTS	%
AJEDREZ	0	0	0	0	1	0,06		0	0	0	0	1	0,08		0	1	0	1	31	1,9
ATLETISMO	1	2	2	5	120	7,69		2	3	2	7	188	14,98		2	1	2	5	233	14,4
BALONCESTO	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0		0		0	0	0	0	44	2,7
BOXEO	3	3	2	8	226	14,5		2	3	6	11	240	19,12		2	1	6	9	202	12,5
CICLISMO	1	0	1	2	44	2,82		0	1	0	1	52	4,143		0	0	0	0	32	2,0
CICLISMO BMX	2	0	0	2	78	5,00		0	0	0	0	26	2,072		0	0	0	0	21	1,3
ESCALADA DEPORTIVA	4	3	2	9	240	15,39		1	1	1	3	122	9,72		0	0	3	3	131	8,1
FUTBOL	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	14	1,11		0	0	0	0		0,0
GIMNASIA ARTISTICA	0	0	0	0	36	2,30		0	0	0	0	7	0,55		0	0	0	0	24	1,5
GIMNASIA RITMICA	0	0	0	0	0	0						0			0	0	0	0		0,0
JUDO	0	0	1	1	48	3,07		0	0	2	2	48	3,82		0	1	1	2	82	5,1
KARATE DO	0	0	0	0	0	0					0		0		0	0	0	0	25	1,5
LEVANTAMIENTO DE PESAS	8	0	2	10	405	25,98		0	4	4	8	343	27,33		3	2	3	8	367	22,6
LUCHA	0	1	1	2	48	3,07		0	1	1	2	38	3,02		0	0	3	3	84	5,2
NATACION	0	1	1	2	75	4,81					0		0		0	0	0	0		0,0
PATINAJE	0	1	2	3	119	7,63		0	0	0	0	28	2,23		0	1	1	2	149	9,2
TAE KWON DO	0	1	0	1	56	3,59		2	1	1	4	90	7,17		1	1	4	6	118	7,3
TENIS DE MESA	0	0	0	0	1	0,06					0		0		0	0	0	0		0,0
TRIATLON	0	1	1	2	62	3,97		0	1	0	1	58	4,62		0	0	3	3	79	4,9
TOTAL	19	13	15	47	1559	100		7	15	17	39	1255	100		8	8	26	42	1622	100

UBICACIÓN MENORES POR PROVINCIAS AÑO 2016			
	PROVINCIA	PUNTOS	%
1	CONCENTRACION DEPORTIVA DE PICHINCHA	5682	17,1
2	FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DEL GUAYAS	5670	17,1
3	FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DEL AZUAY	2627	7,9
4	FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE LOS RIOS	1736	5,2
5	FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE EL ORO	1647	5,0
6	FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE IMBABURA	1622	4,9
7	FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE MANABI	1598	4,8
8	FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE LOJA	1502	4,5
9	FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE CHIMBORAZO	1073	3,2
10	FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE TUNGURAHUA	1056	3,2
11	FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE MORONA SANTIAGO	951	2,9
12	FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE CAÑAR	931	2,8
13	FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE COTOPAXI	884	2,7
14	FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DEL CARCHI	840	2,5

15	FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE ST. DOMINGO DE LOS TSACHILAS	838	2,5
16	FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE PASTAZA	795	2,4
17	FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE NAPO	678	2,0

18	FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE ORELLANA	610	1,8
19	FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE BOLIVAR	531	1,6
20	FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE SUCUMBIOS	484	1,5
21	FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE SANTA ELENA	453	1,4
22	FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE	407	1,2
23	FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE ESMERALDAS	398	1,2
24	FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE GALAPAGOS	159	0,5
	TOTAL	33172	100

AÑOS	PARTICIPANTES POR DISCIPLINAS Y GENERO DE AÑOS 2015 Y 2016											
	2015						2016					
	DAMAS	VARONES	TOTAL DEPORTISTAS	%	ENTRENADORES	TOTAL	DAMAS	VARONES	TOTAL DEPORTISTAS	%	ENTRENADORES	TOTAL
DISCIPLINAS												
AJEDREZ	0	5	5	4,6	1	6	4	5	9	5,7	1	10
ATLETISMO	8	12	20	18,3	2	22	14	11	25	15,7	2	27
BALONCESTO	0	0	0	0,0	0	0	0	0	0	0,0	0	0
BOXEO	8	10	18	16,5	2	20	8	12	20	12,6	2	22
CICLISMO	3	3	6	5,5	2	8	4	8	12	7,5	2	14
CICLISMO BMX	0	3	3	2,8	1	4	0	2	2	1,3	1	3
ESCALADA DEPORTIVA	0	3	3	2,8	1	4	3	3	6	3,8	1	7
FUTBOL	0	0	0	0,0	0	0	0	0	0	0,0	0	0
GIMNASIA ARTISTICA	2	0	2	1,8	1	3	4	0	4	2,5	1	5
GIMNASIA RITMICA	0	0	0	0,0	0	0	0	0	0	0,0	0	0
JUDO	7	2	9	8,3	2	11	5	7	12	7,5	2	14
KARATE DO	0	0	0	0,0	0	0	2	4	6	3,8	1	7
LEVANTAMIENTO DE PESAS	8	8	16	14,7	2	18	8	9	17	10,7	2	19
LUCHA	6	1	7	6,4	2	9	7	7	14	8,8	2	16
NATACION	0	0	0	0,0	0	0	0	0	0	0,0	0	0
PATINAJE	4	0	4	3,7	1	5	5	3	8	5,0	1	9
TAE KWON DO	5	6	11	10,1	2	13	10	8	18	11,3	2	20

TENIS DE MESA	0	0	0	0,0	0	0	0	0	0	0,0	0	0
TRIATLON	2	3	5	4,6	2	7	3	3	6	3,8	1	7
TOTAL	53	56	109	100	21	130	77	82	159	100	21	180

4.- ESTADISTICA PREJUVENIL:

DISCIPLINA	ESTADISTICA DE MEDALLAS PREJUVENIL AÑO 2014 – 2015 – 2016																	
	2014						2015						2016					
	ORO	PLATA	BRONCE	TOTAL	PUNTOS	%	ORO	PLATA	BRONCE	TOTAL	PUNTOS	%	ORO	PLATA	BRONCE	TOTAL	PUNTOS	%
AJEDREZ	0	0	0	0	11	0,53	1	0	0	1	38	2,01	0	1	0	1	34	1,8
ATLETISMO	2	2	1	5	187	8,93	3	1	2	6	221	11,7	6	0	2	8	291	15,3
BALONCESTO	0	0	0	0	14	0,67	0	0	0	0	8	0,42				0	0	0,0
BOXEO	1	0	3	4	96	4,59	1	1	5	7	178	9,4	3	1	2	6	201	10,6
CICLISMO	0	1	1	2	62	2,96	1	2	2	5	171	9,03	2		1	3	128	6,8
CICLISMO BMX	0	0	1	1	46	2,2	0	1	0	1	62	3,28	0	1	1	2	37	2,0
ESCALADA DEPORTIVA	1	1	2	4	122	5,83	2	4	3	9	228	12	3	4	2	9	219	11,6
FUTBOL	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	17	0,9	0			0	12	0,6
GIMNASIA ARTISTICA	0	0	0	0	7	0,33	0	0	2	2	123	6,5	0		1	1	63	3,3
GIMNASIA RITMICA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				0		0,0
JUDO	2	2	2	6	138	6,59	2	0	2	4	104	5,49	1	1		2	90	4,7
KARATE DO	0	1	0	1	21	1	0	0	0	0	3	0,16	0			0		0,0
LEVANTAMIENTO DE PESAS	0	4	5	9	302	14,4	6	6	2	14	402	21,2	3		9	12	320	16,9
LUCHA	0	2	1	3	123	5,88	0	0	4	4	112	5,92	0	2	2	4	110	5,8

NATACION	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14	0,74	0			0		0,0
PATINAJE	9	9	9	27	762	36,4	0	0	1	1	33	1,74	0		4	4	186	9,8
TAE KWON DO	2	2	2	6	133	6,35	0	1	3	4	79	4,17	2	1	4	7	152	8,0
TENIS DE MESA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				0		0,0
TRIATLON	0	0	2	2	69	3,3	0	1	3	4	100	5,28	0		1	1	53	2,8
TOTAL	17	24	29	70	2903	100	16	17	30	63	1893	100	20	11	29	60	1896	100

UBICACIÓN POR PROVINCIAS AÑO 2016			PUNTOS	%
1	FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DEL GUAYAS		6559	20,0
2	CONCENTRACION DEPORTIVA DE PICHINCHA		5475	16,7
3	FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE AZUAY		2616	8,0
4	FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE IMBABURA		1887	5,7
5	FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE LOS RIOS		1641	5,0
6	FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE MANABI		1437	4,4
7	FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE LOJA		1416	4,3
8	FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE CHIMBORAZO		1287	3,9
9	FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE EL ORO		1041	3,2
10	FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE ST. DOMINGO DE LOS TSACHILAS		1023	3,1
11	FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DEL CARCHI		993	3,0
12	FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE NAPO		955	2,9

13	FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE COTOPAXI	866	2,6
14	FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE MORONA SANTIAGO	801	2,4
15	FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE CAÑAR	737	2,2
16	FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE TUNGURAHUA	657	2,0
17	FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE SUCUMBIOS	540	1,6
18	FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE ESMERALDAS	509	1,5
19	FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE	470	1,4
20	FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE PASTAZA	466	1,4
21	FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE SANTA ELENA	420	1,3
22	FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE ORELLANA	418	1,3
23	FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE BOLIVAR	391	1,2
24	FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE GALAPAGOS	265	0,8
	TOTAL	32870	100

AÑOS	PARTICIPANTES POR DISCIPLINAS Y GENERO DE AÑOS 2015 Y 2016											
	2015						2016					
DISCIPLINAS	DAMAS	VARONES	TOTAL DEPORTISTAS	%	ENTRENADORES	TOTAL	DAMAS	VARONES	TOTAL DEPORTISTAS	%	ENTRENADORES	TOTAL
AJEDREZ	4	5	9	4,1	1	10	0	5	5	3,1	1	6
ATLETISMO	15	16	31	14,2	2	33	11	15	26	16,4	2	28
BALONCESTO	12	12	24	11,0	2	26	12	12	24	15,1	2	26
BOXEO	12	13	25	11,5	2	27	9	9	18	11,3	2	20
CICLISMO	2	5	7	3,2	1	8	1	4	5	3,1	2	7
CICLISMO BMX	1	3	4	1,8	1	5	0	1	1	0,6	1	2
ESCALADA DEPORTIVA	3	3	6	2,8	1	7	1	3	4	2,5	2	6
FUTBOL	0	21	21	9,6	2	23	0	0	0	0,0	0	0
GIMNASIA ARTISTICA	4	0	4	1,8	2	6	3	0	3	1,9	1	4
GIMNASIA RITMICA	0	0	0	0,0	0	0	0	0	0	0,0	0	0
JUDO	8	8	16	7,3	1	17	7	9	16	10,1	1	17
KARATE DO	1	5	6	2,8	1	7	3	2	5	3,1	2	7
LEVANTAMIENTO DE PESAS	5	9	14	6,4	2	16	7	3	10	6,3	2	12
LUCHA	9	11	20	9,2	1	21	5	9	14	8,8	1	15
NATAcion	2	5	7	3,2	1	8	0	0	0	0,0	0	0
PATINAJE	0	3	3	1,4	1	4	5	4	9	5,7	1	10

TAE KWON DO	7	8	15	6,9	2	17	6	8	14	8,8	2	16
TENIS DE MESA	0	0	0	0,0	0	0	0	0	0	0,0	0	0
TRIATLON	3	3	6	2,8	1	7	2	3	5	3,1	1	6
TOTAL	88	130	218	100	24	242	72	87	159	100	23	182

5.- ESTADÍSTICA JUVENIL:

AÑOS	ESTADISTICA MEDALLAS JUVENIL AÑOS 2014 – 2015 – 2016																
	2014						2015						2016				
DISCIPLINAS	ORO	PLATA	BRONCE	TOTAL	%		ORO	PLATA	BRONCE	TOTAL	%		ORO	PLATA	BRONCE	TOTAL	%
AJEDREZ	0	0	0	0	0,0		0	0	0	0	0		0	0	0	0	0,0
ATLETISMO	0	1	0	1	1,9		1	2	0	3	6		0	2	1	3	6,1
BALONCESTO	0	0	0	0	0,0		0	0	0	0	0		0	0	0	0	0,0
BOXEO	2	4	4	10	18,5		3	0	2	5	10		2	2	2	6	12,2
CICLISMO	2	1	5	8	14,8		2	5	4	11	22		0	2	1	3	6,1
CICLISMO BMX	1	1	0	2	3,7		0	0	2	2	4		0	2	0	2	4,1
ESCALADA DEPORTIVA	1	1	3	5	9,3		0	0	0	0	0		0	0	0	0	0,0
FUTBOL	0	0	0	0	0,0		0	0	0	0	0		1	0	0	1	2,0
GIMNASIA ARTISTICA	0	0	0	0	0,0		0	0	0	0	0		0	0	0	0	0,0
GIMNASIA RITMICA	0	0	0	0	0,0		0	0	0	0	0		0	0	0	0	0,0
JUDO	2	1	2	5	9,3		3	2	2	7	14		3	3	0	6	12,2
KARATE DO	0	0	0	0	0,0		0	0	0	0	0		0	0	0	0	0,0
LEVANTAMIENTO DE PESAS	3	3	0	6	11,1		2	2	0	4	8		0	4	0	4	8,2
LUCHA	1	1	1	3	5,6		0	0	6	6	12		0	1	2	3	6,1
NATACION	0	0	1	1	1,9		0	0	1	1	2		0	0	0	0	0,0
PATINAJE	0	2	2	4	7,4		0	0	2	2	4		3	4	6	13	26,5
TAE KWON DO	1	1	3	5	9,3		1	1	2	4	8		1	0	2	3	6,1
TENIS DE MESA	0	0	0	0	0,0		0	0	0	0	0		0	0	0	0	0,0
TRIATLON	0	2	2	4	7,4		2	0	3	5	10		3	1	1	5	10,2
TOTAL	13	18	23	54	100		14	12	24	50	100		13	21	15	49	100

UBICACIÓN POR PROVINCIAS AÑO 2016						
No.	PROVINCIA	ORO	PLATA	BRONCE	TOTAL	%
1	CONCENTRACION DEPORTIVA DE PICHINCHA	95	64	66	225	23,5
2	FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DEL GUAYAS	74	59	40	173	18,1
3	FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE AZUAY	16	28	37	81	8,5
4	FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE IMBABURA	13	20	15	48	5,0
5	FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE EL ORO	11	11	14	36	3,8
6	FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DEL CARCHI	10	15	17	42	4,4
7	FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE MANABI	9	19	22	50	5,2
8	FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE ST. DOMINGO DE LOS TSACHILAS	9	9	5	23	2,4
9	FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE NAPO	9	3	2	14	1,5
10	FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE ORELLANA	9	2	11	22	2,3

11	FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE ESMERALDAS	8	16	18	42	4,4
12	FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE LOS RIOS	8	9	15	32	3,3
13	FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE PASTAZA	8	3	2	13	1,4
14	FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE LOJA	7	5	6	18	1,9
15	FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE TUNGURAHUA	6	10	27	43	4,5
16	FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE CHIMBORAZO	5	7	7	19	2,0
17	FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE COTOPAXI	3	10	9	22	2,3
18	FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE SUCUMBIOS	3	6	7	16	1,7
19	FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE MORONA SANTIAGO	1	0	3	4	0,4
20	FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE	0	5	5	10	1,0
21	FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE SANTA ELENA	0	2	7	9	0,9
22	FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE CAÑAR	0	1	10	11	1,1
23	FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE BOLIVAR	0	1	3	4	0,4
	TOTAL				957	100

AÑOS	PARTICIPANTES POR DISCIPLINAS Y GENERO DE AÑOS 2015 Y 2016											
	2015						2016					
DISCIPLINAS	DAMAS	VARONES	TOTAL DEPORTISTAS	%	ENTRENADORES	TOTAL	DAMAS	VARONES	TOTAL DEPORTISTAS	%	ENTRENADORES	TOTAL
AJEDREZ	0	0	0	0,0	0	0	0	0	0	0,0	0	.0
ATLETISMO	3	6	9	13,4	2	11	1	4	5	6,8	2	7
BALONCESTO	0	0	0	0,0	0	0	0	0	0	0,0	0	0
BOXEO	6	6	12	17,9	2	14	3	6	9	12,3	2	11
CICLISMO	1	4	5	7,5	1	6	2	3	5	6,8	2	7
CICLISMO BMX	0	1	1	1,5	1	2	1	0	1	1,4	1	2
ESCALADA DEPORTIVA	1	1	2	3,0	1	3	0	0	0	0,0	0	0
FUTBOL	0	0	0	0,0	0	0	0	16	16	21,9	2	18
GIMNASIA ARTISTICA	0	0	0	0,0	0	0	2	0	2	2,7	1	3
GIMNASIA RITMICA	0	0	0	0,0	0	0	0	0	0	0,0	0	0
JUDO	4	3	7	10,4	1	8	5	3	8	11,0	1	9
KARATE DO	0	0	0	0,0	0	0	0	0	0	0,0	0	0

LEVANTAMIENTO DE PESAS	0	3	3	4,5	2	5	1	2	3	4,1	2	5
LUCHA	5	6	11	16,4	1	12	2	5	7	9,6	1	8
NATACION	2	0	2	3,0	1	3	0	1	1	1,4	1	2
PATINAJE	1	2	3	4,5	1	4	5	3	8	11,0	1	9
TAE KWON DO	3	3	6	9,0	2	8	2	1	3	4,1	2	5
TENIS DE MESA	0	0	0	0,0	0	0	0	0	0	0,0	0	0
TRIATLON	3	3	6	9,0	1	7	2	3	5	6,8	1	6
TOTAL	29	38	67	100	16	83	26	47	73	100	19	92

6.- SOLICITUD Y APROBACIÓN DE LA AUDITORÍA

Ibarra, 05 de septiembre del año 2016.

Señor Ingeniero
FRETHMAN GOMEZ JURADO SUBIA
PRESIDENTE DE LA FEDERACIÓN DEPORTIVA DE IMBABURA
Presente.-

Asunto:

Solicitud del Examen de Auditoría Integral a la Federación Deportiva de Imbabura, por el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre del año 2015.

De mi consideración:

Solicito a usted y por su intermedio al comité de la Federación Deportiva de Imbabura de la manera más comedida, se sirva autorizar a mi persona poder realizar el trabajo investigativo de la Maestría en Auditoría Integral, actividad en la cual se procederá a ejecutar el Examen de Auditoría Integral de la institución por el período comprendido de enero 01 a diciembre 31 del año 2015, previo a la obtención de título de Magister en Auditoría Integral, el trabajo lo culminaré cumpliendo los siguientes objetivos:

1. Evaluar el sistema de control interno implementado en la entidad.
2. Aplicar los indicadores de gestión institucional, con el propósito de establecer el nivel de eficiencia, efectividad, economía y calidad del servicio entregado por la federación deportiva de Imbabura.
3. Determinar los índices y razones financieras.
4. Emitir el informe que contendrá los comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Para esta acción de control actuaré como auditor en calidad de estudiante egresado de la Universidad Técnica Particular de Loja; el proceso de auditoría, lo desarrollaré por un tiempo aproximado de cinco (5) meses, por lo que agradeceré disponer se preste la colaboración necesaria para la ejecución del presente trabajo.

10/10-5
 **Janeth Lara**
SECRETARÍA
PRESIDENCIA

RECIBIDO 13 SEP 2016

barra, 05 de septiembre del año 2016.

Señor Ingeniero
FRETHMAN GOMEZ JURADO SUBIA
PRESIDENTE DE LA FEDERACIÓN DEPORTIVA DE IMBABURA
Presente.-

Asunto:

Solicitud del Examen de Auditoría Integral a la Federación Deportiva de Imbabura, por el periodo comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre del año 2015.

De mi consideración:

Solicito a usted y por su intermedio al comité de la Federación Deportiva de Imbabura de la manera más comedida, se sirva autorizar a mi persona poder realizar el trabajo investigativo de la Maestría en Auditoría Integral, actividad en la cual se procederá a ejecutar el Examen de Auditoría Integral de la institución por el periodo comprendido de enero 01 a diciembre 31 del año 2015, previo a la obtención de título de Magister en Auditoría Integral, el trabajo lo culminaré cumpliendo los siguientes objetivos:

1. Evaluar el sistema de control interno implementado en la entidad.
2. Aplicar los indicadores de gestión institucional, con el propósito de establecer el nivel de eficiencia, efectividad, economía y calidad del servicio entregado por la federación deportiva de Imbabura.
3. Determinar los índices y razones financieras.
4. Emitir el informe que contendrá los comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Para esta acción de control actuaré como auditor en calidad de estudiante egresado de la Universidad Técnica Particular de Loja; el proceso de auditoría lo desarrollaré por un tiempo aproximado de cinco (5) meses, por lo que agradeceré disponer se preste la colaboración necesaria para la ejecución del presente trabajo.

Frethman Gomez Jurado Subia
19-09-2016
RECIBIDO
19-09-2016
SECRETARÍA
RECIBIDO
19-09-2016

Imbabura, 19 de octubre del 2015

Ingeniero

ROSAS VASQUEZ Mgs.
ADMINISTRADORA FINANCIERA DE LA
FEDERACION DEPORTIVA DE IMBABURA
Cuidado

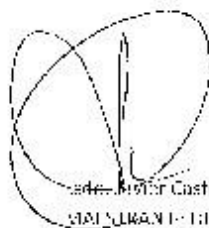
De muy cordiales saludos:

Me permito solicitar a usted de la manera más comedida para proceder con el proceso de Auditoría, me presentando los siguientes documentos, considerados importantes en el desarrollo de la actividad:

- ESTADO Los objetivos de la Federación: tanto estratégicos como operativos.
- El Plan estratégico de la Federación.
- ESTADO La base legal de creación y funcionamiento.
- Reglamento interno de la Federación.
 - Un detalle de los fuentes de financiamiento de la Federación. *Gerencia F.*
 - El volumen o número de operaciones tanto de ingresos como de egresos, correspondientes a los años 2014 y 2015. *Gerencia F.*
 - Los estados financieros de los años 2014 y 2015. *Gerencia F.*
 - El Organigrama estructural de la Federación.

Con la seguridad que mi pedido será óptimo y plenamente atendido, en aras del desarrollo del proceso de auditoría, anticipo mis más sinceros agradecimientos.

Atentamente


Jairo Castillo Caza
MAESTRANTE DE AUDITORIA

RECIBIDO
19/10/15


19/10/15

7.- Solicitud de desarrollo de la auditoría.



FEDERACIÓN DEPORTIVA DE IMBABURA

Fundada el 18 de Noviembre de 1928

Oficio Nº 145-DT-H-FDI-2016
Ibarra, 11 de Noviembre de 2016

Ingeniera
Rosa Elizabeth Vasquez Reina
ADMINISTRADORA FINANCIERA
FEDERACIÓN DEPORTIVA DE IMBABURA
Presente.

De mi consideración:

Por medio de presente, en atención a la sencilla inserta por su Autoridad con fecha 19/10/16, en el oficio sin numero de fecha 19 de Octubre de 2016, suscrito por el Lcdo. Javier Castillo Cazar, MAESTRANTE DE LA UTPL, me permito remitir la siguiente información recopilada por los diferentes departamentos de la Institución:

- a) Estatutos de la Institución; ✓
- b) Misión y Visión de la Institución; ✓
- c) Fuentes de Financiamiento; ✓
- d) Volumen de Operaciones Compras - Ventas, años 2014 y 2015; ✓
- e) Estados Financieros años 2014 y 2015;
- f) Organigrama Institucional.

Cabe mencionar que con relación al Plan Estratégico y Reglamento Interno de la Federación Deportiva de Imbabura, está en trámites de aprobación y posterior legalización.

Particular que informo según requerimiento.

Aguardo documentación de respaldo.

Atentamente,

As. Andres Alquedan Rocallo

ASISTENTE ADMINISTRATIVO
FEDERACIÓN DEPORTIVA DE IMBABURA

C.c. Archivo

*Recibido
Firma Informante
Jus Castillo
11/Nov/16*

RECIBIDO 11 NOV 2016

12:05

DEPORTE PARA EL BUEN VIVIR

Dirección: Colinas de Deportes TITUS TORO VILLANOVA / IBARRA - KOTAHEK
Teléfonos: (06) 2956 301 - (06) 2956 414 / FAX: (06) 2956 414 / www.fdi-imbabura.ec
Email: fdi@fdiimbabura360.com.ec

8.- Carta de entrega de documentación solicitada.



FEDERACIÓN DEPORTIVA DE IMBABURA

Fundada el 16 de Noviembre de 1926

Oficio No. 314-AF-2016-F.D.I.
Ibarra, 11 de noviembre de 2016

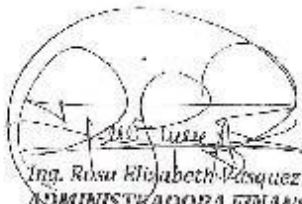
Licenciado
Javier Castillo Cazar
Ciudad.-

De mi consideración:

Adjunto al presente la documentación solicitada a nuestra Institución mediante oficio s/a con fecha 19 de octubre de 2016.

Particular que informo para los fines pertinentes.

Atentamente,



Ing. Rosa Elizabeth Vásquez Reino
ADMINISTRADORA FINANCIERA FDI



Anejo: Lo Indicado

CC: Archivo

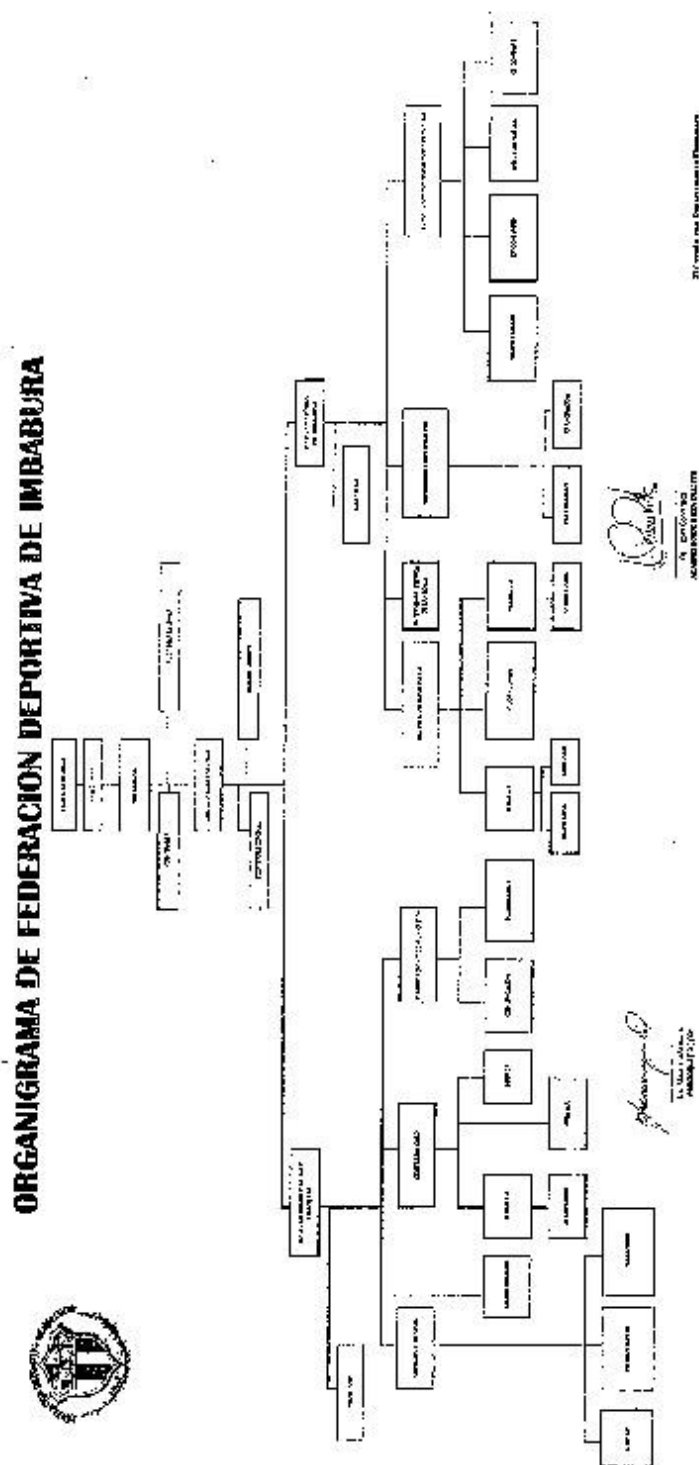
Atte: []

Dirección: Coliso de Deportes "LUIS LEORO FRANCO" / IBARRA - ECUADOR
Teléfonos: (06) 2956 301 - (06) 2956 414 / Fax: (06) 2644 840 / www.fdi.com.ec
Email: fedsimbabura@fdi.com.ec

9.- R.U.C.

		REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES		 La fuerza legal al pago	
NÚMERO RUC:		1091706889001			
RAZÓN SOCIAL:		CONTRACCION DEPORTES DE INKASAZURA			
NOMBRE COMERCIAL:					
REPRESENTANTE LEGAL:		PATACIOS CONTRA SE HIANLEN CUSTODIAL			
CONTADOR:		FERNANDEZ QUIROGA FRANKLIN JOSEWANNY			
CLASE CONTRIBUYENTE:		OTROS		OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD: SI	
CAUFIACIÓN ARTESANAL:		SI		NÚMERO: SI	
REGIMEN FISC:					
REC. REGISTRO:		2019/0832			
REC. SUSPENSIÓN DE IN FISC:					
REC. MOD. ASIMILACION:				01/11/2019	
REC. ACT. ALTA/BAJA/OT:				20/03/2019	
REC. VEHICULO AUTOMOVIL:					
ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL:					
ACTIVIDADES DE ADMINISTRACIÓN DE PROGRAMAS DE EDUCACIÓN FISCAL Y CONTABLES					
DOMICILIO TRIBUTARIO:					
Domicilio: INMACULADA CONCEPCIÓN: BARRO Pichincha, S/N, PISO: 1, CANTON: JULIO GARCÍA MUÑOZ, parroquia: CAJAS BLANCAS, VECINDARIO: TRÁS EL COLADO, INSTITUTO REGISTRARIAL de la Zona Urbana: 09401014, Teléfono: 09401014, Correo: 09401014@guayaquil.gub.ec, C.C.B.B. 0000101444, Email: 0000101444@guayaquil.gub.ec					
DOMICILIO ESPECIAL:					
SI					
OBLIGACIONES DE DECLARAR:					
* ANEXO ADECOMETAS, PARTIDOS, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO O ADMINISTRADORES * ANEXO DECLARACIÓN DE INDEPENDENCIA * ANEXO TRANSACCIONES SIMULACIONES * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA, SUJECIONES * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA * IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHICULOS AUTOMOVILIZADOS					
ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:					
NÚM. ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:		1		ABIERTO: 1	
ZONA URBANA:		ZONA URBANA		CERRADO: 0	
					
Código: RUCRUC016000649642					
Fecha: 22/06/2019 12:34:06 PM					

10.- ORGANIGRAMA DE LA F.D.I.



11.- ESTATUTOS REFORMADOS



Acuerdo No. 16

José Francisco Cervantes
Ministro del Deporte

CONSIDERANDO

- Que, la Federación Deportiva Provincial de Imbabura, con sede en la ciudad de Ibarra, solicitó del señor Ministro del Deporte la aprobación de sus estatutos reformados, previa la presentación y análisis de la documentación respectiva.
- Que, mediante el Decreto Ejecutivo No. 06 del 15 de enero del 2007, publicado en Registro Oficial No. 20 del 14 de febrero del mismo año, se creó el Ministerio del Deporte.
- Que, la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación fue publicada en el anexo Suplemento del Registro Oficial No. 265 del 11 de agosto del 2010.
- Que, la Disposición Transitoria Segunda de la ley anterior dispone que "Dentro del plazo de ciento ochenta días a contar de la fecha de la publicación de la presente Ley en el Registro Oficial, las organizaciones deportivas del país que reciban fondos públicos, deberán adecuar sus Estatutos y reglamentos de conformidad con esta Ley para ejercer los derechos y deberes como parte del sistema deportivo nacional. Las organizaciones deportivas señaladas en el inciso anterior que no cuenten con Asamblea General, reformarán sus Estatutos a través de sus Direcciones, en el mismo plazo establecido en esta Disposición".
- Que, la Disposición Transitoria Cuarta de la ley de la materia dice: "Una vez publicado el Reglamento a esta Ley en el Registro Oficial, los directores de todas las organizaciones deportivas que reciban fondos públicos y cuya estructura haya sido modificada por esta Ley deberán adecuarse a la nueva estructura y convocar a elecciones dentro de 90 días para elegir a sus nuevas dignidades. Quedan exentas a esta disposición las organizaciones que cuentan con reconocimiento internacional. El procedimiento para la convocatoria y elección previstas en esta disposición, se determinará en el Reglamento General".
- Que, el Reglamento General a la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación fue publicada mediante Suplemento al Registro Oficial No. 418 del 01 de abril del 2011.
- Que, la sección cuarta del Capítulo I de la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación reconoce a las Federaciones Deportivas Provinciales dentro de la organización deportiva del país.
- Que, siendo las normas de la ley del Deporte, Educación Física y Recreación de orden público e interés social, conforme a su Art. 2, sus disposiciones deben ser obligatoriamente cumplidas por sus destinatarios, así como que no existió oposición emanada de las Asambleas Generales de los organismos deportivos que puedan reformar o establecer variantes o interpretaciones a las mismas.
- Que, siendo el Ministerio del Deporte la máxima autoridad en asuntos deportivos, le corresponde supervisar el cumplimiento de la ley del Deporte, Educación Física y Recreación de conformidad al Art. 14, lit. c) de dicha norma, así como tener la competencia exclusiva en la creación de organizaciones deportivas, aprobación de sus reformas estatutarias y registro de sus directores (lit. g); tener facultades de intervención de las organizaciones deportivas que reciban fondos públicos (lit. h); hacer uso de la facultad reglamentaria (lit. p), y cumplir subsidiariamente

6630 SUC



con las actividades de las diferentes organizaciones deportivas cuando estas, injustificadamente no se ejecutan (L.E.R.)

Que, el literal f) del Art. 14 de la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación establece que el Ministerio Sectorial ejerce la competencia exclusiva para la creación de organizaciones deportivas, aprobación de sus estatutos y el registro de sus directores de acuerdo a la naturaleza de cada organización, sin perjuicio de la facultad establecida por la Ley a favor de los gobiernos autónomos descentralizados toda vez que éstos realicen el trámite para la transición de competencias ante el organismo acreditado para el efecto según el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COTAD).

En uso de la atribución que le confiere la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, así como del Reglamento General de aplicación de la Ley,

ACUERDA:

Art. 1.- Aprobar los estatutos reformados de la Federación Deportiva Provincial de Imbabura bajo los siguientes términos:

“REFORMA AL ESTATUTO DE FEDERACIÓN DEPORTIVA DE IMBABURA

TÍTULO I

CONSTITUCIÓN, DENOMINACIÓN, NATURALEZA

Art. 1.- Federación Deportiva de Imbabura, fundada el 10 de Noviembre de 1928, es una institución con personalidad jurídica de derecho privado, con finalidad social y pública, sin fines de lucro, con objetivos sociales y que goza de autonomía administrativa, técnica y económica, normada y regulada por la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, su Reglamento General, el presente Estatuto, reglamentos generales y especiales y demás leyes conexas. FEDERACIÓN DEPORTIVA DE IMBABURA se identificará con las siglas F.D.I., manteniendo la imagen y razón social que ha venido utilizando por décadas.

Art. 2.- Es el máximo Organismo Deportivo de la Provincia de Imbabura, con domicilio en la Ciudad de Iña. Su gestión es eminentemente deportiva, técnica y social. No desarrollará proselitismo político ni religioso dentro o fuera del país, y, no considerarán intangibles los derechos legítimamente adquiridos sobre sus bienes patrimoniales y fondos destinados al cumplimiento de sus finalidades, y se regirá por el régimen especial denominada “Régimen de Democratización y Participación” para cumplir con el fin social que le compete así como para recibir recursos económicos del estado, de conformidad con el Art. 35 de la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación.

TÍTULO II

NORMATIVA LEGAL

12.- PROGRAMA DE AUDITORÍA

FEDERACION DEPORTIVA DE IMBABURA

COMPONENTE: Área Técnica y Deportiva de la Federación Deportiva de Imbabura

OBJETIVO GENERAL: Obtener una ubicación entre los cinco mejores lugares en los juegos deportivos juveniles nacionales a desarrollarse en abril del año 2016 y Determinar el cumplimiento de la misión de la Federación Deportiva de Imbabura y la aplicación del área técnica deportiva en el logro del objetivo general.

PROCEDIMIENTOS GENERALES:

PERIODO DE AUDITORIA: De enero 1 al 31 de diciembre del 2016

CLIENTE: FEDERACION DEPORTIVA DE IMBABURA		PERIODO: AÑO 2016		
RIESGO 1.- DEPORTISTAS CON DEFICIENTE PREPARACIÓN TÉCNICA				
No.	PROCEDIMIENTOS	REF P/TS	HECHO POR	FECHA
1	Solicitar a la Dirección Técnica Metodológica de deportes los siguientes documentos: - Una lista que demuestre los deportistas, detallados de la provincia por cada categoría y disciplina y quienes son los técnicos responsables. - El ranking nacional existente por cada categoría y deporte y los técnicos responsables de los logros obtenidos. - El ranking global separado por cada categoría y deporte y los técnicos responsables. - Un detalle de los técnicos existentes en el norte del país por cada categoría y disciplina. - La hoja de vida de todos los técnicos existentes en el norte del país por cada categoría y disciplina, para verificar años de servicio, experiencia y disponibilidad. - Verificar la información que consta en las hojas de vida de los entrenadores.	P1	Javier Castillo	Enero 5 2017

	- Verificar los cursos de preparación que han participado los técnicos de cada categoría y disciplina y los documentos emitidos. - Determinar y verificar el nivel de dominio técnico, el nivel de condición física y de ciertas capacidades psicológicas de los técnicos de la localidad.			
--	---	--	--	--

RIESGO 2.- LESIONES, ENFERMEDADES Y NUTRICIÓN DEFICIENTE DE LOS DEPORTISTAS

No.	PROCEDIMIENTOS	REF P/TS	HECHO POR	FECHA
2	Solicitar. - Dirección Técnica Metodológica de deportes los siguientes documentos: - Una ficha independiente por cada deportista que indique que no hayan sufrido lesiones, enfermedades y buena calidad de vida en competencias, también de aquellos que si lleven un registro de haber incurrido en estos procesos. - Un inventario de los insumos y medicamentos que mantenga la federación para contrarrestar lesiones, enfermedades y control del proceso de nutrición. - Un calendario de control y atención médica por períodos a los deportistas y un registro de la asistencia al cumplimiento con esta actividad. - El análisis detallado sobre el control de la nutrición aplicada a cada uno de los deportistas, enfocado por cada disciplina, bajo la supervisión de un profesional en esta actividad. - La historia clínica de todos y cada uno de los deportistas por categorías y disciplinas que indique el registro de enfermedades con el tratamiento respectivo entregado para su tratamiento, además el control posterior.	P2	Javier Castillo	6 de enero del 2017

RIESGO 3.- INFRAESTRUCTURA INAECUADA.

No.	PROCEDIMIENTOS	REF P/TS	HECHO POR	FECHA
-----	----------------	-------------	--------------	-------

3	- Detalle de la fecha de adquisición de los activos fijos de la federación como gimnasios, componentes de los escenarios y herramientas para el desarrollo del deporte. - Verificar el cumplimiento de la vida útil de los gimnasios, herramientas y componentes de los escenarios deportivos. - Detalle y respaldo de la designación de los responsables del control de cada uno de los	P3	Javier castillo	Enero 7 2016
	activos disponibles para el uso de los deportistas y los respectivos informes de estos. - El plan de mantenimiento permanente de los gimnasios, herramientas y componentes de los escenarios deportivos con un cronograma de aplicación y un detalle de su ejecución de los responsables del proceso. - Listado de informes desarrollados a las autoridades, detallado por fechas del proceso de mantenimiento de la infraestructura con los resultados obtenidos. - Los informes de ampliación de las herramientas, gimnasios y escenarios deportivos, con su respectiva justificación.			

13.- HALLAZGOS:

RIESGO 1.- TÉCNICOS CON ESCASA PREPARACIÓN TÉCNICA.

CONDICIÓN: Durante el desarrollo de las pruebas analíticas y cuestionarios para la evaluación del control interno del total de técnicos de la federación, se observa la presencia de técnicos con escasa preparación dentro del área técnica que incidan en el eficaz desarrollo de los deportistas. Cuentan únicamente con técnicos por categorías y disciplinas que mantiene experiencia y años de servicio en la institución

CRITERIO: En base a las exigencias del sector deportivo nacional se observa una política sobre el reclutamiento y contratación de técnicos en las diferentes disciplinas, en donde la parte de administración establece en primer lugar el perfil de los profesionales acorde a las exigencias de cada disciplina, seguidamente se realiza una convocatoria por diferentes medios de comunicación, con el objetivo de obtener una gama de postulantes y realizar un estudio pormenorizado de la hoja de vida y el cumplimiento de los que exige el perfil sobre conocimiento y experiencia y seleccionar a los técnicos más idóneos, acorde a las necesidades de la federación.

CAUSA: La administración seleccionó a los técnicos sin el control necesario sobre técnicas de preparación novedosas en los deportistas, se enfocó en la designación de técnicos ya existentes en base a su antigüedad y experiencia en la institución.

EFFECTO: El incumplimiento en las políticas de convocatoria, reclutamiento y contratación establecidas en las normas de control para esta actividad indicada, desembocará en la presencia de técnicos que no poseen las características técnicas para una preparación eficaz y eficiente que cumplan con la exigencia de los torneos, razón que esta actividad ubicará a la provincia en lugares secundarios.

RECOMENDACIÓN:

- Al Directorio y la Presidencia de la federación, disponer que el área técnica deportiva, desarrolle los perfiles de los técnicos por cada categoría y disciplina.
- Se desarrolle una evaluación de los técnicos vigentes y los resultados obtenidos en los dos últimos eventos deportivos para determinar las falencias que impidieron el cumplimiento de la misión de la institución.
- Con estos resultados obtenidos en la evaluación disponer su fuese el caso, se realice la contratación de nuevos técnicos que permitan el cumplimiento de la misión de la institución.

RIESGO 2.- LESIONES, ENFERMEDADES Y NUTRICIÓN DEFICIENTE DE LOS DEPORTISTAS.

CONDICIÓN: En el desarrollo tanto de pruebas analíticas y cuestionarios dirigidos a una muestra de los deportistas para la evaluación del control interno de las actividades de la federación, desplegadas sobre la vigilancia física, de salud y nutrición, se determina la presencia de lesiones, enfermedades y problemas en la nutrición en los deportistas que impiden el logro de las metas planteadas para cada evento deportivo.

CRITERIO: Dentro de las recomendaciones en el área médica, una de ellas señala que se debe mantener un control permanente de los deportistas como prevención y control permanente de sus capacidades, prevenir y trata lesiones, nutrición, enfermedades, el mejoramiento de la calidad de vida, control higiénico, la salud y el mantenimiento de la aptitud física de los deportistas, actividades desarrolladas por profesionales en cada actividad

CAUSA: Los deportistas de la federación han representado a la misma sin haber desarrollado el control previo, recurrente y posterior necesario por parte de un Deportólogo y un Nutricionista, actividad que no ha permitido desarrollar eficientemente las capacidades de los deportistas para lograr resultados positivos en

cada una de las disciplinas en los torneos nacionales, solamente ha existido un control antes de cada campeonato.

EFFECTO: El incumplimiento en las políticas de control previo, recurrente y posterior sobre las lesiones, enfermedades, calidad de vida, nutrición adecuada, salud y la aplicación de las aptitudes físicas, ha convergido en la presencia de los deportistas de la federación en la ubicación en lugares secundarios.

RECOMENDACIÓN:

- Al Directorio y la Presidencia de la federación, disponer que el departamento Administrativo- financiero y el técnico metodológico diseñen el perfil de los profesionales en nutrición y deportología.
- Se realice una convocatoria concurso de merecimientos de oposición, selección y contratación de un médico Deportólogo y un médico Nutricionista.
- Se desarrollen un plan de control individual (ficha médica individual) a todos y cada una de los deportistas de la institución.

RIESGO 3.- INFRAESTRUCTURA INADECUADA.

CONDICIÓN: En la aplicación de las pruebas analíticas y entrevistas a la presidencia y dirección técnica metodológica, y una evaluación del control interno sobre la infraestructura de la federación, se observa que los gimnasios, herramientas y componentes de los escenarios, han cumplido ya su vida útil y generan un gasto en el mantenimiento permanente, además un egreso en el cambio de ciertas piezas que lo componen.

CRITERIO: Según lo indican las entidades competentes y profesionales en el área deportiva, los deportistas deberán desarrollar sus actividades de preparación en equipos que se encuentren en buenas condiciones que no provoquen desgarres y lesiones en el musculo y la parte ósea para que puedan fortalecer sus capacidades en las diferentes disciplinas.

CAUSA: Los deportistas han representado a la federación, preparándose con herramientas y en gimnasios que ya han culminado su vida útil, exponiéndose constantemente a problemas físicos previos a la participación en los juegos, actividad que puede influir en el bajo rendimiento por categorías y disciplinas en los campeonatos desarrollados, demostrando bajas condiciones físicas de los deportistas que no permiten lograr un ranking representativo.

EFFECTO: La infraestructura en malas condiciones puede provocar lesiones de poca o gran envergadura en los deportistas, situación que restringirá a la federación al no contar con deportistas de calidad que se encuentran en condiciones de lograr medallas

para la provincia, esto desbordará en que la federación ocuparía lugares secundarios en los torneos nacionales.

RECOMENDACIÓN:

- Al Directorio y la Presidencia de la federación, disponer que el departamento Administrativo-financiero y el técnico metodológico desarrollen un presupuesto para el mantenimiento permanente y si fuere el caso la renovación parcial de la infraestructura deportiva.
- Solicitar a las autoridades competentes la asignación de los recursos necesarios para el proceso indicado, puntualizando los beneficios a corto plazo.

14 INFORME DE LA AUDITORÍA A LA FEDERACIÓN DEPORTIVA DE IMBABURA.

Ibarra, 29 de marzo del 2017

Señor Ingeniero
FRETHMAN GOMEZJURADO
PRESIDENTE DE LA FEDERACIÓN DEPORTIVA DE IMBABURA
Presente

De mis consideraciones:

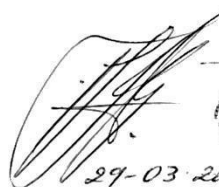
La Universidad Técnica Particular de Loja, como parte del proceso de titulación de la Maestría en Auditoría Integral, efectuó el examen especial al área Técnica Deportiva de la Federación Deportiva de Imbabura, enfocada a promover el desarrollo deportivo de alta competencia, como meta la participación de sus deportistas en los juegos deportivos juveniles nacionales del año 2016, por el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre del 2016.

La acción de control se efectuó de acuerdo con las Normas Ecuatorianas de Auditoría, dichas normas requieren que el examen sea planificado y ejecutado para obtener certeza razonable de que la información y la documentación examinadas no contienen exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente que las operaciones a las cuales corresponden, se hayan ejecutado de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, políticas institucionales, estatutos reformados y demás normas aplicables.

Debido a la naturaleza de la gestión de control efectuada, los resultados se encuentran expresados en los comentarios y recomendaciones que constan en el presente informe.

Atentamente,

Lcdo. Javier Castillo Cazar
MAESTRANTE UTPL



29-03-2017.

CAPÍTULO I

INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

Motivo del examen

El examen especial al Área Técnica Deportiva de la Federación Deportiva de Imbabura, se realizó de acuerdo a la aprobación del tema de la Universidad Técnica Particular de Loja, y mediante autorización constante en la comunicación de septiembre 5 del año 2016, por el Presidente de la Federación Deportiva de Imbabura, como parte del programa de titulación en la Maestría en Auditoría Integral.

Objetivos del examen

Los objetivos generales son:

- Determinar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas del área sujeta a examen; y,
- Evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas del área técnica.

Alcance del examen

El examen especial se realizó al desarrollo deportivo de alta competencia y a las actividades de preparación de los deportistas de la Federación para su participación en los Juegos Deportivos Juveniles Nacionales del año 2016, por el período del 1 de enero y el 31 de diciembre de 2016.

Base legal

Fundada el 16 de noviembre del año 1,928, se estableció en la ciudad de Ibarra, al ser la capital de la provincia de Imbabura. El 15 de abril del año 1.980, el Consejo Nacional de Deportes del país, aprobó las reformas propuestas a los estatutos de la federación deportiva, para el cambio de la denominación, es así que desde ese

momento, toma el nombre Federación Deportiva Provincial de Imbabura (FDI), según lo señala sus estatutos es una Institución con personería jurídica de derecho privado, con finalidad social y pública, sin fines de lucro, con objetivos sociales y que goza de autonomía administrativa, técnica y económica, normada y regulada por la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, su Reglamento General, el estatuto vigente, reglamentos generales y especiales y demás leyes conexas, con domicilio en la ciudad de Ibarra, su gestión es eminentemente deportiva, técnica y social, no desarrollará proselitismo político ni religioso dentro o fuera del país y, se considerarán intangibles los derechos legítimamente adquiridos sobre sus bienes patrimoniales y rentas destinadas al cumplimiento de sus finalidades y se regirá por el régimen especial denominado "Régimen de Democratización y Participación" para cumplir con el fin social que le compete así como para percibir recursos económicos del estado, de conformidad con el Artículo 35 de la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación que dice: Las Federaciones Deportivas Provinciales son organizaciones deportivas sin fines de lucro que se rigen por un régimen especial denominado Régimen de Democratización y Participación para cumplir con el fin social que les compete así como para recibir recursos económicos del Estado.

Estructura orgánica

De conformidad con la estructura orgánica de procesos, la Federación Deportiva de Imbabura se encuentra conformada por los siguientes procesos:

PROCESOS GOBERNANTES.- Son aquellos que proporcionan directrices, políticas, planes estratégicos para la dirección y control de la institución.

- Asamblea General
- Directorio
- Presidencia
- Comisiones

PROCESOS SUSTANTIVOS (AGREGADORES DE VALOR).

- Área Técnica Deportiva

PROCESOS ADJETIVOS HABILITANTES O DE APOYO.

- Administrador General

- Dirección Administrativa-Financiera.
- Secretaría General

Objetivos de la entidad

Los objetivos institucionales establecidos en los estatutos de la Federación Deportiva de Imbabura son:

- Objetivos estratégicos.
 - Planificar, fomentar, controlar, desarrollar y supervisar la marcha del deporte en la provincia de Imbabura.
 - Representar al deporte provincial ante los organismos deportivos provinciales, nacionales e internacionales.
 - Administrar la actividad deportiva provincial.
- Objetivos operativos.
 - Establecer y desarrollar alianzas estratégicas;
 - Desarrollar semilleros deportivos multidisciplinarios sostenibles;
 - Promover el desarrollo deportivo de alta competencia;
 - Desarrollar el Talento Humano de directivos, entre nadadores, cuerpos técnicos, deportistas, jueces, administradores y colaboradores internos y externos;
 - Promover e impulsar la formación integral de los deportistas;
 - Promover una cultura física sostenible para beneficio de la ciudadanía;
 - Fortalecer la organización deportiva institucional
 - Crear organizaciones deportivas de carácter regional.

CAPITULO II

RESULTADOS DEL EXAMEN

Técnicos deportivos con escasa preparación

Durante el desarrollo de las pruebas analíticas al proceso de contratación de técnicos deportivos de la federación, se observa la presencia de éstos con escasa preparación dentro del área técnica que incidan en el eficaz desarrollo de los deportistas. Cuentan únicamente con técnicos por categorías y disciplinas que mantiene experiencia y años de servicio en la institución; incumpléndose lo establecido en el artículo 9 de la LEY DEL DEPORTE, EDUCACIÓN FÍSICA Y RECREACIÓN, literal d que dice "Acceder a preparación Técnica de alto nivel incluyendo dotación para entrenamientos, competencias y asesoría jurídica de acuerdo al análisis técnico correspondiente" y el artículo 14, literal b que dice "Auspiciar la masificación, detección, selección, formación, perfeccionamiento de las y los deportistas, prioritariamente a escolares y colegiales del país, además de la preparación y participación de los deportistas de alto rendimiento en competencias nacionales e internacionales; así como, capacitar a técnicos, entrenadores, dirigentes y todos los recursos humanos diferentes de todas las disciplinas", sustentado por el reglamento que indica los perfiles que deben cumplir los técnicos para cada disciplina.

Este hecho se produjo debido a que la Administración General no supervisó que el Área Técnica Deportiva, haya aplicado procedimientos de control para cumplir con la selección y designación de los técnicos más idóneos por cada disciplina; lo que ocasionó que la participación de los deportistas en estas disciplinas, no haya tenido los resultados esperados en los juegos deportivos nacionales.

Recomendación

1. Al Administrador General

Dispondrá y supervisará al Coordinador del Área Técnica Deportiva que aplique procedimientos de control para que la contratación de los técnicos deportivos, se realicen en base a la normativa vigente, especialmente en lo relacionado con los perfiles y requisitos mínimos; con la finalidad que las diferentes disciplinas deportivas

cuenten con el personal técnico capacitado para la participación en eventos de alta competencia y se cumplan con los objetivos institucionales.

Deportistas con lesiones, enfermedades y nutrición deficiente.

En el desarrollo de las pruebas analíticas y entrevistas dirigidas a una muestra de los deportistas para la evaluación del control sobre los procesos en las actividades que la federación despliega sobre la vigilancia física, salud y nutrición de los deportistas, se determina la presencia de lesiones, enfermedades y problemas en la nutrición deportistas, que impiden el logro de las metas planteadas para el año, en cada evento deportivo; al respecto, no se observó la normativa interna de preparación deportiva, para mejorar el rendimiento de los deportistas para cada actividad competitiva, que establece que se debe contar con un profesional Deportólogo-Nutricionista con la responsabilidad de prevención y control permanente de sus capacidades, prevención y tratamiento de lesiones, manejar adecuadamente el proceso nutritivo, tratamiento oportuno de enfermedades, el mejoramiento de la calidad de vida, control higiénico, la salud y el mantenimiento de la aptitud física de los deportistas.

Estas situaciones se produjeron, debido a que el Administrador General no supervisó que el Coordinador del Área Técnica Deportiva, presente un informe de necesidades en el que se incluya la contratación de un profesional Deportólogo-Nutricionista, para que los deportistas de la provincia sean más competitivos; lo que ocasionó que composición corporal de los deportistas y ausencia de un plan nutricional adecuado no haya permitido el mejoramiento del rendimiento deportivo.

Recomendación

2. Al Administrador General

Dispondrá y Supervisará que el Coordinador del Área Técnica Deportiva, en base a un diagnóstico de los deportistas de las diferentes disciplinas, presente un informe sobre la necesidad de que la institución cuente con un profesional Deportólogo - Nutricionista, para que se incluya en el presupuesto institucional para su contratación; con la finalidad el área técnica deportiva cuente un plan de nutrición por cada disciplina, que permita el control individual de los deportistas (ficha médica individual), para que mejoren los indicadores de alta competencia en beneficio institucional.

Infraestructura inadecuada.

De la evaluación sobre la infraestructura deportiva la federación, se determina la existencia de gimnasios, herramientas y componentes de los escenarios, han cumplido ya su vida útil y generan un gasto en el mantenimiento permanente. Según lo indican las entidades competentes, normas de control y profesionales en el área deportiva, los deportistas deberán desarrollar sus actividades de preparación en equipos que se encuentren en buenas condiciones que estos no provoquen desgarres y lesiones en el musculo y la parte ósea para que puedan fortalecer sus capacidades en las diferentes disciplinas.

La presencia de deportistas de la federación en el desarrollo de sus actividades de preparación con el uso de herramientas y en gimnasios que ya han culminado su vida útil, no permite mantener una preparación física adecuada previa a la participación en los torneos, esto determina en el bajo rendimiento por categorías y disciplinas en los torneos.

La infraestructura deportiva utilizada por de los deportistas en su preparación como gimnasios que se encuentran en malas condiciones no permiten que estos desarrollen sus capacidades, es así que se obtiene resultados fuera de la planificación (POA) 2.016, que desemboca en no contar con deportistas de calidad que se encuentran en condiciones de lograr medallas para la provincia.

Recomendación

3. Al Directorio y la Presidencia de la federación

Disponer al Administrador General en coordinación con el Directora Administrativo-financiero y el técnico metodológico, desarrollen un presupuesto y una planificación para el mantenimiento permanente de gimnasios y si fuere el caso desarrollar los procesos necesarios para lograr una asignación gubernamental para su renovación; con la finalidad que la infraestructura física, se encuentre en óptimas condiciones lo que beneficiara a las actividades deportivas y al cumplimiento de los objetivos institucionales .

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones.

1.- En base a las condiciones y cualidades teóricas que se aplicaron en la investigación realizada a la Federación Deportiva de Imbabura, se ha podido determinar las condiciones inherentes a la institución que me ha permitido identificar la situación por la cual se encuentra atravesando, en donde se pudo identificar los objetivos del área técnica deportiva en pro de la participación de los deportistas en los juegos juveniles nacionales del año 2016 y los riesgos a los cuales se somete para el cumplimiento de la misión de la federación.

2.- Se ha podido realizar un diagnóstico global de la federación deportiva de Imbabura, que me ha consentido identificar los procesos que influyen en el área relevante y crítica como es el espacio técnico deportivo, actividad que me ha concedido valorar los riesgos existentes que influyen de manera negativa en la misión de la institución.

3.- El marco referencial de la federación, consintió desarrollar un esquema que contiene una matriz de riesgos que mantiene la entidad, que de una u otra manera no admiten el logro de los objetivos institucionales, además entregar una matriz que contiene un plan de mitigación de los riesgos identificados.

Recomendaciones.

1.- La federación deberá fortalecer el área técnica deportiva, desarrollando actividades que minimicen el riesgo, procesos que presentan un valor agregado en sus funciones, segmento representado por sus deportistas ubicados en las diferentes categorías y disciplinas y con estas conseguir los objetivos planteados por la institución.

2.- Robustecer el área técnica deportiva de la institución aplicando el plan de mitigación de los riesgos propuesto, para el desarrollo estándar de los procesos que soporten y refuercen las actividades de fortalecimiento de la federación, lo que consecuentemente trae el logro de los objetivos planificados por disciplinas, categorías, períodos y competencias.

3.- Se deberán cimentar las estrategias enfocadas en el desarrollo técnico deportivo de la federación, dirigidos a la participación en los juegos deportivos juveniles nacionales del año 2016 como son mantener técnicos debidamente capacitados por disciplina y categorías, además de profesionales inherentes a las actividades como son: Un deportólogo y nutricionista que mantengan el perfil requerido de los deportistas para el desarrollo de sus actividades en favor de los objetivos institucionales.

4.- Aplicar el plan de mitigación de riesgos propuesto en el presente trabajo con el objetivo de enrumbar las actividades de la federación hacia el control de la misión de la institución.