



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**INSTITUTO DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA FINANZAS MENCIÓN DIRECCIÓN FINANCIERA**

**TEMA:**

“SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN DE RIESGOS EN EL ÁREA FINANCIERA DE LA MANCOMUNIDAD DE TRÁNSITO DEL NORTE DEL ECUADOR, MOVIDELNOR EPM.”

Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de Magíster en Finanzas  
mención Dirección Financiera

**AUTOR:** Marlon Bladimir Salazar Herrera

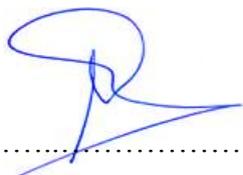
**DIRECTOR:** Dr. Carlos Alberto Mancheno Vaca, Msc.

IBARRA –2021

## **CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS**

En calidad de Directora de la tesis de grado titulada “**SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN DE RIESGOS EN EL ÁREA FINANCIERA DE LA MANCOMUNIDAD DE TRÁNSITO DEL NORTE DEL ECUADOR, MOVIDELNOR EPM.**”, presentado por: **Marlon Bladimir Salazar Herrera**, para optar por el grado de Magister en Gerencia de Servicios de Salud, doy fe de que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación privada y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, a los 16 días del mes de junio 2021



.....  
Dr. Carlos Alberto Mancheno Vaca, Msc.

C.I.: 171355274-1

**DIRECTOR DE TESIS**



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA



Instituto de  
Posgrado

**AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA  
UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA**

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

<b>DATOS DE CONTACTO</b>			
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>	040168412-1		
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	Salazar Herrera Marlon Bladimir		
<b>DIRECCIÓN:</b>	Calle Hugo Guzmán Lara y Marco Tulio Nieto 3 - 80		
<b>EMAIL:</b>	mablasahe@hotmail.com		
<b>TELÉFONO FIJO:</b>	06 2615 391	<b>TELÉFONO MÓVIL:</b>	0960832600
<b>DATOS DE LA OBRA</b>			
<b>TÍTULO:</b>	"SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN DE RIESGOS EN EL ÁREA FINANCIERA DE LA MANCOMUNIDAD DE TRÁNSITO DEL NORTE DEL ECUADOR, MOVIDELNOR EPM."		
<b>AUTOR (ES):</b>	Salazar Herrera Marlon Bladimir		
<b>FECHA:</b>	2021/06/16		
<b>SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO</b>			
<b>PROGRAMA:</b>	<input type="checkbox"/> <b>PREGRADO</b> <input checked="" type="checkbox"/> <b>POSGRADO</b>		
<b>TITULO POR EL QUE OPTA:</b>	Magister en Finanzas mención Dirección Financiera		
<b>ASESOR /DIRECTOR:</b>	Dr. Carlos Alberto Mancheno Vaca, Msc.		

## **2. CONSTANCIAS**

El autor manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es el titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

En la ciudad de Ibarra, a los 26 días del mes de julio 2021

### **EL AUTOR**



Salazar Herrera Marlon Bladimir

C.I.: 040168412-1

## REGISTRO BIBLIOGRAFICO

**Guía:** POSGRADO – UTN

**Fecha:** Ibarra, 16 de junio de junio de 2021

**Salazar Herrera Marlon Bladimir** “SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN DE RIESGOS EN EL ÁREA FINANCIERA DE LA MANCOMUNIDAD DE TRÁNSITO DEL NORTE DEL ECUADOR, MOVIDELNOR EPM.”. Trabajo de grado. Magister en Finanzas mención Dirección Financiera. Universidad Técnica del Norte.

**DIRECTOR:** Dr. Carlos Alberto Mancheno Vaca, Msc.

El principal objetivo de la presente investigación fue, Plantear un sistema integral de gestión de riesgos en el área financiera de la Mancomunidad de Tránsito de la Región Norte del Ecuador, Movidelnor EPM. Entre los objetivos específicos tenemos; Analizar los procesos ejecutados por cada departamento de la Unidad Financiera y el control interno aplicado a los mismos. Establecer los potenciales riesgos y vulnerabilidades a los que está expuesta el área financiera. Proponer el sistema de gestión de riesgos para la Mancomunidad de Transito que defina las estrategias y soluciones a emplear para mejorar la administración de las operaciones financieras.

**Fecha:** Ibarra, 16 de junio de 2021



Dr. Carlos Alberto Mancheno Vaca, Msc.

**Director**



Salazar Herrera Marlon Bladimir

**Autor**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo dedico en primer lugar a Dios como la fuente de inspiración para continuar en el camino de mi desarrollo personal y profesional. A mis padres por ser el pilar fundamental en mi vida quienes me dieron su apoyo y consejos incondicionalmente, por inculcarme valores y principios para ser una buena persona y a la vez un buen profesional. Al amor de mi vida Jessica por su paciencia y amor brindado, por ser mi compañera de vida quien me apoya para cumplir mis metas propuestas, A mi querida hija Camila. A todos ellos se los agradezco desde el fondo de mi alma y para ellos hago esta dedicatoria.

***Marlon.***

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, agradezco a Dios por haber podido cumplir esta meta propuesta. A la Universidad Técnica del Norte por haberme abierto sus puertas para poder estudiar mi maestría, así como también a los diferentes docentes que brindaron sus conocimientos y su apoyo para seguir adelante en la consecución de este objetivo;

En especial al Dr. Carlos Mancheno Vaca, que muy acertadamente, dirigió este proyecto de investigación, quien con sus conocimientos y motivación ha sabido guiarme hasta las etapas finales de mi investigación.

A la Empresa Pública de Movilidad del Norte - Movidelnor EPM, por la colaboración y apertura en la realización del presente trabajo.

***Marlon.***

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS .....	ii
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE .....	iii
REGISTRO BIBLIOGRAFICO .....	v
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO .....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	viii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT .....	xvi
CAPÍTULO I.....	1
1. El Problema .....	1
1.1. Planteamiento del Problema .....	1
1.2. Antecedentes.....	3
1.3. Formulación del Problema.....	7
1.4. Justificación de la Investigación.....	7
1.5. Objetivos.....	9
1.5.1. Objetivo General.....	9
1.5.2. Objetivos Específicos .....	9
CAPÍTULO II .....	10
2. Marco Referencial .....	10
2.1. Marco Teórico .....	10
2.1.1. Control interno .....	10
2.1.2 Componentes del control interno .....	12
2.1.3. Metodologías para evaluar el control interno .....	15
2.1.4. Herramientas y técnicas de medición .....	19
2.1.5. Administración de Riesgos .....	21
2.1.6. COSO ERM (Enterprise Risk Management).....	26

2.2. Marco Legal.....	29
CAPÍTULO III.....	31
3. Marco Metodológico .....	31
3.2. Descripción del área de estudio .....	31
3.2. Enfoque y tipo de investigación .....	32
3.4. Procedimientos .....	38
CAPÍTULO IV.....	42
4. Resultados y Discusión .....	42
4.1. Matriz de Análisis Estratégico (DAFO) .....	42
4.2. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI) .....	44
4.3. Cuestionario de Control Interno .....	45
4.4. Entrevista .....	82
CAPÍTULO V.....	85
5. Propuesta .....	85
5.1. Datos Informativos .....	85
5.2. Antecedente de la Propuesta.....	86
5.3. Justificación .....	87
5.4. Objetivo Principal.....	88
5.6. Análisis de Factibilidad .....	88
5.6.1. Administrativa .....	88
5.6.2. Legal .....	89
5.6.3. Financiero .....	89
5.7. Metodología.....	89
5.8. Administración .....	90
5.9. Matriz de Riesgos .....	90
5.10. Plan de Mitigación de riesgos.....	110
5.11. Políticas de administración y manejo del riesgo .....	115
5.11.1. Responsabilidades.....	115
5.11.2. Gestión materialización de riesgos .....	116
5.11.3. Minimizar el Riesgo.....	119
5.11.4. Dispersar el Riesgos.....	120
5.11.5. Transferir el Riesgo .....	121

5.12. Indicadores para la evaluación y monitoreo de la gestión de riesgos.....	121
5.13. Parámetros evaluación.....	129
CAPÍTULO VI.....	130
6. Conclusiones y Recomendaciones .....	130
6.1. Conclusiones.....	130
6.2. Recomendaciones .....	132
6.3. Relación específicos, conclusiones y recomendaciones.....	133
BIBLIOGRAFÍA .....	134
LINOGRAFÍA .....	137
ANEXOS .....	139
Anexo 1. Matriz de operacionalización de variables .....	139
Anexo 2. Tabulación del cuestionario de control interno ambiente de control....	146
Anexo 3. Tabulación del cuestionario de control interno, establecimiento de objetivos .....	152
Anexo 4. Tabulación del cuestionario de control interno, identificación de eventos .....	154
Anexo 5. Tabulación del cuestionario de control interno, evaluación del riesgo	156
Anexo 6. Tabulación del cuestionario de control interno, respuesta al riesgo.....	160
Anexo 7. Tabulación del cuestionario de control interno, actividades de control	162
Anexo 8. Tabulación del cuestionario de control interno, información y comunicación .....	176
Anexo 9. Tabulación del cuestionario de control interno, seguimiento y monitoreo .....	181
Anexo10. Ficha de observación .....	185
Anexo 11. Entrevista Control Interno y Gestión de Riesgos. ....	186
Anexo 12. ....	187

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Categorías de Eventos .....	23
Tabla 2. Población y Muestra .....	33
Tabla 3. Matriz de Operacionalización de variables .....	36
Tabla 4. Matriz de análisis estratégico DAFO .....	43
Tabla 5. Matriz de Evaluación de Factores internos (EFI) .....	44
Tabla 6. Cuadro de evaluaciones estandarizadas .....	46
Tabla 7. Componente Ambiente de Control .....	46
Tabla 8. Componente Establecimiento de Objetivos .....	50
Tabla 9. Componente Identificación de Eventos .....	52
Tabla 10. Evaluación del Riesgo.....	54
Tabla 11. Respuesta al Riesgo .....	57
Tabla 12. Actividades de control – Generales .....	59
Tabla 13. Actividades de control – Presupuesto .....	62
Tabla 14. Actividades de control – Tesorería .....	65
Tabla 15. Actividades de control – Contabilidad.....	68
Tabla 16. Actividades de control – Resumen.....	71
Tabla 17. Información y Comunicación.....	73
Tabla 18. Seguimiento y Monitoreo.....	76
Tabla 19. Componentes del COSO ERM – Movidelnor EPM .....	79
Tabla 20. Importancia del Riesgo .....	91
Tabla 21. Probabilidad de ocurrencia del Riesgo.....	91
Tabla 22. Nivel de Impacto del Riesgo .....	92
Tabla 23. Escala de calificación del Riesgo.....	92
Tabla 24. Matriz de Riesgos Gerencia Financiera Movidelnor EPM – Ambiente Interno .....	94
Tabla 25. Matriz de Riesgos Gerencia Financiera Movidelnor EPM – Establecimiento de Objetivos .....	96
Tabla 26. Matriz de Riesgos Gerencia Financiera Movidelnor EPM – Identificación de Eventos.....	97

Tabla 27. Matriz de Riesgos Gerencia Financiera Movidelnor EPM – Evaluación del Riesgo.....	98
Tabla 28. Matriz de Riesgos Gerencia Financiera Movidelnor EPM – Evaluación del Riesgo.....	100
Tabla 29. Matriz de Riesgos Gerencia Financiera Movidelnor EPM – Actividades de Control .....	101
Tabla 30. Matriz de Riesgos Gerencia Financiera Movidelnor EPM – Información y Comunicación .....	104
Tabla 31. Matriz de Riesgos Gerencia Financiera Movidelnor EPM – Seguimiento y Monitoreo.....	105
Tabla 32. Plan de Mitigación de Riesgos.....	111
Tabla 33. Indicadores Gestión de riesgos Ambiente interno y establecimiento de objetivos .....	122
Tabla 34. Indicadores Gestión de riesgos identificación de eventos, evaluación y respuesta al riesgo .....	124
Tabla 35. Indicadores Gestión de riesgos Ambiente de control.....	125
Tabla 36. Indicadores Gestión de riesgos información y comunicación .....	127
Tabla 37. Indicadores Gestión de riesgos seguimiento y monitoreo .....	127
Tabla 38. Parámetros evaluación .....	129
Tabla 39. Relación Específicos, conclusiones y recomendaciones.....	133

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Componentes del Control Interno .....	16
Gráfico 2. Componentes del Control Interno MICIL.....	17
Gráfico 3. Componentes del Control Interno COCO.....	18
Gráfico 4. Componentes del Control Interno CADBURY .....	19
Gráfico 5. Evolución del COSO .....	27
Gráfico 6. Categoría de respuesta al riesgo.....	29
Gráfico 7. Descripción del área de estudio .....	32
Gráfico 8. Temario Cuestionarios .....	38
Gráfico 9. Componente Ambiente Interno.....	48
Gráfico 10. Componente Establecimiento de objetivos.....	50
Gráfico 11. Componente Identificación de Eventos .....	53
Gráfico 12. Componente Evaluación del riesgo .....	55
Gráfico 13. Componente Respuesta al riesgo .....	58
Gráfico 14. Componente Actividades de Control – Generales .....	61
Gráfico 15. Componente Actividades de Control – Presupuesto.....	64
Gráfico 16. Componente Actividades de Control – Tesorería.....	66
Gráfico 17. Componente Actividades de Control – Contabilidad .....	70
Gráfico 18. Resumen Componente Actividades de Control .....	71
Gráfico 19. Promedio Componente Actividades de Control .....	72
Gráfico 20. Componente Información y Comunicación .....	74
Gráfico 21. Componente Seguimiento y Monitoreo.....	77
Gráfico 22. Componentes COSO ERM .....	79
Gráfico 23. Control Interno (GF- EPM) .....	80
Gráfico 24. Mapa de Calor Riesgos .....	108

## RESUMEN

SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN DE RIESGOS EN EL ÁREA FINANCIERA DE LA MANCOMUNIDAD DE TRÁNSITO DEL NORTE DEL ECUADOR, MOVIDELNOR EPM.

**Autor:** Ing. Marlon Bladimir Salazar Herrera

**Correo:** mablasahe@hotmail.com

En el presente estudio se realizó el análisis de los procesos ejecutados en el área financiera de Movidelnor EPM y se evaluó el control interno aplicado en los mismos, con el objetivo de plantear un sistema integral de gestión de riesgos en el área financiera de la Mancomunidad de Tránsito de la Región Norte del Ecuador, Movidelnor EPM, para poder contar con un documento institucional elaborado en base a las necesidades y situación actual de la empresa, de tal forma que mediante la correcta administración del riesgo se asegure el cumplimiento y ejecución de los objetivos propuestos. Se manejó la herramienta de la encuesta mediante la aplicación del cuestionario de control interno elaborado con enfoque de los elementos que conforman el COSO ERM, obteniendo como resultado el nivel de riesgo y grado de confianza, situando al control interno aplicado en un rango moderado siendo necesario fortalecer controles que permitan disminuir el riesgo e incrementar acciones que contribuyan a obtener mejores rendimientos. Para ello se elaboró la matriz de riesgos la cual permitió identificar, valorar y ponderar los eventos negativos de acuerdo a su importancia probabilidad e impacto, determinando riesgos inherentes y residuales los cuales deben ser tratados. Para esto fue necesario elaborar un plan de mitigación de riesgos donde se asignó tiempos, responsables, recursos y verificadores que permitan identificar y dar respuesta a las posibles contingencias presentadas, conjuntamente como herramienta de monitoreo y evaluación se planteó un grupo de indicadores de gestión. En conclusión, se identificó que no se encuentra establecido claramente los objetivos específicos, metas, responsables y logros a obtener en los plazos determinados referente a cada proceso ejecutado en el área financiera, lo cual afecta

directamente al grado de confianza del control interno aplicado e interfiere con el cumplimiento de los objetivos institucionales propuestos, razón por la cual se recomienda la evaluación permanente y la actualización constante de las estrategias a ser aplicadas identificando a tiempo los riesgos y mitigándolos por medio de un procedimiento efectivo, organizado y previamente planificado.

**Palabras clave:** Control interno, riesgos, prevención, mitigación, evaluación, monitoreo, indicadores.

## **ABSTRACT**

SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN DE RIESGOS EN EL ÁREA FINANCIERA DE LA MANCOMUNIDAD DE TRÁNSITO DEL NORTE DEL ECUADOR, MOVIDELNOR EPM.

**Autor:** Ing. Marlon Bladimir Salazar Herrera

**Email:** mablasahe@hotmail.com

## **ABSTRACT**

In the current study, an analysis of processes executed in the financial area of “Movidelnor EPM” was carried out and the internal control applied in them was evaluated, with the objective of proposing an integral risk management system in the financial area of “Mancomunidad de Tránsito de la Región Norte del Ecuador, Movidelnor EPM”, in order to have an institutional document prepared based on the needs and current situation of the company, through the correct risk management to ensure the fulfillment and execution of the proposed objectives. The survey tool was used through the application of the internal control questionnaire prepared with a focus on the eight components of COSO ERM, a process from which the degree of confidence and level of risk in each component was determined. The result was that the internal control applied is in a moderate range, with the need to strengthen controls and increase actions to improve results and reduce risk. A risk matrix was prepared to identify, assess and weigh negative events according to their importance, probability and impact, determining inherent and residual risks that must be addressed. Therefore, a risk mitigation plan had to be drawn up, assigning times, people in charge, resources and verifiers to identify and respond to possible contingencies; together with a set of management indicators as a monitoring and evaluation tool. In conclusion, it was identified that the specific objectives, goals, responsibilities and achievements to be obtained in the determined time periods for each process executed in the financial area are not clearly established, which directly affects the degree of confidence in the

internal control applied and interferes with the fulfillment of the proposed institutional objectives. Subsequently, a permanent evaluation and constant updating of the strategies to be applied is recommended, identifying the risks in time and mitigating them by means of an effective, organized and previously planned procedure.

**Key words:** Internal control, risks, prevention, mitigation, evaluation, monitoring, indicators.

# CAPÍTULO I

## 1. El Problema

### 1.1. Planteamiento del Problema

A inicios del presente siglo se presentaron varios casos de corrupción y desfalcos financieros en Estados Unidos, razón por la cual, la imagen del contador como del auditor se vio cuestionada por parte de la sociedad y que los aportes del ejercicio profesional al interés público perdieran credibilidad. En este contexto, el Congreso de los Estados Unidos sancionó en 2002 la Ley Sarbanes Oxley (SOX), cuyo fin es proteger al inversionista mediante la regulación de una normativa eficaz, en la que la auditoría, el control interno, el gobierno corporativo y la ética son principios esenciales en el seguimiento de los negocios financieros ejecutados por todo tipo de empresas (Moreno, 2016).

En este sentido, en base a lo establecido por Quinaluisa (2018) en los últimos años se han evidenciado grandes escándalos de corrupción en Latinoamérica, donde los países han tenido que superar desfalcos financieros de grandes empresas, los cuales han perjudicado a todo tipo de personas: inversionistas, contribuyentes, trabajadores, estos hechos hacen que la imagen del contador, del auditor y de los organismos de control se vea perjudicada, generando desconfianza en su accionar.

En el análisis realizado por Gonzales (2015) identifica la importancia del control interno y la gestión de riesgo en cuanto a las actividades financieras de una entidad, dando a conocer que sus principios y fundamentos son necesarios para que diariamente se realice las actividades en el marco de la ley y aseguren el cumplimiento de los objetivos institucionales y preserven los fondos manejados por la misma.

La administración pública gracias a su composición y desempeño presupuestario debería detectar las zonas, procesos, métodos y controles internos que tienen la posibilidad de incurrir en peligros y atenten la buena administración y consecución de los resultados esperados, este estudio impone a que las instituciones determinen componentes de carácter externos e internos los cuales tienen la posibilidad de influir al cumplimiento de las metas institucionales (Torres, 2017).

De tal forma, la Mancomunidad de Tránsito del Norte del país Movidelnor EPM, al ser una institución que administra fondos públicos debe ejecutar sus procesos con estricto cumplimiento de la normativa legal vigente en busca de la optimización de recursos, mediante el acatamiento de lo establecido en las normas de control interno a ser aplicadas en cada uno de los procesos ejecutados en las diferentes áreas de la Institución (Ley Orgánica de Empresas Públicas [LOEP], Art. 2. del 2009, Ecuador).

En este contexto, Movidelnor EPM no tiene definido un plan de ejecución relacionado con la mitigación de riesgos, adicional del uso limitado de herramientas de control interno en los procesos ejecutados ocasionando que se presenten mayores vulnerabilidades. Una deficiente gestión de riesgos en los procesos financieros que maneja la institución conlleva a incurrir en retrasos del cumplimiento de indicadores de gestión y objetivos institucionales, por ende, afectando directamente a la sociedad mediante la demora en los tiempos de respuesta de las solicitudes y servicios prestados a los usuarios.

Adicional, se debe considerar que bajo un régimen de constante cambio y evaluación que el Gobierno Central del Ecuador impone a las instituciones públicas el control debe ser una parte fundamental de cada uno de los procesos ejecutados en la misma, de esta manera contribuyendo con el mejoramiento e identificación de los potenciales eventos que pueden interferir con el logro de los objetivos propuestos. El inadecuado control y administración de riesgos conlleva a constantes retrasos, manejo de información desactualizada poco confiable que no permiten una toma de decisiones acertada, desvío o pérdida total de la información y por ende a un incorrecto desarrollo del proceso integral para el cumplimiento de metas (Bermeo, 2018).

## **1.2. Antecedentes**

La Constitución Nacional de la República del Ecuador [Const.], numeral 6 del artículo Nro. 264, del 2008, (Ecuador); en concordancia con el Código Orgánico Organización Territorial Autonomía Descentralización, [COOTAD], en el literal f) del artículo Nro. 55 del 2010, (Ecuador); establecen que los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales tendrán la competencia exclusiva de planificar, regular y controlar el Tránsito Transporte Terrestre y Seguridad Vial dentro de su territorio cantonal.

Mediante la suma de voluntades políticas permitió que 15 Gobiernos Autónomos Descentralizados, suscriban con fecha 13 de noviembre de 2014 el Convenio de Mancomunidad para la Gestión Descentralizada de la Competencia de Tránsito, Transporte Terrestre y Seguridad Vial de la Región del Norte, con la participación de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de Bolívar, Montufar, Espejo, Mira, San Pedro de Huaca, Antonio Ante, San Miguel de Urcuquí, Otavalo, Pimampiro, San Miguel de Ibarra, San Lorenzo del Pailón y Pedro Moncayo. Consecuentemente mediante Resolución No. 001-2015-MAN, (2015). Se creó la Empresa Pública de Movilidad del Norte de aquí en adelante en la investigación denominada Movidelnor EPM, cuyos fines y objetos son de realizar la gestión de manera eficiente de la competencia de Tránsito, Transporte Terrestre y Seguridad Vial de la región norte del Ecuador.

Movidelnor EPM debido a su naturaleza debe establecer un canal de entrada para la correcta aplicación de las leyes, normas, reglamentos, acciones, acuerdos, instrumentos y procedimientos que rigen el quehacer institucional referente al control interno y a la gestión integral de riesgos, proceso realizado mediante la aplicación de acciones concretas para la administración y manejo de los mismos (Solano, 2019).

La gestión de riesgos es un proceso dinámico que se desenvuelve a través del tiempo y permea a cada aspecto de los recursos y operaciones de la organización, involucra a la gente a todos los niveles y requiere ver toda la organización como un portafolio de

riesgos (Asociación Catalana de Contabilidad y Dirección, 2019), en ese mismo contexto Cruz & Nieves (2016) manifiesta: el control interno tiene como objetivo primordial el minimizar las vulnerabilidades y falencias en los procesos, adicionalmente la mitigación de riesgos permitiendo anticiparse en lo posible a la detección de cambios no planificados.

En relación a lo manifestado por los diferentes autores concuerdan que la administración del riesgo se basa en una constante aplicación de las planificaciones de una manera ordenada y sistemática, permitiendo enfrentar las contingencias con un panorama claro de cómo y en qué momento aplicar controles, evaluando el riesgo en cada proceso de tal manera que se asegure el cumplimiento de objetivos. Lo antes mencionado concierne con la definición de la ISO 31000:2009 donde señala las normas a ser aplicadas en la gestión del riesgo con el propósito de proporcionar principios y directrices dentro de los niveles estratégicos y operativos de la empresa, con el objetivo de mitigar riesgos y asegurar la calidad de los servicios prestados; acción en paralelismo con lo establecido en la ISO 9001:2005, donde mediante el seguimiento de líneas de actuación planificadas y sistemáticas implantadas dentro del sistema de gestión de calidad de la empresa se busca proporcionar la confianza adecuada en las acciones realizadas tanto a la propia empresa como a los clientes externos.

En este sentido, se percibe la necesidad de aplicación de un sistema integrado de gestión de riesgos en todas las empresas sin importar su naturaleza, esto en razón de que no existe una fórmula establecida que pueda precisar cómo se va a comportar la oferta y la demanda en los mercados, o que planes y estrategias asegurarán el éxito de una empresa, de tal forma lo que es posible, es anticiparse y emplear las medidas necesarias que contribuyan a mitigar y reducir al mínimo los efectos desfavorables (Miner, 2014).

En relación a la investigación realizada por Blanco (2019) referente al “ *Marco Metodológico para emplear un modelo de gestión de riesgos en el área de finanzas de la UNED – México*”, en la cual llega a la conclusión que uno de los aspectos más importantes a solventar dentro de la Dirección Financiera de la institución es el

desarrollo y aplicación de una metodología para la correcta administración y gestión de riesgos en la dependencia financiera, el cual favorezca con la aplicación de la normativa legal vigente aplicada sobre control interno mismo que es regulado y supervisado por los organismos de control.

En este sentido, y en concordancia con la investigación antes señalada Bermeo (2018) en su investigación denominada “*Análisis de Gestión de riesgos financieros en grandes empresas comerciales de Guayaquil*”, menciona que una correcta gestión de riesgos contribuye a una estabilidad financiera y mejora el ciclo de ejecución de los procesos referente al control interno, adicional manifiesta que existen varias metodologías de medición de riesgos las cuales deben ser analizar en base a la naturaleza de cada empresa para de esta manera determinar cuál es la más adecuada a ser aplicada.

Adicional, con base a lo manifestado por Bohórquez (2018) donde recomienda para futuros estudios relacionados al tema es necesario evaluar la posibilidad de incorporar a la gestión de riesgos como un proceso obligatorio y regulado por los entes de control, lo cual permitiría estandarizar procesos a nivel nacional y crear institucionalidad en las empresas.

La entidad que fiscaliza las instituciones del sector público es la Contraloría General del Estado la cual tiene por objetivo precautelar y fomentar el correcto uso de los fondos y bienes públicos mediante el cumplimiento de los objetivos institucionales planteados, los mismos que deben estar alineados tanto al segundo eje del Plan Nacional del Buen Vivir “Economía al Servicio de la Sociedad” como al Plan Anual de Política Pública. Esto en con la finalidad de instaurar la aplicación de la normativa legal y técnica en una forma correcta y acertada asegurando el adecuado uso de los recursos estatales con un mejor desempeño de las funciones obteniendo resultados positivos con eficiencia y eficacia (Ley\_Orgánica\_Contraloría\_General\_del Estado,/LOCGE/, del 2002, Ecuador).

En este contexto, Movidelnor EPM al ser una empresa nueva con una corta vida institucional (5 años), únicamente se ha realizado un examen especial de ingresos y gastos por parte de la Contraloría General del Estado, mediante documento Nro. DR7-DPI-0041-2018 *“El examen especial a los ingresos, gastos; a las fases precontractual, contractual y preparatoria para la adquisición de bienes, servicios, consultorías y su utilización; a los concursos públicos, alianzas estratégicas y convenios; y, bienes de administración, por el período comprendido entre el 25 de febrero de 2015 y el 31 de agosto de 2017;”* Dando como resultado 21 observaciones a subsanar de las cuales 11 observaciones corresponden al control interno y desarrollo de los procesos ejecutados en la dependencia Financiera, adicional es de suma importancia mencionar que Movidelnor EPM no cuenta con una Unidad de Auditoria Interna para identificar y controlar los riesgos en los procesos manejados en la institución.

Estos datos generan un antecedente y adicionalmente generan una alerta para incorporar más herramientas de control que fortalezcan el flujo y la ejecución de los procesos en la dependencia financiera de Movidelnor EPM.

### **1.3. Formulación del Problema**

Limitada utilización de un plan integral de gestión de riesgos en los procesos financieros ejecutados dentro de la Mancomunidad de tránsito del Norte del Ecuador, Movidelnor EPM.

### **1.4. Justificación de la Investigación**

El presente trabajo de investigación se justifica debido a que en la actualidad no existe un sistema integrado de gestión de riesgos en los procesos ejecutados en la dependencia financiera de Movidelnor EPM, esto en razón de que al ser una institución nueva carece de procedimientos de esta naturaleza, de tal forma que los riesgos se manejan en base a las prácticas cotidianas de los empleados sin contar con un sustento técnico, el cual se base en la realidad institucional y pueda contribuir a dar respuesta a las posibles contingencias que se presenten en el transcurso del tiempo.

Los riesgos de cada organización son diversos y deben ser administrados de acuerdo a su naturaleza, características y particularidades, con el fin de asegurar la viabilidad de las instituciones en el mediano y largo plazo, razón por la cual es importante que las instituciones incorporen dentro de su administración un sistema de gestión integral de riesgos, con la finalidad de tomar las medidas adecuadas y preventivas evitando percances que lleven a la liquidación o bancarrota de las mismas (Solano, 2019).

En base a lo antes mencionado, se realiza el análisis del control específico aplicado en la ejecución de los procedimientos de la dependencia Financiera, con la finalidad de que se dé cumplimiento a lo establecido en los objetivos institucionales, conllevando a la mejora de la gestión financiera optimizando tiempo y recursos.

Además, es importante mencionar que ninguna de las empresas de esta naturaleza a nivel nacional cuenta con un sistema integrado de gestión de riesgos en el área financiera, el cual contribuya con mecanismos de evaluación y plantee acciones para mitigar riesgos. Motivo por el cual la presente investigación sirve como línea base para

la aplicación del sistema integral de gestión de riesgos a nivel nacional en las empresas de la misma naturaleza, es decir, las que manejan las competencias de Transito, Transporte Terrestre y Seguridad Vial.

El enfoque del presente trabajo se profundiza en la administración de riesgos y va más allá de solamente la identificación de las potenciales vulnerabilidades a las que está expuesta Movidelnor EPM, sino que se establecen los mecanismos y elementos que contribuyen al control y gestión de riesgos, los cuales afectarán de una manera sustancial a los procesos financieros y complementariamente se plantea indicadores para el monitoreo y evaluación de los mismos, esto permitirá realizar el seguimiento para verificar la eficacia y avance de la propuesta.

El tema formulado al ser una propuesta para el mejoramiento de la gestión financiera mediante la mitigación de riesgo, se define dentro de la opción de proyecto de desarrollo, mismo que se encuentra enmarcado en las líneas de investigación de la Universidad Técnica del Norte en relación a gestión, producción, productividad, innovación y desarrollo socio económico.

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo General**

Plantear un sistema integral de gestión de riesgos en el área financiera de la Mancomunidad de Tránsito de la Región Norte del Ecuador, Movidelnor EPM.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- Analizar los procesos ejecutados por cada departamento de la Unidad Financiera y el control interno aplicado a los mismos.
- Establecer los potenciales riesgos y vulnerabilidades a los que está expuesta el área financiera.
- Proponer el sistema de gestión de riesgos para la Mancomunidad de Tránsito que defina las estrategias y soluciones a emplear para mejorar la administración de las operaciones financieras.

## **CAPÍTULO II**

### **2. Marco Referencial**

#### **2.1. Marco Teórico**

En el presente capítulo explica conceptos primordiales los mismos que contribuirán a tener un mejor entendimiento de la terminología utilizada en la administración de riesgos, control interno y COSO ERM, esto con la finalidad de generar conceptos personales que ayuden a la consecución de las metas planteadas dentro de la investigación.

##### **2.1.1. Control interno**

La definición del control interno es muy diversa, por lo tanto, se consideró reunir los elementos comunes de las distintas definiciones de los autores, los cuales concuerdan con lo establecido por la Committee of Sponsoring Organizations of the Tread Way Commission (2013) el cual establece que para poder lograr la consecución de las metas planteadas por la organización todo el personal que trabaja en la misma deben aplicar procedimientos de control interno en cada una de sus dependencias, generando de esta manera una cultura organizacional enfocada en el cumplimiento de la planificación realizada.

De esta forma además en el mismo entorno el control interno debe ser aplicado por organismos públicos y privados siempre y cuando manejen fondos estatales, en este sentido el consenso Nro. 039-CG-2009 menciona que mediante un proceso global aplicado por todos los funcionarios de una empresa se emplea el control interno, es un desempeño en grupo de cada proceso que conforma la entidad, o sea que todos permanecen relacionados en el desempeño de procesos para consecución de fines, acorde a las planificaciones realizadas y es responsabilidad de cada uno ofrecer seguimiento y brindar apoyo atinado donde se ocupe, de esta forma se puede conceder

estabilidad razonable para el logro de las metas institucionales y la defensa de los recursos públicos (Gerenciales, 2016).

Mediante la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (2009), se establece a este ente de control la regulación y evaluación del funcionamiento del sistema de control aplicado en las instituciones con la creación, actualización y aprobación de las Normas de Control a ser ejecutadas, a partir de estos lineamientos definidos cada una de las instituciones del Estado impondrá las políticas, manuales, reglamentos, entre otros, los cuales consideren necesarios para su gestión.

Adicional, las Normas Internacionales de Auditoría la NIA 315 (2009) define que el cumplimiento de procesos de una forma sistemática y detalla acorde a los fronteras estipulados, donde mediante la inclusión de planes de gestión, la identificación temprana de errores, la confiabilidad en los registros contables realizados esto conjuntamente con la correcta presentación y elaboración de la información financiera generada se busca obtener políticas de control interno dentro de las entidades que aseguren la consecución de los objetivos institucionales planteados.

Con base a lo antes planteado se determina que el control interno dentro de las instituciones sin importar su naturaleza es una herramienta indispensable para el correcto y adecuado manejo de las actividades dentro de la misma, de tal modo que los funcionarios de las instituciones tengan la manera de monitorear y realizar las actividades encomendadas de la manera más adecuada y siempre enmarcados dentro de lo estipulado en la normativa legal vigente lo cual futuro significa evitar las observaciones y sanciones de los organismos de control.

### **2.1.2 Componentes del control interno**

El Control Interno se compone de cinco componentes los cuales están relacionados entre sí, de esta forma establecen que la alta dirección gobierne la empresa razón por la cual se encuentran integrados en el proceso de dirección y control, sin embargo, aunque los componentes son aplicables a todas las empresas, las pequeñas y medianas pueden implantarlos de forma distinta que las grandes, donde los sistemas de control aplicados pueden ser menos estructura y tener una menor base documental la pequeña empresa también puede tener un control interno eficiente y eficaz (Benítez, 2018).

En complemento de lo antes mencionado, Calle (2020) establece que entender los componentes del control interno de una empresa te permitirá diseñar, implementar y operar efectivamente los controles en los procesos ejecutados en la empresa.

Como primer componente tenemos el entorno de control mismo que es la herramienta indispensable que indica la gestión y desempeño que tienen las organizaciones en este sentido, es el pilar importante de los otros elementos del control interno, aportando composición, disciplina y planeación. Los componentes del ámbito de control abarcan totalidad, valores éticos y capacidad. Compete la asignación de responsabilidades y el cumplimiento de las mismas (Lybrand, 1997).

Este componente se refleja específicamente como resultado de la actitud tomada por la alta gerencia y por todos los funcionarios de las instituciones con concordancia a la jerarquía del control interno y cómo influye en la consecución de los resultados, el ambiente de control establece la práctica de valores, reglas, conductas dentro del personal mismas que deben ser apropiadas donde se genere una cultura de control interno dentro de un entorno institucional apropiado (Ley\_Orgánica\_de\_la\_Contraloría\_General\_del\_Estado, 2009).

El segundo componente es la Evaluación de los riesgos cada entidad se enfrenta a diversos riesgos internos y externos que deben ser evaluados, una de las circunstancias

previa a la evaluación de los riesgos es la identificación de los objetivos en todos los niveles organizacionales, mismos que se encuentran vinculados entre sí e internamente relacionados, consiste en identificar y analizar los riesgos relevantes para solucionarlos con la finalidad de consecución de objetivos institucionales (Mantilla, 2013).

Los responsables de ejecutar el proceso de gestión y administración de riesgos serán la máxima autoridad institucional, el directorio y todos los funcionarios de la entidad, lo cual que implica la aplicación de estrategias, técnicas, procedimientos y metodologías, a través de las cuales las dependencias de la institución identificarán, analizarán y asistirán los potenciales eventos negativos que pudieran afectar la correcta ejecución de los procesos e interfiera con el logro de los objetivos planteados (Ley\_ Orgánica\_Contraloría\_General\_del\_Estado,[LOCGE], del 2002, Ecuador).

El tercer componente son los procedimientos que contribuyen asegurar que lo establecido previamente por la alta dirección se está ejecutando y desarrollando de acuerdo a lo planificado, esto se denomina como las actividades de control, mismas que ayudan a certificar que se están realizando las acciones correspondientes para controlar y mitigar los riesgos que interfieren con el cumplimiento de los objetivos de la entidad (Benítez, 2018).

Con base a lo antes mencionado es necesario manifestar que las actividades de control se aplican en todos los niveles de la organización donde se monitorea y evalúa las funciones ejecutadas por los funcionarios, es así que estas incluyen diferentes planes de acción para detectar y prevenir los riesgos, tales como: Procedimientos de aprobación y autorización, verificación, separación de funciones, control de recursos y tiempo, revisión del desempeño operativo, separación de deberes, revisión del desempeño, verificación de transacciones, revisión de procesos y acciones correctivas cuando se encuentra un incumplimiento (Cruz, 2016).

Dentro de este componente se desprenden subcomponentes como: 401 Generales;402 Administración Financiera – Presupuesto; 403 Administración Financiera – Tesorería; 404 Administración Financiera – Deuda Publica; 405 Administración Financiera -

Contabilidad Gubernamental; 406 Administración Financiera - Administración de bienes; 407 Administración del Talento Humano; 408 Administración de Proyectos; 409 Gestión Ambiental; 410 Tecnología de la Información (Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, 2009).

Como cuarto componente tenemos la Información y comunicación en este aspecto hay que agrupar, clasificar y difundir la información pertinente dentro del tiempo establecido de tal manera que permita a cada funcionario cumplir con sus obligaciones, los sistemas informáticos generan reportes que contienen tanto información administrativa y financiera, donde los datos obtenidos sobre el cumplimiento de las normas permiten administrar y controlar la empresa de manera adecuada y eficiente (Tello, 2016).

El sistema de información y comunicación se encuentra constituido por los diferentes métodos establecidos para procesar, registrar y resumir las operaciones técnicas, administrativas y financieras de la empresa. En este sentido la particularidad en la información que brinda el sistema es la calidad de la misma lo cual facilita a la alta gerencia tomar decisiones efectivas y acertadas que permitan controlar las actividades de la entidad y presentar información confiable, de esta manera un adecuado sistema de información permite a las autoridades analizar y evaluar los resultados obtenidos de su gestión en relación a las metas planteadas donde es de suma importancia conocer los datos sobre el desempeño de la gestión realizada (Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, 2009).

El quinto componente se refiere a la supervisión refiriéndose a que el control interno aplicado mediante sistema necesita que se evalúe y monitoree su funcionamiento continuamente, es decir un proceso que evidencia que se está realizando el adecuado funcionamiento del sistema en el tiempo y espacio determinado, es importante realizar supervisiones periódicas para poder analizar el comportamiento de los procesos que se manejan en la entidad, esto con la finalidad de que sean identificadas las falencias y dar solución oportuna a las mismas (Peña, 2014).

Referente al seguimiento se define como la acción que evalúa el funcionamiento del control interno aplicado determinando el tiempo y la respuesta que brinda este mecanismo cambiando cuando las circunstancias así lo demanden, adicional se guía para la identificación de controles con bajo nivel de confianza para promover la potenciación del mismo logrando asegurar el cumplimiento y subsanación de las observaciones realizadas por los organismos de control las mismas que se atienden con la urgencia del caso (Ley\_Orgánica\_de\_la\_Contraloría\_General\_del\_Estado, 2009).

### **2.1.3. Metodologías para evaluar el control interno**

El marco conceptual del control interno tiene el objetivo de integrar las diversas definiciones y conceptos otorgando un instrumento de gestión capaz de ser utilizado para lograr la eficiencia y eficacia de las operaciones propuestas en la empresa, de tal modo que cada institución dependiendo de su naturaleza se pueden aplicar diferentes metodologías para la valoración de su sistema de control interno (Toro, 2005.).

En los últimos tiempos debido a los problemas de corrupción y fraudes que suceden en las empresas de toda naturaleza donde no ha importado el tamaño de las misma para que existan prácticas indebidas, se ha realizado el fortalecido del Control Interno en las diferentes naciones, ya que se han detectado que no es únicamente un problema de las áreas financieras de las empresas sino que es una responsabilidad también de todos los niveles jerárquicos de las mismas, quienes en trabajo coordinado deben tratar de evitar dichos sucesos. (Cuaran, 2015).

Con base a lo antes mencionado entre las principales metodologías utilizadas tenemos: El comité emitió el primer informe denominado "Marco de Integración-Control Interno" en 1992, denominado COSO I. El propósito es ayudar a las organizaciones mediante la aplicación de un modelo aplicable al control interno y una definición global de control interno. Evaluar, monitorear y confirmar su sistema de control., establecido para ser gestionado por todo tipo de organizaciones.



**Gráfico 1.** Componentes del Control Interno

*Nota.* Adaptado de Control Interno, (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway, 2013),  
Marco Integrado

Marco Integrado de Control Interno Para América Latina (MICIL), es un modelo para la aplicación y ejecución del control interno en diferentes procesos en pequeñas, medianas y grandes empresas, estos estándares se basan en el Comité de Estándares establecido por el Comité Organizador Patrocinador Treadway (Treadway Committee Sponsor Organization Comité-COSO). En la preparación del MICIL, los expertos y profesionales de C&A que representan a diferentes organizaciones están comprometidos con la transparencia y evaluación de la gestión; específicamente, cooperamos con la Federación Latinoamericana de Auditores Internos (FLAI) y la Asociación Americana de Contabilidad (AIC) Cooperación con el Comité de Auditoría Interna de las Américas (Federación Latinoamericana Auditores Internos, 2004).

Este modelo surge como una respuesta a la necesidad de establecer un enfoque apropiado a la realidad de Latinoamérica, por esto el Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica procura establecer un documento base que contenga las necesidades y requerimiento de las empresas tanto del sector público como del privado y de todos los interesados dentro del sistema económico productivo (Márquez, 2011).



**Gráfico 2.** Componentes del Control Interno MICIL

*Nota.* Adaptado de Control Interno, Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica, Marco Integrado

Criteria of Control Committee (COCO), este informe fue informado por el Instituto Canadiense de Contadores Autorizados en 1995, con el único objetivo de aclarar y simplificar los conceptos y lenguaje del control interno y de esta forma hacer posible una disputa del alcance global del control interno en cualquier nivel de la organización, el modelo COCO es producto de un extenso análisis y revisión del modelo COSO emitido por parte del Comité de Criterios de Control de Canadá, con el propósito de comprender de manera más clara y sencilla se realiza el planteamiento de un modelo que aborde las dificultades que enfrentaron inicialmente algunas empresas en la aplicación y ejecución del informe coso.

El modelo COCO se asemeja de gran forma con lo establecido en el modelo coso ya que define el control interno como una herramienta indispensable en la gestión, pero, se diferencia en que este modelo proporciona un marco de referencia a través de 20 criterios agrupados en 4 componentes, los cuales los funcionarios en toda la organización puede usar para diseñar, desarrollar, modificar o evaluar el control interno (Herrera, 2015).



**Gráfico 3.** Componentes del Control Interno COCO

*Nota.* Adaptado de *Métodos Contemporáneos Control Interno*, (Márquez, 2017) , Marco Integrado

UK Cadbury Committee (CADBURI), en el año de 1992 en el mes de diciembre se emitió el informe sobre aspectos económicos, financieros y administrativos para las empresas de todo sector productivo, este informe es más conocido como el informe Cadbury que era el nombre del presidente Sir Adrián Cadbury, quien definió el Gobierno Corporativo como el sistema por que se dirigen y se controlan las compañías con valores éticos, los mismos que son de gran importancia y constituyen una herramienta indispensable para la aplicación de este modelo en las empresas ya que se busca definir de una manera clara y precisa el significado de gobierno corporativo y determinar los principales valores éticos a ser aplicados en cada organismo (Medina, 2016).

Este modelo se basa en la noción de principios como rendición de cuentas, concientización, equidad y ética, enfocándose básicamente en las políticas del gobierno, analizando el código ético sobre los aspectos financieros del gobierno de las sociedades (Medina, 2016).



**Gráfico 4. Componentes del Control Interno CADBURY**

*Nota. Adaptado de (Modelo de control interno Cadbury, 2003), Marco Integrado*

Como se ha podido evidenciar tanto en las bases teóricas como en los componentes de cada una de las metodologías hacen referencia al informe del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, de tal forma que la metodología aplicada en el presente estudio para la valoración del control interno y la gestión de riesgos es el COSO ERM.

#### **2.1.4. Herramientas y técnicas de medición**

Es preciso definir adicional de una metodología las herramientas y técnicas a ser aplicadas para la evaluación del control interno, con el fin de detallar de una manera más específica las funciones del Auditor Interno dentro de la empresa, en base al alcance institucional propuesto y en relación al marco de los planes estratégicos, políticas, leyes, presupuestos, normas y procedimientos que rigen las operaciones de la empresa en estrecha relación con los objetivos de institucionales dentro de su campo de acción (Meléndez, 2017).

Entre las principales técnicas aplicadas para la evaluación del control interno tenemos, el Cuestionario mismo que consiste en usar como instrumento para la investigación, cuestionarios previamente formulados que incluyen preguntas en relación del manejo y control de las operaciones financieras y el personal que interviene en su ejecución,

la forma en que se ejecutan los procesos a través de los puestos o lugares donde se define o se determinan las acciones de control para la conducción de las operaciones (González, 2002).

El método de cuestionario es una herramienta comúnmente utilizada por los auditores tanto internos como externos, este consiste en preguntas predefinidas respecto a aspectos básicos del sistema de control aplicado, y en busca de respuestas negativas que sirvan de evidencia de la ausencia de control en los diferentes procesos, los cuestionarios se realizan estableciendo preguntas de acuerdo con los objetivos establecidos dentro del control y cada pregunta indaga la presencia de las medidas de control que ayuden al cumplimiento de los objetivo institucionales (Meléndez, 2017).

Adicional tenemos el método narrativo el cual consiste en describir las diferentes actividades de los departamentos, funcionarios y empleados, y los registros que intervienen en el sistema, sin embargo, se debe realizar la descripción de las operaciones en base a la necesidad de cada una de las dependencias de la empresa dentro de un proceso participativo, no se debe realizar la descripción de las actividades en forma aislada y sin previo análisis, por lo general se describe todos los aspectos que intervienen en el sistema de control como procedimientos, registros, formularios, entre otros (Estupiñan, 2016).

Por ultimo tenemos lo referente a flujogramas el cual consiste como su nombre lo indica en describir o narrar las diferentes actividades de los departamentos, funcionarios y empleados, y los registros que intervienen en el sistema, debe hacerse la descripción siguiendo el flujo de los procesos a través de su manejo en cada una de las áreas que intervienen en su ejecución, por lo general se describe, registros, formularios, procedimientos archivos del sistema de control establecido en cada dependencia.

De tal forma que el obstáculo que interfiere en este componente es que muchas personas no tienen habilidad para expresar sus ideas de manera extensa ya que lo deben hacer en forma escrita y la respuesta debe ser corta, precisa y sintética, lo que trae

como consecuencia que alguna debilidad de control no quede expresada en la descripción (Bustamante, 2016).

### **2.1.5. Administración de Riesgos**

El riesgo se identifica como la probabilidad de ocurrencia donde una variable se comporta de manera diferente a como inicialmente se había planificado, lo cual da como resultado que ocurra una desviación de los rendimientos esperados; sin embargo el riesgo es una parte inevitable en los procesos diarios que ejecutan las empresas o entidades, lo importante es poder identificarlos y solucionarlos oportunamente, de esto parte la mejora que se pueda realizar a los procesos de cada departamento en una institución. (Narváez, 2009).

Los factores que generan el riesgo en relación a lo establecido en el Informe del COSO II (2013), son de fuente externa e interna constituye la base fundamental para identificar el riesgo es por eso que se detallan los de mayor trascendencia.

- **Factores Internos**

**Infraestructura:** Son los eventos como el incremento de asignación de capital para mantenimiento preventivo y el apoyo a los centros de atención al cliente reducen el tiempo de inactividad del equipo y se mejora la satisfacción del cliente.

**Personal:** Son los eventos como los accidentes laborales, actividades fraudulentas y el vencimiento de convenios colectivos, causan pérdidas daños de imagen y paros en la producción.

**Procesos:** Son los eventos como la modificación de procesos sin adecuadas estrategias de comunicación para la gestión de los cambios, los errores en la gestión de entrega al cliente, provocan pérdidas de cuota de mercado, ineficiencias e insatisfacción y pérdida de clientes.

**Tecnología:** Son eventos como el aumento de recursos para gestionar fallas de seguridad y la potencial caída de los sistemas dan lugar a atrasos en la productividad, transacciones fraudulentas e incapacidad para continuar las operaciones de la Institución.

- **Factores Externos**

**Económicos:** Son los eventos tales como los cambios de precios, la disponibilidad de capital que generan mayores o menores costos de capital, nuevos competidores, conforme se desarrollen los cambios, se deben ajustar a las nuevas medidas y eso puede generar diferentes cambios.

**Medioambientales:** Incluyen las inundaciones, sequías, incendios y terremotos, que provocan daños a las instalaciones o edificios, un acceso restringido a las materias primas o la pérdida de capital humano; es importante considerar que son riesgos que no se pueden prever, ya que son fortuitos.

**Políticos:** Los riesgos políticos se basan en la elección de gobiernos donde se establecen nuevos programas, se actualizan o emiten leyes y normas, que provocan cambios considerables como nuevas restricciones, aperturas en el acceso a mercados extranjeros, aumento de impuestos dependiendo de las medidas que cada gobierno presente.

**Sociales:** Son los relacionados con los cambios demográficos, costumbres sociales, estructuras familiares, prioridades trabajo/ocio y actividades terroristas, que tienen como resultado cambios en la demanda de productos o servicios, menos volumen de producción, implementación de nuevos canales de comercialización entre otros.

De esta forma para poder gestionar los riesgos es importante determinar los eventos de riesgos lo cual consiste en redactar y caracterizar de forma detallada los eventos de riesgo, de tal manera que sean reconocibles por todos los colaboradores de la organización, o también se puede adaptar los eventos a los procesos internos de la

organización, es importante pensar de manera proactiva, sin detener el curso de lo propuesto, ya que se debe afrontar los riesgos de una manera inteligente y oportuna. (Sarlaft, 2017).

**Tabla 1.**

*Categorías de Eventos*

<b>Categorías de Eventos</b>	
<b>Factores Externos</b>	<b>Factores Internos</b>
<p><b>Económicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad del Capital</li> <li>• Emisión de deuda, impago</li> <li>• Concentración</li> <li>• Mercados Financieros</li> <li>• Desempleo</li> <li>• Competencia</li> <li>• Fusiones/Adquisiciones</li> </ul>	<p><b>Infraestructura</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de activos</li> <li>• Capacidad de los activos</li> </ul>
<p><b>Medioambiente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Emisiones y Residuos</li> <li>• Energía</li> <li>• Catástrofes Naturales</li> <li>• Desarrollo Sostenible</li> </ul>	<p><b>Personal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad del personal</li> <li>• Actividades fraudulentas</li> <li>• Seguridad e higiene</li> </ul>
<p><b>Políticos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio de gobierno</li> <li>• Legislación</li> <li>• Políticas públicas</li> <li>• Regulación</li> </ul>	<p><b>Procesos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de gestión</li> <li>• Diseño</li> <li>• Ejecución</li> <li>• Proveedores / Subordinados</li> </ul>
<p><b>Sociales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demografía</li> <li>• Comportamiento del consumidor</li> </ul>	<p><b>Tecnología</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integridad de datos</li> <li>• Disponibilidad de datos y sistemas</li> </ul>

- 
- |                               |        |                         |
|-------------------------------|--------|-------------------------|
| • Responsabilidad corporativa | social | • Selección de sistemas |
| • Privacidad                  |        | • Desarrollo            |
| • Terrorismo                  |        | • Despliegue            |
|                               |        | • Mantenimiento         |
- 

### **Tecnológicos**

- Interrupciones
- Comercio electrónico
- Datos externos
- Tecnología emergente

---

*Nota. Adaptado de: ( Marco Integrado de los Recursos y los Riesgos, Ecuador, CORRE, 2006).*

En este contexto, referente a la administración de riesgos es de suma importancia definir conceptos claves los cuales serán empleados dentro de la investigación.

En tal sentido en referencia a lo manifestado por Chávez (2018) se determina que el impacto es el conjunto de consecuencias que origina un riesgo si llegará a presentarse, y la probabilidad es la posibilidad de que ocurra un riesgo, tomando en cuenta los controles actuales y su efectividad, manejando lo que se presente con quienes llevan cada proceso, con la finalidad de que sea analizado, verificado de donde surge y por qué, y con ese antecedente poder tomar decisiones para soluciones eficaces.

Adicional, referente al riesgo inherente se determina que corresponde al saldo o residuo de una vulnerabilidad una vez que se haya aplicado acciones para mitigarlo, donde se puede identificar falencias o errores que se cometieron en la aplicación del plan o en la ejecución de los procedimientos, asumiendo que no hubo controles internos relacionados (Norma Internacional de Auditoría - NIA 400, 2017).

Una vez identificado el riesgo inherente la administración implementa acciones planificadas para mitigarlo, pero no obstante luego de desarrollar las respuestas al riesgo existe un remanente o mejor conocido como riesgo residual (Benítez, 2018).

En base a lo expuesto, Se puede analizar que la gestión de riesgos de la entidad es un proceso que realiza el directorio de la entidad, la gerencia y todos los funcionarios que realizan operaciones y cumplen con el contenido del plan estratégico de la entidad, por lo que el modelo de riesgos se enfoca en la identificación temprana de potenciales riesgos que amenazan al desarrollo sostenible y sustentable de la organización de esta manera se busca permitir la gestión de riesgos dentro de un rango aceptable, a fin de proporcionar una seguridad razonable para la realización de los objetivos de la entidad (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway, 2013).

El riesgo según los autores Guerrero & Medina (2019) en su investigación denominada “*Procedimiento de la Gestión de Riesgo para la toma de decisiones*” clasifica al riesgo en: estratégico, Operativo, Financiero, de cumplimiento y de tecnología.

El riesgo estratégico se relaciona directamente con la forma en que administra la organización la alta dirección y las políticas que este asume donde mediante el manejo del riesgo estratégico se asegura el cumplimiento de la misión de la organización, adicional se busca el monitoreo de la conducta de los funcionarios, se asocia directamente con los objetivos, misión y visión de la institución tomando como base principal las leyes existentes (Montoya, 2018).

Los Riesgos Operativos los cuales se pueden identificar tanto en la parte administrativa, operacional y financiera, provenientes errores o vulnerabilidades de los sistemas de informáticos, procesos, estructura, dando parte a que exista incumplimiento en la ejecución de procesos generando retrasos y aumentando el nivel de riesgo (Vargas, 2019).

En concordancia con lo establecido por Carpenle (2002) estos son riesgos que buscan la eficiencia operacional a través de procesos, políticas, procedimientos y sistemas que identifiquen tanto los riesgos operacionales y su oportuno control.

Los riesgos financieros se enfocan con las vulnerabilidades en el ámbito de las finanzas que puede tener la organización, en el manejo del riesgo financiero es relevante analizar actividades de carácter tributario, presupuesto, tesorería y contabilidad, ya que estas áreas se relacionan con todo el proceso financiero que tienen las empresas donde la transparencia en todas las actividades que incluyan el manejo de recursos provenientes del estado y autogestión de las entidades es un tema de suma importancia a tratar (Muñoz, 2017).

El riesgo financiero se basa en la incertidumbre producida en el rendimiento de una inversión, esto debido a los cambios producidos en el sector en el que se opera y en relación a la naturaleza de cada empresa conjuntamente con la inestabilidad de los mercados financieros (Brito, 2018).

Referente a los riesgos de cumplimiento, este se asocia con la capacidad de la organización para cumplir con los requisitos regulativos legales y contractuales, de ética pública, servicio a la comunidad, interacción con el ciudadano, respeto a los derechos a la individualidad, la accesibilidad, la equidad de género, este riesgo se refiere al incumplimiento de la empresa a la normativa legal vigente (Miner, 2019).

El riesgo de Tecnología se asocia con la capacidad de la organización para que la tecnología disponible y proyectada satisfaga las necesidades actuales y futuras de ella y soporten el cumplimiento de la misión, este riesgo se base en la aplicación de controles y utilización de la información de manera responsable y en una forma eficiente.(Aragüez, 2017).

#### **2.1.6. COSO ERM (Enterprise Risk Management)**

Este se refiere al Comité de las Empresas Patrocinadoras por la Comisión Treadway (COSO), siendo esto una idea universal de las cinco empresas pertenecientes al sector privado con el fin de conceder liderazgo de pensamiento por medio de la preparación de marcos y orientaciones sobre la administración del riesgo, aplicación de normas de control y evitar acciones no deseadas fuera de la ley como lo son fraudes, robos,

desfalcos, entre otros (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway, 2013).

COSO II.- en base a las preocupaciones por el aumento de desfalcos y corrupción en las empresas mediante The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission se consideró necesario la existencia de un documento base reconocido de administración integral de gestión de riesgos (COSO II). Este modelo se representa el cubo tridimensional que relaciona la estrategia, , información, operaciones y cumplimiento de los objetivos de las instituciones en todos sus niveles, a continuación se detallan los componentes (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway, 2013).

Ambiente interno, establecimiento de objetivos, identificación de eventos, evaluación de riesgos, respuesta a los riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión; adicional, por medio del COSO ERM Enterprise Risk Management (Administración de Peligros Empresariales) toma varios puntos relevantes que el coso I no estima, como, ejemplificando: el establecimiento de fines, identificación de peligro y contestación a los peligros (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway, 2013).



**Gráfico 5. Evolución del COSO**

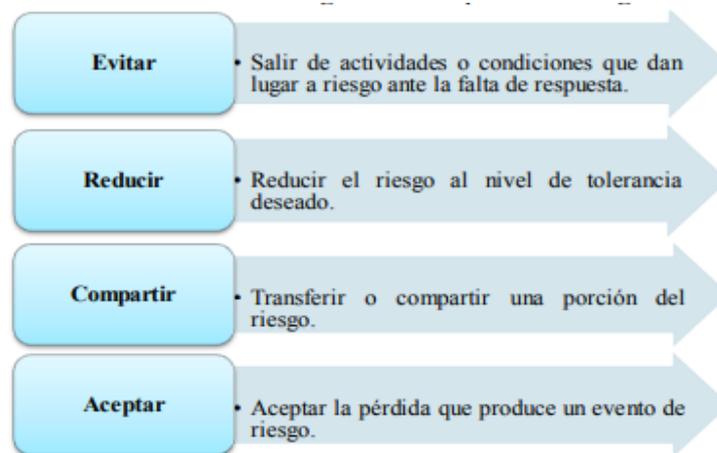
*Nota. Adaptado de Evolución del Control Interno, Repositorio de la Universidad de las Fuerzas Armadas, ESPE, (2016)*

Se puede decir que estos componentes son claves para definir de manera precisa las metas de la empresa, los objetivos a alcanzar, fijando un rumbo de tal modo que se pueda determinar los riesgos implícitos en los objetivos planteados por la institución, y de la misma manera analizar posibles falencias con respecto a los riesgos que se asume y preparar un plan de contingencia para solucionarlos oportunamente. A continuación, se pone en conocimiento los componentes del COSO ERM que se incrementaron en relación al COSO I.

Como lo es el elemento de establecimiento de fines el cual se basa en que las metas de la organización se fijan en el grado estratégico, estableciendo con ellos una base para la identificación de las metas, operaciones, de información y de cumplimiento. Cada organización hace frente una diversidad de peligros pertenecientes a fuentes externas e internas dependiendo de su naturaleza, además cada organización cuenta con una herramienta que le permite identificar eventos anticipadamente realizando la validación y evaluación de los riesgos para determinar un plan de respuesta a ellos mediante el planteamiento de objetivos con la aceptación del riesgo latente, de esta manera paralelamente se orienta los niveles de tolerancia al riesgo manejado dentro de la misma (Fonseca, 2011).

Además, en la identificación de eventos la gerencia determina los potenciales eventos a suceder dentro de cada una de las dependencias donde dependiendo de la importancia de este se puede clasificar en oportunidades o debilidades donde estos pueden tener efectos negativos que dificulten el cumplimiento de las metas planteados, sin embargo los eventos que poseen un efecto positivo en la organización simbolizan oportunidades que los directivos tienen que aprovechar para robustecer su sistema de administración y aumentar el grado de satisfacción de la administración hecha. La carencia de identificación de eventos negativos en una fase temprana perjudica al cumplimiento de las metas y metas planteados tanto departamentales como institucionales, adicional el realizar controles con escasa efectividad en la mitigación del peligro del mismo modo impide el cumplimiento de metas establecidas (Villavicencio, 2011).

El elemento de contestación a los riesgos el cual cuando la gerencia ha evaluado los riesgos relevantes, debe tomar las decisiones pertinentes de cómo se va a realizar el tratamiento para los mismos, determinando si se van a aceptar, mitigar, disminuir, transferir o cualquiera de las formas de dar respuesta a los eventos no planificados, esta actividad se debe realizar sin que importe la medida o segmento de la organización. El mediante el planteamiento de políticas de riesgo que establezcan planes y estrategias a ser ejecutadas en el caso de que se presenten estos sucesos, estos planes deben ser levantados en función de las necesidades que se presenten en cada uno de los procesos manejados por las organizaciones (Sosa, 2019).



**Gráfico 6.** Categoría de respuesta al riesgo

*Nota.* Adaptado de Control de los Recursos y los Riesgos – Ecuador, CORRE (2006)

## 2.2. Marco Legal

La presente investigación se ampara en las bases legales como:

- *La Ley Sarbanes-Oxley, Sarbanes-Oxley publicada el 30 de julio del 2002, en los Estados Unidos, también es denominada como la Ley de Reforma de Contabilidad Pública de Empresas y de Protección al Inversionista, es considerada como la línea base para la aplicación de control interno y gestión de riesgos referente al COSO ERM.*

- *Constitución de la República del Ecuador, como ley principal que rige a todo el país, misma que contiene las normas y reglamentos que cobijan a las instituciones públicas y privadas, específicamente en sus artículos número 389 y 390 donde hace referencia a la gestión de riesgos.*
- *El Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas COPLAFIP y el Reglamento al Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, mismo que contiene las normas y herramientas de aplicación de control a ser aplicados por todos los organismos bajo el amparo de las mismas.*
- *Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado ya que es una herramienta de control, que permite fiscalizar y monitorear, las instituciones del Estado Ecuatoriano, con la finalidad de regular el funcionamiento y, verificar el cumplimiento de los objetivos planteados.*
- *Normas de Control Interno, Acuerdo Ministerial 039-CG detalla las normas y procedimientos que rigen el accionar de las organizaciones en particular las relacionadas con fondos públicos.*

## **CAPÍTULO III**

### **3. Marco Metodológico**

En el presente capítulo se realizó la descripción del área de estudio, se definió el tipo y diseño de la investigación, la población y muestra, adicional se detalló las técnicas e instrumentos utilizados en el desarrollo del mismo, además se definió las consideraciones bioéticas que le orientaron.

#### **3.2. Descripción del área de estudio**

Mediante Resolución Administrativa de la Asamblea General de la Mancomunidad de Tránsito de la región del norte del Ecuador, No. 001-2015-MAN de 25 de febrero del 2015, se crea la Empresa Pública de Movilidad del Norte, con su oficina matriz en la ciudad de Ibarra en las calles Av. Eloy Alfaro y Julio Zaldumbide.

El área específica del estudio se realizó en la dependencia financiera de la Empresa Pública de Movilidad del Norte, la cual se encuentra ubicada en su oficina matriz, y se compone de 19 funcionarios de los departamentos de Tesorería, Contabilidad y Presupuesto.

Es importante manifestar que toda la información necesaria para realizar la presente investigación fue tomada de los archivos físicos y digitales del área financiera de la Mancomunidad de Tránsito.



El alcance del presente estudio fue de carácter descriptivo ya que permitió buscar propiedades, características, tanto de la gestión de riesgo como del control interno vinculados en los procesos financieros ejecutados en Movidelnor EPM, permitiendo el análisis e interpretación de los datos e información recopilada; Dicha información se concentra en aspectos referente al monitoreo de manuales, procedimientos y proyectos en aspectos de control y análisis de riesgos, los datos recopilados fueron producto de mediciones efectuadas e indago sobre los procesos que se llevan a cabo en la Dirección Financiera. Adicional, es importante mencionar que con la información recopilada se emplearon herramientas estadísticas descriptivas, que mediante la elaboración de gráficos permitieron la interpretación de los datos obtenidos.

La población o universo en esta investigación fue la Gerencia Financiera de Movidelnor EPM con una representación total de 19 personas que conforman dicha dependencia, en este sentido, no es necesario el cálculo del tamaño de la muestra para la aplicación del instrumento, esto en razón de que ya la población total es pequeña siendo necesario considerarla en su totalidad.

**Tabla 2.**

*Población y Muestra*

<b>Áreas</b>	<b>Número de servidores</b>
Gerente financiero	1
Departamento de Tesorería	9
Departamento de Contabilidad	7
Departamento de Presupuesto	2
<b>Total</b>	<b>19</b>

**Elaborado:** Por el autor

Existe un carácter inductivo en el cual se espera que la parte observada sea representativa de la realidad, para que de esta forma se pueda garantizar las conclusiones extraídas en el estudio, razón por la cual la población es un conjunto de elementos que contienen ciertas características que se pretenden estudiar (Ventura, 2017).

En la investigación se utilizó la técnica de la observación la cual consiste en abordar al fenómeno estudiado y ver directamente lo que sucede, en esta técnica es fundamental que el observador pase desapercibido para que pueda ser imparcial en la investigación (Escudero, 2017). Por medio de la técnica de la observación se identificó el nivel de control interno aplicado en los procesos actualmente adicional de conocer cómo se maneja la información y comunicación entre los servidores, requisitos necesarios en los procesos, demandas, autorizaciones y verificaciones llevadas a cabo en los procesos ejecutados, lo que permitió obtener un diagnóstico preliminar del caso presente del control interno.

Referente a la técnica de obtención de información mediante la encuesta es una herramienta de recolección de datos a través de la interrogación a los participantes que intervienen en el estudio, donde cuya finalidad es la de obtener de manera sistemática datos sobre los conceptos que se derivan de una problemática de investigación previamente construida (López, 2015).

La encuesta se aplicó mediante el cuestionario de Control Interno la cual fue formulada en base a los ocho componentes del COSO ERM, este cuestionario fue aplicado a los servidores responsables de los procesos en la Unidad Financiera de Movidelnor EPM, este proceso se realizó mediante la herramienta tecnológica google forms, obteniendo información indispensable para el cálculo del nivel de confianza y determinar actividades que generan mayor riesgo para ser consideradas en el Plan de mitigación.

Por otra parte, la herramienta de la entrevista consiste en conseguir mediante preguntas formuladas en el texto de investigación o mediante otro tipo de estímulos que las personas objeto de estudio emitan informaciones que sean útiles para resolver la pregunta central de la investigación, puede definirse la entrevista como un test de estímulo/reacción ya que es posible averiguar hechos no observables mediante significados, motivos, puntos de vista, opiniones, insinuaciones, valoraciones, etc. (Bertomeu, 2016).

La entrevista fue aplicada al Gerente Financiero de Movidelnor EPM, con la finalidad de obtener un criterio sobre como considera el nivel de control interno y las acciones ejecutadas en base a los riesgos que se encuentra expuesta.

La metodología utilizada en el proyecto fue un diseño no experimental longitudinal con un enfoque cualitativo y cuantitativo, esto en razón de que resulta complicado manipular variables o asignar aleatoriamente para ser investigadas, adicional el proyecto de investigación está basado en datos históricos de la dependencia financiera de la Empresa Pública de Movilidad del Norte en relación al manejo del control interno de los procesos de la misma, esto conlleva a la recopilación de información fundamental para el desarrollo de la investigación en diferentes intervalos de tiempo específicos, permitiendo hacer inferencias respecto al cambio sus determinantes y consecuencias.

En la investigación adicional a los procesos antes ejecutados se realizó la revisión y observación de la documentación que reposa en archivos físicos y digitales del área financiera de Movidelnor EPM. Además, con el objeto de contrastar los datos obtenidos y en búsqueda que los resultados se encaminen al cumplimiento de los objetivos propuestos se determinó las variables que fueron indispensables para desarrollar el presente estudio, según se detallan a continuación:

**Tabla Nro. 3**

*Matriz de Operacionalización de variables*

Conceptualización	Variables	Dimensión	Indicadores	Técnica	Información
		Ambiente Interno	Ver Anexo Nro. 1 Matriz de Operatividad de Variables	Observación de Entrevista Encuesta	Reglamentos Procesos Funcionarios EP.
		Establecimiento de objetivos	Ver Anexo Nro. 1 Matriz de Operatividad de Variables	Observación de Entrevista Encuesta	Reglamentos Procesos Funcionarios EP
		Identificación de eventos	Ver Anexo Nro. 1 Matriz de Operatividad de Variables	Observación de Entrevista Encuesta	Reglamentos Procesos Funcionarios EP
Analizar los procesos ejecutados por cada departamento de la Unidad Financiera y el control interno aplicado a los mismos.	Control Interno Y Gestión de riesgos	Evaluación de riesgos	Ver Anexo Nro. 1 Matriz de Operatividad de Variables	Observación de Entrevista Encuesta	Reglamentos Procesos Funcionarios EP
		Respuesta al riesgo	Ver Anexo Nro. 1 Matriz de Operatividad de Variables	Observación de Entrevista Encuesta	Reglamentos Procesos Funcionarios EP

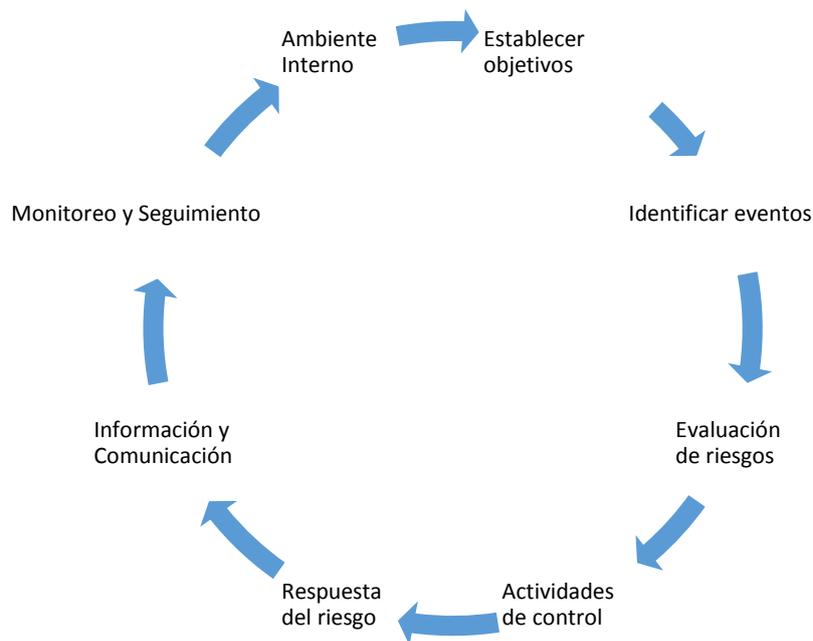
Actividades de Control	de	Ver Anexo Nro. 1 Matriz de Operatividad de Variables	de	Observación Entrevista Encuesta	Reglamentos Procesos Funcionarios EP
Información y Comunicación	y	Ver Anexo Nro. 1 Matriz de Operatividad de Variables	de	Observación Entrevista Encuesta	Reglamentos Procesos Funcionarios EP
Seguimiento		Ver Anexo Nro. 1 Matriz de Operatividad de Variables	de	Observación Entrevista Encuesta	Reglamentos Procesos Funcionarios EP

Elaborado por: El Autor

### 3.4. Procedimientos

En la presente investigación se definió 3 etapas, que contribuyeron a cumplir con los objetivos establecidos.

Como primera etapa se realizó el análisis de cada uno de los procesos ejecutados por los departamentos de Tesorería, Contabilidad y Presupuesto de la Gerencia Financiera de Movidelnor EPM, adicional se evaluó el control interno aplicado en la ejecución de dichos procesos para lo cual se elaboró un cuestionario de gestión de riesgos y control interno bajo enfoque de los parámetros establecidos en la metodología COSO ERM, con un total de 160 indicadores que formaron parte de cada uno de los cuestionarios referentes a:



**Gráfico 8. Temario Cuestionarios**

*Nota. Adaptado de Evolución del Control Interno, Repositorio de la Universidad de las Fuerzas Armadas, ESPE, (2016)*

El cuestionario que se aplicó consta de ocho secciones de preguntas cerradas de SI o NO referente a la gestión de riesgos y Control Interno en Movidelnor EPM, los cuestionarios se aplicaron a los funcionarios responsables de los procesos en la Unidad

Financiera de la Mancomunidad de Transito del Norte del País con un total de 19 funcionarios, proceso el cual permitió evaluar el nivel de confianza de los controles aplicados determinado las actividades que posiblemente generan más riesgo para ser tomadas en cuenta en el plan de mitigación, adicional en esta etapa se realizó la aplicación de entrevistas al Gerente Financiero. Adicional, se aplicó la herramienta de la entrevista mediante cinco preguntas abiertas formuladas en el contexto de la investigación.

Conjuntamente en la primera etapa se ejecutó la observación tanto de la documentación que reposa en el área financiera como de los manuales y reglamentos institucionales, esto en complemento de las acciones antes ejecutadas para la recolección de datos.

En la segunda etapa, una vez obtenido la información de los procesos ejecutados en el área financiera se procedió a la elaboración de la matriz de riesgos donde se identificó los factores internos o externos que los generan, posterior se asignó una ponderación numérica a la importancia, probabilidad de ocurrencia e impacto, la ponderación realizada fue bajo enfoque de los parámetros establecidos en la metodología COSO ERM.

Una vez determinado los riesgos inherentes de cada uno de los procesos con referencia de los controles aplicados se obtiene como resultado los riesgos residuales, los mismos que posterior se convierten en acciones a monitorear dentro del plan de mitigación de riesgos.

Adicional, en contrastación y complemento de la matriz de riesgo elaborada se elaboran la matriz de análisis estratégico DAFO y la matriz de evaluación de los factores internos MEFI, las cuales contribuyen con el establecimiento de vulnerabilidades y el diagnostico de los controles aplicados.

En la tercera y última etapa se diseñó y propuso el sistema integral de gestión de los riesgos en base a los resultados obtenidos, plasmando estrategias y soluciones para

mejorar la administración de las operaciones financieras mediante la mitigación de riesgos.

Adicional en esta etapa se planteó indicadores para el monitoreo y evaluación de los mismos, esto permitirá realizar un seguimiento para verificar la eficacia en caso de implementarse la propuesta.

### **Análisis de la Información**

Una vez recopilada la información los datos fueron analizados mediante un estudio individual con cada uno de los potenciales interpretativos, el análisis se realizó en diferentes categorías atendiendo a los temas principales planteados en la investigación como lo son la gestión de riesgos y control interno, este análisis se realizó en base a cada componente del COSO ERM permitiendo hacer manejable el cúmulo de información recogida durante la investigación y presentar los resultados en función de los objetivos propuestos.

Es así, que para el manejo de información se utilizó la herramienta de Windows Microsoft Excel conjuntamente con la aplicación online google forms, las cuales fueron instrumentos fundamentales para el procesamiento, tabulación y análisis de los datos, contribuyendo a convertirlos en información estadística sirviendo como base para diagnosticar potenciales riesgos y falencias en el sistema de control interno manejado en la EPM.

### **Consideraciones Bioéticas**

Es de suma importancia señalar que en el presente trabajo de investigación no se hizo uso modificación o experimentación con elementos naturales y/o su información genética.

Adicional se debe considerar que la información que se manejo es con absoluta discreción, esto con la finalidad de cuidar la integridad de cada persona que participo

en el tema de investigación, brindando la confianza necesaria para conseguir resultados positivos, de esta forma se salvaguardo al funcionario y la información que brindo. Adicional es imperativo mencionar que la investigación conto con la respectiva autorización de Gerente Financiero y Gerente General de la institución, toda vez que se precautelará la seguridad e integridad de dicha información tomada únicamente con fines académicos.

En el presente estudio resulto enriquecedor poder realizar una propuesta de aplicación de un Sistema Integral de gestión de riesgos, con la finalidad de aprovechar el fin académico para poder implementar un medio de control que resulte eficaz y efectivo para el manejo de procedimientos de la dependencia financiera de la Mancomunidad de Tránsito del Norte del país y por ende la mejora de las medidas de control interno, toda vez que corresponden un eje principal del desarrollo de procedimientos dentro de la dependencia financiera.

Las teorías de investigación que fueron manejadas dentro de la investigación fueron tratadas con mucha precisión, esto con la finalidad de utilizar de forma responsable cada dato obtenido, por ende, utilizar lo que verdaderamente compete para llegar al fin esperado y poder implementar dentro de la dependencia financiera el Sistema Integral de Gestión de Riesgos.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. Resultados y Discusión**

Este capítulo se analiza la información obtenida por medio de las diferentes herramientas de recolección de datos, misma que fue base para analizar el sistema de control interno aplicado en el área financiera de Movidelnor EPM, para lo cual mediante la observación se desarrolló la matriz de análisis estratégico (DAFO) y la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) que contribuyeron a realizar un diagnóstico global del sistema de gestión de riesgos y control interno en la dependencia, conjuntamente con la identificación de vulnerabilidades y potenciales riesgos en los procesos, adicional mediante el cuestionario de control interno aplicado a los servidores responsables de la unidad financiera y por medio de la entrevista al Gerente Financiero se estableció el grado de confianza conjuntamente con el nivel de riesgo que existe en los procesos. Información la cual posteriormente sirve para elaborar la matriz de riesgos para evaluar los eventos negativos y plantear el sistema de gestión de riesgos conjuntamente con el grupo de indicadores de gestión referente a la consecución de los objetivos planteados previamente en este estudio.

#### **4.1. Matriz de Análisis Estratégico (DAFO)**

El análisis estratégico que se detalla con el uso de la matriz DAFO, es una herramienta que le sirve a Movidelnor EPM, para poder conocer a fondo todos los aspectos a los que puede estar expuesta la institución. Este diagnóstico proporcionó información importante para determinar vulnerabilidades e identificar procedimientos los cuales requieran aplicar acciones y medidas correctivas.

Mediante el análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se pudo determinar las respectivas estrategias defensivas, ofensivas, de supervivencia y de reorientación que formaron parte del sistema integral de riesgos en Movidelnor EPM.

**Tabla 4.**

*Matriz de análisis estratégico DAFO*

	ANÁLISIS EXTERNO		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	
<b>ANÁLISIS ESTRATÉGICO MATRIZ DAFO ÁREA FIANCIERA MOVIDELNOR EPM</b>	1.- Implementación de sistema de gestión de riesgos 2.- Disponibilidad y cooperación con empresas de la misma naturaleza 3.- Certificación ISO 9001-2015 4.- Predisposición para la mejora continua en los procesos empresariales. 5.- Capacitaciones dictadas por los entes de control 6.- Identificar deficiencias y vulnerabilidades en el control interno aplicado	1.- Despidos y rotación del personal 2.- Flujo de comunicación indefinido 3.- Aumento en la demanda de trabajo sin estructura organizacional 4.- Falta de apoyo de otros departamentos para llevar los procesos organizadamente. 5.- Falta de recursos materiales 6.- Contratación de software inadecuado 7.- Cambios en la normatividad	
	ANÁLISIS INTERNO		
	FORTALEZAS	ESTRÁTEGIAS FO	ESTRÁTEGIAS FA
	1.- Disponibilidad del equipo de trabajo  2.- Experiencia en los jefes departamentales  3.- Personal acorde al perfil del puesto 4.- Conocimiento de las funciones asignadas según el cargo 5.- Capacidad de gestión	1.- Participación activa del personal de trabajo en el desarrollo del plan estratégico del área financiera determinando objetivos y controles a implementarse, dando cumplimiento a los requerimiento de las certificación ISO. 2.- Realizar visitas técnicas en el personal para realizar prácticas en diferentes empresa de movilidad a nivel nacional, para su posterior replica de lo aprendido a los funcionarios que manejan procesos similares.	1.- Realizar procesos de capacitación de actividades cruciales para el desarrollo de la empresa únicamente a funcionarios de carrera, los cuales actualicen sus conocimientos constantemente en función de la normativa legal vigente  2.- Desarrollar los requerimientos para el software financiero con las necesidades de cada una de las áreas, proceso en el cual intervengan los jefes departamentales.
	DÉBILIDADES	ESTRÁTEGIAS DO	ESTRÁTEGIAS DA
	1.- Falta de capacitación del personal 2.- Inexistencia de un área de control previo 3.- No existe un modelo de operaciones para todos los procesos 4.- Ampliación de mucho tiempo en autorizaciones (tardanza) 5.- Inestabilidad laboral 6.- No existe flujo de la información financiera interdepartamentalmente. 7.- segregación de funciones por perfil del equipo de trabajo. 8.- Infraestructura limitada	1.- Elaboración de un programa de capacitación anual en base a la necesidad de los departamentos y en base a la oferta de cursos realizado por parte de los entes de control. 2.- Realizar el análisis de la carga laboral de cada funcionario para la redistribución de actividades, conjuntamente con la creación del área de control previo en el cual este conformado por los funcionarios que menor carga laboral	1.- Implementación de un sistema integral de gestión de riesgos y control interno en los procesos ejecutados en la dependencia, el cual se encargue de identificar vulnerabilidades y minimice riesgos dotando al área financiera de una herramienta con acciones y medidas a tomar en cada eventualidad.

Elaborado por: El autor

#### 4.2. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

La matriz nos permite evaluar los factores internos tanto como son fortalezas y debilidades, otorgándoles un peso el cual indica el impacto que tiene cada factor en la empresa, donde la suma total debe ser igual a 1 con la interpretación de las calificaciones la siguiente: 4 = Mayor Fortaleza, 3 = Menor Fortaleza, 2 = Menor Debilidad y 1 = Mayor Debilidad.

**Tabla 5.**

*Matriz de Evaluación de Factores internos (EFI)*

<b>DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO</b>		<b>PESO</b>	<b>CALIF</b>	<b>TOTAL POND.</b>
<b>FORTALEZAS</b>				
F1	Disponibilidad del equipo de trabajo	0,06	3	0,18
F2	Experiencia en los jefes departamentales	0,19	4	0,76
F3	Personal acorde al perfil del puesto	0,09	4	0,36
F4	Conocimiento de las funciones asignadas según el cargo	0,08	3	0,24
F5	Capacidad de gestión	0,07	3	0,21
<b>DÉBILIDADES</b>				
D1	Falta de capacitación del personal	0,09	1	0,09
D2	Inexistencia de un área de control previo	0,07	2	0,14
D3	No existe un modelo de operaciones para todos los procesos	0,09	1	0,09
D4	Aplicación de mucho tiempo en autorizaciones (tardanza)	0,02	2	0,04
D5	Inestabilidad laboral	0,09	1	0,09
D6	No existe flujo de la información	0,05	2	0,10
D7	Desequilibrio en funciones del equipo	0,05	2	0,10
D8	Infraestructura limitada	0,05	2	0,10
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>2,50</b>

Elaborado por: El autor

De acuerdo con el total ponderado obtenido de 2,5 puntos podemos concluir que la Empresa Pública de Movilidad se encuentra en la media promedio (2,5), la institución se sitúa al límite de los parámetros establecidos lo cual evidencia que la empresa tiene tendencia a ser internamente débil, razón por la cual debe poner gran atención a las debilidades que posee la institución y aplicar acciones y medidas correctivas para poder convertir estas debilidades en oportunidades.

### 4.3. Cuestionario de Control Interno

En la evaluación de control interno aplicado en los procesos ejecutados en el área financiera de Movidelnor EPM, se realizó una encuesta a todo el personal que labora en esta dependencia adicional de las entrevistas realizadas al gerente financiero. Posteriormente con los resultados obtenidos mediante la encuesta se aplicó la metodología de repuestas positivas ponderarlas con la calificación de 1; y para las repuestas negativas la ponderación es de 0, para de esta manera determinar el grado de confianza y nivel de riesgo por cada componente del COSO ERM.

Es de suma importancia manifestar que la tabulación individual de cada uno de los indicadores de los componentes se encuentra adjuntos en los anexos del 2 al 9 de esta investigación, la información recolectada es indispensable para determinar si el indicador tiene una calificación de uno o cero en base a lo establecido por cada funcionario en las repuestas de la encuesta, es importante aclarar que para determinar la valoración se realizó en base a los siguientes parámetros:

- Mayor porcentaje en la tabulación de cada indicador de la encuesta.
- Criterio del investigador de acuerdo a la documentación revisada mediante el proceso de observación aplicado en el área financiera.

Adicional, para identificar el grado de confianza y riesgo de los controles efectuados se realizó mediante la fórmula contemplada en el Manual General de Auditoría Gubernamental:

$$CP = \frac{CT}{PT} \times 100$$

Ponderación Porcentual (CP) = % de Confianza

Ponderación Total (CT) = Valores Positivos

Ponderación Total (PT) = Controles aplicados

Los resultados obtenidos luego de la aplicación de la fórmula se traducen en porcentajes y estadísticas.

En este sentido, para identificar el nivel del grado de confianza y riesgo inherente en el área financiera se utilizó los rangos aplicados por la Contraloría General del Estado en los exámenes especiales realizados por el ente de control, detalle:

**Tabla 6.**

*Cuadro de evaluaciones estandarizadas*

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: Manual de Auditoría Gubernamental

Elaborado por: El Autor

Con este antecedente de la metodología utilizada mediante la aplicación del cuestionario de control interno el cual se encuentra prediseñado se obtuvo los siguientes resultados en función de las dependencias de Movidelnor EPM:

**Tabla 7.**

*Componente Ambiente de Control*

PREGUNTAS		PT	SI	NO	CT	Documento verificación
1	La entidad posee un código de ética como parte de la cultura organizacional?	1	X		1	Resolución Nro. 010-GG-2016-EPM
2	El código de ética institucional se ha difundido a los funcionarios para asegurar su cumplimiento?	1		X	0	
3	Dentro de la planificación estratégica, se ha establecido a los funcionarios responsables de la ejecución de los objetivos?	1	X		1	

4	Las actividades de evaluación y seguimiento del Plan estratégico, demuestran los alcances logrados?	1	X	1	
5	La empresa cuenta con un departamento de talento humano, que garantice el desarrollo profesional?	1	X	1	Organigrama Institucional EPM
6	¿Se realiza una planificación financiera para la vinculación de nuevo personal?	1		X	0
7	¿Todo el personal toma vacaciones al menos una vez cada dos años?	1	X	1	Documentos Planificación anual Dpto. TTHH
8	¿Se realiza la planificación pertinente para el uso de las vacaciones anuales de los funcionarios?	1	X	1	Documentos Planificación anual Dpto. TTHH
9	¿la suplencias en caso de ausencia temporal por vacaciones, enfermedad, maternidad o retiro de personal se tienen cubiertas?	1	X	1	
10	¿los funcionarios que trabajan en la institución cumplen con el perfil: título, experiencia y capacitación que se requiere para el puesto que ocupa?	1	X	1	
11	¿Reciben capacitación los empleados de la entidad?	1		X	0
12	Se realizan evaluaciones de desempeño de los empleados y se toman acciones administrativas?	1		X	0
13	Se identifican los perfiles de competencia formales y experiencia de los empleados que prestan servicios en el área financiera?	1	X	1	
14	El personal que procesa y entrega información financiera tiene formación suficiente?	1	X	1	
15	¿Existe un reglamento interno de trabajo?	1	X	1	Resolución Nro. RES-006-DIR-2020-EPM
16	¿Es actualizado el reglamento interno?	1	X	1	
17	¿Existe un Manual de Funciones?	1	X	1	
18	¿Existe un organigrama de la entidad?	1	X	1	Resolución Nro. 0015- GG-2019-MEP
19	¿Es la estructura de la organización apropiada?	1	X	1	
20	¿Se encuentra actualizado el organigrama?	1	X	1	
21	¿Las actividades que no forman parte del manual de funciones, para su ejecución la disposición se realiza por escrito?	1	X	1	

22	¿La dirección promueve el cumplimiento de las leyes y normativa aplicable?	1	X	1		
23	¿Existen las prohibiciones en el Reglamento Interno de Trabajo?	1	X	1	Resolución Nro. RES-006-DIR-2020-EPM	
24	¿Es el Gerente la máxima autoridad para resolver los asuntos de carácter administrativo?	1	X	1		
25	¿Las autoridades de la empresa cuentan con experticia en el sector público y con el giro del negocio?	1		X	0	
26	¿En la Institución existe un departamento de Auditoría Interna	1		X	0	Organigrama Institucional EPM
		26		20		
<b>CALIFICACIÓN TOTAL</b>				<b>20</b>		
<b>PONDERACIÓN TOTAL</b>				<b>26</b>		
<b>NIVEL DE CONFIANZA: NC= CT/PT x 100</b>				<b>77%</b>	<b>ALTO</b>	
<b>NIVEL DE RIESGO INHERENTE: RI= 100%- NC%</b>				<b>23%</b>	<b>BAJO</b>	

Elaborado por: El autor



**Gráfico 9. Componente Ambiente Interno**

El ambiente de control define el funcionamiento de Movidelnor EPM desde la perspectiva del control interno y es determinante del nivel en que los principios que conforman este componente imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales.

En este contexto, una vez realizado el análisis y la revisión de la información pertinente al ambiente de control se determina que el nivel de confianza en este componente es del 77% situándose en los parámetros del rango ALTO, esto debido a que la empresa cuenta con una estructura organizacional definida y un plan estratégico en el que se definen los objetivos planteados por cada una de las áreas, para este estudio el caso específico de la gerencia financiera, adicional a esto la empresa demuestra compromiso por la integridad y los valores éticos, mediante el compromiso por atraer y retener personal competente con los conocimientos y habilidades necesarios para desarrollar su cargo.

De igual forma, en este componente el nivel de riesgo inherente se encuentra en un 23% situándose en los parámetros del rango BAJO, esto en razón de que el nivel de confianza es alto por consecuente el riesgo disminuye, no obstante, el riesgo sigue presente ya que si bien es cierto el componente rige la conducta de los funcionarios dentro de la institución mediante códigos de ética, valores institucionales, entre otros, estos no son suficiente si los clientes internos y externos de la empresa no los conocen y no se identifican con ellos.

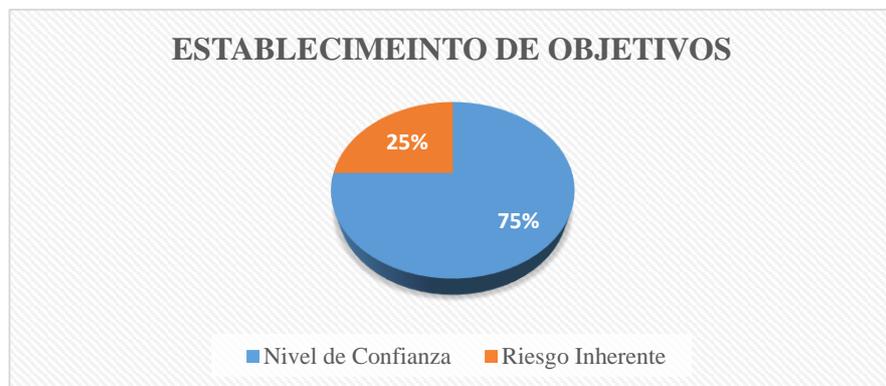
Razón por la cual se ha determinado que las mayores vulnerabilidades que tiene Movidelnor EPM dentro de este componente es la inexistencia de un departamento de auditoría que vele por el control interno aplicado, adicional de la deficiencia en las políticas y prácticas de talento humano mediante falta capacitaciones, evaluaciones y socialización de códigos, reglamentos a todo el personal que labora en el área financiera.

**Tabla 8.**

*Componente Establecimiento de Objetivos*

	<b>PREGUNTAS</b>	<b>PT</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>CT</b>	<b>Documento verificación</b>
26	¿Los objetivos institucionales manejan criterios que permitan medir y evaluar?	1	X		1	
27	¿Los servidores y servidoras conocen los objetivos estratégicos institucionales, misión, visión?	1	X		1	
28	¿La institución ha determinado objetivos críticos para el éxito de la organización?	1	X		1	Plan estratégico Institucional; POA
29	¿Los recursos que son asignados a la institución responden a la ejecución y cumplimiento de planificación institucional?	1	X		1	
30	¿El jefe de la Unidad Financiera comprende lo que significa la responsabilidad de aceptar los niveles de riesgo y un rango de tolerancia?	1	X		1	
31	¿El jefe del área financiera ha establecidos controles referente al riesgo de fraude, mismos que encaminan al cumplimiento de los objetivos institucionales?	1	X		1	
32	¿Se ha establecido rangos de tolerancia al riesgo en los procesos ejecutados?	1		X	0	
33	¿Los niveles de tolerancia al riesgo han permitido establecer techos de riesgo que la entidad puede soportar antes que se vean afectados el cumplimiento de objetivos?	1		X	0	
<b>TOTALES</b>		<b>8</b>			<b>6</b>	
<b>CALIFICACIÓN TOTAL</b>						<b>6</b>
<b>PONDERACIÓN TOTAL</b>						<b>8</b>
<b>NIVEL DE CONFIANZA: <math>NC = CT/PT \times 100</math></b>					<b>75%</b>	
						<b>MODERADO</b>
<b>NIVEL DE RIESGO INHERENTE: <math>RI = 100\% - NC\%</math></b>					<b>25%</b>	
						<b>MODERADO</b>

Elaborado por: El Autor



**Gráfico 10.** *Componente Establecimiento de objetivos*

Elaborado por: El Autor

El establecimiento de objetivos en Movidelnor EPM es un proceso ejecutado por la alta dirección proporcionando seguridad e integridad razonable a todos los funcionarios con la finalidad de asegurar la consecución de los objetivos organizacionales planteados.

De tal forma, una vez realizado el análisis y la revisión de la información pertinente al establecimiento de objetivos se determina que el nivel de confianza en este componente es del 75% situándose en los parámetros del rango MODERADO, esto en razón de que no todas las actividades que se realizan en la institución están encaminadas al cumplimiento de la misión, visión, y objetivos planteados por parte de la empresa; Los objetivos pueden ser tanto estratégicos, operacionales, de resultados y de cumplimiento.

Adicional, con base a lo antes mencionado, se determina que el nivel de riesgo inherente de este componente es del 25% situándose en el rango MODERADO, de tal forma que si no se dé el tratamiento necesario estas acciones podrían convertirse en riesgos con afectación alta para la empresa, en este sentido se identificó las principales vulnerabilidades dentro de este componente se deben al manejo del riesgo implícito en los procesos ejecutados en la gerencia financiera, donde no se ha establecido pisos y techos referente a la tolerancia al riesgo.

Razón por la cual, para fortalecer este componente es de suma importancia considerar las metas planteadas tanto por parte del área financiera como en general por toda la empresa para establecer actividades específicas de mitigación riesgos que contribuyan a la consecución de los objetivos planteados.

**Tabla 9.***Componente Identificación de Eventos*

	<b>PREGUNTAS</b>	<b>PT</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>CT</b>	<b>Documento verificación</b>
34	¿La máxima autoridad establece acciones para identificar riesgos que afecten al logro de objetivos institucionales?	1		X	1	
35	¿Ha Identificado la entidad riesgos inherentes de cada proceso del Área Financiera?	1	X		0	
36	¿En el área Financiera se ha identificado la probabilidad de impactos de los riesgos existentes?	1		X	0	
37	¿El Jefe del Área Financiera ha identificado Factores internos y externos que afecten al cumplimiento de objetivos de la institución?	1	X		1	Informes mensuales emitidos
38	¿El área Financiera cuenta con un mapa de riesgos, el cual se determine los puntos clave, amenazas, involucrados, entre otros?	1		X	0	
39	¿ Se considera cambios normativos, legales, contables, políticos, económicos para establecer medidas necesarias para confrontar a los riesgos?	1	X		1	
40	¿El Jefe Financiero realiza un seguimiento, evaluación, actualización permanente del mapa de riesgos?	1		X	0	
41	¿El área financiera participa en el planteamiento y formulación de actividades de control para la identificación de riesgos?	1	X		1	Plan estratégico Institucional
<b>TOTALES</b>		<b>8</b>			<b>4</b>	
<b>CALIFICACIÓN TOTAL</b>						<b>4</b>
<b>PONDERACIÓN TOTAL</b>						<b>8</b>
<b>NIVEL DE CONFIANZA: NC= CT/PT x 100</b>						<b>50% BAJO</b>
<b>NIVEL DE RIESGO INHERENTE: RI= 100%- NC%</b>						<b>50% ALTO</b>

Elaborado por: El Autor



**Gráfico 11.** *Componente Identificación de Eventos*

La organización por medio de este elemento identifica potenciales eventos provenientes de fuentes tanto internas como externas que tienen la posibilidad de generar incertidumbre y ocasionar un efecto positivo (oportunidad), o un efecto negativo (riesgo), el mismo que perjudique el costo de la organización, o sea se identifica las metas de la entidad y diferencia los riesgos.

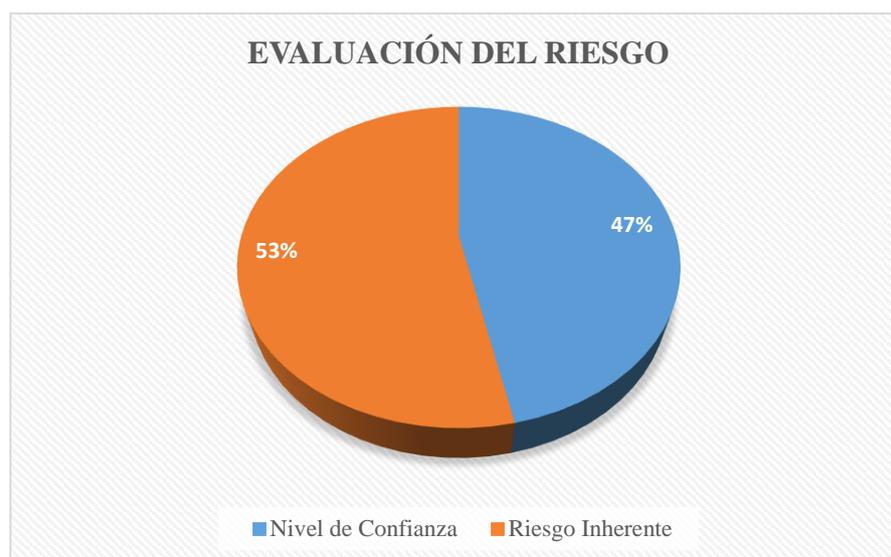
De tal forma, una vez realizado el análisis y la revisión de la información pertinente a la identificación de eventos se determina que el nivel de confianza en este componente es del 50% situándose en los parámetros del rango BAJO, adicional se determina que el nivel de riesgo inherente de este componente es del 50% situándose en el rango ALTO, de tal modo de que los eventos de riesgos pueden tener un impacto negativo en la gestión de la gerencia financiera de Movidelnor EPM, como consecuencia de la falta de identificación de riesgos a tiempo se generan efectos negativos, razón por la cual el gerente financiero colectivamente con el gerente general debe establecer mecanismos y estrategias para reconocer los eventos para disminuir su afectación para que estos no interfieran con el cumplimiento de objetivos institucionales planteados. Adicional es de suma importancia mencionar que se pudo identificar que en el área financiera no se tiene elaborado un mapa de riesgos, el cual contribuya con el control, manejo y administración de los mismos.

**Tabla 10.***Evaluación del Riesgo*

	<b>PREGUNTAS</b>	<b>PT</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>CT</b>	<b>Documento verificación</b>
42	Se ha elaborado un plan estratégico en el área financiera	1		X	0	
43	Todos los funcionarios participan en el establecimientos de los objetivos propuestos?	1	X		1	
44	¿ El gerente general instituye mecanismos necesarios para detectar los riesgos a los que está expuesta la entidad?	1	X		1	Dpto. Desarrollo Institucional
45	Se han definido riesgos de acuerdo a los objetivos institucionales planteados?	1	X		1	Plan estratégico Institucional
46	La alta dirección de la entidad han dispuesto procedimientos para la identificación de los riesgos que afectan el desarrollo de las actividades financieras?	1		X	0	
47	Existe personal responsable de la identificación y evaluación de los riesgos?	1		X	0	
48	Se han diseñado y aplicado herramientas para conocer la opinión de los cliente en relación del servicio prestado?	1	X		1	Encuestas Atención al Cliente
49	Se resuelven eficientemente las inquietudes de los clientes?	1	X		1	
50	La institución cuenta con un área específica que se encargue de temas relacionados con servicio al cliente?	1	X		1	Organigrama Institucional
51	Son las instalaciones de la empresa adecuadas para prestar los servicios en forma eficiente?	1		X	0	
52	Las funciones y responsabilidades del personal que labora en el área financiera están definidas claramente por escrito?	1	X		1	Resolución Nro. 0015- GG-2019- MEP
53	Los directivos han priorizado los riesgos identificados, y ha tomado acciones pertinentes para mitigarlos?	1		X	0	
54	En la dependencia financiera se ha constituido un mapa del riesgo en base a los factores internos y externos adicional de los puntos claves de la entidad?	1		X	0	

55	Los directivos de la entidad, han establecido un plan de mitigación?	1	X	0
56	Las decisiones sobre la identificación y valoración de los riesgos, son comunicadas a todos los funcionarios?	1	X	0
<b>TOTALES</b>		15		7
<b>CALIFICACIÓN TOTAL</b>				<b>7</b>
<b>PONDERACIÓN TOTAL</b>				<b>15</b>
<b>NIVEL DE CONFIANZA: NC= CT/PT x 100</b>				<b>47% BAJO</b>
<b>NIVEL DE RIESGO INHERENTE: RI= 100%- NC%</b>				<b>53% ALTO</b>

Elaborado por: El Autor



**Gráfico 12.** Componente Evaluación del riesgo

En la empresa es indispensable el establecimiento de objetivos tanto globales de toda la organización como de las actividades relevantes o críticas en base al giro del negocio de la institución, de esta manera obteniendo una guía en la cual se especifiquen los riesgos existentes y adicional se analice el motivo por el cual estos suceden de esta manera evitar que amenacen el cumplimiento de las metas establecidas, para así de esta manera poder salvaguardar los bienes y los recursos públicos manteniendo la estabilidad financiera de la empresa y obtener una tendencia constante al crecimiento.

De tal forma una vez realizado el análisis y la revisión de la información pertinente a la evaluación de riesgos se determina que el nivel de confianza en este componente es del 47% situándose en los parámetros del rango BAJO, adicional se determina que el nivel de riesgo inherente de este componente es del 53% situándose en el rango ALTO, esto en razón de que mediante los resultados obtenidos se identifica que la gerencia financiera de Movidelnor EPM no ha realizado el proceso respectivo para determinar los riesgos y conocer los factores que los generan e interfieren en la correcta ejecución de los procesos ejecutados en la misma, adicional se identifica que en el plan estratégico institucional no se encuentran definidos los planes a ejecutarse en la dependencia financiera, además se determina que no se ha identificado controles para disminuir el efecto de los posibles riesgos, en este contexto es importante mencionar que para realizar estas actividades no existe el personal responsable directo encargado de desarrollar la identificación y evaluación de eventos no deseados, lo cual constituye un llamado de atención para las autoridades de la empresa ya que la misma se encuentra vulnerable ante cualquier amenaza.

**Tabla 11.***Respuesta al Riesgo*

	<b>PREGUNTAS</b>	<b>PT</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>CT</b>	<b>Documento verificación</b>
57	¿El Jefe del área financiera identifica variables para dar respuesta al riesgo, considerando la probabilidad y el impacto en al costo/ beneficio?	1		<b>X</b>	<b>0</b>	
58	¿Se considera el manejo, selección e implementación de los controles para dar respuesta a los riesgos potenciales existentes, dentro de la administración de riesgos para disminuir la probabilidad de impacto.	1		<b>X</b>	<b>0</b>	
59	¿El área Financiera ha implementado acciones de control en los procesos que permitan prevenir sucesos no planificados?	1		<b>X</b>	<b>0</b>	
60	¿Para reducir el riesgo, el área Financiera contempla en su plan de mitigación de riesgos métodos y técnicas que permita identificar las acciones para reducir la probabilidad e impacto?	1		<b>X</b>	<b>0</b>	
61	¿Cómo medida de control para disminución la probabilidad de impactos, el área Financiera realiza gestiones para transferir o compartir el riesgo?	1	<b>X</b>		<b>1</b>	
62	¿En el área Financiera se establece controles que ataquen a los riesgos inherentes de cada actividad?	1	<b>X</b>		<b>1</b>	
	<b>TOTALES</b>	<b>6</b>			<b>2</b>	
<b>CALIFICACIÓN TOTAL</b>						<b>2</b>
<b>PONDERACIÓN TOTAL</b>						<b>6</b>
<b>NIVEL DE CONFIANZA: NC= CT/PT x 100</b>						<b>33% BAJO</b>
<b>NIVEL DE RIESGO INHERENTE: RI= 100%- NC%</b>						<b>67% ALTO</b>

Elaborado por: El Autor



**Gráfico 13.** *Componente Respuesta al riesgo*  
Elaborado por: El Autor

En este componente se analizó si la empresa realiza la selección del proceso adecuado para evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos y a su vez si se elabora una serie de acciones para poder alinearse al plan estratégico planteado para de esta manera poder darles solución a los riesgos, las repuestas a estos eventos no deseados se deben analizar en relación al nivel de tolerancia aceptable el cual se haya determinado en el área financiera de Movidelnor EPM, es decir las repuestas son evaluadas con el objetivo de obtener un riesgo residual que se encuentre dentro del nivel de tolerancia definido.

De tal forma, una vez realizado el análisis y la revisión de la información pertinente a la respuesta al riesgo se determina que el nivel de confianza en este componente es del 33% situándose en los parámetros del rango BAJO, adicional se determina que el nivel de riesgo inherente de este componente es del 67% situándose en el rango ALTO, esto se debe a que en el área financiera no se encuentra implementado un plan de mitigación de riesgos que contribuya a dar respuesta a los eventos que ocasionan riesgos evitando que la entidad tenga que realizar erogación de dinero para cubrir las afectaciones realizadas por los eventos negativos, es imperativo detallar que la respuesta al riesgo en la actualidad se realiza de una forma improvisada por parte de los funcionarios en

base a las experiencias del día a día en la ejecución de los procesos más no se atacan estos eventos en una forma debidamente planificada y organizada.

**Tabla 12.**

*Actividades de control – Generales*

<b>GENERALES</b>						
	<b>PREGUNTAS</b>	<b>PT</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>CT</b>	<b>Documento verificación</b>
63	Se han establecido políticas internas para las operaciones financieras, técnicas y administrativas?	1	X		1	Manual de Funciones EPM
64	Se han definido niveles de autorización de operaciones?	1	X		1	
65	Las actividades se han asignado de acuerdo a las competencias y de acuerdo al perfil legal del puesto?	1	X		1	Manual de Funciones EPM
66	Los funcionarios reciben las autorizaciones para cumplir con sus funciones con responsabilidad?	1	X		1	
67	Se han determinado procedimientos de supervisión o control de los procesos ejecutados?	1	X		1	
68	Se evalúa los indicadores de eficiencia y eficacia de los procesos ejecutados en el área financiera y se busca la mejora continua de los mismos?	1		X	0	
69	Cuenta la empresa con sistemas de información financiera, técnica y administrativa?	1	X		1	Sistemas Olimpo ERP, Axis Cloud
70	Los reportes financieros del presupuesto y balances se elaboran mensualmente?	1	X		1	
71	Se cuenta con el espacio físico para el archivo de la información financiera?	1	X		1	
72	Existen políticas contables?	1	X		1	
73	Se elabora el presupuesto de ingresos y gastos anualmente?	1	X		1	
74	La empresa cuenta con una Plan Operativo Anual?	1	X		1	POA 2021
75	Se aplican técnicas de análisis financiero?	1	X		1	
76	Se han determinado indicadores e índices de gestión en el área financiera?	1	X		1	Notas aclaratorias de los

				Estados Financieros
77	Los estados financieros empresariales son suscritos por el Contador y Gerente?	1	X	1
78	los activos fijos empresariales se encuentran asegurados?	1	X	1
Pólizas de Seguros suscritas				
79	En la institución los procesos para incurrir en gastos o adquirir obligaciones se encuentran debidamente autorizados por los directivos?	1	X	1
80	la información sobre las cuentas por cobrar se mantiene actualizada?	1	X	1
81	Se realiza documentos informativos para que los directivos tengan conocimiento de los valores de las cuentas por cobrar que posee la empresa?	1	X	1
82	Existen un detalle de las cuentas por cobrar?	1	X	1
Mayores Contables				
83	Existe evidencia de evaluaciones externas realizadas por organismos de control?	1	X	1
Informe Auditoria 2021 Auditores ETL S.A				
TOTALES		21		20
<b>CALIFICACIÓN TOTAL</b>				<b>20</b>
<b>PONDERACIÓN TOTAL</b>				<b>21</b>
<b>NIVEL DE CONFIANZA: NC= CT/PT x 100</b>				<b>95% ALTO</b>
<b>NIVEL DE RIESGO INHERENTE: RI= 100%- NC%</b>				<b>5% BAJO</b>

Elaborado por: El Autor



**Gráfico 14.** *Componente Actividades de Control – Generales*

Elaborado por: El Autor

En este componente se detallan las políticas y procedimientos establecidos por la autoridad para ser aplicadas por todos los funcionarios en todos los niveles y en todas las funciones que se ejecutan diariamente en el área financiera de Movidelnor EPM, de esta manera asegurando que la respuesta a los riesgos se lleve a cabo de una manera eficaz y eficiente.

De tal forma que el componente de actividades de control por su naturaleza se enmarca específicamente en el área financiera de la empresa, esto en razón que forman parte de lo que establece la normativa legal vigente con las acciones a ser aplicadas en los procesos ejecutados, en este sentido, para el análisis de este componente es de suma importancia realizar la segmentación del mismo primero en lo que es ámbito general para luego focalizar el análisis en los departamentos de presupuesto, tesorería y contabilidad, con la finalidad de poder determinar las acciones establecidas por las diferentes áreas para identificar y prevenir los riesgos.

Puesto que si se identifican los riesgos y no se establecen controles adecuados para mitigarlos el sistema de control interno no tendrá éxito, con el mismo resultado de que si los controles se implementan sin atención a los riesgos que amenazan el cumplimiento de los objetivos.

En este contexto, referente al componente de actividades de control en el ámbito general una vez realizado el análisis y la revisión de la información pertinente a las actividades de control se determina que el nivel de confianza en este componente es del 95% situándose en los parámetros del rango ALTO, adicional se determina que el nivel de riesgo inherente de este componente es del 5% situándose en el rango BAJO, demostrando que se da cumplimiento a lo establecido en la normativa legal vigente, adicional con referencia a los aspectos de actividades de control se identifica el riesgo en un rango bajo, no obstante se puede considerar un amenaza importante ya que al no existir indicadores de eficiencia y eficacia en las operaciones no se puede contribuir a la correcta ejecución y mejora continua de los procesos ejecutados en el área financiera de Movidelnor EPM.

**Tabla 13.**

*Actividades de control – Presupuesto*

<b>PRESUPUESTO</b>					
<b>PREGUNTAS</b>	<b>PT</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>CT</b>	<b>Documento verificación</b>
84 ¿El área financiera tiene establecido controles para asegurar el cumplimiento de las fases del ciclo presupuestario?	1	X		1	
85 ¿El presupuesto institucional está alineados a los objetivos nacionales de desarrollo?	1	X		1	
86 ¿El área Financiera dispone a la Unidad de presupuesto el seguimiento continuo de todo tipo de proyectos y programas instituidos en el presupuesto?	1		X	0	
87 ¿Todos los ingresos y gastos de la institución forman parte del presupuesto de la misma ?	1	X		1	Presupuesto Institucional
88 ¿Las reformas presupuestarias de ingresos o gastos son autorizadas por la máxima autoridad?	1	X		1	
89 ¿El Gerente financiero previo a comprometer los recursos verifica que las adquisiciones se enmarquen dentro de la misión institucional con el Plan Anua de Compras y el POA?	1	X		1	
90 ¿Son aprobadas las reformas al PAC por parte de la máxima autoridad de la empresa?	1	X		1	

91	¿Previo el compromiso se verifica la disponibilidad de recursos en la partida presupuestaria correspondiente?	1	X	1
92	¿Se realiza un seguimiento de los valores no utilizados de las certificaciones presupuestadas para la correspondiente liquidación?	1	X	0
93	¿Previo al devengado se verifica que los bienes o servicios cumplan con las especificaciones técnicas de la unidad requirente?	1	X	1
94	¿Previo a realizar el devengado la Unidad Financiera realiza la validación de las proformas para determinar de legalidad y existencia real de los proveedores?	1	X	1
95	¿Previo al devengado de la obligación se verifica que los bienes, servicios se encuentren debidamente planificados y presupuestados?	1	X	1
96	¿Se realiza una evaluación permanente del presupuesto a fin de determinar el comportamiento de ingresos y gastos, verificar el cumplimiento de metas programadas en base al presupuesto aprobado y el plan operativo anual?	1	X	1
97	¿La máxima autoridad dispone a los responsables se realice una evaluación del cumplimiento y logro de objetivos frente a los niveles de recaudación óptima efectivos de los ingresos y gastos?	1	X	1
TOTALES		14		12
<b>CALIFICACIÓN TOTAL</b>		<b>12</b>		
<b>PONDERACIÓN TOTAL</b>		<b>14</b>		
<b>NIVEL DE CONFIANZA: NC= CT/PT x 100</b>		<b>86% ALTO</b>		
<b>NIVEL DE RIESGO INHERENTE: RI= 100%- NC%</b>		<b>14% BAJO</b>		

Elaborado por: El Autor



**Gráfico 15.** *Componente Actividades de Control – Presupuesto*

Elaborado por: El Autor

Para el adecuado manejo de Movidelnor EPM el funcionamiento del presupuesto es una actividad importante la cual ayuda al cumplimiento de las metas planteadas, por esta razón todos los controles tienen que ir dirigidos al preciso cumplimiento de las etapas del periodo presupuestario a partir de la programación, formulación, asentimiento, ejecución, evaluación, clausura y liquidación constantemente basadas con base a las necesidades institucionales.

De tal forma, una vez realizado el análisis y la revisión de la información pertinente a las actividades de control en el departamento de presupuesto se determina que el nivel de confianza en este componente es del 86% situándose en los parámetros del rango ALTO, adicional se determina que el nivel de riesgo inherente de este componente es del 14% situándose en el rango BAJO, lo cual refleja que se está dando cumplimiento a los establecido en la normativa legal vigente, pero es de suma importancia mencionar que se debe poner énfasis en acciones que permitan realizar el seguimiento tanto de la ejecución de proyectos que forman parte del presupuesto como de los saldos de las certificaciones presupuestarias manejados por cada una de las áreas requirentes, con el objetivo de gestionar los posibles riesgos existentes, adicional mediante el análisis realizado en base a los indicadores obtenidos de la ejecución realizada se busca optimizar tiempo y recursos de la empresa.

**Tabla 14.***Actividades de control – Tesorería*

<b>TESORERÍA</b>						
<b>PREGUNTAS</b>	<b>PT</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>CT</b>	<b>Documento verificación</b>	
98 ¿Los ingresos de autogestión son recibidos, conciliados y depositados máximo el día siguiente de realizado el cobro?	1	X		1	Informe de conciliaciones mensuales	
99 ¿El jefe de la Unidad Financiera verifica diariamente el resumen de los ingresos y los valores recaudados?	1	X		1	Reportes sistema Axis Cloud	
100 ¿Se verifica que cada cobro esté acompañado de una factura, mismas que se encuentren en orden cronológico y secuencial ?	1	X		1		
101 ¿Se realiza un seguimiento y baja de los formularios pre impresos de especies valoradas?	1		X	0		
102 ¿Se realiza la verificación de los ingresos por una persona distinta a quien realiza la recepción del efectivo y el registro contable?	1	X		1	Manual de funciones EPM	
103 ¿Se verifica la eficiencia de las recaudaciones de acuerdo a la proyección real de presupuestos de ingresos?	1	X		1		
104 ¿Al momento de apertura una cuenta bancaria institucional se registran las firmas de las /los servidores responsables?	1	X		1	Documentación apertura de cuentas	
105 ¿Se realiza una conciliación mensual para verificar que el saldo contables y del banco sean los correctos?	1	X		1	Informe de conciliaciones mensuales	
106 ¿El responsable de tesorería verifica que todo pago corresponda a un compromiso devengado, legalmente exigible?	1	X		1		
107 ¿El Jefe de la Unidad verifica que los pagos se encuentren debidamente justificados y comprobados con documentos auténticos?	1	X		1	Expedientes de comprobantes de pago	
108 ¿El responsable de tesorería verifica que se originen en el devengado y el pago se realice en los tiempos establecidos?	1	X		1		
109 ¿Cuándo existen retrasos y generan valores adicionales por multas o moras son asumidos por el funcionario responsable?	1	X		1		

110	¿La entidad realiza una programación del flujo de caja indicando el tiempo de ejecución para medir la eficiencia en la gestión?	1	X	0	
111	¿El responsable de tesorería realiza el control y custodia de las garantías?	1	X	1	Actas de Conciliación
112	¿El responsable de tesorería informa por escrito al jefe de la unidad las pólizas que terminan su vigencia con el fin de realizar el proceso de adquisición con anticipación?	1	X	1	
113	¿El Jefe del área financiera verifica que las transacciones financieras se realice únicamente por las personas autorizadas para el uso y movilización de dinero de la cuenta institucional?	1	X	1	Usuarios autorizados BCE
<b>TOTALES</b>		<b>16</b>		<b>14</b>	
<b>CALIFICACIÓN TOTAL</b>					<b>14</b>
<b>PONDERACIÓN TOTAL</b>					<b>16</b>
<b>NIVEL DE CONFIANZA: NC= CT/PT x 100</b>					<b>88% ALTO</b>
<b>NIVEL DE RIESGO INHERENTE: RI= 100%- NC%</b>					<b>13% BAJO</b>

Elaborado por: El Autor



*Gráfico 16. Componente Actividades de Control – Tesorería*

El departamento de tesorería es de suma importancia ya que es el encargado de determinar los ingresos y flujo institucional, adicional de que son los encargados de administrar los fondos públicos de las diferentes fuentes de ingresos que tiene Movidelnor EPM.

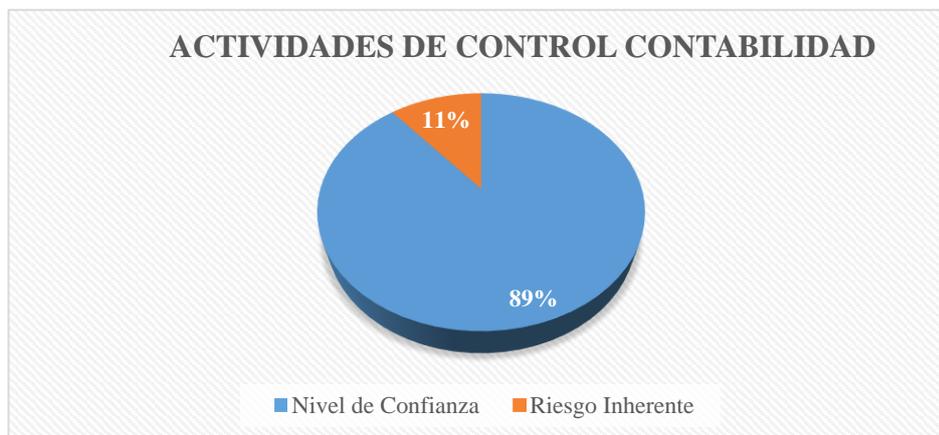
De tal forma, una vez realizado el análisis y la revisión de la información pertinente a las actividades de control en el departamento de tesorería se determina que el nivel de confianza en este componente es del 87% situándose en los parámetros del rango ALTO, adicional se determina que el nivel de riesgo inherente de este componente es del 13% situándose en el rango BAJO, lo cual refleja que se está dando cumplimiento a los establecido en la normativa legal vigente, sin embargo es necesario se ejecuten acciones que permitan realizar el seguimiento tanto de la programación de caja donde se establezca el tiempo de ejecución y permita medir la eficiencia en la gestión financiera, además se debe poner la alerta en el proceso de seguimiento para la baja de los formatos pre impresos de especies valoradas, con la finalidad de disminuir el riesgo existente en los procesos ejecutados en esta área.

**Tabla 15.***Actividades de control – Contabilidad*

<b>CONTABILIDAD</b>						
<b>PREGUNTAS</b>	<b>PT</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>CT</b>	<b>Documento verificación</b>	
114 ¿El sistema olympo ERP permite obtener información sistematizada, confiable, real, oportuna?	1	X		1	Reportes sistema Olympo ERP	
115 ¿La Unidad Financiera verifica que se registre todos los hechos económicos en el momento que ocurren, independiente de su pago o cobro, como indica el principio de devengado?	1	X		1	Registros sistema Olympo ERP	
116 ¿El sistema de contabilidad permite el registro y control de los recursos públicos, obteniendo una información confiable, actualizada para uso interno y externo?	1	X		1		
117 ¿El sistema financiero refleja la integración contable y presupuestaria de todas las operaciones realizadas de forma cronológica?	1	X		1	Registros sistema Olympo ERP	
118 ¿Previo a realizar el compromiso, devengado y pago la Unidad Financiera verifica que la documentación de sustento sea suficiente, pertinente y legal de acuerdo a los objetivos, misión institucional?	1	X		1	Expedientes comprobantes de pagos	
119 ¿ Existe normativa, procedimientos para el archivo, conservación tanto del archivo físico y digital?	1		X	0		
120 ¿El archivo pasivo o histórico se realiza un análisis de la documentación, destrucción de conformidad a lo establecido por la normativa legal vigente?	1		X	0		
121 ¿Tiene la Unidad Financiera un archivo digital de todos los procesos de adquisición de bienes y servicios?	1		X	0		
122 ¿Los hechos económicos son contabilizados en los ítems presupuestarios, y la cuenta contable correspondiente, de conformidad a lo establecido en el clasificador presupuestario y catálogo de cuentas vigente?	1	X		1	Registros sistema Olympo ERP	

123	¿El jefe del Departamento de Contabilidad realiza procesos de ajustes, depreciaciones, consumos de inventarios, regularización de valores de retenciones de forma mensual?	1	X	1	
124	¿Las conciliaciones son realizadas por personal independiente del registro, autorización y custodia de recursos?	1	X	1	Manual de funciones EPM
125	¿El gerente financiero verifica la ejecución de las conciliaciones de los saldos de las cuentas auxiliares versus el mayor general?	1	X	1	
126	¿Los formatos/ formularios utilizados para el manejo de los bienes y recursos de la entidad son pre-impresos y pre-numerados?	1	X	1	
127	¿ Movidelnor EPM, cuenta con un reglamento interno aprobado por la máxima autoridad para anticipos?	1	X	1	Reglamentos de Anticipos Nro. EPM-GG-0014-2021-M
128	¿La entidad tiene un reglamento de caja chica aprobado por la máxima autoridad?	1	X	1	Reglamento caja chica Nro.EPM-GG-0010-2019-M
129	¿La liquidación del viático se realiza previo la presentación del Informe justificativo de la comisión de servicios, facturas de pernoctación, transporte, alimentación más los verificadores que sustenten la comisión institucional?	1	X	1	
130	¿Los Arqueos se realizan con frecuencia necesaria para su debido control y registro?	1	X	1	Actas de arqueos
TOTALES		17		15	
<b>CALIFICACIÓN TOTAL</b>				<b>15</b>	
<b>PONDERACIÓN TOTAL</b>				<b>17</b>	
<b>NIVEL DE CONFIANZA: NC= CT/PT x 100</b>				<b>88% ALTO</b>	
<b>NIVEL DE RIESGO INHERENTE</b>				<b>12% BAJO</b>	

Elaborado por: El Autor



**Gráfico 17. Componente Actividades de Control – Contabilidad**

Elaborado por: El Autor

Los procedimientos ejecutados en el departamento de contabilidad se basan en principios y normas a ser aplicadas en los registros contables de la entidad, adicional se basa en la fabricación de estados financieros los cuales reflejen información real, confiable y oportuna se realiza con la ayuda del sistema contable automatizado Olympto ERP, sin embargo aparte de existir base legal suficiente en cuento a las acciones a ejecutar en esta área, es de suma importancia realizar el seguimiento constante que permita la validación, supervisión, verificación de los comprobantes de pagos a emitir , de la documentación de respaldo y de los arqueos sorpresivos realizados.

En este contexto una vez realizado el análisis y la revisión de la información pertinente a las actividades de control en el departamento de contabilidad se determina que el nivel de confianza en este componente es del 88% situándose en los parámetros del rango ALTO, adicional se determina que el nivel de riesgo inherente de este componente es del 12% situándose en el rango BAJO, lo cual refleja que se está dando cumplimiento a los establecido en la normativa legal vigente, sin embargo se identifica deficiencias en relación a las acciones referente al manejo del archivo donde se defina el control y preservación del archivo de la empresa ( físico – digital), además del manejo del archivo pasivo o histórico donde se realice un análisis de la documentación por ejemplo cuando sucede la destrucción o deterioro de la misma determinar de

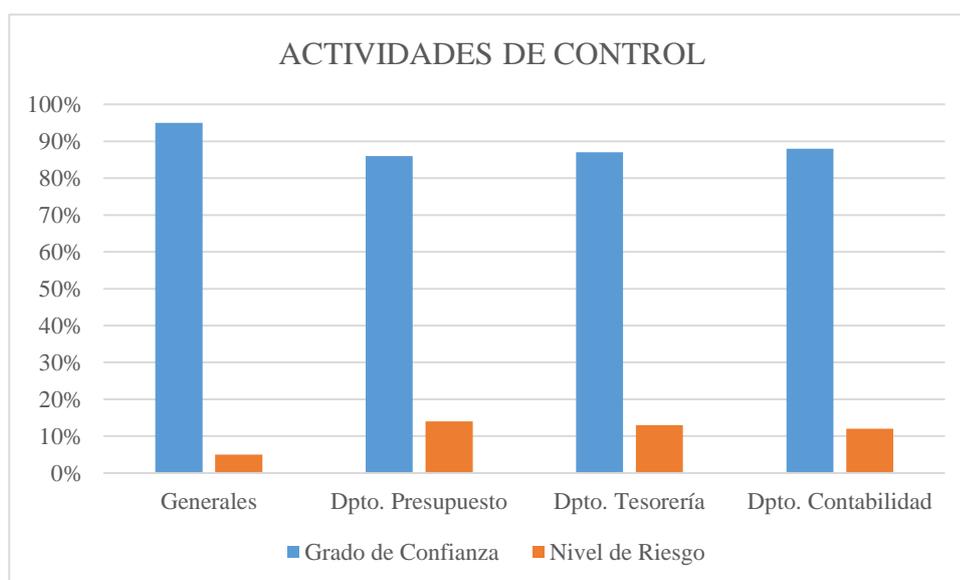
conformidad a lo establecido por la normativa legal vigente las acciones a seguir, de modo que estas actividades ya no representen un riesgo en esta área.

**Tabla 16.**

*Actividades de control – Resumen*

<b>Detalle</b>	<b>% de Confianza</b>	<b>% de Riesgo</b>	<b>Grado de Confianza</b>	<b>Nivel de Riesgo</b>
Generales	95%	5%	ALTO	BAJO
Dpto. Presupuesto	86%	14%	ALTO	BAJO
Dpto. Tesorería	87%	13%	ALTO	BAJO
Dpto. Contabilidad	88%	12%	ALTO	BAJO
<b>Total</b>	<b>89%</b>	<b>11%</b>	<b>ALTO</b>	<b>BAJO</b>

Elaborado por: El Autor



**Gráfico 18.** *Resumen Componente Actividades de Control*

Las actividades de control son de suma importancia ya que estas nos dan la guía de la forma adecuada y realizar las acciones y siempre estén enmarcadas dentro de la ley convirtiéndose en la herramienta más idónea que asegure el cumplimiento de los objetivos, dentro de la gerencia financiera se evidencia que se está aplicando las acciones de control referente a este componente en un porcentaje satisfactorio que representa un promedio del 89% al igual que el riesgo es bajo con un promedio del

11% de esta forma dando confiabilidad al personal en las operaciones ejecutadas, las mismas que pueden ser mejoradas y enfocadas más al análisis de los riesgos que conllevan implícitamente cada una de ellas.



**Gráfico 19.** Promedio Componente Actividades de Control

Elaborado por: El Autor

**Tabla 17.***Información y Comunicación*

	<b>PREGUNTAS</b>	<b>PT</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>CT</b>	<b>Documento verificación</b>
131	Los sistemas informáticos generan reportes que contienen información, operacional, financiera que hace posible operar y controlar la empresa?	1	X		1	Sistemas Olympo ERP y Axis Cloud
132	Existen procedimientos para el respaldo de la información?	1	X		1	Copias de bases de datos
133	Se realiza el respaldo de la información periódicamente?	1	X		1	
134	Existe procedimientos para la recuperación de información?	1	X		1	
135	Si existiera algún desastre natural se tiene un plan para la recuperación de información?	1		X	0	
136	Se ejecuta frecuentemente la supervisión de los procesos y de la información?	1		X	0	
137	Se utiliza claves e identificaciones personales?	1	X		1	Asignación de claves Dpto. Tics
138	Se cambian las claves periódicamente?	1	X		1	
139	Existe confidencialidad en la claves de acceso?	1	X		1	
140	Se aplican controles del sistema de información que garantice la confiabilidad y seguridad de la información institucional?	1	X		1	
141	Se contrala el acceso a los sistemas informáticos de la empresa?	1	X		1	
142	Se restringe el acceso a personal no autorizado?	1	X		1	
143	Se fiscaliza el acceso al sistema contable en la empresa?	1	X		1	
144	Se restringe el acceso a internet?	1	X		1	
145	Existe políticas de seguridad de los datos?	1	X		1	Acuerdos de manejo de información
146	Se han identificado los riesgos en la utilización de sistemas automatizados, riesgos tecnológicos?	1	X		1	
147	Los cambios y modificaciones en los sistemas los realiza personal calificado?	1	X		1	
148	Para la protección de la información según su grado de sensibilidad se han determinado procedimientos a seguir?	1	X		1	

149	En la desvinculación de los funcionarios se actualiza la información inmediatamente resguardo la información?	1	X	0
150	La empresa dispone de canales de comunicación que permita el uso de la información de manera efectiva?	1	X	Sistema documental quipux, correo institucional
151	¿Las propuestas de los funcionarios respecto a la forma de mejorar la calidad del servicio es tomada en cuenta?	1	X	
152	¿Se ha comunicado al personal el compromiso de la institución en la entrega de información a los organismos de control?	1	X	
<b>TOTALES</b>		<b>22</b>		<b>19</b>
<b>CALIFICACIÓN TOTAL</b>				<b>19</b>
<b>PONDERACIÓN TOTAL</b>				<b>22</b>
<b>NIVEL DE CONFIANZA: NC= CT/PT x 100</b>				<b>86% ALTO</b>
<b>NIVEL DE RIESGO INHERENTE: RI= 100%- NC%</b>				<b>14% BAJO</b>

Elaborado por: El Autor



**Gráfico 20.** Componente Información y Comunicación

Elaborado por: El Autor

La información y comunicación manejada en la gerencia financiera de Movidelnor EPM, es el conjunto de noticias o informes relevantes que son necesarios para determinar la forma de administrar y mitigar los riesgos, esta información es relevante

y es difundida a los jefes de los departamentos y luego a sus subordinados de forma sistemática, por otra parte la comunicación es la herramienta para la difusión de la información a fin de que sea conocida por los integrantes de la organización, la misma que se produce a nivel vertical y horizontal.

De tal forma, una vez realizado el análisis y la revisión de la información pertinente a la información y comunicación se determina que el nivel de confianza en este componente es del 86% situándose en los parámetros del rango ALTO, demostrando que existe un buen control en este aspecto debido a que se tiene automatizado los procesos mediante el sistema operativo Axis Cloud y el sistema contable Olimpo ERP, en los cuales se realiza el manejo de la información en una forma eficaz y eficiente.

adicional se determina que el nivel de riesgo inherente de este componente es del 14% situándose en el rango BAJO, en concordancia con el alto nivel de confianza del componente analizado evidenciando que los sistemas de la institución se adaptan a las necesidades y garantizan la confiabilidad y seguridad de la información, es de suma importancia mencionar que si bien es cierto el nivel de riesgo es bajo se debe tener muy en cuenta manejar un plan de recuperación de datos en caso de suceder un evento no deseado.

**Tabla 18.***Seguimiento y Monitoreo*

	<b>PREGUNTAS</b>	<b>PT</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>CT</b>	<b>Documento verificación</b>
153	Se han definido políticas para el seguimiento constante tanto del ambiente interno y externo?	1		X	0	
154	Se realiza un rastreo de los reclamos realizados por los clientes?	1	X		1	
155	Se realiza la supervisión y evaluación del funcionamiento y de los resultados de controles aplicados?	1		X	0	
156	Se generan reportes detallados para cotejar con los contabilizados cada mes?	1	X		1	
157	las cuentas bancarias tiene un corte con el fin de conciliar con los libros contables al corte de los balances?	1	X		1	
158	Existe el departamento de auditoria interna?	1		X	0	
159	las cuentas de riesgo son auditadas periódicamente?	1		X	0	
160	los estados financieros son auditados por entes externos?	1	X		1	Informe Auditoria Auditores ETL.S.A
161	la gestión y el control interno de la entidad ha sido evaluado?	1		X	0	
162	Las evaluaciones periódicas también lo ejecuta personal independiente a los jefes de área?	1		X	0	
163	El directorio aprueba los estados financieros?	1	X		1	Actas de Directorio
164	El directorio aprueba las modificaciones sobre el reglamentos interno institucional?	1	X		1	Actas de Directorio
165	El directorio aprueba la planificación estratégica?	1	X		1	Actas de Directorio
166	La Asamblea es quien aprueba los estados financieros y posterior informa a Gerencia?	1	X		1	Actas de Directorio
167	Los funcionarios a quienes fueron dirigidas las recomendaciones y observaciones emitidas por los órganos de control, son los que las cumplen?	1	X		1	

168	La alta dirección de la empresa ha determinado las acciones preventivas o correctivas?	1	X	0
169	Existen medidas correctivas en base de las evaluaciones internas de control interno?	1	X	1
<b>TOTALES</b>		<b>17</b>		<b>10</b>
<b>CALIFICACIÓN TOTAL</b>		<b>10</b>		
<b>PONDERACIÓN TOTAL</b>		<b>17</b>		
<b>NIVEL DE CONFIANZA: <math>NC = \frac{CT}{PT} \times 100</math></b>		<b>59% MODERADO</b>		
<b>NIVEL DE RIESGO INHERENTE: <math>RI = 100\% - NC\%</math></b>		<b>41% MODERADO</b>		

Elaborado por: El Autor



*Gráfico 21. Componente Seguimiento y Monitoreo*

Elaborado por: El Autor

Es responsabilidad de la alta dirección la existencia de una estructura de control interno adecuada y eficiente en la empresa Movidelnor EPM, mediante la revisión y actualización periódica de la misma se mantiene el nivel de confianza en un rango aceptable, mediante la aplicación de actividades de control de los sistemas a través del tiempo determinando si estos son reforzados o remplazados para asegurar la eficacia en los resultados obtenidos, en este sentido es necesario el seguimiento continuo el

cual permita determinar tareas preventivas y correctivas que permitan tomar decisiones acertadas a tiempo.

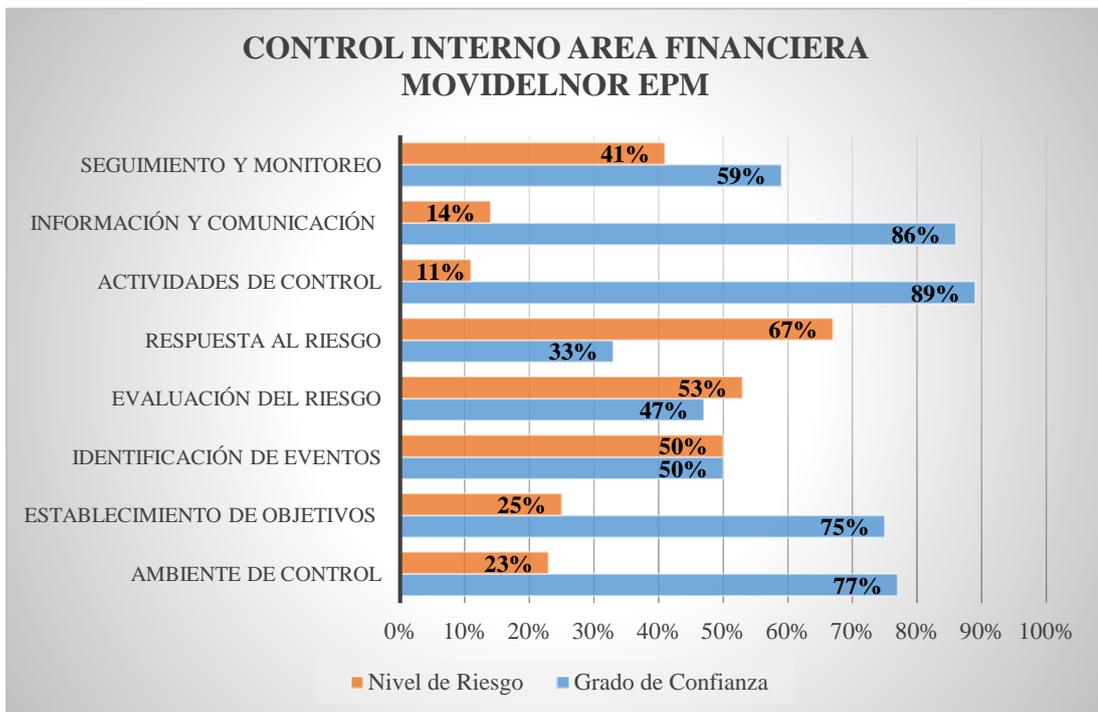
De tal forma, una vez realizado el análisis y la revisión de la información pertinente seguimiento y monitoreo se determina que el nivel de confianza en este componente es del 59% situándose en los parámetros del rango MODERADO, adicional se determina que el nivel de riesgo inherente de este componente es del 41% situándose en el rango MODERADO, demostrando que en la empresa no se realiza el correcto seguimiento y evaluación de las actividades ejecutadas en la gerencia financiera lo cual ocasiona que los controles pierdan su efectividad, esto en razón de que la institución no cuenta con un departamento de auditoria interna quien se encargue de evaluar el control aplicado, motivo por el cual es sumamente necesario la ejecución de un plan que determine responsables, tiempos y recursos con el objetivo de disminuir la probabilidad de impactos negativos en la empresa.

**Tabla 19.**

*Componentes del COSO ERM – Movidelnor EPM*

<b>Componente</b>	<b>% de Confianza</b>	<b>% de Riesgo</b>	<b>Grado de Confianza</b>	<b>Nivel de Riesgo</b>
Ambiente de Control	77%	23%	ALTO	BAJO
Establecimiento de Objetivos	75%	25%	MODERADO	MODERADO
Identificación de Eventos	50%	50%	BAJO	ALTO
Evaluación del Riesgo	47%	53%	BAJO	ALTO
Respuesta al Riesgo	33%	67%	BAJO	ALTO
Actividades de Control	89%	11%	ALTO	BAJO
Información y Comunicación	86%	14%	ALTO	BAJO
Seguimiento y Monitoreo	59%	41%	MODERADO	MODERADO
<b>TOTAL PROMEDIO</b>	<b>65%</b>	<b>36%</b>	<b>MODERADO</b>	<b>MODERADO</b>

Elaborado por: El Autor

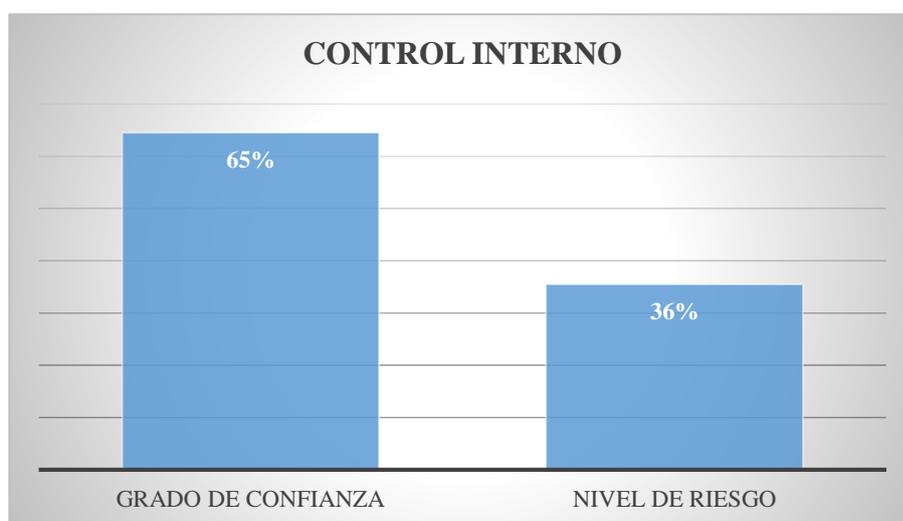


**Gráfico 22. Componentes COSO ERM**

Mediante el análisis de los ocho componentes del COSO ERM se puede determinar que el área financiera de Movidelnor EPM tiene un alto grado de confianza y bajo nivel de riesgo en los componentes de actividades de control, ambiente de control e información y comunicación, adicional en un rango moderado de grado de confianza y riesgo se encuentran los componentes establecimiento de objetivos y seguimiento y monitoreo, por otro lado en un rango bajo de grado de confianza y alto nivel de riesgo se encuentran los componentes identificación de eventos, evaluación del riesgo y respuesta al riesgo.

Lo antes mencionado representa una alerta para el gerente financiero en razón de que se determina la inexistencia de plan de gestión que permita detectar riesgos, fuentes, valoración, mitigación y respuesta al mismo, no se realiza el proceso de la determinación de responsables, tiempo y recursos en materia de administración de riesgos.

Adicional es de suma importancia determinar que en los niveles moderados se evidencia que no se está realizando una gestión adecuada en relación al seguimiento a controles claves, mediante la inexistencia de procesos monitoreo y evaluación de resultados los cuales conllevan a una deficiente gestión financiera conjuntamente con poner en riesgo la consecución de los objetivos planteados por la empresa.



**Gráfico 23.** Control Interno (GF- EPM)

Si bien es cierto el grado de confianza promedio del control interno aplicado en los procesos ejecutados en el área financiera en base a los componentes del COSO ERM se encuentra en un rango moderado con un 65% al estar hablando de una empresa pública la cual maneja fondos estatales el rango del control interno debe estar en un rango alto mediante la implementación continua de más herramientas de controles específicos a cada área de la empresa, de esta manera asegurar el cumplimiento de lo estipulado en la normativa legal vigente demostrando una correcta gestión financiera de dichos fondos.

En relación al nivel de riesgo se encuentra en un rango moderado con el 36% porcentaje el cual es alto, ya que representa una amenaza latente de ocurrencia de un evento no deseado. De tal forma que Movidelnor EPM al no tener la planificación pertinente para mitigar riesgos el impacto de los mismo será altamente negativo para la empresa, razón por la cual es indispensable instituir acciones y controles que permitan determinar los motivos por los que se generan los riesgos y permita emplear las medidas correctivas de las mismas, donde se busque una alternativa para el manejo, valoración y respuesta a los riesgos.

#### **4.4. Entrevista**

La entrevista fue dirigida al Ingeniero Héctor Martínez como gerente financiero de Movidelnor EPM, la misma que se realizó el día jueves 01 de abril de 2021 con una duración de 20 minutos (de 17:00 a 17:20), la misma que tuvo como finalidad de conocer el criterio respecto al sistema de control interno y gestión de riesgos que se maneja el área financiera de Movidelnor EPM.

A continuación, se presenta de forma resumida las respuestas del entrevistado, toda vez que las mismas fueron amplias, solventes y de suma importancia para el desarrollo de la presente investigación.

##### **1.- ¿Considera que los procedimientos que se efectúan en el área financiera se realizan de manera efectiva?**

En este sentido el entrevistado menciona que considera que, si se realizan los procedimientos de una manera efectiva en el área financiera de Movidelnor EPM en referencia de los recursos y herramientas que posee esta dependencia, pero adicional menciono que es necesario la constante actualización y mejora de los procedimientos donde mediante la implementación de más herramientas de control se obtenga mejores resultados.

Acotando la respuesta del entrevistado, es de suma importancia mencionar que la implementación de nuevas herramientas las cuales tengan un enfoque global donde se integre tanto el control interno y la mitigación de riesgos contribuirá de manera sustancial en la mejora de la gestión financiera.

##### **2.- ¿Cuáles considera que son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del control interno institucional?**

En este contexto el entrevistado menciona que el control interno aplicado en el área financiera tiene como fortaleza la vasta experiencia de todos los jefes departamentales,

como una debilidad la inexistencia de un departamento de auditoria interna, como una oportunidad que para la acreditación de la certificación ISO 9001-2015 el área debe cumplir y mejorar en diferentes aristas del control interno y por ultimo como amenaza visualiza la constante rotación y despidos del personal.

En base a lo antes manifestado por el entrevistado me permito agregar que Movidelnor EPM como toda empresa tiene deficiencias en su control interno pero que mediante la aplicación de nuevas herramientas busca incrementar su grada de confianza en cada proceso, de tal forma que se asegure el cumplimiento de los objetivos institucionales conllevando manejar estándares de calidad óptimos en cada acción realizada.

### **3.- Conoce de que se trata la Metodología de Control Interno COSO ERM (Gestión de Riesgos Empresariales)?**

En contestación el entrevistado comentó que el COSO ERM consta de 8 componentes 3 más que el COSO I y por esta razón este se enfoca mayor mente a la mitigación de riesgos, adicional esta metodología podría ser implementado en organizaciones de distinto naturaleza y ya sea tanto en el área público como en el privado, para lo que de acuerdo con la vivencia y criterio del ingeniero Martínez los entes de control deberían actualizar la normativa a ser aplicada con base a las novedosas ediciones del COSO ERM.

Acotando la respuesta del entrevistado es importante mencionar que el control interno con el trascurso del tiempo debe ir evolucionando y actualizándose en relación a la realidad actual de las empresas, ya que sin importar la naturaleza de estas todos los procesos ejecutados tienen riesgos implícitos y es indispensable manejarlos, controlarlos y gestionarlos.

### **4.- ¿Cuáles son los principales factores que a su criterio considera importante para aplicar el COSO ERM?**

En este sentido el entrevistado manifiesta que lo principal factor en el COSO ERM es la parte de la identificación de eventos conjuntamente con la evaluación y respuesta al

riesgo, ya que estos puntos referentes a la mitigación del riesgo es el campo al cual le hace falta aplicar a Movidelnor EPM y se considera una potencial vulnerabilidad que puede acarrear pérdidas para la Empresa.

En base al análisis del entrevistado me permito acotar que existen diferentes metodologías para la aplicación del control interno pero la metodología del COSO ERM es la más adecuada para la institución ya que se enfoca en la mitigación de riesgos y la implementación de la misma contribuiría a la empresa en convertir una debilidad en fortaleza.

**5.- ¿Considera importante la existencia de un Plan de mitigación, que permita establecer acciones para evitar, compartir, reducir o aceptar de riesgos existentes en el área financiera?**

En efecto el entrevistado menciona que es fundamental la existencia de todo tipo de herramientas las cuales generen aportes significativos a la gestión financiera mediante la utilización de medios que permitan otorgar un valor agregado conjuntamente con el fortalecimiento de los controles existentes, con la finalidad de cumplir con los objetivos del área y por ende los objetivos institucionales planteados.

La entrevista realizada con el gerente financiero de Movidelnor EPM ha sido sumamente productiva para el desarrollo de esta investigación en virtud de que se evidencia la necesidad de la implementación de un sistema integrado de riesgos en el área el cual contribuya a la mejora del control interno aplicado y se realice la mitigación de riesgos en una forma planificada y organizada.

## **CAPÍTULO V**

### **5. Propuesta**

Una vez realizado el diagnóstico de la situación actual del control interno aplicado en los procesos ejecutados dentro del área financiera mediante la aplicación del cuestionario establecido, el mismo que permitió elaborar la matriz de riesgos a los que está expuesta esta dependencia, además en base al mapa de riesgos se pudo determinar que existen deficiencias en los componentes del COSO ERM como lo son: identificación de eventos, evaluación de riesgos y respuesta al riesgo. De tal forma que lo antes mencionado ha ratificado la justificación del presente estudio, en tal virtud es de suma importancia incrementar el nivel de confianza de estos componentes de tal manera que se plantea acciones y estrategias que contribuyan a mitigar los riesgos y aseguren el cumplimiento de los objetivos institucionales planteados.

Adicional en este capítulo se propone indicadores que sirvan de herramienta para medir y monitorear el cumplimiento de los controles establecidos.

#### **5.1. Datos Informativos**

- **Título**

Sistema integrado de gestión de riesgos para el área Financiera, bajo enfoque COSO ERM.

- **Beneficiarios**

Mancomunidad de Transito del Norte del país, Empresa Pública de Movilidad del Norte – Movidelnor EPM.

- **Ubicación**

Avenida Eloy Alfaro 2-80 y Julio Zaldumbide

- **Tiempo estimado de ejecución**

Inicial el 01 de Julio al 30 de agosto del 2021.

- **Responsable:**

Investigador, Ing. Marlon Bladimir Salazar Herrera

## **5.2. Antecedente de la Propuesta**

En la actualidad la gestión de riesgos es conocida como una parte esencial dentro de la aplicación de buenas prácticas gerenciales y de gobierno corporativo, ya que al ser un proceso secuencial previamente planificado contribuye a la administración a ser más eficientes y eficaces con el manejo de los recursos, de esta manera la gestión de riesgos al ser aplicada en los diferentes procesos ejecutados en la empresa ayuda a tener un mejor proceso de toma de decisiones siendo estas oportunas y acertadas (Vargas, 2019).

La entidad que fiscaliza las instituciones del sector público es la Contraloría General del Estado la cual tiene el objetivo de monitoria y controlar la gestión pública mediante el cumplimiento de objetivos planificados, los mismos que deben estar alineados tanto al segundo eje del Plan Nacional del Buen Vivir “Economía al Servicio de la Sociedad” como al Plan Anual de Política Pública. Adicional los organismos de control emiten las disposiciones generales correspondientes a la administración del riesgo para las empresas del sector público, donde instauran la obligación a la máxima autoridad institucional de establecer los mecanismos necesarios que permitan realizar la

identificación, análisis y tratamiento de los diferentes riesgos a los que están expuesta la institución (Bermeo, 2018).

En este contexto, las instituciones buscan normar, articular y dotar de coherencia a la gestión de riesgos actuando de manera anticipada y evitando su impacto. La ausencia de un plan de mitigación de riesgos el cual establezca una estrategia clara, organizada e interactiva que coadyuve a la consecución de los objetivos institucionales planteados, se ha convertido en una de las principales debilidades tanto para Movidelnor EPM como de todas las empresas del sector público.

En este sentido las empresas públicas deben buscar prontas soluciones que ayuden a combatir las vulnerabilidades a las cuales se encuentran expuestas.

### **5.3. Justificación**

En la actualidad ante los constantes cambios tecnológicos, políticos y financieros el manejo de los fondos públicos representa un tema de suma importancia el cual debe ser tratado de una forma objetiva y responsable, siendo así de suma importancia prevenir y controlar los riesgos existentes mediante un sistema integral de gestión de riesgos el cual permita determinar causas, identificar debilidades en los procesos ejecutados y además plantee acciones y estrategias a seguir para la prevención de los mismos, esto con el objetivo de alcanzar las metas propuestas y tener eficiencia y el correcto manejo de los fondos del estado.

En este contexto la implementación de un sistema integral de gestión de riesgos para el área financiera de Movidelnor EPM permite realizar las siguientes acciones:

- Mitigar los riesgos: minimizar riesgos en los procesos ejecutados en el área financiera, analizar la relación entre el riesgo y el beneficio de la aplicación de los procedimientos.
- Evitar riesgos: Mediante la planificación adecuada de las actividades a desarrollar.

- Transferir riesgos: Analizar la posibilidad de ciertos procesos transferirlos a una aseguradora que permita garantizar la administración.
- Disminuir el grado de incertidumbre en la administración de fondos públicos.
- Incluir a la gestión de riesgos como parte fundamental de la administración estratégica y del proceso de toma de decisiones.
- Contar con un insumo que asegure el cumplimiento de las metas planteadas y por ende contribuya a la mejora continua.

#### **5.4. Objetivo Principal**

Aportar con un sistema integrado de gestión de riesgos para la Empresa Pública de Movilidad del Norte – Movidelnor EPM, el cual permita proporcionar un grado de seguridad razonable al control interno aplicado en los procesos ejecutados en el área financiera.

#### **5.5. Alcance**

El sistema integral de gestión de riesgos pretende orientar el establecimiento de los planes de tratamiento para la mitigación y especialmente a la prevención de los riesgos en los procesos ejecutados en el área financiera, con la finalidad de cumplir con los indicadores y objetivos institucionales de manera oportuna, de tal forma se minimice las pérdidas, se identifique oportunidades de mejora para la institución y se establezcan responsabilidades en la administración de riesgos, adicional se realice el seguimiento correspondiente y se analice la pertinencia de las políticas para su tratamiento.

#### **5.6. Análisis de Factibilidad**

##### **5.6.1. Administrativa**

La Empresa Pública de Movilidad del Norte – Movidelnor EPM, cuenta con una base sólida debido a que existe un organigrama estructural de la institución, además dentro

de la normativa institucional existen manuales de procedimientos y funciones los cuales permiten a la administración tener control sobre los procesos y encaminarlos al cumplimiento de los objetivos institucionales.

### **5.6.2. Legal**

Dentro del ámbito legal Movidelnor EPM se encuentra bajo el régimen de lo que estipula la Ley de Empresas Públicas, adicional de lo establecido en las leyes conexas que rigen la administración financiera del sector público en el Ecuador.

### **5.6.3. Financiero**

Movidelnor EPM dentro de su planificación económica del presupuesto aprobado para el año en curso ha considerado gastos relacionados con el desarrollo y aplicación de herramientas que contribuyan a la mejorar la ejecución de los procesos en las diferentes áreas de la institución.

## **5.7. Metodología**

La metodología a ser utilizada en la administración de riesgos en la gerencia financiera de Movidelnor EPM, es en base a lo establecido en los componentes del COSO ERM, en este sentido y en base a la realidad institucional se hace énfasis en los siguientes puntos a ser aplicados en forma secuencial, detalle:

- Identificación de riesgos
- Análisis de Riesgos
- Valoración de Riesgos
- Evaluación del Riesgo
- Tratamiento del Riesgo.

Con la revisión de estos puntos se busca realizar el análisis pertinente de los factores internos y externos que influyen para generar vulnerabilidades dentro de la ejecución de procesos dentro del área financiera, los mismos que afectan al cumplimiento de los objetivos institucionales planteados. Adicional es importante detallar que con el manejo ordenado y debidamente planificado del riesgo se obtiene respuesta a las vulnerabilidades identificadas y se aplica una política de manejo y administración de los mismos.

### **5.8. Administración**

La gestión y administración de los riesgos contribuyen al cumplimiento tanto de indicadores de gestión como de la misión y objetivos planteados por la empresa, de tal forma y al no existir un departamento de auditoría interna es responsabilidad del gerente financiero diseñar e implementar herramientas y planes de contingencia para mitigar los riesgos dentro de los procesos ejecutados en el área financiera, tratando de evitar su ocurrencia o procurar que los mismos se encuentren dentro de un rango moderado de riesgo el cual previamente se establece en la matriz de identificación y valoración de riesgos.

Adicional, en este contexto los jefes de los departamentos de Tesorería, Presupuesto y Contabilidad son los encargados de realizar el monitoreo y seguimiento respectivo dentro de cada uno de los procesos ejecutados en su dependencia, además son los responsables de comunicar la aparición de nuevos posibles riesgos.

### **5.9. Matriz de Riesgos**

En la elaboración de la matriz se realiza la evaluación y se determina los riesgos implícitos tanto en los componentes que presentan un nivel de confianza bajo y en menor volumen en los componentes que representan un nivel medio y alto, pero aun así pueden existir actividades con riesgos críticos a ser tratados, esto en relación a los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario de control interno en la gerencia financiera de Movidelnor EPM. En la matriz en mención se realiza la identificación,

valoración, determinación de impacto, probabilidad de ocurrencia, riesgo inherente y riesgo residual de cada una de las vulnerabilidades existentes en los procesos ejecutados en esta dependencia, adicional se plantea actividades y estrategias a ser aplicadas para mitigar los riesgos.

En este contexto, para la elaboración de la matriz de riesgo es de suma importancia poner en conocimiento los parámetros de medición aplicados tales como:

**Tabla 20.**

*Importancia del Riesgo*

<b>Valor</b>	<b>Concepto</b>
10	Importante
5	Moderado
1	No Significativo

*Fuente: Auditoría Gubernamental Contraloría General del Estado*

Elaborado por: El Autor

La importancia del riesgo está directamente relacionada con la gestión empresarial donde se encuentra tanto en el contexto de la entidad, programa, proyecto, actividad y proceso ejecutados en la misma, en este sentido se establece los parámetros antes mencionados dependiendo del grado de importancia establecido.

**Tabla 21.**

*Probabilidad de ocurrencia del Riesgo*

<b>Valor</b>	<b>Escala</b>	<b>Concepto</b>
3	Muy Probable	Al menos una vez al año, ocurrencia con anterioridad reiteradas ocasiones
2	Probable	Alguna vez, ha ocurrido solo una vez
1	Improbable	No ha ocurrido nunca, podría ocurrir en circunstancias excepcionales

*Fuente: Auditoría Gubernamental Contraloría General del Estado*

Elaborado por: El Autor

La probabilidad de ocurrencia se mide en base de la frecuencia con la cual pueden suceder o han sucedido los eventos no planificados en este caso los mismos serán valorados con los parámetros antes mencionados.

**Tabla 22. Nivel de Impacto del Riesgo**

*Nivel de Impacto del Riesgo*

<b>Valor</b>	<b>Escala</b>	<b>Concepto</b>
3	Alto	Amenazan la supervivencia
2	Medio	No amenazan el cumplimiento
1	Bajo	Pueden solucionarse

*Fuente: Auditoría Gubernamental Contraloría General del Estado*

Elaborado por: El Autor

En el impacto se considera la magnitud o consecuencia de los efectos donde se califican en relación de si amenazan o no la supervivencia o el cumplimiento de los programas, proyecto, actividad, proceso de la entidad; de tal forma que, en el rango alto amenazan la efectividad o el cumplimiento de los objetivos de la entidad, en el rango medio los procesos requerirán cambios significativos o formas alternas de operación y en el rango bajo se podrán solucionar con algunos cambios o pueden manejarse mediante actividades cotidianas realizadas en el área financiera.

**Tabla 23.**

*Escala de calificación del Riesgo*

<b>Valor</b>	<b>Riesgo</b>	<b>Color</b>
De 1 a 10	Bajo	Verde
De 11 a 30	Moderado	Amarillo
De 31 a 90	Alto	Rojo

*Fuente: Auditoría Gubernamental Contraloría General del Estado*

Elaborado por: El Autor

Para medir la escala de calificación del riesgo se tomó como base en los parámetros establecido por la Contraloría General del Estado, los mismos que se detallaron anteriormente.

Adicional es de suma importancia mencionar que en la matriz se detallan las actividades de control aplicadas en cada uno de los procesos o cuales actividades se emplearían para mitigar y controlar los riesgos.

**Detalle:**

**Tabla 24.**

*Matriz de Riesgos Gerencia Financiera Movidelnor EPM – Ambiente Interno*

Componente COSO ERM	Nro. Descripción	Riesgo	Factores externos					Factores Internos			Importancia	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente	Controles	Importancia	Probabilidad	Impacto	Riesgo Residual
			Económicos Medio	Políticos/Legal Sociales	Tecnológicos	Personal Procesos	Tecnología	Personal	Procesos	Tecnología									
Ambiente Interno	1	La falta de planificación financiera para la adquisición de nuevo personal					X				10	3	3	<b>ALTO</b>	Realizar las contrataciones previo al análisis financiero en base al flujo de efectivo existente	10	2	1	<b>MODERADO</b>
	2	Falta de capacitación a los empleados					X				5	3	2	<b>MODERADO</b>	Programa de capacitaciones anuales con organismos de control	5	2	1	<b>BAJO</b>

3	Falta de Sanciones por evaluaciones de parte de los organismos de desempeño	X	5	3	2	<b>MODERADO</b>	Programa de evaluaciones semestrales	5	2	1	<b>BAJO</b>
4	falta de control experiencia de los gerentes en el giro del negocio	X	10	3	2	<b>ALTO</b>	Programas de socialización de normativa y reglamentos internos a los funcionarios del área financiera	10	1	1	<b>BAJO</b>
5	Falta de difusión del código de ético entre los funcionarios	X	5	2	2	<b>MODERADO</b>	contrataciones exclusivamente de los perfiles adecuados	5	2	1	<b>BAJO</b>

Elaborado por: El Autor

**Tabla 25.**

*Matriz de Riesgos Gerencia Financiera Movidelnor EPM – Establecimiento de Objetivos*

Componente COSO ERM	Nro.	Descripción	Riesgo	Factores externos				Factores Internos			Importancia	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente	Controles	Importancia	Probabilidad	Impacto	Riesgo Residual
				Económicos	MedioAmbiental	Políticos/Legales	Sociales	Tecnológicos	Infraestructura	Personal									
Establecimiento de Objetivos	1	No se ha establecido rangos de tolerancia al riesgo	incumplimiento de los objetivos institucionales planteados						X	10	2	1	<b>MODERADO</b>	Elaboración de un mapa de riesgos donde se valore los mimos y se determine rangos de tolerancia en el área financiera	10	1	1	<b>BAJO</b>	
	2	No se ha establecido techos y pisos de los riesgos						X		10	2	1	<b>MODERADO</b>			10	1	1	<b>BAJO</b>

Elaborado por: El Autor

**Tabla 26.**

*Matriz de Riesgos Gerencia Financiera Movielnor EPM – Identificación de Eventos*

Componente COSO ERM	Nro.	Descripción	Riesgo	Factores externos			Factores Internos			Importancia	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente	Controles	Importancia	Probabilidad	Impacto	Riesgo Residual			
				Económicos	MedioAmbient	Políticos/Legal	Sociales	Tecnológicos	Infraestructura										Personal	Procesos	Tecnología
Identificación de Eventos	1	No se ha determinado los impactos de los riesgos existentes	Ocurrencia de eventos que afecten significativamente a la empresa							X	5	3	3					ALTO	5 2 2	MODERADO	
	2	No se cuenta con un mapa de Riesgos	Ineficiencia en la gestión							X	5	3	3					ALTO	Implementación de un plan de mitigación de riesgos en el área financiera	5 2 1	BAJO
	3	No se ha identificado los riesgos inherentes de cada proceso	Falta de identificación a tiempo los riesgos					X				10	3	3					ALTO		10 2 1

Elaborado por: El Autor

**Tabla 27.**

*Matriz de Riesgos Gerencia Financiera Movidelnor EPM – Evaluación del Riesgo*

Componente COSO ERM	Nro.	Descripción	Riesgo	Factores externos			Factores Internos			Importancia	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente	Controles	Importancia	Probabilidad	Impacto	Riesgo Residual	
				Económicos	Medio Ambientales	Políticos/Legales	Sociales	Tecnológicos	Infraestructura										Personal
Evaluación del Riesgo	1	No existe un plan estratégico del área financiera	Pérdida de recursos e incumplimiento de las metas							X	10	3	3	ALTO	Elaboración del plan estratégico con objetivos a cumplir por parte del área financiera	5	1	2	BAJO
	2	Falta de procedimientos para determinar riesgos inherentes que afecten el desarrollo de actividades financieras								X	10	3	3	ALTO	Actualización e implementación de manuales de procedimientos referente a riesgos	10	1	2	MODERADO

3	No existe personal responsable de la identificación y evaluación de los riesgos	Tratamiento inadecuado del riesgo	X	10	3	3	<b>ALTO</b>	Incorporación de personal experto en manejo de riesgo	10	1	2	<b>MODERADO</b>
4	Instalaciones inadecuadas	Mal atención al usuario	X	5	2	2	<b>MODERADO</b>		5	2	2	<b>MODERADO</b>
5	No existe un plan de mitigación de riesgos	Pérdida de recursos e incumplimiento de las metas	X	10	3	3	<b>ALTO</b>		10	1	2	<b>MODERADO</b>
6	Falta de comunicación de las acciones a ejecutar referente a riesgos	Pérdida de recursos e incumplimiento de las metas	X	5	2	2	<b>MODERADO</b>	Mayor énfasis por el Jefe financiero para socializar las acciones realizadas	5	2	1	<b>BAJO</b>

Elaborado por: El Autor

**Tabla 28.**

*Matriz de Riesgos Gerencia Financiera Movidelnor EPM – Evaluación del Riesgo*

Componente COSO ERM	Nro.	Descripción	Riesgo	Factores externos					Factores Internos			Importancia	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente	Controles	Importancia	Probabilidad	Impacto	Riesgo Residual
				Económico	Medio	Políticos/L	Sociales	Tecnológico	Infraestruct	Personal	Procesos									
Respuesta al Riesgo	1	No se ha identificado variables para dar respuesta al riesgo	ocurrencia de eventos no planificados, incumplimiento de metas planteadas, indicadores de gestión bajos							X		10	3	3	ALTO	Implementación sistema integral de riesgos que contribuya con estrategias y acciones que permitan administrar el riesgo de una manera adecuada	10	1	2	MODERADO
	2	El área Financiera no ha implementado acciones de control en los procesos que permitan prevenir sucesos no planificados							X		10	3	2	ALTO	10		2	1	MODERADO	
	3	No se ha determinado metodologías que reconozcan las acciones para disminuir la probabilidad e impacto del riesgo.							X		10	3	3	ALTO	10		1	2	MODERADO	

Elaborado por: El autor

**Tabla 29.**

*Matriz de Riesgos Gerencia Financiera Movidelnor EPM – Actividades de Control*

Componente COSO ERM	Nro.	Descripción	Riesgo	Factores externos					Factores Internos			Importancia	Probabilidad	Riesgo Inherente	Controles	Importancia	Probabilidad	Impacto	Riesgo Residual	
				Económicos	Ambientales	Políticos/Sociales	Tecnológicas	Infraestructura	Personal	Procesos	Tecnología									
Actividades de Control Generales	1	No se evalúa los indicadores de eficiencia y eficacia en las operaciones								X		10	3	3	<b>ALTO</b>	El gerente financiero debe dar un seguimiento continuo de la ejecución	10	1	2	<b>MODERADO</b>
	1	No se realiza el seguimiento continuo de todo tipo de proyectos, y programas o de instituidos en el presupuesto	Uso inadecuado de recursos, desvió de fondos públicos							X		10	3	3	<b>ALTO</b>		10	1	1	<b>BAJO</b>
Actividades de Control Presupuesto	- 2	No se realiza el seguimiento de los valores no utilizados de las certificaciones emitidas								X		5	3	2	<b>MODERADO</b>	Dar estricto cumplimiento al manual de funciones por parte del personal de presupuestos	10	1	1	<b>BAJO</b>

Actividades de Control - Tesorería	1	No se realiza el seguimiento y baja ónde los formularios tributaria, pre impresos de especies valoradas	defraudación de los formularios tributaria, pre impresos de especies valoradas extravió de materiales	X	10	3	3	<b>ALTO</b>	El jefe del Dpto. Tesorería debe realizar el seguimiento permanente y suscribir actas de conciliación y baja de especies valoradas	10	1	2	<b>MODERADO</b>
	2	No se establece y respeta la programación del flujo de efectivo referente a los tiempos de ejecución para medir la eficiencia en la gestión	Bajo Nivel de liquidez de la empresa, quiebra o bancarrota	X	10	3	3	<b>ALTO</b>	Dar estricto cumplimiento a los tiempos de ejecución en relación al flujo de caja existente	10	2	1	<b>MODERADO</b>
	3	No existe un análisis de la cartera pendiente de cobro que determine las acciones urgentes a ser aplicadas	Cartera Vencida en exceso	X	5	2	3	<b>MODERADO</b>	seguimiento permanente y aplicación las herramientas necesarias para el cobro y recuperación de cartera.	5	1	1	<b>BAJO</b>

Actividades de Control - Contabilidad	1	No existe normativa, procedimientos para el archivo, conservación tanto del archivo físico y digital	Perdida y deterioro de documentación que conforman los procesos de adquisición de bienes y servicios	X	10	2	2	<b>ALTO</b>	Implementación de políticas para el manejo y control del archivo	10	1	1	<b>BAJO</b>
	2	La unidad financiera no posee un archivo digital de procesos de adquisición de bienes y servicios	Sanciones por parte de los organismos de control	X	5	2	2	<b>MODERADO</b>	Implementar etapa de digitalización de procesos de pagos antes de su ejecución	5	1	2	<b>BAJO</b>
	3	No se realiza el análisis previo de archivo pasivo o histórico para su destrucción conforme establece normativa	Sanciones por parte de los organismos de control	X	5	2	2	<b>MODERADO</b>	Implementación de políticas para el manejo y control del archivo	5	1	1	<b>BAJO</b>

Elaborado por: El Autor

**Tabla 30.**

*Matriz de Riesgos Gerencia Financiera Movidelnor EPM – Información y Comunicación*

Componente COSO ERM	Nro.	Descripción	Riesgo	Factores externos	Factores Internos	Importancia	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente	Controles	Importancia	Probabilidad	Impacto	Riesgo Residual
Información y Comunicación	1	No existe un plan de recuperación de información			X	10	2	3	<b>ALTO</b>	El gerente financiero	10	1	2	<b>MODERADO</b>
	2	No se realiza controles frecuentes de los procesos y de la información manejada	Sistemas de información vulnerable		X	5	2	2	<b>MODERADO</b>	dispondrá realizar respaldos de la información financiera	5	1	1	<b>BAJO</b>
	3	No se realiza el resguardo de información pertinente cuando se desvincula a un funcionario	s, Perdida total de la información manejada por el área financiera		X	5	3	1	<b>MODERADO</b>	una vez al mes para evitar inconvenientes futuros por pérdida de la misma.	5	1	1	<b>BAJO</b>

Elaborado por: El Autor

**Tabla 31.**

*Matriz de Riesgos Gerencia Financiera Movidelnor EPM – Seguimiento y Monitoreo*

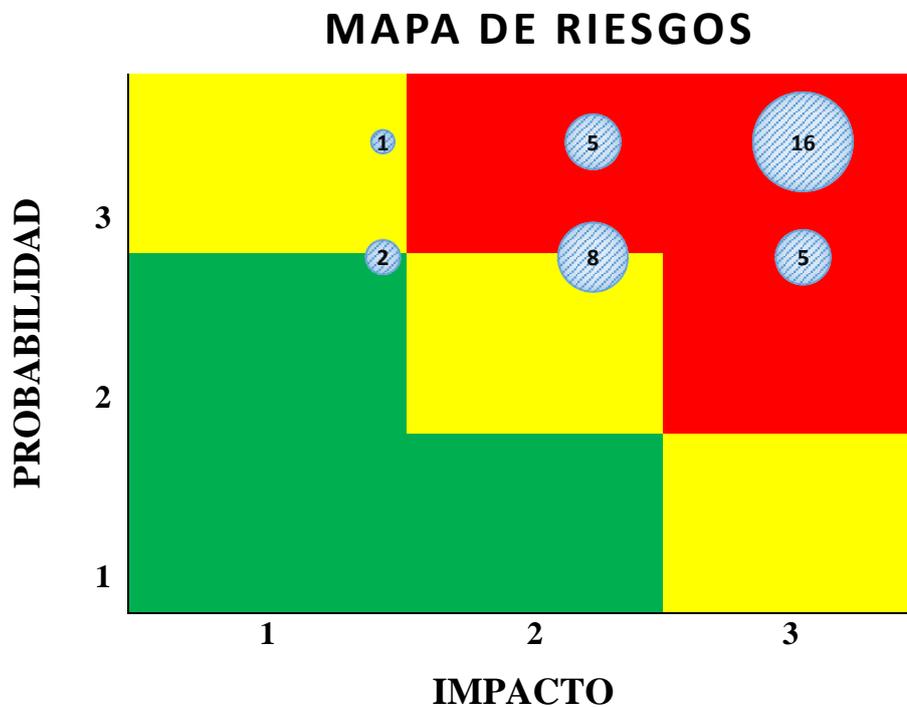
Componente COSO ERM	Nro.	Descripción	Riesgo	Factores externos			Factores Internos			Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente	Controles	Importancia	Probabilidad Impacto	Riesgo Residual	
				Económicos	Medio Políticos/Legales	Sociales	Tecnológicos	Infraestructura	Personal								Procesos
Seguimiento y Monitoreo	1	No se ha establecido políticas para el seguimiento y monitoreo del control interno en todos los niveles							X	5	2	2		5	1	1	BAJO
			Acciones de control para la gestión de riesgos, no se										El gerente financiero implementara acciones para la modernización de las acciones				

2	Falta de basen en la aplicación de realidad acciones para institucional evaluar el funcionamiento y de los controles ejecutados	X	10	2	3	<b>ALTO</b>	de control referente a la normativa vigente y los cambios tecnológicos existentes.	10	2	1	<b>MODERADO</b>	
3	No existe un Departament o Auditoría Interna	Incumplimiento de la legal vigente, sanciones por parte de los organismos de control	X	10	3	3	<b>ALTO</b>	realizar informe de necesidad para la factibilidad de incorporar el área de auditoria interna que supervise los procesos ejecutados	5	1	1	<b>BAJO</b>
4	No se realiza auditoria periódicamen te a las cuentas de riesgo	organismos de control	X	5	2	3	<b>MODERADO</b>	El gerente financiero monitoreara el cumplimiento y dará seguimiento	10	2	1	<b>MODERADO</b>
5	No se realiza autoevaluacion de los procesos, gestión y el control	Reiteración de errores en los procesos, Incumplimiento de los objetivos	X	10	3	3	<b>ALTO</b>					

interno de la entidad planteados en el área			a las observaciones los entes de control, con la finalidad de reducir el riesgo.	
6 Los directivos de la entidad no determinan las acciones preventivas o correctivas	X	5 2 3		5 1 2 <b>BAJO</b>
		<b>MODERADO</b>		

Elaborado por: El Autor

Con base a la matriz antes detalla se expone el mapa de calor de los riesgos generados en los procesos ejecutados en la gerencia financiera de Movidelnor EPM, detalle:



*Gráfico 24. Mapa de Calor Riesgos*

Elaborado por: El Autor

En este sentido como se puede apreciar en la matriz de riesgos para los procesos ejecutados en el área financiera carecen de herramientas preestablecidas que controlen y administren el riesgo, es por esta razón que los procedimientos de control aplicados han disminuido su efectividad. Con este antecedente se puede evidenciar que la mayoría de los riesgos identificados tienen una criticidad alta, seguido de un menor número de riesgos con criticidad media y dejando únicamente dos riesgos con criticidad baja los cuales se refieren a la falta de establecer pisos y techos de los riesgos, adicional de la falta de determinación del nivel tolerancia de los mismos.

De tal forma que, al realizar el análisis de la matriz de riesgos conforme al componente del COSO ERM ambiente de control el cual representa un nivel de confianza alto, sin embargo, en este componente se identifica un riesgo latente el cual tiene un grado de

criticidad alto, donde luego de aplicar controles claves no se logra mitigarlo de una manera representativa ya que este aún se encuentra en estado moderado, esto a la falta de planificación financiera para la contratación de nuevo personal, lo cual amenaza el nivel de liquidez de la empresa.

Adicional, referente a los componentes específicos del riesgos como lo es la identificación, evaluación y respuesta tienen un grado de confianza bajo son los procesos en los cuales la gerencia financiera tiene mayor vulnerabilidad ya que todos los riesgos implícitos en cada acción ejecutada tienen una criticidad de carácter alto, siendo muy probable de que estos sucedan y afecten significativamente de manera negativa la gestión de la gerencia financiera, lo antes mencionado en razón de que no se han implementado instrumentos, herramientas y estrategias que permitan identificar y analizar los riesgos evitando la afectación al cumplimiento de los objetivos institucionales, en este sentido es de suma importancia puntualizar que los principales factores que lo ocasionan es la falta de un mapa de riesgos y la falta del personal responsable de la identificación, control y mitigación de riesgos.

Consecuentemente, con respecto al componente de actividades de control manejadas por los departamentos de presupuesto, tesorería y contabilidad de Movidelnor EPM, las cuales representan un grado de confianza alto debido al cumplimiento de lo establecido en la normativa legal vigente en la mayoría de los procesos ejecutados; Sin embargo, en relación a los rangos de semaforización de los riesgos se identificó vulnerabilidades de alta importancia a ser consideradas dentro de este componente como lo son la evaluación de los indicadores de eficiencia y eficacia dentro de la gerencia, el seguimiento del cumplimiento de los programas y proyectos planteados en el presupuesto como igual el seguimiento de los saldos existentes de cada una de las certificaciones presupuestarias emitidas, procesos los cuales actualmente no son aplicados en la gerencia financiera. Adicional en este componente referente al departamento de Tesorería se identifica los riesgos que amenazan a la empresa como lo es el bajo nivel de liquidez mismo que puede conllevar a la quiebra o bancarrota de lo mismo, este riesgo se presenta debido a que no se respeta los tiempos de ejecución establecidos en relación a la programación de caja empresarial, además referente al

departamento de Contabilidad se identifica que los mayores riesgos se enfocan en base a la pérdida y deterioro de documentación de cada expediente de los procesos, es decir se enfoca en el manejo y administración del archivo físico y digital de esta dependencia.

A nivel del componente de información y comunicación mismo que representa un nivel de confianza alto, pero debido a la materialidad de sus riesgos se han considerado en un rango moderado, esto en razón de que inciden directamente en el cumplimiento de las metas institucionales planteadas considerando que los sistemas contables, financieros se han implementado en base a lo que establecen las leyes y normas vigentes en el país, sin embargo estos pueden ser vulnerados y presentar inconvenientes de suma importancia como es la pérdida total de información esto en razón de que no se han establecido planes de contingencia para la recuperación de información en casos de siniestros (colapsos, virus, hackers, entre otros).

Posteriormente, con relación al último componente del COSO ERM seguimiento y monitoreo es importante manifestar que representa un nivel de confianza y riesgo con criticidad moderado, no obstante al ser el nivel de riesgo representativo fácilmente pueden tener una criticidad alta que afecten a la gestión financiera de una forma considerable, esto en razón de que el incumplimiento de las observaciones realizadas por los organismos de control pueden acarrear futuras sanciones, y si no existe el seguimiento y monitoreo pertinente se cae por la reincidencia en el incumplimiento de la normativa y reiteración de errores en la ejecución de los procesos, es importante mencionar que un detonante de este componente es la falta de un departamento de auditoría interna dentro de Movidelnor EPM.

#### **5.10. Plan de Mitigación de riesgos**

Una vez que se ha identificado y valorado los riesgos existentes en los procesos ejecutados en el área financiera mediante la construcción de la matriz de riesgos es de suma importancia desarrollar el plan de mitigación de los riesgos identificados, esto en razón de que el sistema de gestión de riesgos es una herramienta la cual establece

acciones y estrategias a ejecutar para disminuir el riesgo, en el mismo que se detallen responsables, tiempo, recursos y medios de verificación que evidencien la mejora en la ejecución de los procesos realizados dentro de la gerencia financiera de Movidelnor EPM.

**Tabla 32.**

*Plan de Mitigación de Riesgos*

<b>Actividades</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Verificador</b>
Evaluación del flujo de caja determinando la capacidad financiera para nuevas vinculaciones de personal.	Gerente Financiero Jefe Dpto. Tesorería	Humanos Materiales	Mensual	Informes de flujo de caja
Evaluar la ejecución anual del POA en la Gerencia Financiera	Gerente Financiero	Humanos Materiales	Trimestral	Porcentaje del cumplimiento del POA institucional.
Programa de capacitación al personal del área financiera mediante los organismos de control, referente a normativa y administración de riesgos.	Gerente Financiero Todos los funcionarios	Humanos Materiales	Anual	Certificados de aprobación de los cursos.
Evaluaciones de conocimientos y desempeño	Gerente Financiero Todos los funcionarios	Humanos Materiales	semestral	Listado de funcionarios que aprobaron las evaluaciones.
Evaluar el sistema de control interno	Gerente Financiero	Humanos Materiales	Mensual	Matriz de evaluación del control interno.

aplicado en el área financiera	Jefe Dpto. Tesorería				
	Jefe Dpto. Contabilidad				
	Jefe Dpto. Presupuesto				
Identificar los riesgos potenciales que afronta el área financiera.	Gerente Financiero	Jefe Dpto. Tesorería	Humanos Materiales	Mensual	Mapa de Riesgos
	Jefe Dpto. Contabilidad				
	Jefe Dpto. Presupuesto				
Actualización permanente del mapa de riesgos en relación a cambios en la normativa o implementación de nuevos procesos.	Gerente Financiero	Jefe Dpto. Tesorería	Humanos Materiales	Mensual	Matriz de Riesgos
	Jefe Dpto. Contabilidad				
	Jefe Dpto. Presupuesto				
Detallar estrategias y acciones que permitan administrar el riesgo de una manera adecuada	Gerente Financiero		Humanos Materiales	Mensual	Manual de administración del riesgo
Detallar acciones de control en los procesos que permitan prevenir sucesos no planificados	Gerente Financiero		Humanos Materiales	Mensual	Manual de administración del riesgo
Identificación de procesos críticos en el área las cuales generan riesgos residuales de alto impacto.	Gerente Financiero	Jefe Dpto. Tesorería	Humanos Materiales	Mensual	Matriz de Riesgos
	Jefe Dpto. Contabilidad				

	Jefe	Dpto.			
	Presupuesto				
Establecer indicadores de eficiencia y eficacia en las operaciones	Gerente Financiero		Humanos Materiales	Trimestral	Indicadores elaborados de acuerdo al POA
Realizar el seguimiento continuo de todos los proyectos y programas instaurados en el presupuesto como de los valores residuales de las certificaciones otorgadas.	Gerente Financiero	Jefe Dpto. Presupuesto	Humanos Materiales	Mensual	Memorandos de informes del análisis y seguimiento realizado.
Implementar proceso de seguimiento y baja de especies valoradas.	Gerente Financiero	Jefe Dpto. Tesorería	Humanos Materiales	Mensual	Resolución de aprobación del proceso.
Implementar políticas de gasto en estricto cumplimiento de la programación de caja realizada.	Gerente Financiero	Jefe Dpto. Tesorería	Humanos Materiales	Anual	Memorando donde se detallen las directrices a seguir.
Implementar políticas de gestión de cobro de cartera.	Gerente Financiero	Jefe Dpto. Tesorería	Humanos Materiales	Anual	Memorando donde se detallen las directrices a seguir.
Elaborar un reglamento interno del manejo del archivo físico y digital con el fin de establecer	Gerente Financiero	Jefe Dpto. Contabilidad	Humanos Materiales	Mensual	Reglamento interno aprobado

procedimientos y tiempos a emplear.					
Realizar respaldos de la información generada en el área financiera, para evitar pérdidas de información.	Gerente Financiero Jefe Dpto. Tesorería Jefe Dpto. Contabilidad Jefe Dpto. Presupuesto	Humanos Materiales	Mensual	Respaldos de Información financiera	
Realizar controles del correcto manejo de la información en los procesos ejecutados.	Gerente Financiero Jefe Dpto. Tesorería Jefe Dpto. Contabilidad Jefe Dpto. Presupuesto	Humanos Materiales	Semanal	Actas firmadas de los controles realizados	
Realizar acciones para la evaluación del funcionamiento de los diversos controles aplicados.	Gerente Financiero	Humanos Materiales	Mensual	Informes de los resultados obtenidos.	
Ejecutar reuniones para dar seguimiento y monitoreo a todos los controles implementados	Gerente Financiero Jefe Dpto. Tesorería Jefe Dpto. Contabilidad Jefe Dpto. Presupuesto	Humanos Materiales	Semanal	Acta de reunión	

Elaborado por: El autor

## **5.11. Políticas de administración y manejo del riesgo**

Con la finalidad de dar cumplimiento a la normativa legal vigente en relación a los temas del control interno aplicado y la gestión del riesgo existente dentro de las actividades ejecutadas en la gerencia financiera de Movidelnor EPPM, se debe realizar la identificación, análisis, administración y monitoreo de los mismos, en este sentido se detalla a continuación diferentes aspectos a ser tomados en cuenta al momento de administrar los riesgos presentados en los procesos aplicados por los departamentos de Tesorería, contabilidad y Presupuesto.

### **5.11.1. Responsabilidades**

- El gerente financiero de Movidelnor EPM debe liderar el proceso de administración y gestión de riesgo en esta área, de conformidad con lo establecido en las normas de control interno y debido a que es la máxima autoridad dentro de la dependencia financiera.
- El gerente general de Movidelnor EPM como máxima autoridad de la institución es el encargado de aprobar y autorizar la implementación de políticas de administración de riesgos para cada proceso, es importante mencionar que las políticas, procedimientos y controles específicos se desarrollaran en base a la realidad y necesidad de cada una de las áreas técnicas las cuales ejecutan los procesos, con la finalidad de que estas herramientas sean las más idóneas y contribuyan el mejoramiento de la gestión financiera.
- El área de desarrollo institucional será la encargada de realizar la legalización pertinente del flujo de procesos a ser ejecutado en cada uno de los procesos del área financiera.
- Los jefes departamentales del área financiera son los responsables de la implementación y la correcta aplicación y monitoreo de las acciones para la

administración del riesgo en sus dependencias, así como también son los responsables de la formulación de mecanismos y herramientas adicionales a las ya establecidas las cuales permita realizar el seguimiento y evaluación del riesgo, entre las actividades indispensables a ser ejecutadas por los jefes departamentales tenemos la modificación o actualización continua de la matriz de riesgos y el plan de mitigación.

Adicional serán los responsables de evaluar con criterio de independencia el cumplimiento de la administración de riesgos como parte del sistema de control interno.

### **5.11.2. Gestión materialización de riesgos**

En esta sección se hace referencia de todas las medidas y acciones a ser empleadas las cuales permitan prevenir la materialización del riesgo, en este sentido se implementa una serie de controles en el plan de mitigación de riesgos, los mismos que se traducen en políticas, estrategias que contribuyan a evitar la afectación de eventos adversos que se puedan presentar en el desarrollo de la gestión financiera en Movidelnor EPM.

De tal forma, para la gestión de la materialización de riesgos se desarrollan aspectos claves que contribuyen a la mitigación del riesgo, mediante los cuales se realiza la identificación del riesgo, aprobación de la identificación del mismo, análisis de controles aplicados, valoración de controles, aprobación de valoración del riesgo, formulación del plan de tratamiento y seguimiento de la gestión de riesgos realizada, en este sentido es de suma importancia analizar aspectos como:

#### **a) Implementación de Controles**

El control previo aplicado en cada uno de los procesos ejecutados en el área financiera es una herramienta indispensable que contribuye a tener una administración de riesgos eficiente ya que se detecta errores y vulnerabilidades con anterioridad, es decir al inicio del proceso donde se puede tomar acciones preventivas y correctivas, bajo este

concepto en busca de mejorar la gestión del riesgo mediante la eficacia y eficiencia en los procesos ejecutados apoyados del talento humano que trabaja en esta área.

En este sentido el gerente financiero debe disponer por escrito al analista financiero que dentro de sus funciones en la recepción de documentación para el área financiera se realice un control previo exhaustivo donde se certifique el proceso realizado con la firma de responsabilidad del funcionario en el check list manejado en los procesos, adicional es de suma importancia mencionar que en base a la normativa legal vigente es responsabilidad de cada uno de los funcionarios que intervienen en el proceso realizar su propio control previo para identificar errores.

#### **b) Gestión Ética**

Este punto se basa en los valores y principios éticos que deben tener cada uno de los funcionarios del área financiera, los mismos que sirven como estrategia principal para que los servidores apliquen en su trabajo diario, siempre actuando bajo lo estipulado en el manual de ética de Movidelnor EPM, de esta manera se minimiza al máximo cualquier tipo de riesgo referente a actuaciones con falta de ética por cualquier funcionario.

#### **c) Capacitación y Formación**

Es de suma importancia contar con un plan anual de capacitaciones a los funcionarios del área financiera el cual permite que los empleados puedan actualizar sus conocimientos para realizar las actividades encargadas de una manera eficaz y eficiente siempre dentro de los parámetros legales establecidos, es por esta razón que las capacitaciones que formen parte de la planificación institucional deben ser las emitidas por los organismos de control del estado como lo es la Contraloría General del Estado, Ministerio de Finanzas, entre otros.

En este sentido el departamento de talento humano junto a cada uno de los jefes departamentales desarrollará un plan de capacitación y formación en base a las

necesidades de cada una de las áreas, el cual este orientado al desarrollo de las competencias del personal. El plan se elaborará y actualizará con periodicidad anual y dentro de un proceso participativo con todos los involucrados.

#### **d) Evaluaciones**

Conjuntamente con el plan de capacitación es de suma importancia contar con un plan de evaluaciones a cada uno de los funcionarios en relación a los temas que maneja dentro de su área y referente a la actualización de conocimientos técnicos y normativa legal vigente.

En este sentido los departamentos de talento humano conjuntamente con el gerente financiero y jefes departamentales correspondientemente desarrollaran pruebas de conocimientos para el personal de temas técnicos internos de la institución y en relación a la normativa general vigente, este proceso se realiza dos veces al año es decir con una periodicidad semestral, los funcionarios deben aprobar dichas pruebas para evitar llamados de atención y sanciones por parte de la empresa, de esta manera se está asegurando siempre contar con un personal idóneo y calificado.

#### **e) Reuniones de trabajo**

Para una correcta gestión de los riesgos existentes en cada uno de los departamentos de la gerencia financiera es indispensable que exista un proceso participativo donde el flujo de la comunicación interdepartamental sea efectivo donde mediante reuniones mantenidas entre los responsables de cada área se identifique errores y vulnerabilidades y se planteen posibles soluciones dentro de un proceso integral, global para toda el área financiera.

Este proceso al ser de suma importancia y en razón de que los riesgos son constantes es importante que por lo menos se realice una reunión por mes donde se analicé posibles riesgos, se monitoree los controles implementados y se realice la evaluación

de las acciones realizadas obteniendo el resultado de si la gestión financiera ha mejorado.

#### **f) Plan Operativo Anual**

Con la finalidad de desarrollar acciones las cuales contribuyan con la articulación de las acciones a ser ejecutadas en la gerencia financiera en relación a la gestión y administración de riesgos se encuentran contempladas dentro del presupuesto empresarial, es necesario realizar un proceso participativo en la elaboración del POA anual para de esta manera garantizar los medios y recursos correspondientes a ser empleados en las acciones a ser ejecutadas.

Es de suma importancia determinar responsables en la ejecución de cada una de las actividades realizadas en los departamentos con la finalidad de asegurar sus cumplimiento y ejecución.

#### **5.11.3. Minimizar el Riesgo**

Mediante la aplicación de políticas para disminuir el riesgo se busca obtener que mediante la aplicación de más herramientas de control interno se disminuya las vulnerabilidades a las que está expuesta la gerencia financiera o en tal caso se disminuya la probabilidad de ocurrencia o el impacto que puedan generar los riesgos.

#### **a) Optimización de procesos**

La ejecución de los procesos de una manera eficiente contribuye con la aplicación de un sistema de gestión de calidad con enfoque a los procesos la cual permita tener procesos predefinidos en los que con planificación y coordinación previa se detallen actividades a ser desarrolladas por cada departamento, de esta forma cumpliendo con los objetivos e índices de cumplimiento planteados por la gerencia financiera.

En este sentido entre las principales actividades a ser tomadas en cuenta tenemos:

- Definir el manejo de claves y perfiles manejen los diferentes funcionarios en sistemas Axis Cloud y Olympo ERP.
- Identificar y priorizar actividades esenciales, estratégicas para realizar el control y evaluación permanente de su ejecución.
- Establecer criterios y métodos para la medición de los resultados de la gestión a cargo de cada uno de los departamentos.
- Identificar y evaluar los factores externos e internos que generan los riesgos de mayor ocurrencia en cada uno de los departamentos, los mismos que puedan llegar a incidir de manera negativa en los resultados de la gestión, este proceso debe ser realizado de una manera participativa entre los jefes departamentales y sus respectivos equipos de trabajo.

#### **b) Autocontrol**

Con la finalidad de garantizar una gestión administrativa transparente y eficaz por cada uno de los funcionarios que integran la gerencia financiera de Movidelnor EPM, en los procesos, actividades y tareas que se encuentren bajo su responsabilidad indiferentemente de su nivel jerárquico deben estar en la capacidad de evaluar su trabajo, detectar desviaciones, efectuar correctivos, mejoras continuas en las herramientas empleadas, entre otros.

#### **5.11.4. Dispersar el Riesgos**

Para realizar la dispersión de riesgo en la gerencia financiera se puede tomar en cuenta aspectos como:

##### **a) Resguardo y seguridad de la información empresarial.**

Con la finalidad de asegurar la información financiera manejada en Movidelnor EPM el departamento de Tecnología y Comunicación debe efectuar copias de seguridad de

todos los archivos financieros procesados tanto en el sistema contable Olympto ERP como en el sistema operativo Axis Cloud, para evitar posibles pérdidas o extravío de información sensible para esta dependencia.

#### **b) Asegurar Bienes**

En este sentido es indispensable asegurar los bienes mediante la contratación de empresa de seguros la cual se encuentre encargada de garantizar la protección y seguridad de las instalaciones y bienes empresariales, adicional en la parte financiera las pólizas de caución que tiene los puestos de los jefes departamentales asegura el correcto y adecuado manejo de los bienes y fondos estatales.

#### **5.11.5. Transferir el Riesgo**

Con el propósito de transferir los riesgos y sus efectos se deberá contratar una póliza de esta manera Movidelnor EPM estará traspasando los posibles riesgos a terceros.

#### **5.12. Indicadores para la evaluación y monitoreo de la gestión de riesgos**

Una vez aplicado las diferentes herramientas y estrategias para mitigar los riesgos existentes en los procesos aplicados dentro de la gerencia financiera de Movidelnor EPM, es de suma importancia realizar el monitoreo y evaluación de la gestión realizada donde se determine se las acciones planteadas se han ejecutado en su totalidad y determinar si los resultados obtenidos son positivos y han contribuido a cumplir los objetivos planteados anteriormente por la gerencia financiera, en otras palabras se busca verificar la eficacia de la implementación de dichos mecanismos.

Para poder ejecutar lo antes mencionado y en busca de obtener una unidad de medida que ayude a determinar el grado de eficacia y aplicación de la administración de riesgos se establecen diferentes indicadores para los riesgos existentes, adicional estos indicadores nos ayudará a determinar si la gestión financiera se está realizando de una manera correcta y evidenciar su mejora continua, los responsables de su realización son los jefes departamentales, detallo los indicadores a ser empleados:

**Tabla 33.**

*Indicadores Gestión de riesgos Ambiente interno y establecimiento de objetivos*

AMBIENTE INTERNO Y ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS				
Objetivo	Indicador	Índice	Meta	Frecuencia
Evaluar el flujo de caja determinando la capacidad financiera para nuevas vinculaciones de personal.	Número de informes de flujo de caja para contratación de nuevo personal.	$CNP = \frac{\# \text{ Informes capacidad fiannciera solicitados}}{\# \text{ Informes capacidad fiannciera emitidos}}$	12	Mensual
Evaluar la ejecución anual del POA en la Gerencia Financiera	Número de objetivos cumplidos del POA.	$CPOA = \frac{\# \text{ objetivos cumplidos GF}}{\# \text{ objetivos planteados GF}}$	9	Anual
Ccapacitar al personal del área financiera.	Número de capacitaciones recibidas	$CPOA = \frac{\# \text{ capacitaciones recibidas GF}}{\# \text{ capacitaciones planificadas GF}}$	3	Anual

<p>Evaluar conocimientos y desempeño de funcionarios GF</p>	<p>Número de evaluaciones realizadas</p>	$\text{CPOA} = \frac{\# \text{ evaluaciones realizadas GF}}{\# \text{ evaluaciones planificadas GF}}$	<p>2</p>	<p>Semestral</p>
<p>Evaluar el sistema de control interno aplicado en el área financiera, en base al COSO ERM</p>	<p>Número de evaluaciones realizadas</p>	$\text{ESCI} = \frac{\# \text{ evaluaciones realizadas GF}}{\# \text{ evaluaciones planificadas GF}}$	<p>4</p>	<p>Trimestral</p>
<p>Realizar reuniones con la finalidad de renovar las políticas financieras de la empresa.</p>	<p>Número de reuniones realizadas</p>	$\text{ER} = \frac{\# \text{ reuniones realizadas GF}}{\# \text{ reuniones planificadas GF}}$	<p>4</p>	<p>Trimestral</p>

Elaborado por: El autor

**Tabla 34.**

*Indicadores Gestión de riesgos identificación de eventos, evaluación y respuesta al riesgo*

<b>IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS, EVALUACIÓN Y RESPUESTA AL RIESGO</b>					
<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Índice</b>	<b>Meta</b>	<b>Frecuencia</b>	
Identificar los riesgos potenciales que afronta el área financiera.	Número de veces que se realiza el análisis de identificación de los riesgos	$RP = \frac{\# \text{ Informes de identificación de riesgos realizados}}{\# \text{ Informes de identificación de riesgos planificados}}$	3	Cuatrimestral	
Actualizar permanentemente el mapa de riesgos en relación a cambios en la normativa o implementación de nuevos procesos.	Número de actualizaciones del mapa de riesgos	$MP = \frac{\# \text{ de actualizaciones realizadas mapa de riesgos}}{\# \text{ de actualizaciones planificadas mapa de riesgos}}$	12	Mensual	
Detallar estrategias y acciones que permitan administrar el riesgo de una manera adecuada	Número planes de riesgos definidos	$PM = \frac{\# \text{ planes de mitigación realizados GF}}{\# \text{ planes de mitigación planificados GF}}$	2	Semestral	
Identificar procesos críticos en el área las cuales generan riesgos residuales de alto impacto.	Número veces que se identifican los procesos críticos	$PC = \frac{\# \text{ veces que se identifican los procesos criticos}}{\# \text{ veces planificadas para identificar los procesos criticos}}$	4	Trimestral	
Establecer indicadores de eficiencia y eficacia en las operaciones	Número de indicadores realizados	$IE = \frac{\# \text{ indicadores realizados y aplicados}}{\# \text{ indiacadores planificados}}$	12	Mensual	

Elaborado por: El autor

**Tabla 35.***Indicadores Gestión de riesgos Ambiente de control*

ACTIVIDADES DE CONTROL				
Objetivo	Indicador	Índice	Meta	Frecuencia
Realizar el seguimiento constante de todos los proyectos y programas instaurados en el presupuesto como de los valores residuales de las certificaciones otorgadas.	Número de informes de control y seguimiento	$SP = \frac{\# \text{ Informes realizados}}{\# \text{ Informes d planificados}}$	12	Mensual
Implementar proceso de seguimiento y baja de especies valoradas.	Número de procesos de acta de bajas	$PA = \frac{\# \text{ de procesos realizados}}{\# \text{ de procesos planificados}}$	1	Anual
Implementar políticas de gasto en estricto cumplimiento de la programación de caja realizada.	Número de informes con políticas de gastos	$PG = \frac{\# \text{ Informes realizados}}{\# \text{ Informes de planificados}}$	12	Mensual

Implementar políticas de gestión de cobro de cartera.	Número de informes con políticas de cobro	$PC = \frac{\# \text{ Informes realizados}}{\# \text{ Informes de planificados}}$	12	Mensual
Elaborar un reglamento interno del manejo del archivo físico y digital con el fin de establecer procedimientos y tiempos a emplear.	Numero de reglamentos elaborados	$IE = \frac{\# \text{ reglamentos realizados}}{\# \text{ reglamentos de planificados}}$	1	Anual

Elaborado por: El autor

**Tabla 36.***Indicadores Gestión de riesgos información y comunicación*

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				
Objetivo	Indicador	Índice	Meta	Frecuencia
Realizar respaldos frecuentes de la información financiera generada, para evitar pérdidas de datos.	Número de veces que se realiza el respaldo de información	$RI = \frac{\# \text{ veces que se realiza respaldos}}{\# \text{ veces planificadas ha realizar respaldos}}$	2	Semestral
Realizar controles del correcto manejo de la información en los procesos ejecutados.	Número de veces que se realizan los controles	$PA = \frac{\# \text{ de controles realizados}}{\# \text{ de controles planificados}}$	3	Cuatrimestral
Trazar políticas internas de difusión de la información en la gerencia financiera	Número de políticas diseñadas	$PG = \frac{\# \text{ politicas aplicadas}}{\# \text{ políticas planificadas, diseñadas}}$	1	Anual

Elaborado por: El autor

**Tabla 37.***Indicadores Gestión de riesgos seguimiento y monitoreo*

**SEGUIMIENTO Y MONITOREO**

Objetivo	Indicador	Índice	Meta	Frecuencia
Requerir al gerente general se instauren autoevaluaciones del sistema de control interno aplicado en la Gerencia Financiera	Número de autoevaluaciones realizadas	$RI = \frac{\# \text{ autoevaluaciones realizadas}}{\# \text{ autoevaluaciones planificadas}}$	2	Semestral
Ejecutar reuniones para monitorear todos los controles establecidos.	Número de reuniones realizadas	$PA = \frac{\# \text{ de reuniones realizadas}}{\# \text{ de reuniones planificadas}}$	12	Mensual

Elaborado por: El autor

### 5.13. Parámetros evaluación

Luego de ser aplicada la propuesta es importante tener en cuenta los siguientes aspectos.

**Tabla 38.**

*Parámetros evaluación*

<b>Interrogantes</b>	<b>Respuesta</b>
¿ Por qué evaluó?	Para conocer el efecto del sistema de mitigación de riesgos propuesto.
¿ Para qué evaluó?	Para conocer el impacto de la aplicación del sistema de mitigación de riesgos propuesto.
¿ Qué evaluar?	Los procesos y los posibles eventos de riesgo en cada acción ejecutada.
¿ Cuándo evaluar?	Posterior a la ejecución de la presente propuesta.
¿ Quienes realizan la evaluación?	El Gerente Financiero y los Jefes Departamentales (Tesorería, Presupuesto, Contabilidad).
¿ Cómo evaluar?	Mediante la aplicación de indicadores.

Elaborado por: El autor

## CAPÍTULO VI

### 6. Conclusiones y Recomendaciones

#### 6.1. Conclusiones

- Se analizó los procesos ejecutados en el área financiera tanto por los departamentos de Presupuesto, Tesorería y Contabilidad, donde mediante el cuestionario elaborado en base a los ocho componentes del COSO ERM se evaluó y diagnosticó el sistema de control interno aplicado en cada uno del proceso determinando un grado de confianza promedio de 64% y un nivel de riesgo promedio de 35% representando que el nivel de riesgo en las operaciones de la gerencia financiera de Movidelnor EPM es alto.

Adicional se determinó que no se encuentra establecido claramente los objetivos específicos, metas, logros a obtener en los plazos determinados de cada uno de los procesos ejecutados, lo cual afecta directamente al grado de confianza del control interno aplicado.

- Al no mantener un sistema de gestión de riesgos, resulta difícil obtener un documento en el que se encuentren plasmado los procedimientos para la identificación de riesgos de fuentes internas o externas en los procesos, razón por la cual con las herramientas de obtención de información y mediante el análisis de los diferentes procesos ejecutados se identificó los potenciales riesgos en cada componente del COSO ERM, donde se determinó factores causales, probabilidad, importancia, impacto y controles aplicados para mitigar los eventos no deseados dentro de la gerencia financiera, de esta manera se obtuvo los riesgos residuales a los cuales se les debe dar seguimiento y aplicar controles más rígidos asegurando la consecución de los objetivos planteados.

Es de suma importancia manifestar que el mayor nivel de riesgo que tiene esta dependencia se encuentra en los componentes Identificación de eventos, Evaluación y Respuesta al riesgo.

Se realizó análisis DAFO, MEFI, y de riesgos para poder establecer estrategias efectivas, así como identificar los factores críticos de riesgo que tenía esta dependencia y así lograr definir las respectivas mitigaciones para los mismos.

- Para la correcta administración de las operaciones financieras en materia de los riesgos identificados, valorados y analizados mediante la aplicación del control interno se definió estrategias y soluciones a emplear para contrarrestarlos, el sistema integral de gestión de riesgos neutraliza los riesgos que tienen mayor probabilidad de ocurrencia e incidencia alta mediante el planteamiento de actividades de control, y asignación de los responsables de ejecución, y del manejo de tiempos y recursos.

Adicional es importante manifestar que para realizar el monitoreo y evaluación del trabajo realizado y para medir el cumplimiento de los objetivos trazados se planteó diferentes indicadores de gestión.

## 6.2. Recomendaciones

- Se recomienda la constante capacitación y evaluación al personal de la gerencia financiera en temas referente a control interno, ya que este debe considerarse dentro de esta dependencia una herramienta indispensable a ser aplicada en los procesos ejecutados, creando una cultura interna de control, evaluación y planificación que contribuya con la prevención y mitigación de riesgos en el área financiera y adicional se pueda evaluar la funcionabilidad de los controles claves establecidos para lograr los objetivos trazados.
- Se recomienda realizar las actualizaciones periódicamente tanto las matrices de análisis DAFO y MEFI como la matriz de riesgos en la que adicional es de suma importancia identificar y evaluar los riesgos existentes, con la finalidad de estar en la capacidad de tener una reacción oportuna a los eventos, donde se conozca su importancia, probabilidad e impacto. Para el posterior establecimiento de controles a ser aplicados los cuales se encuentren actualizados en ámbitos técnicos, normativa, entre otros, lo cual permita que la mitigación de los mismos sea eficiente.
- La gerencia financiera de Movidelnor EPM, debe implementar el sistema integral de gestión de riesgos antes señalado, con la finalidad de mejorar la administración financiera y conjuntamente con la optimización de tiempo y recursos es decir bienes públicos, adicional mediante el control y evaluación mediante indicadores el sistema se convierte en una herramienta útil e indispensable para gestionar de una manera planificada y ordenada los riesgos existentes disminuyendo el grado de incertidumbre y asegurando el cumplimiento de los objetivos institucionales, adicional que el sistema sirve para fortalecer el control interno aplicado.

### 6.3. Relación específicos, conclusiones y recomendaciones

**Tabla 39.**

*Relación Específicos, conclusiones y recomendaciones*

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>Recomendaciones</b>
Analizar los procesos ejecutados por cada departamento de la Unidad Financiera y el control interno aplicado a los mismos.	no se encuentra establecido claramente los objetivos específicos, metas, logros a obtener en los plazos determinados de cada uno de los procesos ejecutados, lo cual afecta directamente al grado de confianza del control interno aplicado.	constante capacitación y evaluación al personal de la gerencia financiera en temas referente a control interno, considerar una herramienta indispensable a ser aplicada en los procesos ejecutados.
Establecer los potenciales riesgos y vulnerabilidades a los que está expuesta el área financiera.	Al no mantener un sistema de gestión de riesgos, resulta difícil obtener un documento en el que se encuentren plasmado los procedimientos para la identificación de riesgos de fuentes internas o externas en los procesos, razón por la cual se elabora la matriz de riesgo pertinente.	actualizaciones periódicamente tanto las matrices de análisis DAFO y MEFI como la matriz de riesgos en la que adicional es de suma importancia identificar y evaluar los riesgos existentes,
Proponer el sistema de gestión de riesgos para la Mancomunidad de Transito que defina las estrategias y soluciones a emplear para mejorar la administración de las operaciones financieras.	No existe un modelo de administración de riesgo en la empresa	Implementar el sistema integral de gestión de riesgos.

**Elaborado por:** El autor

## BIBLIOGRAFÍA

- Aragüez, L. (2017). El impacto de las tecnologías de la información y de la comunicación en la salud de los trabajadores. *El tecnoestrés*. España.
- Bejarano, (2016). La investigación cualitativa. *Editorial Research Journal*, 1(2), 1-9. Santiago.
- Benítez, A. (2018). La implementación de la gestión del riesgo en el método de planeamiento en el nivel operacional. *Escuela Conjunta de las Fuerzas Armadas*. Argentina.
- Bermeo, J. (2018). Análisis de la gestión de riesgos financieros en grandes empresas comerciales de Guayaquil. *Espirales Revista Multidisciplinaria de investigación*. 2(14), Article 14. Ecuador.
- Bertomeu, V. (2016). “Metodología para la Elaboración de Mapas de Riesgos Municipal” Colombia.
- Blanco, A. (2019). Auditoría un enfoque práctico. *Fundamentos Teóricos*. Observatorio laboral. Guadalajara.
- Brito, D. (2018). El riesgo empresarial. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(1), 269-277. Madrid.
- Bohórquez, A. (2018). Análisis de las metodologías para el riesgo financiero en las pymes. Bogotá.
- Bustamante D, (2016). Análisis de normas de control interno para el mejoramiento de la gestión de agrecons S.A. 79. Argentina.
- Calle, P. (2020). Conoce los componentes del control interno de una empresa. *Ril Editores*. Chile.
- Carpente, J. (2002). Determinación de factores de riesgo. *Platinuim*. Madrid.
- Cruz, L., & Nieves, J. (2016). Procedimiento para la Gestión de la Supervisión y Monitoreo del Control Interno. *Ciencias Holguín*, 22(1), 50-68. Colombia.
- Estupiñan, F. (2016). Método narrativo o descriptivo. *Editorial vLex*. Málaga.
- Fernández A., & Díaz, L. (2017). Investigación cuantitativa y cualitativa. Primera edición *Ecoe ediciones*. Colombia.

- Fonseca, O. (2011). Sistema de Control interno para organizaciones. Bogotá, CO: Ecoe Ediciones. Retrieved from <http://www.ebrary.com>.
- Gerenciales, H. (2016). Control interno hoy: Modelos de Control Interno. Ecoe Ediciones. Bogotá. Retrieved from <http://www.ebrary.com>.
- Gonzales, L. (2015). Una propuesta metodológica para establecer niveles de materialidad en respuesta a los riesgos de errores importantes en los estados financieros. Auditoría Financiera.
- Guerrero, M., & Medina, A. (2019). Procedimiento de gestión de riesgos como apoyo a la toma de decisiones Risk management procedure as a support to decisions making. 1, 14.
- Hernández, F. (2003). Metodología de la investigación. La Habana:
- Quinaluisa, H. (2018). Métodos para evaluar y examinar el control interno. Segunda Edición, Editorial Univ. Nacional de Colombia, Colombia, 68-69-104 pp.
- Lybrand, C. (1997). Conceptos del Control Interno: Informe COSO. Ediciones Díaz de Santos. España.
- Márquez, G. (2016). Modelos contemporáneos de control interno. Fundamentos teóricos. 23. Ecuador.
- Miner, C. (2019). Gestión de Riesgos en el Sector Público. Revista Escuela de Administración de Negocios, 59.
- Montoya, L. (2018). Riesgo Estratégico Contraste de perspectivas. Buenos Aires.
- Moreno, J. (2016). Plan de mitigación y prevención de riesgos y su incidencia en el control interno de la Universidad Estatal amazónica.
- Muñoz, M. (2017). Riesgo financiero. Una aproximación cualitativa al interior de las mis pymes en Colombia. Aglala, 8(1), 139-160.Colombia. <https://doi.org/10.22519/22157360.1029>
- Narváez, L. (2009). La gestión del riesgo de desastres. Secretaría General de la Comunidad Andina.
- Mantilla, J. (2013). Auditoría del control interno (3a. Ed.). Ecoe Ediciones. Uruguay.
- Medina, H. (2016). Análisis de la aplicación de la Ley Sarbanes Oxley como herramienta de control interno. Caso empresa petrolera. Universidad Simón Bolívar. Ecuador.

- Meléndez, D. (2017). La evaluación de riesgos como componente básico del sistema de control interno: una aplicación a las fuentes de financiación de la ULPGC. Madrid: EUMED.
- Solano, J. (2019). Marco metodológico para aplicar un modelo de gestión de riesgos financieros en la UNED. *Revista Nacional de Administración*, 10(1), 105-122. México. <https://doi.org/10.22458/rna.v10i1.2470>.
- Sosa, R. (2019). Administración o gestión de riesgos E.R.M. y la auditoría interna. Primera edición. Ecoe ediciones. Colombia.
- Tello, M. (2016). Manual de auditoria de la comunicación interna. MECI 1000:2005. Estudios gerenciales .32.
- Torres, J. (2017). Incidencia del COSO ERM en la unidad financiera de la agencia de regulación control y vigilancia sanitaria Arcsa zona 1. Repositorio Universidad Técnica del Norte. Ecuador.
- Vargas, J. (2019). Administración del riesgo operativo en las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador. *Revista de ciencias sociales*, 25(4), 134-147.
- Ventura. L. (2017). Población o muestra Una diferencia necesaria.pdf. (s. f.). Recuperado 13 de marzo de 2021, de <http://scielo.sld.cu/pdf/rcsp/v43n4/spu14417.pdf>

## LINOGRAFÍA

Alberto, G. (2014). *Auditoría. Un enfoque práctico*. Editorial Paraninfo.

Aragüez, L. (2017). *El impacto de las tecnologías de la información y de la comunicación en la salud de los trabajadores: El tecnoestrés*.  
<https://idus.us.es/handle/11441/76351>

Bermeo, J., León, C., & Bazán, Y. (2018). ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS EN GRANDES EMPRESAS COMERCIALES DE GUAYAQUIL. *Espiraes Revista Multidisciplinaria de investigación*, 2(14), Article 14. <https://doi.org/10.31876/re.v2i14.195>

Brito, D. (2018). El riesgo empresarial. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(1), 269-277.

Bustamante, D., & Joxyana. A. (2016). *Análisis de normas de control interno para el mejoramiento de la gestión de agrecons S.A.* 79.

Carpente, J. (2002). *Determinación de factores de riesgo*.  
[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/49844919/fletcher\\_riesgo\\_10.pdf?1477356572=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DInvestigacion\\_Determinacion\\_de\\_factores.pdf&Expires=1612564122&Signature=NswWoj1pPdyHbb2UHwN2oJvsjwIJDqMxT7XbKXrO1bf2pnFii2rGhF7gndGL4vVbhjzXVY1mwLqS3piOV SajG0qEFq2KQcAhk2LMjc12ZCNaDpbjHqCTaVc3beIUGTLjs1dYAUBeh CFyRGwGk50OUzop~z376ATAK7HoZeVRDgUuiHpsK](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/49844919/fletcher_riesgo_10.pdf?1477356572=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DInvestigacion_Determinacion_de_factores.pdf&Expires=1612564122&Signature=NswWoj1pPdyHbb2UHwN2oJvsjwIJDqMxT7XbKXrO1bf2pnFii2rGhF7gndGL4vVbhjzXVY1mwLqS3piOV SajG0qEFq2KQcAhk2LMjc12ZCNaDpbjHqCTaVc3beIUGTLjs1dYAUBeh CFyRGwGk50OUzop~z376ATAK7HoZeVRDgUuiHpsK).

Cruz, L. (2016). Procedimiento para la Gestión de la Supervisión y Monitoreo del Control Interno. *Ciencias Holguín*, 22(1), 50-68.

González, A. (2002). *El control interno* • *gestiopolis*. gestiopolis.

<https://www.gestiopolis.com/el-control-interno/>

Guerrero, M., & Medina, A. (2019). *Procedimiento de gestión de riesgos como apoyo a la toma de decisiones Risk management procedure as a support to decisions making*. 1, 14.

*Accid*. A. (2016). *Revista de Contabilidad y Dirección* núm. 28. (s. f.). *ACCID*.

Recuperado 18 de marzo de 2021, de <https://accid.org/es/revista-de-contabilidad-y-direccion-num-28/>

## ANEXOS

### Anexo 1. Matriz de Operacionalización de variables

#### **MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

<b>Objetivo</b>	<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Sub Componente</b>	<b>Indicador</b>
Analizar los procesos ejecutados por cada departamento de la Unidad Financiera y el control interno aplicado a los mismos.	Sistema de Control Interno	1.-Ambiente Interno	Integridad y Valores Éticos	Código de ética en la institución.
				Seguimiento, aplicación y difusión del código de ética
				Conducta general para el cumplimiento de objetivos.
			Administración Estratégica	Planes Estratégicos
				Misión y Visión departamento Financiero
				Plan Operativo Anual departamento Financiero
				Directrices Financieras elaboración POA
				Seguimiento y evaluación presupuestaria programas y proyectos
				Indicadores de Gestión
			Políticas y prácticas de Talento Humano	Planificación financiera vinculación nuevo personal
				Capacitación y Evaluación al Personal
				Cumplimiento de vacaciones
				Cumplimiento de requerimientos por puesto. (título, experiencia)
			Estructura Organizativa	Orgánico jerárquico Institucional
				Manual de Puestos/ Reglamentos

			Manual de Puestos/Actividades y Resultados
		Delegación de Autoridad	Delegación de Funciones y Responsabilidades
			Marco Legal de las delegaciones
		Competencia Profesional	Perfil profesional
			Capacitación personal normativa actual y nuevos procesos
			Plan de Evaluación y Rendimiento
		Coordinación de acciones organizacionales	Colaboración y compromiso de los empleados en programas de capacitación
			Participación del personal en el diseño de planes y manuales.
			Compromiso con los objetivos institucionales
		Adhesión a las políticas Institucionales	políticas generales de los puestos de trabajo
			Mecanismos para el cumplimiento de políticas
		Unidad de Auditoria Interna	Departamento de auditoría Interna
	2.- Establecimiento de objetivos	Establecimiento de objetivos	Conocimiento de objetivos estratégicos, misión y visión institucional
			Medición y Evaluación de los objetivos
			Objetivos críticos
			niveles de tolerancia del riesgo en el área financiera
	3.- Identificación de eventos	Identificación de eventos	Acciones para identificar riesgos
			Probabilidades de impacto en riesgos existentes
			Mapa de riesgos
			Seguimiento y actualización del mapa de riesgos

				Responsables de la actualización y validación del mapa de riesgos
		4.- Evaluación de Riesgos	Evaluación de Riesgos	Plan estratégico área financiera responsables de los procesos documentos informativos de riesgos potenciales Medidas de control del riesgo residual en la GF. Límites de Tolerancia Evaluaciones de los sistemas de control Difusión
		5.- Respuesta al Riesgo	Respuesta al Riesgo	Variables a dar respuesta al riesgo Controles que permiten enfrentar y dar respuesta al riesgo Prevención de riesgos Métodos y técnicas para disminuir la probabilidad de impacto Transferencia de Riesgos en la GF
		6.- Actividades de control	Separación de Funciones y Rotación de Labores	Manual de funciones por puestos Rotación de funciones o tareas en la GF Funciones Duplicadas
	Autorización y Aprobación de Operaciones			Procesos de autorización para el control en los procesos Responsabilidades de los cargos Sistemas de gestión documental Restricciones en usuarios de sistemas informáticos Planificación presupuestaria previo al gasto
				Supervisión

				Medición de eficiencia y eficacia en los procesos
				detección de errores en los procesos
			<b>PRESUPUESTO</b>	
			Responsabilidad del control	Presupuesto y objetivos institucionales
				Control en el ciclo presupuestario
				seguimiento y control de programas del presupuesto
				planificación de ingresos y gastos
			Control previo al compromiso	validación de fondos a comprometer con el PAC y el POA
				recursos disponibles
				seguimiento y análisis de valores residuales de certificaciones
				autorización
			Control previo al devengado	autorizaciones previas
				Proceso de validación y verificación ejecutado
			Evaluación en la ejecución del presupuesto (ingresos - gastos)	Evaluaciones realizadas al presupuesto
				control de la ejecución del presupuesto
			<b>TESORERÍA</b>	
			Determinación y recaudación de los ingresos	conciliaciones de valores receptados
				medios de recaudación
				base legal del cobro
			Constancia documental de la Recaudación	Comprobantes de pago
				frecuencia de verificación de valores
				Secuencia y orden de respaldos documentales
			Especies Valoradas	Seguimiento y bajas

			Control y manejo
		Verificación de los Ingresos	eficiencia de las recaudaciones
			Seguimiento y evaluación
		Medidas de protección de las recaudaciones	Pólizas de caución
			verificación
			arqueos
		Cuentas corrientes bancarias	manejo de cuentas bancarias
			firmas responsables
		Conciliaciones bancarias	Frecuencia de ejecución
			Verificación y validación
			minimización de errores
		Control previo al pago	Responsables
			Programación de caja establecida
			Validación de la información y respaldos documentales
		Pago a Beneficiarios	Disponibilidad de fondos
			tiempos de ejecución
			medios de transferencia
		Utilización del flujo de caja en la programación financiera	Eficacia en la gestión financiera
			reprogramaciones
			evaluación de ejecución de lo planificado
		Control y Custodia de Garantías	vigencia
			ejecución de garantías
		Transferencias medios electrónicos	validación y verificación de procesos

		CONTABILIDAD		
			Aplicación Contabilidad Gubernamental	Cumplimiento de normas de Cont. Gubernamental en procesos
				Información manejada
				principio devengado
			Organización Sistema Informático	diseño del sistema
				Operatividad del sistema
				Generación de reportes
			Integración contable de las operaciones financieras	bases de datos
				consolidación de información
				integración entre dependencias
			documentación de respaldo	procedimientos para el archivo
				validación y verificación de documentación
				cronología y secuencia
				archivo pasivo
			registro y presentación de información	registro transacciones financieras
				calificador presupuestario, catálogo de cuentas
			conciliación de saldos de las cuentas	responsables
				periodicidad
			formularios y documentos	manejo y control de documentos
			anticipos de fondos	reglamento
caja chica				
manejo y control				
arqueos	periodicidad			
	responsables			

			análisis y confirmación de saldos	periodicidad
				responsables
		7.- Información y Comunicación	control sobre sistemas de información	controles
				garantías y confiabilidad
				accesibilidad
			canales de comunicación abiertos	proceso tecnológicos
				niveles de acceso y responsabilidad
				plan de contingencia
		8.- Seguimiento	seguimiento continuo en operación	medidas ejecución de planes
				evaluación y mejora del control interno
			evaluaciones periódicas	periodicidad
				responsables
				acciones correctivas

Elaborado por: El Autor

## Anexo 2. Tabulación del cuestionario de control interno ambiente de control

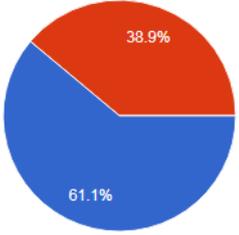
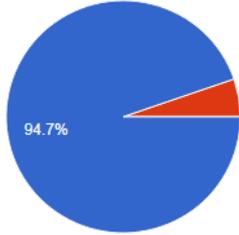
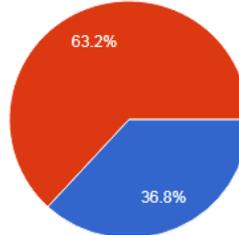
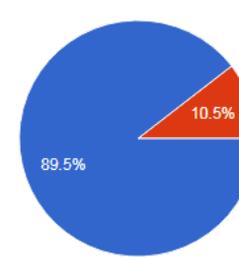
### TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO AMBIENTE DE CONTROL

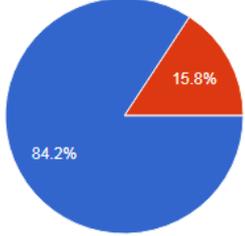
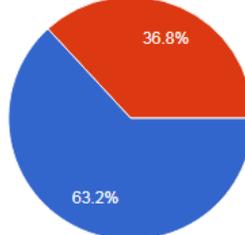
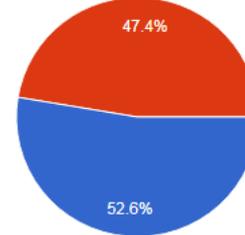
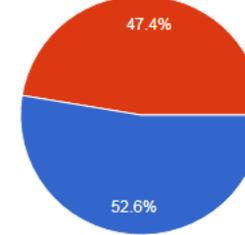
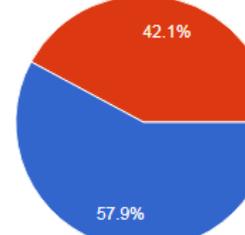
Se realizó la tabulación de los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta a los 19 funcionarios de la gerencia Financiera de la EPM, la información recopilada por pregunta se representa en un gráfico de pastel donde los colores tienen el siguiente significado:

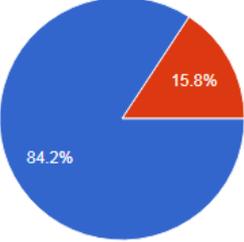
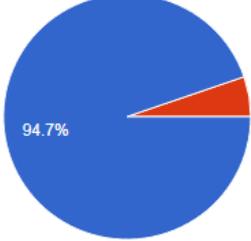
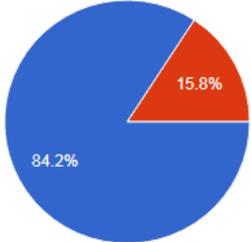
Detalle los resultados obtenidos:

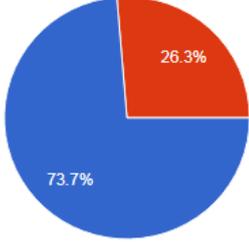
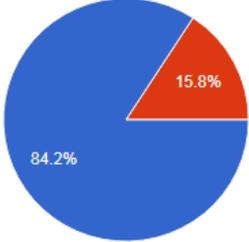
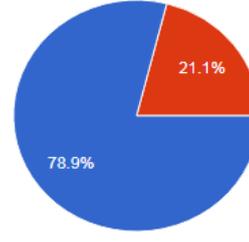
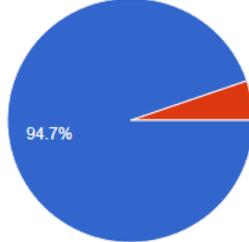
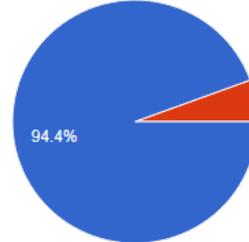


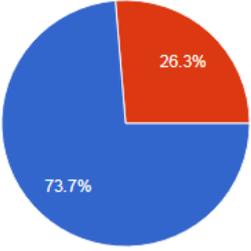
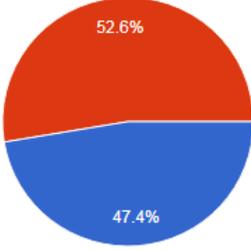
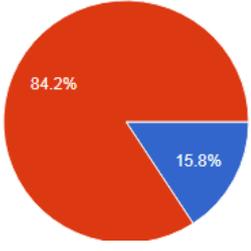
1	Existe en la entidad un código de ética como parte de la cultura organizacional?	
2	El código de ética se ha difundido a los empleados para asegurar su cumplimiento?	
3	Como parte de la planificación estratégica, se ha establecido a los responsables de la ejecución de los objetivos y metas?	

4	Las actividades de seguimiento y evaluación del Plan estratégico, evidencian los alcances logrados?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes (Blue)</td> <td>61.1%</td> </tr> <tr> <td>No (Red)</td> <td>38.9%</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Percentage	Yes (Blue)	61.1%	No (Red)	38.9%
Response	Percentage							
Yes (Blue)	61.1%							
No (Red)	38.9%							
5	Se cuenta con departamento de talento humano, a fin de garantizar el desarrollo profesional?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes (Blue)</td> <td>94.7%</td> </tr> <tr> <td>No (Red)</td> <td>5.3%</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Percentage	Yes (Blue)	94.7%	No (Red)	5.3%
Response	Percentage							
Yes (Blue)	94.7%							
No (Red)	5.3%							
6	¿ Se realiza una planificación financiera para la vinculación de nuevo personal?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes (Red)</td> <td>63.2%</td> </tr> <tr> <td>No (Blue)</td> <td>36.8%</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Percentage	Yes (Red)	63.2%	No (Blue)	36.8%
Response	Percentage							
Yes (Red)	63.2%							
No (Blue)	36.8%							
7	¿Todo el personal toma vacaciones al menos una vez cada dos años?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes (Blue)</td> <td>89.5%</td> </tr> <tr> <td>No (Red)</td> <td>10.5%</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Percentage	Yes (Blue)	89.5%	No (Red)	10.5%
Response	Percentage							
Yes (Blue)	89.5%							
No (Red)	10.5%							
8	¿Se planifica el uso de las vacaciones anuales del personal?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes (Blue)</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Percentage	Yes (Blue)	100%		
Response	Percentage							
Yes (Blue)	100%							

9	¿Se tienen cubiertas en forma adecuada las suplencias en caso de ausencia temporal por vacaciones, enfermedad, maternidad o retiro de personal?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes (Blue)</td> <td>84.2%</td> </tr> <tr> <td>No (Red)</td> <td>15.8%</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Percentage	Yes (Blue)	84.2%	No (Red)	15.8%
Response	Percentage							
Yes (Blue)	84.2%							
No (Red)	15.8%							
10	¿El personal que labora en la institución cumple con el título, experiencia y capacitación que se requiere para el puesto que ocupa?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes (Blue)</td> <td>63.2%</td> </tr> <tr> <td>No (Red)</td> <td>36.8%</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Percentage	Yes (Blue)	63.2%	No (Red)	36.8%
Response	Percentage							
Yes (Blue)	63.2%							
No (Red)	36.8%							
11	¿Reciben capacitación los empleados de la entidad?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes (Blue)</td> <td>52.6%</td> </tr> <tr> <td>No (Red)</td> <td>47.4%</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Percentage	Yes (Blue)	52.6%	No (Red)	47.4%
Response	Percentage							
Yes (Blue)	52.6%							
No (Red)	47.4%							
11	Se realizan evaluaciones de desempeño de los empleados y se toman acciones administrativas?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes (Blue)</td> <td>52.6%</td> </tr> <tr> <td>No (Red)</td> <td>47.4%</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Percentage	Yes (Blue)	52.6%	No (Red)	47.4%
Response	Percentage							
Yes (Blue)	52.6%							
No (Red)	47.4%							
12	Se identifican los perfiles de competencia formales y experiencia de los empleados que prestan servicios en el área financiera?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes (Blue)</td> <td>57.9%</td> </tr> <tr> <td>No (Red)</td> <td>42.1%</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Percentage	Yes (Blue)	57.9%	No (Red)	42.1%
Response	Percentage							
Yes (Blue)	57.9%							
No (Red)	42.1%							

13	El personal que procesa y entrega información financiera tiene formación suficiente?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes (Blue)</td> <td>84.2%</td> </tr> <tr> <td>No (Red)</td> <td>15.8%</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Percentage	Yes (Blue)	84.2%	No (Red)	15.8%
Response	Percentage							
Yes (Blue)	84.2%							
No (Red)	15.8%							
14	¿Existe un reglamento interno de trabajo?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes (Blue)</td> <td>94.7%</td> </tr> <tr> <td>No (Red)</td> <td>5.3%</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Percentage	Yes (Blue)	94.7%	No (Red)	5.3%
Response	Percentage							
Yes (Blue)	94.7%							
No (Red)	5.3%							
15	¿Es actualizado el reglamento interno?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes (Blue)</td> <td>84.2%</td> </tr> <tr> <td>No (Red)</td> <td>15.8%</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Percentage	Yes (Blue)	84.2%	No (Red)	15.8%
Response	Percentage							
Yes (Blue)	84.2%							
No (Red)	15.8%							
16	¿Existe un Manual de Funciones?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes (Blue)</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Percentage	Yes (Blue)	100%		
Response	Percentage							
Yes (Blue)	100%							
17	¿Existe un organigrama de la entidad?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes (Blue)</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Percentage	Yes (Blue)	100%		
Response	Percentage							
Yes (Blue)	100%							

18	¿Es la estructura de la organización apropiada?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes (Blue)</td> <td>73.7%</td> </tr> <tr> <td>No (Red)</td> <td>26.3%</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Percentage	Yes (Blue)	73.7%	No (Red)	26.3%
Response	Percentage							
Yes (Blue)	73.7%							
No (Red)	26.3%							
19	¿Se encuentra actualizado el organigrama?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes (Blue)</td> <td>84.2%</td> </tr> <tr> <td>No (Red)</td> <td>15.8%</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Percentage	Yes (Blue)	84.2%	No (Red)	15.8%
Response	Percentage							
Yes (Blue)	84.2%							
No (Red)	15.8%							
20	¿Las actividades que no forman parte del manual de funciones, para su ejecución la disposición se realiza por escrito?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes (Blue)</td> <td>78.9%</td> </tr> <tr> <td>No (Red)</td> <td>21.1%</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Percentage	Yes (Blue)	78.9%	No (Red)	21.1%
Response	Percentage							
Yes (Blue)	78.9%							
No (Red)	21.1%							
21	¿La dirección promueve el cumplimiento de las leyes y normativa aplicable?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes (Blue)</td> <td>94.7%</td> </tr> <tr> <td>No (Red)</td> <td>5.3%</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Percentage	Yes (Blue)	94.7%	No (Red)	5.3%
Response	Percentage							
Yes (Blue)	94.7%							
No (Red)	5.3%							
22	¿Existen las prohibiciones en el Reglamento Interno de Trabajo?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes (Blue)</td> <td>94.4%</td> </tr> <tr> <td>No (Red)</td> <td>5.6%</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Percentage	Yes (Blue)	94.4%	No (Red)	5.6%
Response	Percentage							
Yes (Blue)	94.4%							
No (Red)	5.6%							

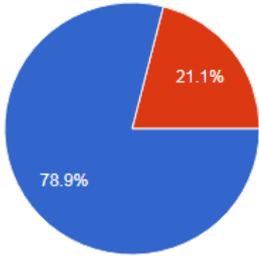
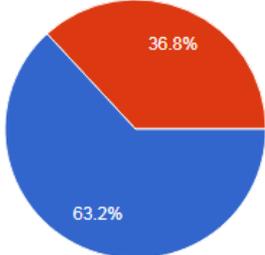
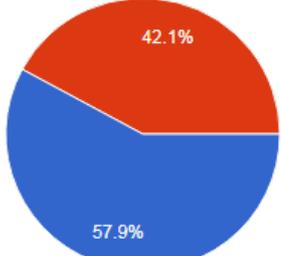
23	¿Es el Gerente la máxima autoridad para resolver los asuntos de carácter administrativo?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes (Blue)</td> <td>73.7%</td> </tr> <tr> <td>No (Red)</td> <td>26.3%</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Percentage	Yes (Blue)	73.7%	No (Red)	26.3%
Response	Percentage							
Yes (Blue)	73.7%							
No (Red)	26.3%							
24	¿Las autoridades de la empresa cuentan con experticia en el sector público y con el giro del negocio?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes (Red)</td> <td>52.6%</td> </tr> <tr> <td>No (Blue)</td> <td>47.4%</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Percentage	Yes (Red)	52.6%	No (Blue)	47.4%
Response	Percentage							
Yes (Red)	52.6%							
No (Blue)	47.4%							
25	¿En la Institución existe un departamento de Auditoría Interna	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes (Red)</td> <td>84.2%</td> </tr> <tr> <td>No (Blue)</td> <td>15.8%</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Percentage	Yes (Red)	84.2%	No (Blue)	15.8%
Response	Percentage							
Yes (Red)	84.2%							
No (Blue)	15.8%							

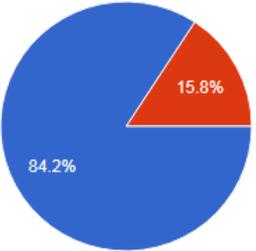
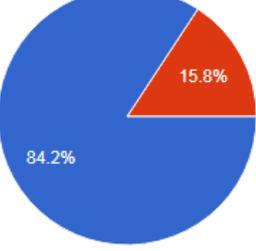
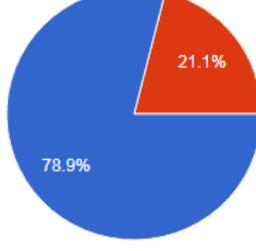
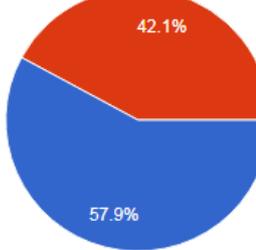
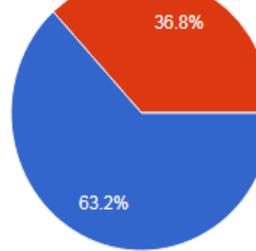
### Anexo 3. Tabulación del cuestionario de control interno, establecimiento de objetivos

#### TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO, ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Se realizó la tabulación de los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta a los 19 funcionarios de la gerencia Financiera de la EPM, la información recopilada por pregunta se representa en un gráfico de pastel donde los colores tienen el siguiente significado:

Detalle los resultados obtenidos: ● SI ● NO

26	¿Los objetivos institucionales manejan criterios que permitan medir y evaluar?	
27	¿Los servidores y servidoras conocen los objetivos estratégicos institucionales, misión, visión?	
28	¿La institución ha determinado objetivos críticos para el éxito de la organización?	

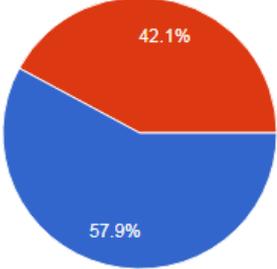
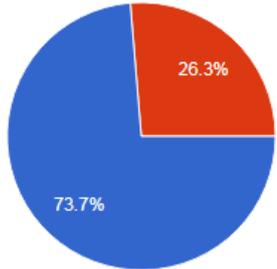
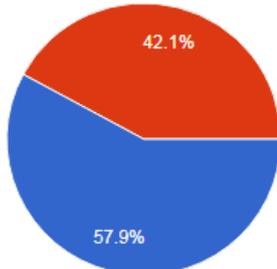
29	¿Los recursos que son asignados a la institución responden a la ejecución y cumplimiento de planificación institucional?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes</td> <td>84.2%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>15.8%</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Percentage	Yes	84.2%	No	15.8%
Response	Percentage							
Yes	84.2%							
No	15.8%							
30	¿El jefe de la Unidad Financiera comprende lo que significa la responsabilidad de aceptar los niveles de riesgo y un rango de tolerancia?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes</td> <td>84.2%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>15.8%</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Percentage	Yes	84.2%	No	15.8%
Response	Percentage							
Yes	84.2%							
No	15.8%							
31	¿El jefe del área financiera ha establecidos controles referente al riesgo de fraude, mismos que encaminan al cumplimiento de los objetivos institucionales?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes</td> <td>78.9%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>21.1%</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Percentage	Yes	78.9%	No	21.1%
Response	Percentage							
Yes	78.9%							
No	21.1%							
32	¿Se ha establecido rangos de tolerancia al riesgo en los procesos ejecutados?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes</td> <td>57.9%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>42.1%</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Percentage	Yes	57.9%	No	42.1%
Response	Percentage							
Yes	57.9%							
No	42.1%							
33	¿Los niveles de tolerancia al riesgo han permitido establecer techos de riesgo que la entidad puede soportar antes que se vean afectados el cumplimiento de objetivos?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes</td> <td>63.2%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>36.8%</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Percentage	Yes	63.2%	No	36.8%
Response	Percentage							
Yes	63.2%							
No	36.8%							

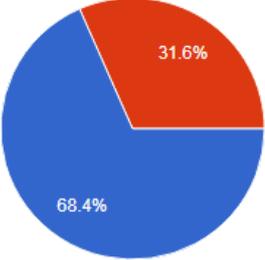
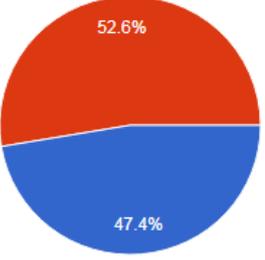
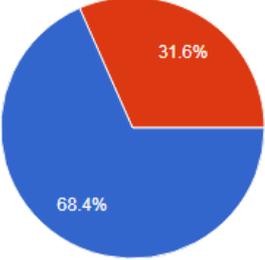
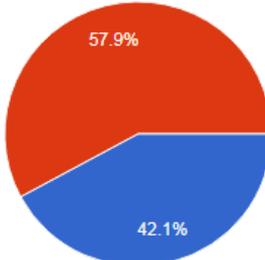
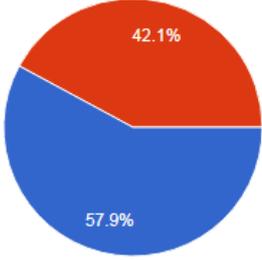
**Anexo 4. Tabulación del cuestionario de control interno, identificación de eventos**

TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO,  
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS

Se realizó la tabulación de los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta a los 19 funcionarios de la gerencia Financiera de la EPM, la información recopilada por pregunta se representa en un gráfico de pastel donde los colores tienen el siguiente significado:

Detalle los resultados obtenidos: ● SI ● NO

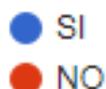
34	¿La máxima autoridad establece acciones para identificar riesgos que afecten al logro de objetivos institucionales?	
35	¿Ha Identificado la entidad riesgos inherentes de cada proceso del Área Financiera?	
36	¿En el área Financiera se ha identificado la probabilidad de impactos de los riesgos existentes?	

37	¿El Jefe del Área Financiera ha identificado Factores internos y externos que afecten al cumplimiento de objetivos de la institución?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes</td> <td>68.4%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>31.6%</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Percentage	Yes	68.4%	No	31.6%
Response	Percentage							
Yes	68.4%							
No	31.6%							
38	¿El área Financiera cuenta con un mapa de riesgos, el cual se determine los puntos clave, amenazas, involucrados, entre otros?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes</td> <td>52.6%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>47.4%</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Percentage	Yes	52.6%	No	47.4%
Response	Percentage							
Yes	52.6%							
No	47.4%							
39	¿ Se considera cambios normativos, legales, contables, políticos, económicos para establecer medidas necesarias para confrontar a los riesgos?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes</td> <td>68.4%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>31.6%</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Percentage	Yes	68.4%	No	31.6%
Response	Percentage							
Yes	68.4%							
No	31.6%							
40	¿El Jefe Financiero realiza un seguimiento, evaluación, actualización permanente del mapa de riesgos?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes</td> <td>57.9%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>42.1%</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Percentage	Yes	57.9%	No	42.1%
Response	Percentage							
Yes	57.9%							
No	42.1%							
41	¿El área financiera participa en el planteamiento y formulación de actividades de control para la identificación de riesgos?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes</td> <td>42.1%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>57.9%</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Percentage	Yes	42.1%	No	57.9%
Response	Percentage							
Yes	42.1%							
No	57.9%							

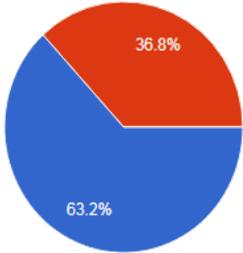
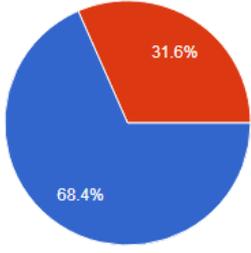
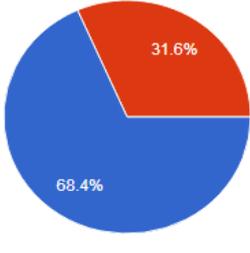
## Anexo 5. Tabulación del cuestionario de control interno, evaluación del riesgo

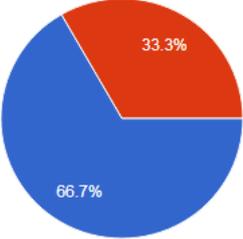
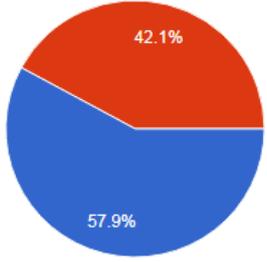
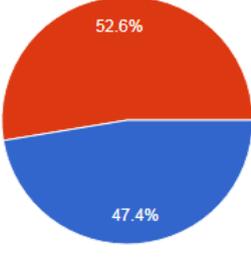
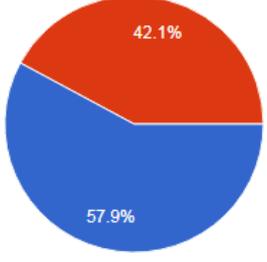
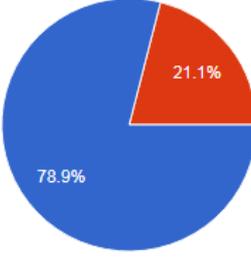
### TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO, EVALUACIÓN DEL RIESGO

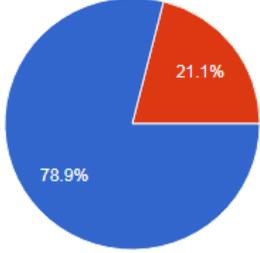
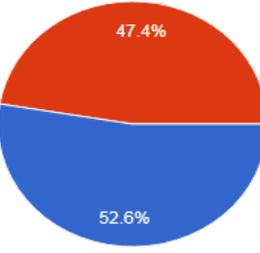
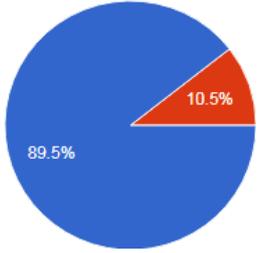
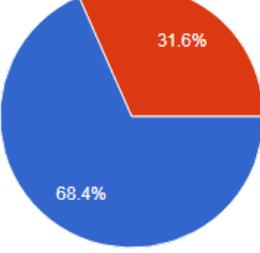
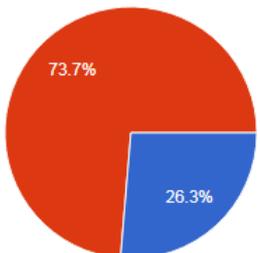
Se realizó la tabulación de los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta a los 19 funcionarios de la gerencia Financiera de la EPM, la información recopilada por pregunta se representa en un gráfico de pastel donde los colores tienen el siguiente significado:

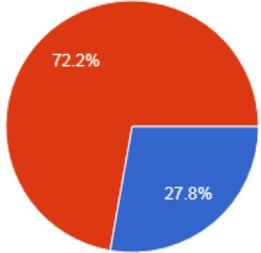
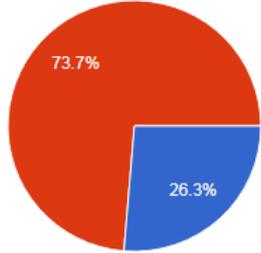


Detalle los resultados obtenidos:

42	Se ha elaborado un plan estratégico en el área financiera	
43	Los directivos y empleados participan en el establecimiento de los objetivos propuestos?	
44	¿La máxima autoridad establece mecanismos necesarios para identificar los riesgos a los que está expuesta la entidad?	

45	Se han definido riesgos de acuerdo a los objetivos planteados?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes (Blue)</td> <td>66.7%</td> </tr> <tr> <td>No (Red)</td> <td>33.3%</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Percentage	Yes (Blue)	66.7%	No (Red)	33.3%
Response	Percentage							
Yes (Blue)	66.7%							
No (Red)	33.3%							
46	Los directivos de la entidad han dispuesto procedimientos para la identificación de los riesgos que puedan afectar el desarrollo de las actividades financieras?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes (Blue)</td> <td>57.9%</td> </tr> <tr> <td>No (Red)</td> <td>42.1%</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Percentage	Yes (Blue)	57.9%	No (Red)	42.1%
Response	Percentage							
Yes (Blue)	57.9%							
No (Red)	42.1%							
47	Existe personal responsable de la identificación y evaluación de los riesgos?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes (Blue)</td> <td>47.4%</td> </tr> <tr> <td>No (Red)</td> <td>52.6%</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Percentage	Yes (Blue)	47.4%	No (Red)	52.6%
Response	Percentage							
Yes (Blue)	47.4%							
No (Red)	52.6%							
48	Se han diseñado y aplicado herramientas para conocer la opinión de los cliente en relación del servicio prestado?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes (Blue)</td> <td>57.9%</td> </tr> <tr> <td>No (Red)</td> <td>42.1%</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Percentage	Yes (Blue)	57.9%	No (Red)	42.1%
Response	Percentage							
Yes (Blue)	57.9%							
No (Red)	42.1%							
49	Se resuelven eficientemente las inquietudes de los clientes?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes (Blue)</td> <td>78.9%</td> </tr> <tr> <td>No (Red)</td> <td>21.1%</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Percentage	Yes (Blue)	78.9%	No (Red)	21.1%
Response	Percentage							
Yes (Blue)	78.9%							
No (Red)	21.1%							

50	La institución cuenta con un área específica que se encargue de temas relacionados con servicio al cliente?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Color</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Blue</td> <td>78.9%</td> </tr> <tr> <td>Red</td> <td>21.1%</td> </tr> </tbody> </table>	Color	Percentage	Blue	78.9%	Red	21.1%
Color	Percentage							
Blue	78.9%							
Red	21.1%							
51	Son las instalaciones adecuadas para prestar los servicios en forma eficiente?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Color</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Blue</td> <td>52.6%</td> </tr> <tr> <td>Red</td> <td>47.4%</td> </tr> </tbody> </table>	Color	Percentage	Blue	52.6%	Red	47.4%
Color	Percentage							
Blue	52.6%							
Red	47.4%							
52	Están definidas claramente por escrito las funciones y responsabilidades del personal que labora en el área financiera?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Color</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Blue</td> <td>89.5%</td> </tr> <tr> <td>Red</td> <td>10.5%</td> </tr> </tbody> </table>	Color	Percentage	Blue	89.5%	Red	10.5%
Color	Percentage							
Blue	89.5%							
Red	10.5%							
53	Los directivos han priorizado los riesgos identificados, y ha tomado acciones pertinentes para mitigarlos?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Color</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Blue</td> <td>68.4%</td> </tr> <tr> <td>Red</td> <td>31.6%</td> </tr> </tbody> </table>	Color	Percentage	Blue	68.4%	Red	31.6%
Color	Percentage							
Blue	68.4%							
Red	31.6%							
54	Se estructurado un mapa del riesgo con los factores internos y externos y con la especificación de los puntos claves de la entidad?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Color</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Red</td> <td>73.7%</td> </tr> <tr> <td>Blue</td> <td>26.3%</td> </tr> </tbody> </table>	Color	Percentage	Red	73.7%	Blue	26.3%
Color	Percentage							
Red	73.7%							
Blue	26.3%							

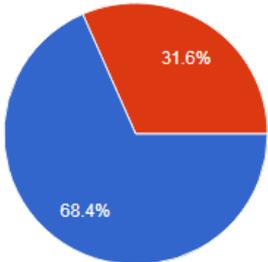
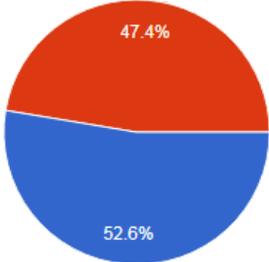
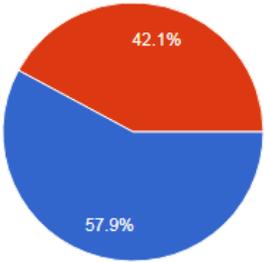
55	Los directivos de la entidad, han establecido un plan de mitigación?	 <p>A pie chart with two segments: a large red segment representing 72.2% and a smaller blue segment representing 27.8%.</p>
56	Las decisiones sobre la identificación y valoración de los riesgos, son comunicadas al todo el personal?	 <p>A pie chart with two segments: a large red segment representing 73.7% and a smaller blue segment representing 26.3%.</p>

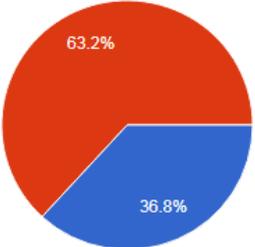
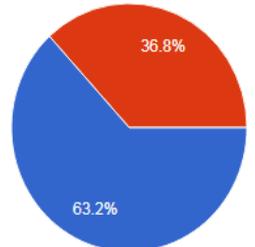
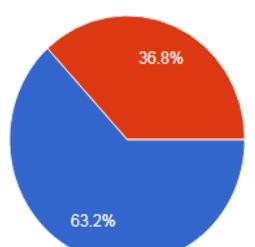
**Anexo 6. Tabulación del cuestionario de control interno, respuesta al riesgo**

TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO, RESPUESTA AL RIESGO

Se realizó la tabulación de los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta a los 19 funcionarios de la gerencia Financiera de la EPM, la información recopilada por pregunta se representa en un gráfico de pastel donde los colores tienen el siguiente significado:

Detalle los resultados obtenidos: ● SI ● NO

57	¿El Jefe del área financiera identifica variables para dar respuesta al riesgo, considerando la probabilidad y el impacto en al costo/ beneficio?	
58	¿Se considera el manejo, selección e implementación de los controles para dar respuesta a los riesgos potenciales existentes, dentro de la administración de riesgos para disminuir la probabilidad de impacto.	
59	¿El área Financiera ha implementado acciones de control en los procesos que permitan prevenir sucesos no planificados?	

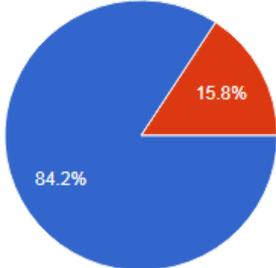
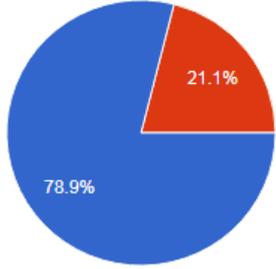
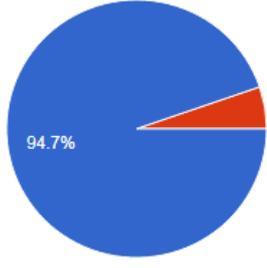
60	<p>¿Para reducir el riesgo, el área Financiera contempla en su plan de mitigación de riesgos métodos y técnicas que permita identificar las acciones para reducir la probabilidad e impacto?</p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Color</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Red</td> <td>63.2%</td> </tr> <tr> <td>Blue</td> <td>36.8%</td> </tr> </tbody> </table>	Color	Percentage	Red	63.2%	Blue	36.8%
Color	Percentage							
Red	63.2%							
Blue	36.8%							
61	<p>¿Cómo medida de control para disminución la probabilidad de impactos, el área Financiera realiza gestiones para transferir o compartir el riesgo?</p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Color</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Red</td> <td>36.8%</td> </tr> <tr> <td>Blue</td> <td>63.2%</td> </tr> </tbody> </table>	Color	Percentage	Red	36.8%	Blue	63.2%
Color	Percentage							
Red	36.8%							
Blue	63.2%							
62	<p>¿En el área Financiera se establece controles que ataquen a los riesgos inherentes de cada actividad?</p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Color</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Red</td> <td>36.8%</td> </tr> <tr> <td>Blue</td> <td>63.2%</td> </tr> </tbody> </table>	Color	Percentage	Red	36.8%	Blue	63.2%
Color	Percentage							
Red	36.8%							
Blue	63.2%							

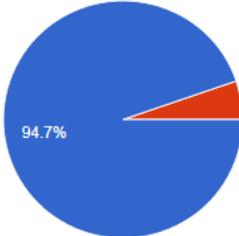
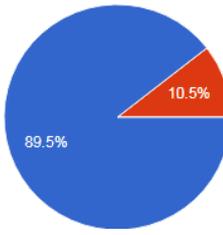
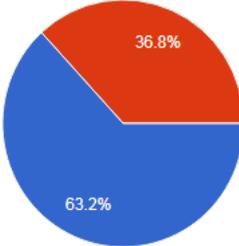
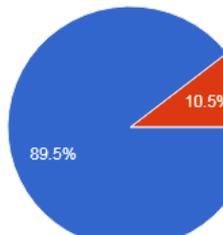
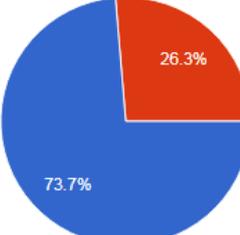
**Anexo 7. Tabulación del cuestionario de control interno, actividades de control**

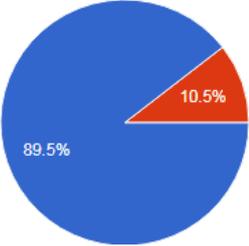
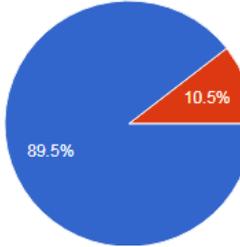
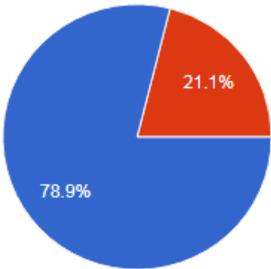
TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO,  
ACTIVIDADES DE CONTROL

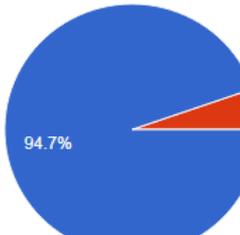
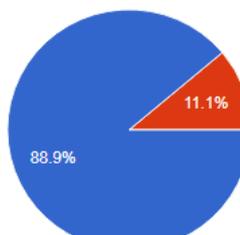
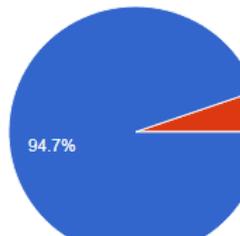
Se realizó la tabulación de los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta a los 19 funcionarios de la gerencia Financiera de la EPM, la información recopilada por pregunta se representa en un gráfico de pastel donde los colores tienen el siguiente significado:

Detalle los resultados obtenidos: ● SI ● NO

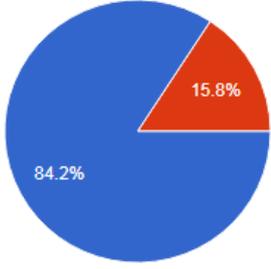
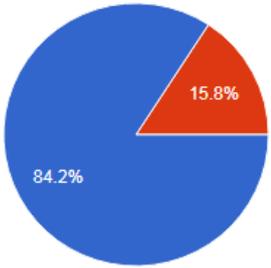
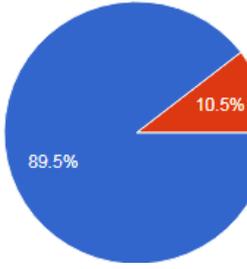
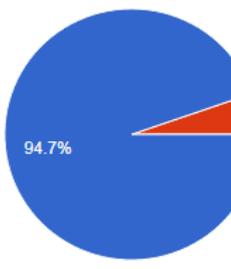
	<b>GENERALES</b>	
63	Se han definido políticas internas para las operaciones financieras, técnicas y administrativas?	
64	Se han definido niveles de autorización de operaciones?	
65	Las tareas y actividades se han asignado de acuerdo a sus competencias y de acuerdo al marco legal?	

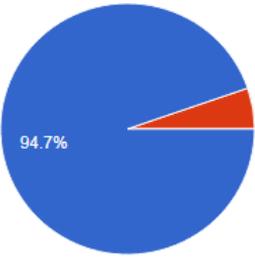
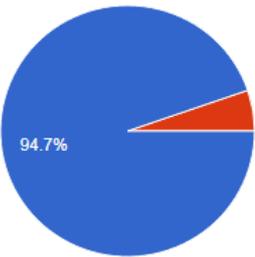
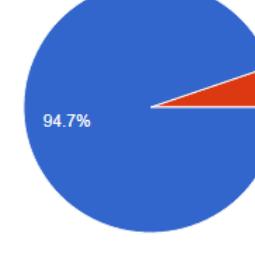
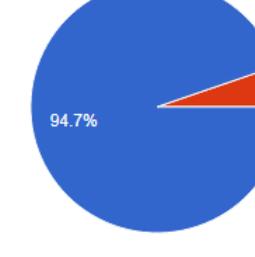
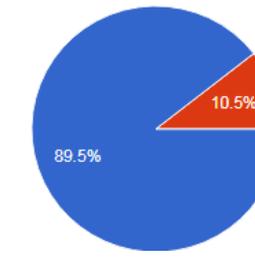
66	Los empleados que reciban las autorizaciones, cumplen sus funciones con responsabilidad?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes</td> <td>94.7%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>5.3%</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Percentage	Yes	94.7%	No	5.3%
Response	Percentage							
Yes	94.7%							
No	5.3%							
67	Se han establecido procedimientos de supervisión o autocontrol de los procesos y operaciones?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes</td> <td>89.5%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>10.5%</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Percentage	Yes	89.5%	No	10.5%
Response	Percentage							
Yes	89.5%							
No	10.5%							
68	Se evalúa los indicadores de eficiencia y eficacia en las operaciones y contribuir a la mejora continua de los procesos de la entidad?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes</td> <td>63.2%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>36.8%</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Percentage	Yes	63.2%	No	36.8%
Response	Percentage							
Yes	63.2%							
No	36.8%							
69	Cuenta la entidad con sistemas de información financiera, técnica y administrativa?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes</td> <td>89.5%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>10.5%</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Percentage	Yes	89.5%	No	10.5%
Response	Percentage							
Yes	89.5%							
No	10.5%							
70	Los reportes financieros como presupuestos y balances se elaboran mensualmente?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Percentage	Yes	100%		
Response	Percentage							
Yes	100%							
71	La empresa cuenta con espacio físico para el archivo de la información financiera?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes</td> <td>73.7%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>26.3%</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Percentage	Yes	73.7%	No	26.3%
Response	Percentage							
Yes	73.7%							
No	26.3%							

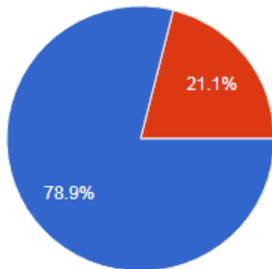
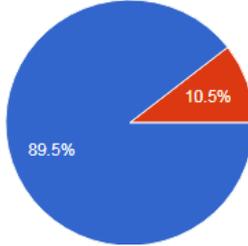
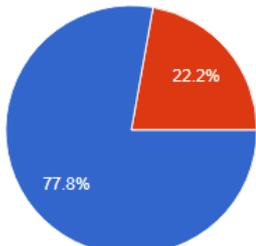
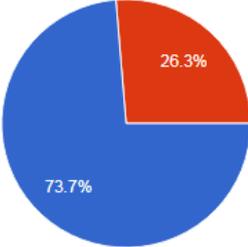
72	Existen políticas contables?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes</td> <td>89.5%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>10.5%</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Percentage	Yes	89.5%	No	10.5%
Response	Percentage							
Yes	89.5%							
No	10.5%							
73	Se realizar el presupuesto de ingresos y gastos anualmente?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Percentage	Yes	100%		
Response	Percentage							
Yes	100%							
74	La empresa cuenta con una Plan Operativo Anual?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Percentage	Yes	100%		
Response	Percentage							
Yes	100%							
75	Se aplican técnicas de análisis financiero?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Percentage	Yes	100%		
Response	Percentage							
Yes	100%							
76	Se han establecido indicadores de gestión e índices financieros?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes</td> <td>89.5%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>10.5%</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Percentage	Yes	89.5%	No	10.5%
Response	Percentage							
Yes	89.5%							
No	10.5%							
77	Los estados financieros son suscritos por el Contadora, Gerente y Auditor?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes</td> <td>78.9%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>21.1%</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Percentage	Yes	78.9%	No	21.1%
Response	Percentage							
Yes	78.9%							
No	21.1%							

78	Se encuentran asegurados los activos fijos de la empresa?	 <p>A pie chart with a single blue segment representing 100% compliance.</p>
79	En la institución los procesos para incurrir en gastos o adquirir obligaciones se encuentran debidamente autorizados por los directivos?	 <p>A pie chart with a single blue segment representing 100% compliance.</p>
80	Se mantiene actualizada la información sobre las cuentas por cobrar?	 <p>A pie chart with a large blue segment (94.7%) and a small red segment (5.3%).</p>
81	Se realiza documentos informativos para que los directivos tengan conocimiento de los valores de las cuentas por cobrar que posee la empresa?	 <p>A pie chart with a large blue segment (88.9%) and a small red segment (11.1%).</p>
82	Existen un detalle de las cuentas por cobrar?	 <p>A pie chart with a large blue segment (94.7%) and a small red segment (5.3%).</p>
83	Existe evidencia de evaluaciones externas realizadas por organismos de control?	 <p>A pie chart with a single blue segment representing 100% compliance.</p>

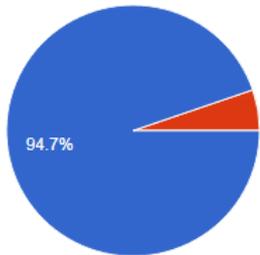
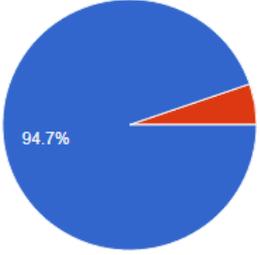
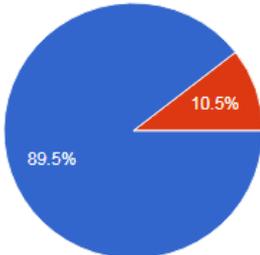
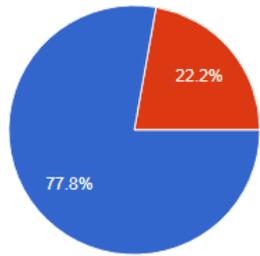
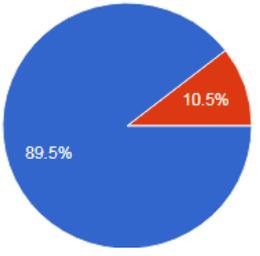
**PRESUPUESTO**

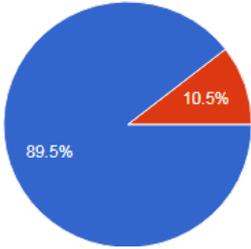
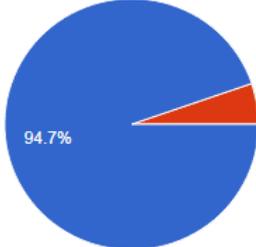
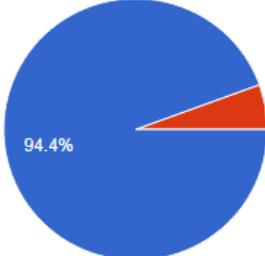
84	¿El área financiera tiene establecido controles para asegurar el cumplimiento de las fases del ciclo presupuestario?	 <p>A pie chart with a blue segment representing 84.2% and a red segment representing 15.8%.</p>
85	¿El presupuesto institucional está alineados a los objetivos nacionales de desarrollo?	 <p>A pie chart that is entirely blue, representing 100%.</p>
86	¿El área Financiera dispone a la Unidad de presupuesto el seguimiento permanente de los proyectos, programas y actividades establecidos en el presupuesto?	 <p>A pie chart with a blue segment representing 84.2% and a red segment representing 15.8%.</p>
87	¿Todos los ingresos y gastos de la institución forman parte del presupuesto de la misma ?	 <p>A pie chart with a blue segment representing 89.5% and a red segment representing 10.5%.</p>
88	¿Las reformas presupuestarias de ingresos o gastos son autorizadas por la máxima autoridad?	 <p>A pie chart with a blue segment representing 94.7% and a red segment representing 5.3%.</p>

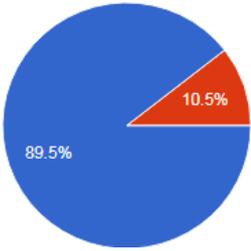
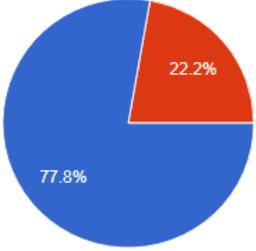
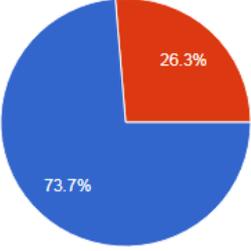
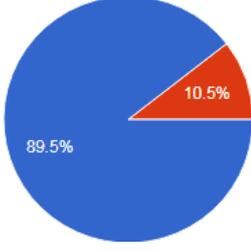
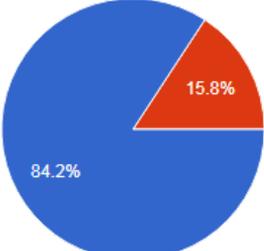
89	¿El responsable del área Financiera previo a comprometer los recursos verifica que las adquisiciones se enmarquen dentro de la misión institucional con el Plan Anua de Compras y el Plan Operativo Anual?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Color</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Blue</td> <td>94.7%</td> </tr> <tr> <td>Red</td> <td>5.3%</td> </tr> </tbody> </table>	Color	Percentage	Blue	94.7%	Red	5.3%
Color	Percentage							
Blue	94.7%							
Red	5.3%							
90	¿Son aprobadas las reformas al PAC por parte de la máxima autoridad o su delegado?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Color</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Blue</td> <td>94.7%</td> </tr> <tr> <td>Red</td> <td>5.3%</td> </tr> </tbody> </table>	Color	Percentage	Blue	94.7%	Red	5.3%
Color	Percentage							
Blue	94.7%							
Red	5.3%							
91	¿Previo el compromiso se verifica la disponibilidad de recursos en la partida presupuestaria correspondiente?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Color</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Blue</td> <td>94.7%</td> </tr> <tr> <td>Red</td> <td>5.3%</td> </tr> </tbody> </table>	Color	Percentage	Blue	94.7%	Red	5.3%
Color	Percentage							
Blue	94.7%							
Red	5.3%							
92	¿Se realiza un seguimiento de los valores no utilizados de las certificaciones presupuestados para la correspondiente liquidación?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Color</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Blue</td> <td>94.7%</td> </tr> <tr> <td>Red</td> <td>5.3%</td> </tr> </tbody> </table>	Color	Percentage	Blue	94.7%	Red	5.3%
Color	Percentage							
Blue	94.7%							
Red	5.3%							
93	¿Previo al devengado se verifica que los bienes o servicios cumplan con las especificaciones técnicas de la unidad requirente?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Color</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Blue</td> <td>89.5%</td> </tr> <tr> <td>Red</td> <td>10.5%</td> </tr> </tbody> </table>	Color	Percentage	Blue	89.5%	Red	10.5%
Color	Percentage							
Blue	89.5%							
Red	10.5%							

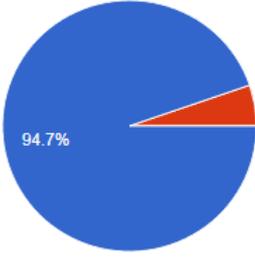
94	¿Previo a realizar el devengado la Unidad Financiera realiza la validación de las proformas para determinar de legalidad y existencia real de los proveedores?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Color</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Blue</td> <td>78.9%</td> </tr> <tr> <td>Red</td> <td>21.1%</td> </tr> </tbody> </table>	Color	Percentage	Blue	78.9%	Red	21.1%
Color	Percentage							
Blue	78.9%							
Red	21.1%							
95	¿Previo al devengado de la obligación se verifica que los bienes, servicios se encuentren debidamente planificados y presupuestados?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Color</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Blue</td> <td>89.5%</td> </tr> <tr> <td>Red</td> <td>10.5%</td> </tr> </tbody> </table>	Color	Percentage	Blue	89.5%	Red	10.5%
Color	Percentage							
Blue	89.5%							
Red	10.5%							
96	¿Se realiza una evaluación permanente del presupuesto a fin de determinar el comportamiento de ingresos y gastos, verificar el cumplimiento de metas programadas en base al presupuesto aprobado y el plan operativo anual?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Color</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Blue</td> <td>77.8%</td> </tr> <tr> <td>Red</td> <td>22.2%</td> </tr> </tbody> </table>	Color	Percentage	Blue	77.8%	Red	22.2%
Color	Percentage							
Blue	77.8%							
Red	22.2%							
97	¿La máxima autoridad dispone a los responsables se realice una evaluación del cumplimiento y logro de objetivos frente a los niveles de recaudación óptima efectivos de los ingresos y gastos?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Color</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Blue</td> <td>73.7%</td> </tr> <tr> <td>Red</td> <td>26.3%</td> </tr> </tbody> </table>	Color	Percentage	Blue	73.7%	Red	26.3%
Color	Percentage							
Blue	73.7%							
Red	26.3%							

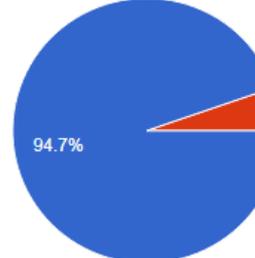
### TESORERÍA

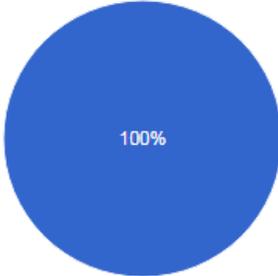
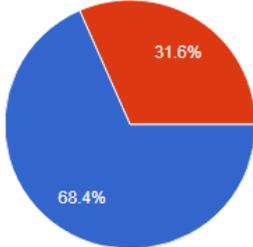
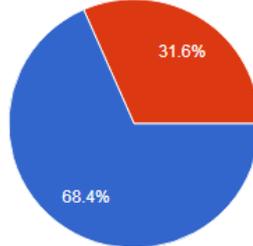
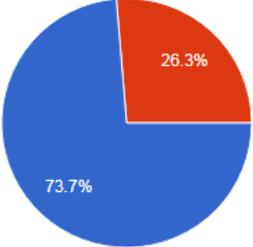
98	¿Los ingresos de autogestión son recibidos, conciliados y depositados máximo el día siguiente de realizado el cobro?	 <p>A pie chart with a large blue segment representing 94.7% and a small red segment representing 5.3%.</p>
99	¿El jefe de la Unidad Financiera verifica diariamente el resumen de los ingresos y los valores recaudados?	 <p>A pie chart with a large blue segment representing 94.7% and a small red segment representing 5.3%.</p>
100	¿Se verifica que cada cobro esté acompañado de una factura, mismas que se encuentren en orden cronológico y secuencial ?	 <p>A pie chart with a large blue segment representing 89.5% and a red segment representing 10.5%.</p>
101	¿Se realiza un seguimiento y baja de los formularios pre impresos de especies valoradas?	 <p>A pie chart with a large blue segment representing 77.8% and a red segment representing 22.2%.</p>
102	¿Se realiza la verificación de los ingresos por una persona distinta a quien realiza la recepción del efectivo y el registro contable?	 <p>A pie chart with a large blue segment representing 89.5% and a red segment representing 10.5%.</p>

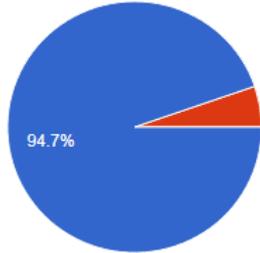
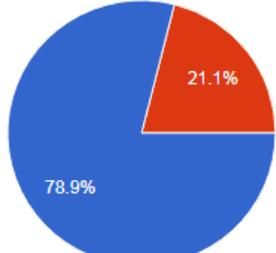
103	¿Se verifica la eficiencia de las recaudaciones de acuerdo a la proyección real de presupuestos de ingresos?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes</td> <td>89.5%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>10.5%</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Percentage	Yes	89.5%	No	10.5%
Response	Percentage							
Yes	89.5%							
No	10.5%							
104	¿Al momento de apertura una cuenta bancaria institucional se registran las firmas de las /los servidores responsables?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Percentage	Yes	100%		
Response	Percentage							
Yes	100%							
105	¿Se realiza una conciliación mensual para verificar que el saldo contables y del banco sean los correctos?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Percentage	Yes	100%		
Response	Percentage							
Yes	100%							
106	¿El responsable de tesorería verifica que todo pago corresponda a un compromiso devengado, legalmente exigible?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes</td> <td>94.7%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>5.3%</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Percentage	Yes	94.7%	No	5.3%
Response	Percentage							
Yes	94.7%							
No	5.3%							
107	¿El Jefe de la Unidad verifica que los pagos se encuentren debidamente justificados y comprobados con documentos auténticos?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes</td> <td>94.4%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>5.6%</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Percentage	Yes	94.4%	No	5.6%
Response	Percentage							
Yes	94.4%							
No	5.6%							

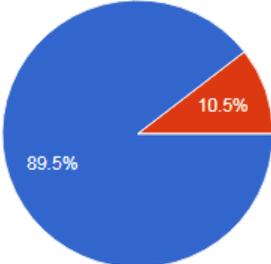
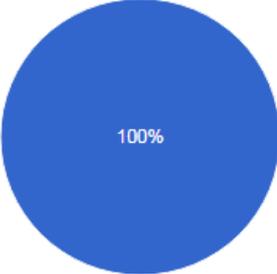
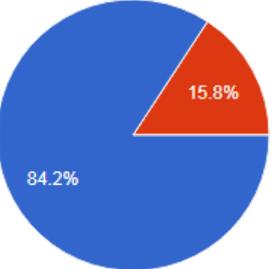
108	¿El responsable de tesorería verifica que se originen en el devengado y el pago se realice en los tiempos establecidos?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes</td> <td>89.5%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>10.5%</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Percentage	Yes	89.5%	No	10.5%
Response	Percentage							
Yes	89.5%							
No	10.5%							
109	¿En caso de existir retraso y se generen multas y moras estos son asumidos por el servidor responsable?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes</td> <td>77.8%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>22.2%</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Percentage	Yes	77.8%	No	22.2%
Response	Percentage							
Yes	77.8%							
No	22.2%							
110	¿La entidad realiza una programación de caja en la cual se establecen el tiempo de ejecución para medir la eficiencia en la gestión?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes</td> <td>73.7%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>26.3%</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Percentage	Yes	73.7%	No	26.3%
Response	Percentage							
Yes	73.7%							
No	26.3%							
111	¿El responsable de tesorería realiza el control y custodia de las garantías?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes</td> <td>89.5%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>10.5%</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Percentage	Yes	89.5%	No	10.5%
Response	Percentage							
Yes	89.5%							
No	10.5%							
112	¿El responsable de tesorería informa por escrito al jefe de la unidad las pólizas que terminan su vigencia con el fin de realizar el proceso de adquisición con anticipación?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes</td> <td>84.2%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>15.8%</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Percentage	Yes	84.2%	No	15.8%
Response	Percentage							
Yes	84.2%							
No	15.8%							

113	¿El Jefe del área financiera verifica que las transacciones financieras se realice únicamente por las personas autorizadas para el uso y movilización de dinero de la cuenta institucional?	
-----	---	---

<b>CONTABILIDAD</b>		
114	¿El sistema olympo ERP permite obtener información sistematizada, confiable, real, oportuna?	
115	¿La Unidad Financiera verifica que se registre todos los hechos económicos en el momento que ocurren, independiente de su pago o cobro, como indica el principio de devengado?	
116	¿El sistema de contabilidad permite el registro y control de los recursos públicos, obteniendo una información confiable, actualizada para uso interno y externo?	
117	¿El sistema financiero refleja la integración contable y presupuestaria de todas las operaciones realizadas de forma cronológica?	

118	¿Previo a realizar el compromiso, devengado y pago la Unidad Financiera verifica que la documentación de sustento sea suficiente, pertinente y legal de acuerdo a los objetivos, misión institucional?	 <p>A pie chart with a single blue segment representing 100%.</p>
119	¿ Existe normativa, procedimientos para el archivo, conservación tanto del archivo físico y digital?	 <p>A pie chart with a blue segment representing 68.4% and a red segment representing 31.6%.</p>
120	¿El archivo pasivo o histórico se realiza un análisis de la documentación, destrucción de conformidad a lo establecido por la normativa legal vigente?	 <p>A pie chart with a blue segment representing 68.4% and a red segment representing 31.6%.</p>
121	¿Tiene la Unidad Financiera un archivo digital de todos los procesos de adquisición de bienes y servicios?	 <p>A pie chart with a blue segment representing 73.7% and a red segment representing 26.3%.</p>
122	¿Los hechos económicos son contabilizados en los ítems presupuestarios, y la cuenta contable correspondiente, de conformidad a lo establecido en el clasificador presupuestario y catálogo de cuentas vigente?	 <p>A pie chart with a single blue segment representing 100%.</p>

123	¿El jefe del Departamento de Contabilidad realiza procesos de ajustes, depreciaciones, consumos de inventarios, regularización de valores de retenciones de forma mensual?	 <p>A pie chart with a single blue segment representing 100% of the responses.</p>
124	¿Las conciliaciones son realizadas por personal independiente del registro, autorización y custodia de recursos?	 <p>A pie chart with a large blue segment representing 94.7% and a small red segment representing 5.3%.</p>
125	¿El Jefe del área Financiera, verifica que se realicen conciliaciones de los saldos de las cuentas auxiliares con el mayor general?	 <p>A pie chart with a single blue segment representing 100% of the responses.</p>
126	¿Los formatos/ formularios utilizados para el manejo de los bienes y recursos de la entidad son pre-impresos y pre-numerados?	 <p>A pie chart with a large blue segment representing 78.9% and a red segment representing 21.1%.</p>
127	¿ Movidelnor EPM, cuenta con un reglamento interno aprobado por la máxima autoridad para anticipos?	 <p>A pie chart with a single blue segment representing 100% of the responses.</p>

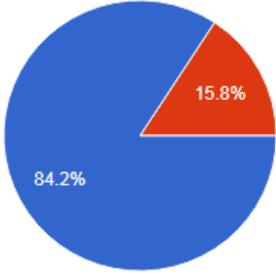
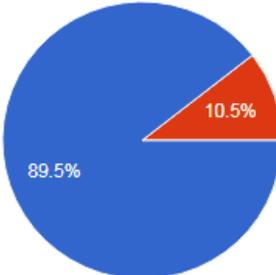
128	¿La entidad tiene un reglamento de caja chica aprobado por la máxima autoridad?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes</td> <td>89.5%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>10.5%</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Percentage	Yes	89.5%	No	10.5%
Response	Percentage							
Yes	89.5%							
No	10.5%							
129	¿La liquidación del viático se realiza previo la presentación del Informe justificativo de la comisión de servicios, facturas de pernoctación, transporte, alimentación más los verificadores que sustenten la comisión institucional?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Percentage	Yes	100%		
Response	Percentage							
Yes	100%							
130	¿Los Arqueos se realizan con frecuencia necesaria para su debido control y registro?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes</td> <td>84.2%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>15.8%</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Percentage	Yes	84.2%	No	15.8%
Response	Percentage							
Yes	84.2%							
No	15.8%							

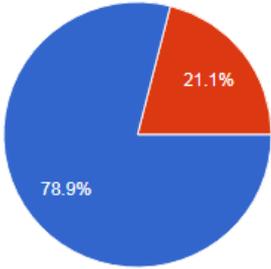
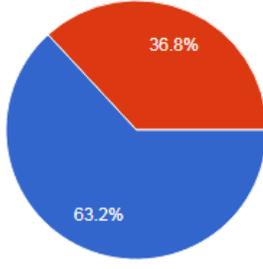
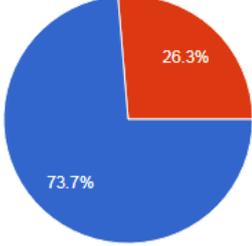
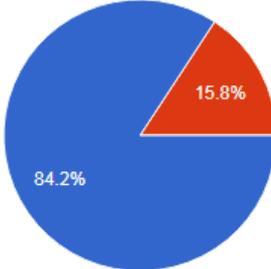
**Anexo 8. Tabulación del cuestionario de control interno, información y comunicación**

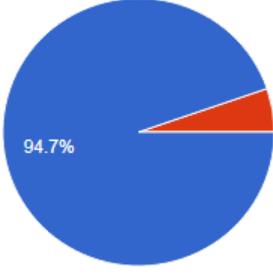
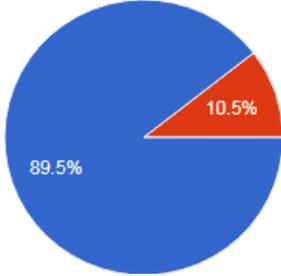
TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO,  
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

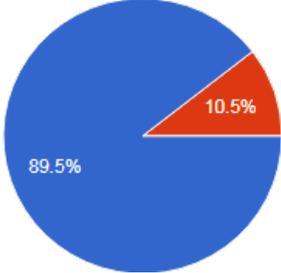
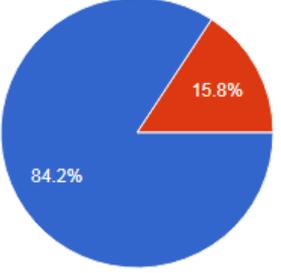
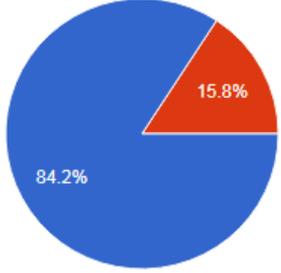
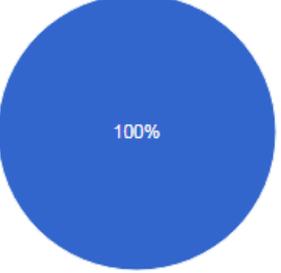
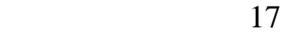
Se realizó la tabulación de los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta a los 19 funcionarios de la gerencia Financiera de la EPM, la información recopilada por pregunta se representa en un gráfico de pastel donde los colores tienen el siguiente significado:

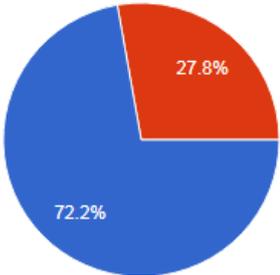
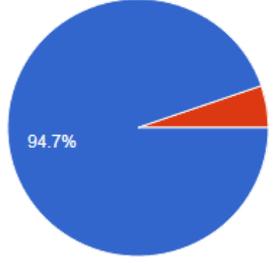
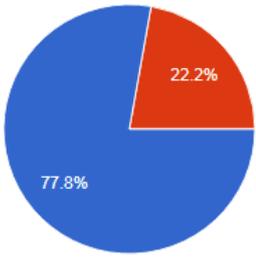
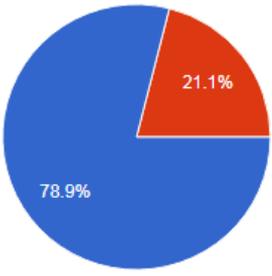
Detalle los resultados obtenidos: ● SI ● NO

131	Los sistemas de información producen reportes, contienen información, operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, que hace posible operar y controlar la empresa?	
132	Existen procedimientos para el respaldo de la información?	
133	Se realiza el respaldo de la información periódicamente?	

134	Existe procedimientos para la recuperación de información?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes</td> <td>78.9%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>21.1%</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Percentage	Yes	78.9%	No	21.1%
Response	Percentage							
Yes	78.9%							
No	21.1%							
135	Si hubiera algún desastre se tiene algún plan para la recuperación de información?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes</td> <td>63.2%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>36.8%</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Percentage	Yes	63.2%	No	36.8%
Response	Percentage							
Yes	63.2%							
No	36.8%							
136	Se realiza con frecuencia la supervisión de los procesos y de la información?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes</td> <td>73.7%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>26.3%</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Percentage	Yes	73.7%	No	26.3%
Response	Percentage							
Yes	73.7%							
No	26.3%							
137	Se utiliza claves e identificaciones personales?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Percentage	Yes	100%		
Response	Percentage							
Yes	100%							
138	Se cambian las claves periódicamente?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes</td> <td>84.2%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>15.8%</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Percentage	Yes	84.2%	No	15.8%
Response	Percentage							
Yes	84.2%							
No	15.8%							

139	Existe confidencialidad en la claves de acceso?	 <p>A pie chart with a single blue slice representing 100%.</p>
140	Se cuenta con controles del sistema de información administrativa y financiera, para garantizar confiabilidad, seguridad y una clara administración de los niveles de acceso a la información y datos sensibles.?	 <p>A pie chart with a large blue slice representing 94.7% and a small red slice representing 5.3%.</p>
141	Se contrala el acceso a los sistemas de la empresa?	 <p>A pie chart with a single blue slice representing 100%.</p>
142	Se restringe el acceso a personal no autorizado?	 <p>A pie chart with a large blue slice representing 89.5% and a small red slice representing 10.5%.</p>
143	Se controla el acceso al sistema contable al personal que no labora en esta área?	 <p>A pie chart with a single blue slice representing 100%.</p>

144	Se restringe el acceso a internet?	 
145	Existe políticas de seguridad de los datos?	 
146	Se han determinado los riesgos en la utilización de sistemas automatizados, asociados a los cambios tecnológicos.	 
147	Las modificaciones en los sistemas los realiza personal calificado?	
148	Se han definido procedimientos y actividades que garanticen la protección de la información según su grado de sensibilidad y confidencialidad?	

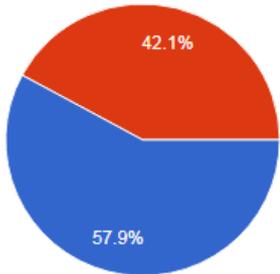
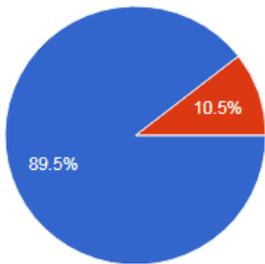
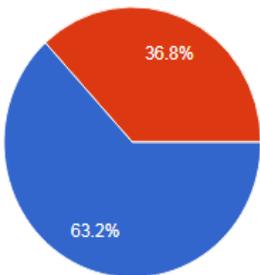
149	En caso de salida de los empleados se actualiza la información inmediatamente resguardo la información?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes</td> <td>72.2%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>27.8%</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Percentage	Yes	72.2%	No	27.8%
Response	Percentage							
Yes	72.2%							
No	27.8%							
150	La entidad dispondrá de canales abiertos de comunicación que permita el uso de la información en forma eficaz?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes</td> <td>94.7%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>5.3%</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Percentage	Yes	94.7%	No	5.3%
Response	Percentage							
Yes	94.7%							
No	5.3%							
151	¿Las autoridades toman en cuenta las propuestas del personal respecto de formas de mejorar la calidad del servicio?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes</td> <td>77.8%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>22.2%</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Percentage	Yes	77.8%	No	22.2%
Response	Percentage							
Yes	77.8%							
No	22.2%							
152	¿Se ha difundido al personal el compromiso de la administración en la entrega de información a los organismos de control?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes</td> <td>78.9%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>21.1%</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Percentage	Yes	78.9%	No	21.1%
Response	Percentage							
Yes	78.9%							
No	21.1%							

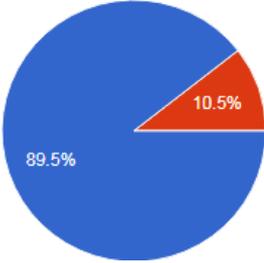
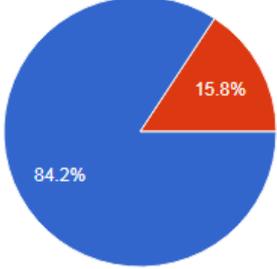
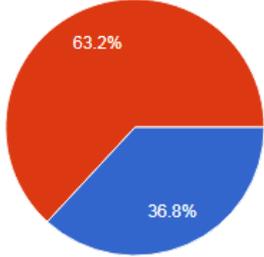
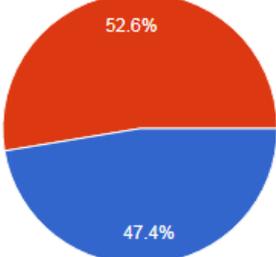
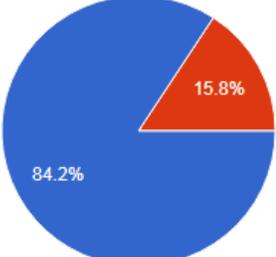
**Anexo 9. Tabulación del cuestionario de control interno, seguimiento y monitoreo**

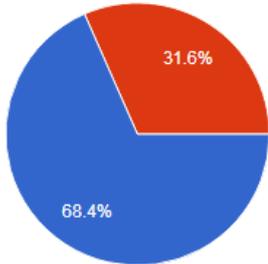
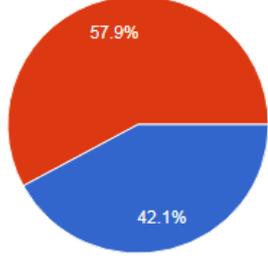
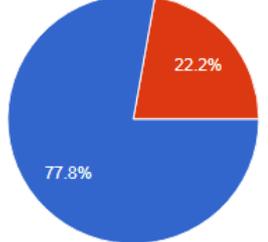
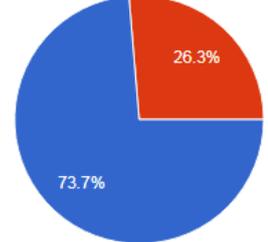
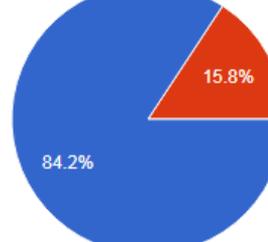
TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO,  
SEGUIMIENTO Y MONITOREO

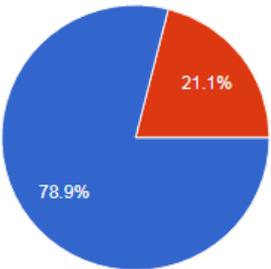
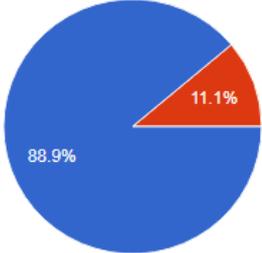
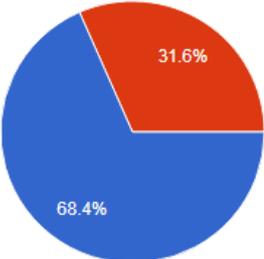
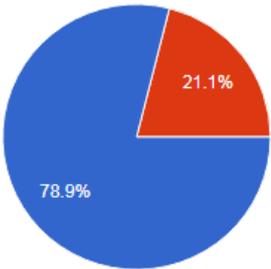
Se realizó la tabulación de los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta a los 19 funcionarios de la gerencia Financiera de la EPM, la información recopilada por pregunta se representa en un gráfico de pastel donde los colores tienen el siguiente significado:

Detalle los resultados obtenidos: ● SI ● NO

153	Se han establecido políticas para efectuar el seguimiento constante del ambiente interno y externo?	
154	Se realiza un seguimiento de los reclamos de los clientes?	
155	Se efectúan actividades habituales de supervisión, para evaluar el funcionamiento y resultados de los diversos controles?	

156	Se emiten reportes detallados mensualmente para comparar con los contabilizados?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes</td> <td>89.5%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>10.5%</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Percentage	Yes	89.5%	No	10.5%
Response	Percentage							
Yes	89.5%							
No	10.5%							
157	Se solicita un corte de la cuentas bancarias con el fin de conciliar con los libros contables al corte de los balances?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes</td> <td>84.2%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>15.8%</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Percentage	Yes	84.2%	No	15.8%
Response	Percentage							
Yes	84.2%							
No	15.8%							
158	Existe el departamento de auditoria interna?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes</td> <td>63.2%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>36.8%</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Percentage	Yes	63.2%	No	36.8%
Response	Percentage							
Yes	63.2%							
No	36.8%							
159	Se realiza auditoria a las cuentas de riesgo periódicamente?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes</td> <td>52.6%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>47.4%</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Percentage	Yes	52.6%	No	47.4%
Response	Percentage							
Yes	52.6%							
No	47.4%							
160	Se realiza auditoria externas anuales a los estados financieros?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yes</td> <td>84.2%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>15.8%</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Percentage	Yes	84.2%	No	15.8%
Response	Percentage							
Yes	84.2%							
No	15.8%							

161	Se han establecido procedimientos para una autoevaluación periódica de la gestión y el control interno de la entidad?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Color</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Blue</td> <td>68.4%</td> </tr> <tr> <td>Red</td> <td>31.6%</td> </tr> </tbody> </table>	Color	Percentage	Blue	68.4%	Red	31.6%
Color	Percentage							
Blue	68.4%							
Red	31.6%							
162	Las evaluaciones periódicas o puntuales también lo realiza personal independiente de las funciones a ser controladas?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Color</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Red</td> <td>57.9%</td> </tr> <tr> <td>Blue</td> <td>42.1%</td> </tr> </tbody> </table>	Color	Percentage	Red	57.9%	Blue	42.1%
Color	Percentage							
Red	57.9%							
Blue	42.1%							
163	El directorio aprueba los estados financieros?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Color</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Blue</td> <td>77.8%</td> </tr> <tr> <td>Red</td> <td>22.2%</td> </tr> </tbody> </table>	Color	Percentage	Blue	77.8%	Red	22.2%
Color	Percentage							
Blue	77.8%							
Red	22.2%							
164	El directorio aprueba las modificaciones sobre el reglamentos interno institucional?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Color</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Blue</td> <td>73.7%</td> </tr> <tr> <td>Red</td> <td>26.3%</td> </tr> </tbody> </table>	Color	Percentage	Blue	73.7%	Red	26.3%
Color	Percentage							
Blue	73.7%							
Red	26.3%							
165	El directorio aprueba la planificación estratégica?	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Color</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Blue</td> <td>84.2%</td> </tr> <tr> <td>Red</td> <td>15.8%</td> </tr> </tbody> </table>	Color	Percentage	Blue	84.2%	Red	15.8%
Color	Percentage							
Blue	84.2%							
Red	15.8%							

166	La Asamblea aprueba los estados financieros e informe de Gerencia?	
167	Las recomendaciones y observaciones emitidas por los órganos de control, son cumplidas por los empleados a quienes fueron dirigidas?	
168	Los directivos de la entidad, determinan las acciones preventivas o correctivas?	
169	Se ha tomado medidas correctivas de las evaluaciones internas de control interno?	

## Anexo10. Ficha de observación



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**INSTITUTO DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA FINANZAS GESTIÓN FINANCIERA**



Instituto de  
Posgrado

<b>Entidad:</b>	EMPRESA PÚBLICA DE MOVILIDAD DEL NORTE, MOVIDELNOR EPM.
<b>Área</b>	Gerencia Financiera
<b>Objetivo</b>	Observar los procesos ejecutados en el área financiera y el control aplicado a los mismos.
<b>Fecha</b>	__/__/__
<b>Investigador</b>	Salazar Herrera Marlon Bladimir
<b>Detalle:</b>	<b>Instrumentos Institucionales a ser observados:</b>
	Estructura organizacional
	Manuales de procedimientos
	Manuales de puestos
	Identificación de misión, visión y objetivos institucionales
	Documento de autorización por escrito
	Sistema de Información Contable
	Información Financiera archivada (Archivo pasivo)

Elaborado por: El autor

## **Anexo 11. Entrevista Control Interno y Gestión de Riesgos.**



UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE  
INSTITUTO DE POSTGRADO  
MAESTRÍA FINANZAS GESTIÓN FINANCIERA



Instituto de  
Posgrado

**INSTITUCIÓN:** EMPRESA PÚBLICA DE MOVILIDAD DEL NORTE,  
MOVIDELNOR EPM.

### **ENTREVISTA**

#### **INFORMACIÓN GENERAL**

**Objetivo.** - La presente entrevista tiene la finalidad de conocer el criterio respecto al sistema de control interno y gestión de riesgos que se maneja el área financiera de Movidelnor EPM.

#### **Cuestionario:**

- 1.- ¿Considera que los procedimientos que se efectúan en el área financiera se realizan de manera efectiva?
- 2.- ¿Cuáles considera que son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del control interno institucional?
- 3.- Conoce de que se trata la Metodología de Control Interno COSO ERM (Gestión de Riesgos Empresariales)?
- 4.- ¿Cuáles son los principales factores que a su criterio considera importante para aplicar el COSO ERM?
- 5.- ¿Considera importante la existencia de un Plan de mitigación, que permita establecer acciones para evitar, compartir, reducir o aceptar de riesgos existentes en el área financiera?

***¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!***

Anexo 12.



**REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIEDADES**



**NÚMERO RUC:** 100001100001

**RAZÓN SOCIAL:** EMPRESA PÚBLICA DE MOVILIDAD DEL NORTE

**NOMBRE COMERCIAL:**

**REPRESENTANTE LEGAL:** MARTILLA COCHEVERRA JUAN MANUEL

**CONTADOR:** TORRES PORCEZ JIMENA MARIBEL

**CLASE CONTRIBUYENTE:** ESPECIAL **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** SI

**CALIFICACIÓN ARTESANAL:** SIN **NÚMERO:** SIN

**REC. NACIMIENTO:** **REC. INICIO ACTIVIDADES:** 20/05/2015

**REC. INSCRIPCIÓN:** 20/05/2015 **REC. ACTUALIZACIÓN:** 31/05/2015

**REC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:** **REC. FINICIO ACTIVIDADES:**

**ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL**

ACTIVIDADES DE PRESTACIÓN DE UNA SERIE DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS DE OFICINA CORRIENTES, COMO RECEPCIÓN, PLANIFICACIÓN FINANCIERA, FACTURACIÓN Y REGISTRO, PERSONAL Y DISTRIBUCIÓN FÍSICA (SERVICIOS DE MENSAJERÍA) Y LOGÍSTICA, A CAMBIO DE UNA RETRIBUCIÓN O POR CONTRATO.

**DOMICILIO TRIBUTARIO**

Provincia: IMBABURA Canton: IBARRA Parroquia: SAGRADO BAMBÓ ELOY ALFARO Calle: AV ELOY ALFARO Numero: 2-80 Intersección: JULIO ZALDUMBIDE Edificio: CUADRILLA PLUS RUA DE MOVILIDAD Referencia ubicación: A UNA CUADRA DEL COLISEO LUIS LEÓN FRANCO Teléfono Trabajo: 06303491 Email: rquicia@mondetecor.gov.ec

**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS**

- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- \* DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- \* DECLARACIÓN DE IVA
- \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE

Son derechos de los contribuyentes: Derechos de trato y confidencialidad, Derechos de existencia o colaboración, Derechos económicos, Derechos de información, Derechos procedimentales; para mayor información consulte en [www.sri.gov.ec](http://www.sri.gov.ec).

Las personas naturales cuyo capital, ingresos anuales o costos y gastos anuales sean superiores a los límites establecidos en el Reglamento para la aplicación de la ley de régimen tributario cuando estén obligados a llevar contabilidad, convertidos en agentes de retención, no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RCS) y sus declaraciones de IVA deberán ser presentadas de manera mensual.

Recuerde que sus declaraciones de IVA podrán presentarse de manera semestral siempre y cuando no se encuentre obligado a llevar contabilidad, transfiera bienes o preste servicios únicamente con tarifa 0% de IVA y/o sus ventas con tarifa diferente de 0% sean objeto de retención del 100% de IVA.

**# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS**

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS	15	ABERTOS	15
JURISDICCIÓN	1 ZONA URBANA	CERRADOS	0



Código: RIMRUC2020000933097

Fecha: 23/04/2020 09:48:06 AM



**REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIEDADES**



**NÚMERO RUC:** 10004110001  
**RAZÓN SOCIAL:** EMPRESA PÚBLICA DE MOVILIDAD DEL NORTE

---

**N.º ESTABLECIMIENTO:** 013 **Estado:** ABIERTO - OFICINA **FECH. INICIO ACT.:** 19/12/2017  
**NOBRE COMERCIAL:** **FECH. CIERRE:** **FECH. FINICIO:**

**ACTIVIDAD ECONÓMICA:**  
FABRICACIÓN DE EQUIPO MECÁNICO Y ELECTROMECÁNICO DE SEÑALIZACIÓN, SEGURIDAD Y CONTROL DE TRÁFICO PARA FERROCARRILES, TRAMVÍAS, CARRETERAS, VÍAS DE NAVEGACIÓN INTERIORES, APARCAMIENTOS, AEROPUERTOS, ETCÉTERA.  
PRESTACIÓN DE ASESORAMIENTO Y AYUDA A LAS EMPRESAS Y LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS EN MATERIA DE PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, EFICIENCIA Y CONTROL, INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA, ETCÉTERA.  
DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES EJECUTIVAS Y LEGISLATIVAS DE LOS ÓRGANOS Y ORGANISMOS CENTRALES, REGIONALES Y LOCALES.

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**  
Provincia: IMBABURA Canton: COTACACHI Parroquia: COTACACHI Calle: ROCAFUERTE Intersección: 18 DE AGOSTO Referencia: ESQUINA FRENTE AL PARQUE CENTRAL Telefono Trabajo: 062915115 Telefono Trabajo: 062915117 Web: WWW.MOVDELNOR.GOB.EC Email principal: jmeratorne419@gmail.com

---

**N.º ESTABLECIMIENTO:** 014 **Estado:** ABIERTO - OFICINA **FECH. INICIO ACT.:** 19/12/2017  
**NOBRE COMERCIAL:** **FECH. CIERRE:** **FECH. FINICIO:**

**ACTIVIDAD ECONÓMICA:**  
FABRICACIÓN DE EQUIPO MECÁNICO Y ELECTROMECÁNICO DE SEÑALIZACIÓN, SEGURIDAD Y CONTROL DE TRÁFICO PARA FERROCARRILES, TRAMVÍAS, CARRETERAS, VÍAS DE NAVEGACIÓN INTERIORES, APARCAMIENTOS, AEROPUERTOS, ETCÉTERA.  
PRESTACIÓN DE ASESORAMIENTO Y AYUDA A LAS EMPRESAS Y LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS EN MATERIA DE PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, EFICIENCIA Y CONTROL, INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA, ETCÉTERA.  
DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES EJECUTIVAS Y LEGISLATIVAS DE LOS ÓRGANOS Y ORGANISMOS CENTRALES, REGIONALES Y LOCALES.

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**  
Provincia: ESMERALDAS Canton: RIO VERDE Parroquia: RIVERDE Calle: AV. 5 DE AGOSTO Intersección: AV. LIBERTAD Referencia: FRENTE A LA PLAZA CIVICA Telefono Trabajo: 062744024 Web: WWW.MOVDELNOR.GOB.EC Email principal: jmeratorne419@gmail.com

---

**N.º ESTABLECIMIENTO:** 015 **Estado:** ABIERTO - OFICINA **FECH. INICIO ACT.:** 19/12/2017  
**NOBRE COMERCIAL:** **FECH. CIERRE:** **FECH. FINICIO:**

**ACTIVIDAD ECONÓMICA:**  
FABRICACIÓN DE EQUIPO MECÁNICO Y ELECTROMECÁNICO DE SEÑALIZACIÓN, SEGURIDAD Y CONTROL DE TRÁFICO PARA FERROCARRILES, TRAMVÍAS, CARRETERAS, VÍAS DE NAVEGACIÓN INTERIORES, APARCAMIENTOS, AEROPUERTOS, ETCÉTERA.  
PRESTACIÓN DE ASESORAMIENTO Y AYUDA A LAS EMPRESAS Y LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS EN MATERIA DE PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, EFICIENCIA Y CONTROL, INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA, ETCÉTERA.  
DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES EJECUTIVAS Y LEGISLATIVAS DE LOS ÓRGANOS Y ORGANISMOS CENTRALES, REGIONALES Y LOCALES.

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**  
Provincia: ESMERALDAS Canton: ELOY ALFARO Parroquia: BORRÓN Ciudadela: LIMONCÓ Calle: 23 DE NOVIEMBRE Intersección: PEDRO MOSQUERA Telefono Trabajo: 062780218 Web: WWW.MOVDELNOR.GOB.EC Email principal: jmeratorne419@gmail.com



Código: RIMRUC20200000933097  
Fecha: 23/04/2020 09:46:06 AM



# REGISTRO OFICIAL

ÓRGANO DEL GOBIERNO DEL ECUADOR

Administración del Sr. Ec. Rafael Correa Delgado  
Presidente Constitucional de la República

## EDICIÓN ESPECIAL

Año II - Nº 320

Quito, lunes 18 de  
mayo de 2015

Valor: US\$ 1.25 + IVA

ING. HUGO DEL POZO BARREZUETA  
DIRECTOR

Quito: Avenida 12 de Octubre  
N23-99 y Wilson

Edificio 12 de Octubre  
Segundo Piso

Dirección: Telf. 2901 - 629  
Oficinas centrales y ventas:  
Telf. 2234 - 540  
3941 - 800 Ext. 2301

Distribución (Almacén):  
Mañosa Nº 201 y Av. 10 de Agosto  
Telf. 3430 - 110

Sucursal Guayaquil:  
Malecón Nº 1606 y Av. 10 de Agosto  
Telf. 2527 - 107

Suscripción semestral: US\$ 200 + IVA  
para la ciudad de Quito  
US\$ 225 + IVA para el resto del país  
Impreso en Editora Nacional

16 páginas

[www.registrooficial.gob.ec](http://www.registrooficial.gob.ec)

Al servicio del país  
desde el 1º de julio de 1895

**MANCOMUNIDAD  
PARA LA GESTIÓN  
DESCENTRALIZADA DE  
LA COMPETENCIA DE  
TRÁNSITO, TRANSPORTE  
TERRESTRE Y  
SEGURIDAD VIAL DE LA  
REGIÓN NORTE**

**RESOLUCIÓN**

**001-2015-MAN**

**ESTATUTO DE CREACIÓN  
DE LA EMPRESA PÚBLICA  
PARA LA GESTIÓN  
DESCENTRALIZADA Y  
DESCONCENTRADA DE  
LA COMPETENCIA DE  
PLANIFICAR, REGULAR  
Y CONTROLAR EL  
TRÁNSITO, TRANSPORTE  
TERRESTRE Y  
SEGURIDAD VIAL DE LA  
MANCOMUNIDAD DE  
LA REGIÓN DEL NORTE  
"MOVILIDAD DEL NORTE,  
MOVIDELNOR EP"**

Nº. 001-2015-MAN

LA ASAMBLEA GENERAL DE LA MANCOMUNIDAD PARA LA GESTIÓN DESCENTRALIZADA DE LA COMPETENCIA DE TRÁNSITO, TRANSPORTE TERRESTRE Y SEGURIDAD VIAL DE LA REGIÓN NORTE.

Considerando:

Que, el numeral 6 del Artículo 3 de la Constitución de la República del Ecuador, establece como deber primordial del Estado, promover el desarrollo equitativo y solidario del todo el territorio, mediante el fortalecimiento del proceso de autonomía y descentralización;

Que, el Artículo 227 de la Constitución de la República del Ecuador, determina que la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, descentralización, desconcentración, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación;

Que, el artículo 225 de la Constitución de la República señala que el sector público comprende, entre otros, a: 3) Los organismos y entidades creados por la Ley para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas autorizadas por el Estado; y, 4) Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados para la prestación de servicios públicos;

Que, el Artículo 238 de la Constitución de la República del Ecuador, establece que los gobiernos autónomos descentralizados gozan de autonomía política, administrativa y financiera, y se rigen por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana;

Que, el numeral 6 del Artículo 264 de la Constitución de la República determina que es competencia exclusiva de los gobiernos autónomos descentralizados municipales: planificar, regular y controlar el tránsito y transporte público dentro de su territorio cantonal;

Que, el Artículo 240 de la Constitución de la República del Ecuador, determina que, dos o más regiones, provincias, cantones o parroquias contiguas podrán agruparse y formar mancomunidades, con la finalidad de mejorar la gestión de sus competencias y favorecer sus procesos de integración;

Que, el Artículo 315 de la Constitución de la República dispone que el Estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas;

Que, el Artículo 277 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomías y Descentralización, faculta a los gobiernos autónomos descentralizados municipales la creación de empresas públicas, siempre que esta forma de organización convenga más a sus intereses y a los de la

ciudadanía; garantice una mayor eficiencia y mejore los niveles de calidad en la prestación de servicios públicos de su competencia o en el desarrollo de otras actividades de emprendimiento;

Que, el Artículo 4 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas establece que, las empresas públicas son entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República, personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, cuentas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión. Estas destinadas a la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado;

X Que, el acto resolutorio que crea la Mancomunidad para la gestión descentralizada de la competencia de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial de la Región Norte, establece la facultad de crear empresas públicas, con la finalidad de gestionar la prestación de servicios públicos con eficiencia en el manejo de las competencias de planificar, regular y controlar el tránsito y transporte público dentro de las territorialidades cantonales que conforman la mancomunidad y que han sido legalmente transferidas por el Consejo Nacional de Competencias;

En ejercicio de las atribuciones constitucionales, legales y resolutorias;

Resuelve:

Artículo 1.- Aprobar el Estatuto de creación de la Empresa Pública para la gestión descentralizada y desconcentrada de la competencia de planificar, regular y controlar el tránsito, transporte terrestre y seguridad vial de la Mancomunidad de la Región del Norte "MOVILIDAD DEL NORTE MOVIDENORTE S.A."

Artículo 2.- Disponer que a través de Secretaría se realicen los trámites pertinentes para que el Estatuto de Creación de la Empresa Pública, se publique en el Registro Oficial para la perfecta validez del presente acto resolutorio.

Dado en la Ciudad de Guayaquil, Provincia de Guayas, a los veintidós días del mes de febrero del año dos mil quince;

(F) Ing. Álvaro Castillo Aguirre, Presidente

(F) Dr. Gastón Sarantigo Ochoa, Secretario

LA MANCOMUNIDAD PARA LA GESTIÓN DESCENTRALIZADA DE LA COMPETENCIA DE TRÁNSITO, TRANSPORTE TERRESTRE Y SEGURIDAD VIAL DE LA REGIÓN DEL NORTE.

Considerando:

Que, el artículo 225 numeral 3 de la Constitución de la República del Ecuador señala que el sector público comprende: Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal,



para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado; 4. Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados para la prestación de servicios públicos).

Que, el artículo 230 de la Constitución de la República del Ecuador establece que los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera, y se regirán por los principios de soberanía, subsidiariedad, equidad interterritorial, integridad y participación ciudadana. En ningún caso el ejercicio de la autonomía permitirá la cesación del territorio nacional. Creándose gobiernos autónomos descentralizados en jurisdicciones parroquiales rurales, en concellos municipales, los asociados metropolitanos, los consejos provinciales y los consejos regionales.

Que, en la Constitución de la República del Ecuador en su artículo 243 establece que dos o más regiones, provincias, cantones o parroquias contiguas podrán agruparse y formar mancomunidades, con la finalidad de regular la gestión de sus competencias y facilitar sus procesos de integración. Se crearon, crearon y administraron según regulador por la ley.

Que, la Constitución de la República del Ecuador en el artículo 264 numeral 6 en su parte pertinente dispone: "Los Gobiernos Nacionales tendrán las siguientes competencias exclusivas sin perjuicio de otras que determine la ley: Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte público dentro de su territorio continental".

Que, el inciso primero del artículo 315 de la Constitución de la República del Ecuador, dispone que el Estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sostenible de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas.

Que, el inciso segundo del artículo 315 de la Constitución de la República del Ecuador establece que las empresas públicas estarán bajo la regulación y control específico de los organismos parastatales, de acuerdo con la Ley; funcionarán como sociedades de derecho público, con personalidad jurídica, autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión, con altos estándares de calidad y criterios empresariales, sostenibles, sociales y ambientales.

Que, el artículo 57 literal a) del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización COOTAD, señala como una de las atribuciones de los consejos municipales, ejercer la facultad normativa en los materias de su competencia, a través de la expedición de ordenanzas, acuerdos y resoluciones, aplicables dentro de su circunscripción territorial.

Que, en el artículo 57 en sus literales j) y, x) del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización COOTAD, establece como otras atribuciones del Consejo Municipal las de aprobar la creación de empresas públicas o la participación en

empresas de economía mixta, para la gestión de servicios de su competencia, según las disposiciones de la Constitución y la ley; y, regular y controlar, mediante la normativa nacional correspondiente, el uso del suelo en el territorio del cantón, de conformidad con las leyes sobre la materia, y establecer el régimen urbanístico de la tierra.

Que, el artículo 277 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización COOTAD establece como una de las modalidades de gestión que pueden adoptar los gobiernos regional, provincial, metropolitanos o municipal, la de creación de empresas públicas siempre que esta forma de organización converja más a sus intereses y a los de la ciudadanía, garantice una mayor eficiencia y mejore los niveles de calidad en la prestación de servicios públicos de su competencia, y en el desarrollo de otras actividades de emprendimiento.

Que, el artículo 289 inciso primero del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización COOTAD dispone que: "Los gobiernos autónomos descentralizados mancomunados o que constituyeran economías, podrán crear empresas públicas de acuerdo con la ley que regula las empresas públicas, para dar cumplimiento a las finalidades de la Mancomunidad o consorcio. Los estatutos sociales de la empresa determinarán la forma de integración del directorio y los aportes que realizará cada gobierno autónomo descentralizado".

Que, la Ley Orgánica de Empresas Públicas, publicada en el Registro Oficial No. 48 del 16 de octubre del 2009, en el artículo 1, prevé que: "Las disposiciones de la presente Ley regularán la creación, organización, funcionamiento, fusión, división y liquidación de las empresas públicas, que no pertenecerán al sector financiero y que actúen en el ámbito internacional, nacional, regional, provincial o local, y, controlen los mecanismos de control económico, administrativo, financiero y de gestión que se ejercerán sobre ellas, de acuerdo a lo dispuesto por la Constitución de la República".

Que, el inciso primero del artículo 4 de la Ley de Orgánica de Empresas Públicas, define que: "Las empresas públicas son unidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República, personería jurídica de derecho público, sin patrimonio propio, creadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión. Estarán destinadas a la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sostenible de recursos naturales o bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado.

Que, el artículo 5 numeral 2 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas determina que la creación de empresas públicas, se hará: "Por acto normativo legalmente expedido por los gobiernos autónomos descentralizados".

Que, en fecha 13 de noviembre de 2014 suscribieron el Convenio de Mancomunidad para la Gestión Descentralizada de la Competencia de Tránsito, Transporte Terrestre y Seguridad Vial de la Región del Norte los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de las

provincias de Carchi, Imbabura, Pichincha y Esmeraldas; Bolívar, Espejo, Mira, San Pedro de Ibarra, Montalvo, Antonio Ante, Otavalo, Píscopago, San Miguel de Urcuquí, San Miguel de Ibarra, Póvoa Moncayo y San Lorenzo del Pailón, debidamente autorizados por sus respectivos Consejos Municipales, el mismo que se encuentra publicado en el Registro Oficial No. 234 de miércoles 24 de diciembre del 2014.

Que, con fecha 27 de mayo del 2015, la Secretaría Ejecutiva del Consejo Nacional de Competencia, mediante oficio No. CNC-SE-2015-0268, comunica que se ha procedido a la inscripción de la MANCOMUNIDAD PARA LA GESTIÓN DESCENTRALIZADA DE LA COMPETENCIA DE TRÁNSITO, TRANSPORTE TERRESTRE Y SEGURIDAD VIAL DE LA REGIÓN NORTE", bajo el número MANC-032-2015-CNC.

Que, en el referido convenio artículo 4.2, numeral 15 señala que para gestionar de manera efectiva y eficiente la competencia para planificar, regular y controlar el Tránsito, Transporte Terrestre Y Seguridad Vial de la jurisdicción territorial de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales Mancomunados del Norte del Ecuador, a través de la creación de la Empresa Pública para beneficio de la ciudadanía.

Que, en el mismo instrumento en su artículo 4.2, numeral 21, dispone como una de las atribuciones de la Asamblea General cumplir y hacer cumplir las leyes, el reglamento convenio, reglamentos, así estatutos y demás normas vigentes.

En ejecución de las atribuciones conferidas por las normas constitucionales, legales y reglamentarias:

Expone:

**EL ESTATUTO DE CREACIÓN DE LA EMPRESA PÚBLICA PARA LA GESTIÓN DESCENTRALIZADA Y DESCONCENTRADA DE LA COMPETENCIA DE PLANIFICAR, REGULAR Y CONTROLAR EL TRÁNSITO, TRANSPORTE TERRESTRE Y SEGURIDAD VIAL DE LA MANCOMUNIDAD DE LA REGIÓN DEL NORTE "MOVILIDAD DEL NORTE, MOVIDELNOR EP"**

#### TÍTULO I

#### CAPÍTULO I DE LA CONSTITUCIÓN, NATURALEZA JURÍDICA, ÁMBITO Y DOMICILIO

**Artículo 1.- Denominación, de la Constitución y Naturaleza Jurídica.-** La denominación social es "Empresa Pública de Movilidad del Norte", cuyos siglas son: "MOVIDELNOR EP".

Es una persona jurídica de derecho público, con patrimonio propio, estado de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión y con jurisdicción propia.

**Artículo 2.- Marco Jurídico.-** La Empresa Pública de Movilidad del Norte", cuyos siglas son "MOVIDELNOR EP", se regirá bajo las normas de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, sus reglamentos, resoluciones y demás normativas aplicables.

**Artículo 3.- ÁMBITO.-** La Empresa Pública de Movilidad del Norte tendrá ámbito nacional e internacional y en primer instancia realizará sus actividades en los cantones de la Mancomunidad para la gestión descentralizada de la competencia de Tránsito, Transporte Terrestre y Seguridad Vial de la Región del Norte.

**Artículo 4.- Domicilio.-** El domicilio de la Empresa Pública de Movilidad del Norte, es la ciudad de Ibarra, de conformidad con el convenio de creación de la Mancomunidad y la Ley, tendrá delegaciones permanentes en cada Gobierno Autónomo Descentralizado de los mancomunados, así como se podrá establecer filiales, agencias o unidades de negocios, buscar socios estratégicos y crear subsidiarias, dentro y fuera del país.

#### CAPÍTULO II DE SUS FINES Y OBJETIVOS

**Artículo 5.- Fines y Objetivos.-** La finalidad de la Empresa Pública de Movilidad de la región del Norte, es: Realizar la gestión de manera eficiente de la competencia de tránsito, transporte Terrestre y Seguridad Vial.

Sus objetivos son:

1. Planificar, organizar, dirigir y controlar todo lo relacionado con el sistema de movilidad de la Mancomunidad de la Región del Norte.
2. Expedir normas reglamentarias y resoluciones relativas al Sistema Integral de Movilidad.
3. Racionalizar, perfeccionar y mejorar la atención de los usuarios de la Mancomunidad en materia vial y de movilidad, para alcanzar las metas del "Buen vivir".
4. Reducir la siniestralidad vial y mejorar los sistemas y mecanismos a su alcance en procura de este fin.
5. Comercializar productos y servicios relacionados con la materia de Tránsito, Transporte Terrestre, Revisión Técnica Vehicular, Seguridad Vial y Logística, así como poder fabricar, distribuir, representar firmas, importar o exportar bienes y/o servicios relacionados con esta materia.

Sus funciones que deben desarrollar las siguientes:

1. Crear y mantener adecuadas y permanentes formas de cooperación entre los GADs municipales integrantes de la Mancomunidad a todo nivel, con la propia Mancomunidad y sus órganos, así como con otras entidades municipales y la ciudadanía, a fin de conocer sus necesidades y atenderlas en base de las directivas institucionales.

**NOVENA:** Los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales preexistentes a la Mancomunidad, dispuestos que las áreas de planificación, obras públicas, jurídica y todas aquellas que deban tener relación con los planes, programas y proyectos de la Mancomunidad, intervengan en su momento para concluir las acciones que se deban efectuar para la adecuada ejecución e implementación de las acciones que se programen, acordándose expresamente que los funcionarios que deben participar en el proceso, serán asignados por la máxima autoridad, con la precisión de sus funciones y responsabilidades.

#### DISPOSICIONES TRANSITORIAS

**PRIMERA.-** En un plazo no mayor de 60 días de promulgado este Estatuto, la Empresa Pública y el Directorio de la misma, deberán aprobar los reglamentos internos y más normas relacionadas con la aplicación y ejecución de las disposiciones del presente Estatuto.

**SEGUNDA.-** En un plazo no mayor de 90 días de promulgado este Estatuto, la Empresa Pública por intermedio de su Directorio, deberá aprobar el tarifario de cobro por servicios administrativos y de tránsito.

**TERCERA.-** Una vez aprobado el presente estatuto la Empresa Pública irá negociando e incorporando a su sistema el sistema bancario de los diferentes Gobiernos Autónomos Descentralizados que quieran ingresar a la E.P., así como se transferirá la propiedad de la infraestructura e inmuebles de tránsito y transporte, con las correspondientes actas de entrega - recepción.

**CUARTA.-** Los Gobiernos Autónomos Descentralizados que hayan iniciado trámites de permisos de operación u

otros relacionados con la competencia de tránsito, así como estudios técnicos con anterioridad a la fecha de aprobación de la Empresa Pública, continuarán los mismos hasta concluir en su totalidad.

#### DISPOSICIONES FINALES

**Vigencia:** El presente Estatuto entrará en vigencia, a partir de su aprobación, sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial.

Dado en la ciudad de Ibarra, Provincia de Imbabura, el día veintiseis del mes de febrero del año dos mil quince:

( ) Ing. Álvaro Castillo Aguirre, **Presidente.**

( ) Dr. Gustavo Sarango Ochoa, **Secretario.**

**CERTIFICO:** Que, el Estatuto de creación de la Empresa Pública para la gestión descentralizada y desconcentrada de la competencia de planificar, regular y controlar el tránsito, transporte terrestre y seguridad vial de la Mancomunidad de la Región Norte "MOVILIDAD DEL NORTE, MOVILNOR E.P.", fue discutido y aprobado en sesión ordinaria de la Asamblea General de la Mancomunidad para la gestión descentralizada de la competencia de Tránsito, Transporte Terrestre y Seguridad Vial de la Región Norte, Resolvido a efecto el 25 de febrero de 2015.

Ibarra, 10 de Marzo de 2015.

( ) Dr. Gustavo Sarango Ochoa, **SECRETARIO.**

**REGISTRO OFICIAL**  
ORGANO DEL GOBIERNO DEL ECUADOR

# Suscribase

**Quito**  
Avenida 12 de Octubre N 23-99 y Wilson  
Código 12 de Octubre - Segundo Piso  
Teléfonos: 2244540 - 2901629 Fax: 2542835  
3941-800 Ext. 2301

**Guayaquil**  
Malecón 1806 y 10 de Agosto  
Edificio M.1 Municipio de Guayaquil  
Teléfono: 2527167

**Alcance Editorial Nacional**  
Mañana 201 y 10 de Agosto  
Teléfono: 2439110

[www.registrooficial.gob.ec](http://www.registrooficial.gob.ec)