

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA



TRABAJO DE GRADO

“MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS APLICANDO EL ESTÁNDAR AS/NZS 4360 Y LA NORMA ISO 31.000:2009 PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE SAN MIGUEL DE IBARRA”

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA CPA

AUTOR: GONZALO FABRICIO VALENCIA MALDONADO

DIRECTOR: Dra. Soraya Rea

Ibarra, mayo 2013

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene como objetivo primordial proporcionar una herramienta gerencial que permita garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales, financieros, proyectos a ejecutarse y de los servicios en sí que proporciona a la ciudadanía en general, proyectando una imagen positiva hacia la comunidad. Para el cumplimiento de lo citado el trabajo se encuentra estructurado en cuatro capítulos; el primer capítulo se refiere al diagnóstico situacional del Gobierno Autónomo Descentralizado de San Miguel de Ibarra , para lo cual se analizaron variables como: Estructura Organizacional, Estructura Física, Procesos, Legislación Interna, apoyo de la máxima autoridad, con sus respectivos indicadores, lo que se deriva en la construcción de una matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. En el segundo capítulo se analizan las bases teóricas científicas que sirven de sustento para la propuesta planteada, dando énfasis a las definiciones de calidad, principios de gestión de calidad, un análisis del estándar AS/NZS 9360 y de la norma ISO 31.000:2009, apreciaciones sobre la gestión de riesgos. El capítulo tres corresponde a la propuesta la cual se ha dividido en siete fases; fase uno que se refiere al establecimiento del contexto, es decir el establecimiento de la estructura suficiente con la que debe contar el presente proyecto para su implementación , en la fase dos se identificará los riesgos y oportunidades que la institución posee, la fase tres revisará el análisis de riesgos, realizando aspectos técnicos de sus fuentes y tipología, plasmándolos en una matriz, en la fase cuatro se encargará de la evaluación de riesgos, donde se asignará valoraciones a cada uno de los riesgos potenciales, la fase cinco se tratará de forma específica los riesgos que puedan afectar los objetivos de la institución, en la fase seis se realizará un monitoreo de las estrategias a aplicar para garantizar la efectividad de sus planes y la fase seis se refiere a la comunicación de los riesgos a los interesados internos y externos a través de un plan estratégico que permita tener presente a sus usuarios las debilidades y potencialidades de la institución. En el cuarto capítulo se analizan los principales impactos que puede arrojar el proyecto en la ejecución del mismo principalmente lo referente a los aspectos económico, social, educativo y ético, afincadamente se plantean las respectivas conclusiones y recomendaciones tendientes a mejorar la situación actual y dar cumplimiento al objetivo del presente trabajo.

EXECUTIVE SUMMARY

The present work aims primarily to provide a management tool that will guarantee the achievement of corporate goals, financial, projects and services run itself that provides the general public, projecting a positive image to the community. To comply to the above work is structured in four chapters, the first chapter deals with the situational analysis of the Autonomous Decentralized San Miguel de Ibarra, for which variables were analyzed as: Organizational Structure, Physical Structure, Process, Legislation Internal support of the highest authority, with indicators, which is derived in the construction of an array of strengths, weaknesses, opportunities and threats. In the second chapter discusses the theoretical bases that serve as scientific basis for the proposal, giving emphasis to the definitions of quality, quality management principles, an analysis of the standard AS / NZS 9360 and ISO 31.000:2009, assessments of risk management. Chapter three corresponds to the proposal which has been divided into seven phases, phase one involves the establishment of context, is establishing sufficient structure which should have this project for implementation in phase two will identify the risks and opportunities that the institution has, phase three will review the risk analysis, performing technical aspects of their sources and typology, translating them into a matrix, phase four will be responsible for risk assessment, which will be assigned ratings to each of the potential risks, phase five will be discussed specifically the risks that may affect the goals of the institution, phase six will be a monitoring strategies implemented to ensure the effectiveness of their plans and phase six terms of risk communication to internal and external stakeholders through a strategic plan to be presented to their users and potential weaknesses of the institution. In the fourth chapter examines the main impacts of the project can shed its execution mainly regarding the economic, social, educational and ethical, untecnical arise respective conclusions and recommendations to improve the current situation and to comply the aim of this study.

DECLARACIÓN

Yo, Gonzalo Fabricio Valencia Maldonado, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido presentado para ningún grado, ni calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

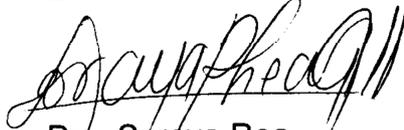


Fabricio Valencia Maldonado
CI: 100228845-2

CERTIFICACIÓN

En mi calidad de Director del trabajo de Grado presentado por el egresado Gonzalo Fabricio Valencia Maldonado, para optar por el título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría CPA, cuyo tema es "MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS APLICANDO EL ESTANDAR AS/NZS 4360 Y LA NORMA ISO 31.000:2009 PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE SAN MIGUEL DE IBARRA". Considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra a los 26 días del mes de marzo del 2013.



Dra. Soraya Rea
CC: 100169325-6

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Y ECONÓMICAS U.T.N.

DECANATO
Ibarra - Ecuador



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

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital, con la finalidad de apoyar los procesos de investigación docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DEL CONTACTO	
CÉDULA DE IDENTIDAD	1002288452
APELLIDOS Y NOMBRES	Valencia Maldonado Gonzalo Fabricio
DIRECCIÓN	Juan Montalvo 10-107 y Av. Teodoro Gómez
EMAIL	mgonzalo7403@gmail.com
TELÉFONO FIJO	062 607 597
DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO	MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS APLICANDO EL ESTÁNDAR AS/NZS4360 Y LA NORMA ISO 31.000:2009 PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE SAN MIGUEL DE IBARRA
AUTOR	Fabricio Valencia Maldonado
FECHA	3 de mayo de 2013
PROGRAMA	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSTGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA	Ingeniero en Contabilidad y Auditoría
ASESOR / DIRECTOR	Doctora Soraya Rea

1. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo, Valencia Maldonado Gonzalo Fabricio, con cédula de ciudadanía Nro. 1002288452, en calidad de autor y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital de la biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior, Artículo 143.

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 contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, 03 de mayo de 2013

EL AUTOR

Fabricio Valencia Maldonado
C.C. 1002288452

ACEPTACIÓN

Ing. Betty Chávez
JEFE DE BIBLIOTECA UTN

Facultado por resolución de Consejo Universitario

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi amigo Jesús y a María Madre Santísima, que han estado conmigo de la mano en las buenas y en las malas, por cada camino que he escogido ir y nunca me han abandonado, por ser incondicionales y aceptarme con mis defectos y virtudes, por otorgarme el privilegio de la vida, y por haberme permitido formarme académicamente con altura pero con mucha humildad en el corazón.

A mi Madre Esmeria, por su dulzura y amor incondicional, por su persistencia, por creer en mí con fe ciega, por su perseverancia en verme con un futuro sólido y ser yo la ofrenda que ella hace a Dios para la sociedad. Soy afortunado por tenerte junto a mí y todo este pequeño esfuerzo, te lo dedico a ti querida Madre Adorada.

A mi Padre Gonzalo, por darme su fortaleza e inspiración, por su sencillez y espíritu guerrero, por nunca darse por vencido por más difícil que parezca el camino, por el amor y valor demostrado, va por ti héroe.

A mi pequeña hija Fabriella, por ser la eterna motivación que Dios me ha dado, por hacerme sentir que los sacrificios son algo fácil, solo a cambio de recibir solo tu dulce sonrisa, es el premio que yo como tu padre, me hace sentir el hombre más feliz de este planeta.

**CON MUCHO AMOR Y HUMILDAD...
FABRICIO**

AGRADECIMIENTO

Muy lleno de humildad, quiero agradecer imperecederamente a todas las personas que han sido parte de mi formación académica, desde maestros, compañeros, familiares, amigos, los que no tan amigos. Conjuntamente a la formación que mis padres lucharon por darme, está la educación que recibí en el hogar, en mi entorno, quiero recordar mi agradecimiento a mi formación deportiva, a entrenadores y amigos con los que sudamos con disciplina por alcanzar los logros que el esfuerzo nos permitió alcanzar, por haber formado parte de lo que ahora soy, a todos ellos, “Que Dios les Pague”.

Hay muchas personas que ahora ya no están junto a mí, pero que aportaron inmensamente con su afecto, atención y palabras de aliento para luchar por mis metas, a todas ellas, también un “Dios les pague” desde el fondo de mi corazón.

De una forma muy particular, quiero recordar a mis maestros que más que eso fueron amigos, que siempre creyeron y confiaron en mí, que siempre me motivaron para seguir luchando para obtener un título académico; quiero hacer una mención muy especial a mi Directora de tesis, maestra y sobre todo, “Mi Amiga”, la Doctora Soraya Rea, que con su valiosísima ayuda desinteresada, su paciencia y su don de gentes, me han llevado a culminar este trabajo de grado, otro “Dios le Pague” para usted.

Fabricio.

PRESENTACIÓN

El presente trabajo de tesis denominado “Modelo de Gestión de Riesgos aplicando el estándar AS/NZS 4360 y la Norma ISO 31.000:2009 para la Gestión Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado de San Miguel de Ibarra, provincia de Imbabura, el cual está conformado por cuatro capítulos que se detallan a continuación.

Primer Capítulo: Se refiere al diagnóstico situacional que se lo realiza a través de la investigación de campo sobre la base de la aplicación e las encuestas, entrevistas y observación directa; con lo que se puede establecer el problema diagnóstico que evidencia las fuentes alternativas de recursos con que se puede cubrir las necesidades de la población.

Segundo Capítulo: Marco teórico, donde se determinan las bases teórico – científicas de los temas que directa e indirectamente se relacionan con el proyecto, mediante una investigación documentada que permita estructurar una sólida base del presente trabajo.

Tercer Capítulo: la Propuesta, se encuentra enmarcada el estudio técnico en si, estructura organizacional, reglamento general interno para la gestión de los riesgos institucionales, responsables de la administración de riesgos y sus responsabilidades para la gestión de riesgos, las siete etapas del proceso de gestión de riesgos: establecimiento del contexto, identificación de riesgos, análisis de riesgos, evaluación de riesgos, tratamiento de los riesgos, monitoreo y comunicación. Se toman en cuenta también los distintos tipos de riesgos existentes en la institución, que podrán ser calculados y clasificados e acuerdo a su probabilidad de ocurrencia e impacto que podrían ocasionar si pudieran ocurrir.

Cuarto Capítulo: Impactos del proyecto, donde se establecen los aspectos más relevantes, ya sean positivos o negativos, realizados mediante el análisis de impactos derivados del estudio, siendo estos económico, social, educativo y cultural.

Finalmente se determinan las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación realizado y plasmado en este proyecto.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1	RESUMEN EJECUTIVO	i
2	EXECUTIVE SUMMARY	ii
3	DECLARACIÓN	iii
4	CERTIFICACIÓN	iv
5	DEDICATORIA	v
6	AGRADECIMIENTO	viii
7	ÍNDICE DE CONTENIDOS	xi
8	ÍNDICE DE TABLAS	6
9	ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	7
10	INTRODUCCIÓN	8
11	OBJETIVO GENERAL	9
	CAPITULO I	11
1	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	11
1.1	ANTECEDENTES.	11
1.2	OBJETIVOS	13
1.2.1	Objetivo General	13
1.2.2	Objetivos Específicos	13
1.3	VARIABLES	14
1.4	INDICADORES	14
1.5	MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA	17
1.6	DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN	20
1.7	CÁLCULO DE LA MUESTRA	20
1.8	EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN	20
1.9	ANÁLISIS DEL FODA	36
1.9.1	Fortalezas	36
1.9.2	Debilidades	36
1.9.3	Oportunidades	36
1.9.4	Amenazas	37
1.10	ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS	37
1.11	CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ FODA	45
1.12	CRUCES ESTRATÉGICOS FA – FO – DO	46

1.12.1	Fortalezas – Amenazas	46
1.12.2	Fortalezas – Oportunidades	46
1.12.3	Debilidades – Oportunidades	46
1.13	IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DIAGNÓSTICO	47
	CAPÍTULO II	48
2	MARCO TEÓRICO	48
2.1	EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO MEDIANTE COSO I Y COSO E.R.M.	48
2.2	RELACIÓN ENTRE EL MÉTODO COSO ERM Y EL ESTÁNDAR AUSTRALIANO AS/NZS 4360 Y LA NORMA ISO 31.000:209	50
2.3	SEMEJANZAS Y DIFERENCIAS ENTRE EL ESTÁNDAR AUSTRALIANO AS/NZS 4360 Y LA NORMA ISO 31.000:2009	52
2.3.1	Semejanzas	52
2.3.2	Diferencias	53
2.4	EL CONTROL INTERNO EN INSTITUCIONES PÚBLICAS SEGÚN LA CONTRLORÍA GENERAL DEL ESTADO	53
2.5	MODELOS DE GESTIÓN	58
2.6	SISTEMAS DE GESTIÓN	58
2.6.1	Tipos de sistemas	59
2.7	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS (Según Milton Maldonado)	60
2.7.1	Proceso	60
2.7.2	Procedimiento	60
2.8	GESTIÓN DE RIESGOS SEGÚN LA INTERNATIONAL STANDART ORGANIZATION	61
2.9	ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE RIESGOS SEGÚN LA INTERNATIONAL STANDART ORGANIZATION	62
2.9.1	El papel del administrador de riesgos en el siglo xxi	63
2.10	PRINCIPALES CONCEPTOS PARA ENTENDER LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS, DE ACUERDO A LO QUE ESTABLECEN EL ESTANDAR AS/NZS 4360 Y LA NORMA ISO 31.000:2009	64
2.11	VISTA GENERAL A LA GESTIÓN DE RIESGOS (El Autor)	68
2.12	ESQUEMA REPRESENTATIVO DEL PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGOS - AS/NZS 4360 E ISO 31.000	71

2.12.1	Alcance, aplicación y definiciones segun el estandar AS/NZS 4360.	72
2.13	REQUERIMIENTOS DE LA GESTIÓN DE RIESGOS	76
2.13.1	Políticas	76
2.13.2	Planteamiento y Recursos	77
2.14	PROGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN	77
2.15	MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS (Según IRRIBARREN, Roberto)	78
2.15.1	EL ESTÁNDAR AUSTRALIANO PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS AS/NZS 4360	80
2.16	LA NORMA PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS ISO 31.000:2009	80
2.16.1	REFERENCIA NORMATIVA	81
2.16.2	Términos y Definiciones	81
2.16.3	RIESGOS ESTRATÉGICOS	82
2.17	LA AUDITORÍA INTERNA COMO TÉCNICA DE ANÁLISIS Y SUPERVISIÓN DE RIESGOS	83
2.18	INFORMACIÓN INSTITUCIONAL	85
2.18.1	Reseña Histórica	85
2.18.2	Estructura organizacional	87
2.19	Importancia de la gestión de riesgos	90
2.19.1	Principios básicos	91
2.20	Beneficios de la gestión de riesgo	92
2.21	Capacidades de la gestión de riesgos	93
3	“PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS APLICANDO EL ESTANDAR AS/NZS 4360 Y LA NORMA ISO 31.000:2009 A LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE SAN MIGUEL DE IBARRA”	96
3.1	INTRODUCCION A LA PROPUESTA	96
3.1.1	Objeto	98
3.1.2	Alcance	99
3.2	ESTABLECIMIENTO DEL CONTEXTO	99
3.3	REGLAMENTO DE GESTIÓN DE RIESGOS	101
3.4	ORGANIZACIÓN CORPORATIVA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	102

3.5	FUNCIONES DEL ALCALDE DENTRO DEL MARCO DE GESTIÓN DE RIESGOS	103
3.5.1	Responsabilidades del Alcalde	104
3.5.2	Comité de riesgos	105
3.6	CUERPO DE DIRECTORES	107
3.6.1	Responsabilidades del cuerpo de directores	107
3.7	OPERATIVOS	108
3.7.1	Responsabilidades de los operativos	108
3.8	LA AUDITORÍA INTERNA DENTRO DE LA GESTIÓN DE RIESGOS	109
3.9	PERSONAS Y ORGANIZACIONES INTERNAS INTERESADAS	110
3.9.1	Misión del modelo de gestión de riesgos	111
3.9.2	Documentación del modelo de gestión de riesgos	111
3.9.3	Control de los documentos	112
3.10	CONTEXTO EXTERNO	117
3.11	PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	117
3.12	PERSONAS U ORGANIZACIONES EXTERNAS INTERESADAS	120
3.13	IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS	121
3.14	FACTORES DE RIESGOS EN LA INSTITUCIÓN	126
3.14.1	Acciones y actividades del modelo de gestión de riesgos	127
3.15	FUENTES GENÉRICAS DE RIESGOS	131
3.15.1	Áreas de impacto	132
3.16	METODOLOGÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS	133
3.17	MATRÍZ DE RIESGOS	133
3.17.1	Procedimiento	134
3.18	DESCRIPCIÓN DE LA MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS	137
3.19	ANÁLISIS DE RIESGOS	138
3.19.1	Método de análisis	138
3.19.2	MATRIZ DE ANÁLISIS DE RIESGOS	141
3.20	PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS DE RIESGOS	144
3.20.1	Flujograma de análisis de riesgos institucionales	147
3.21	EVALUACIÓN DE RIESGOS	148

3.21.1	Relación entre la severidad del riesgo y la exposición al riesgo	
	149	
3.21.2	Monitoreo	165
3.22	COMUNICACIÓN	169
4	CAPÍTULO IV	172
5	ANÁLISIS DE IMPACTOS	172
5.1	ANÁLISIS IMPACTO ECONÓMICO	173
5.2	ANÁLISIS IMPACTO SOCIAL	174
5.3	ANÁLISIS IMPACTO EDUCATIVO	176
5.4	ANÁLISIS IMPACTO CULTURAL	177
5.5	ANÁLISIS IMPACTO GENERAL	179
6	CONCLUSIONES	i
7	RECOMENDACIONES	iii
8	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	v
9	NORMAS, LEYES, REGLAMENTOS	vii
10	LINCOGRAFÍA	vii

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Pregunta 1	21
Tabla 2. Pregunta 2	22
Tabla 3. Pregunta 3	23
Tabla 4. Pregunta 4	24
Tabla 5. Pregunta 5	25
Tabla 6. Pregunta 6	26
Tabla 7. Pregunta 7	27
Tabla 8. Pregunta 8	28
Tabla 9. Pregunta 9	29
Tabla 10. Pregunta 10	30
Tabla 11. Pregunta 11	31
Tabla 12. Pregunta 12	32
Tabla 13. Datos Técnicos: Edad	33
Tabla 14. Datos Técnicos: Nivel de Instrucción	34
Tabla 15. Datos Técnicos: Género	35
Tabla 16. Construcción de la Matriz FODA.....	45
Tabla 17. Diferencias entre el Estándar Australiano AS/NZS 4360 y Norma ISO 31.000:2009.....	53
Tabla 18. Riesgos Estratégicos	82
Tabla 19. Riesgos Operacionales	82
Tabla 20. Matriz de Identificación de Riesgo	136
Tabla 21. Matriz de Análisis de Riesgos	141
Tabla 22. Controles Clave	143
Tabla 23. Nivel de Exposición al Riesgo.....	144
Tabla 24. Matriz de Evaluación de Riesgos.....	150
Tabla 25. Ejemplo de Ranking de Riesgos para el Tratamiento de Riesgos	157
Tabla 26. Estrategias Genéricas para el Tratamiento de Riesgos Institucionales	160
Tabla 27. Ejemplo de Matriz de Control de Planes de Mitigación de Riesgos	164
Tabla 28. Ejemplo de Matriz de Monitoreo de Riesgos Periódica.....	166
Tabla 29. Análisis de Impactos	172
Tabla 30. Análisis Impacto Económico	173
Tabla 31. Análisis Impacto Social	174
Tabla 32. Análisis Impacto Educativo	176
Tabla 33. Análisis Impacto Cultural.....	177
Tabla 34. Análisis Impacto General	179

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Pregunta 1	21
Ilustración 2. Pregunta 2	22
Ilustración 3. Pregunta 3	23
Ilustración 4. Pregunta 4	24
Ilustración 5. Pregunta 5	25
Ilustración 6. Pregunta 6	26
Ilustración 7. Pregunta 7	27
Ilustración 8. Pregunta 8	28
Ilustración 9. Pregunta 9	29
Ilustración 10. Pregunta 10	30
Ilustración 11. Pregunta 11	31
Ilustración 12. Pregunta 12	32
Ilustración 13. Datos Técnicos: Edad.....	33
Ilustración 14. Datos Técnicos: Nivel de Instrucción.....	34
Ilustración 15. Datos Técnicos: Género	35
Ilustración 16. Esquema Representativo del Proceso de Gestión de Riesgos – AS/NZS 4360 E ISO 31.000.....	71
Ilustración 17. Descripción General del modelo de Gestión de Riesgos aplicando al estándar AS/NZS 4360 y la Norma ISO 31.000:2009.....	79
Ilustración 18. Organigrama Estructural por Procesos.....	88
Ilustración 19. Estructura Organizacional	102
Ilustración 20. Documentación del Modelo de Gestión de Riesgos	111
Ilustración 21. Temas Estratégicos: “Municipio de Ibarra”	118
Ilustración 22. Temas Estratégicos: “Municipio de Ibarra”	119
Ilustración 23. Factores de Riesgos en la Institución	126
Ilustración 24. Ingreso de Información a la Matriz de Identificación de Riesgos	135
Ilustración 25. Método de Análisis - Probabilidad	140
Ilustración 26. Método de Análisis - Impacto	141
Ilustración 27. Valoración del Riesgo.....	142
Ilustración 28. Flujograma de Análisis de Riesgos Institucionales.....	147
Ilustración 29. Relación entre la Severidad del Riesgo y la Exposición al Riesgo.....	149
Ilustración 30. Flujograma de Evaluación de Riesgos	155
Ilustración 31. Cuatro Objetivos del Tratamiento de Riesgos	158
Ilustración 32. Indicadores genéricos propuestos por la norma ISO 31.000:2009.....	168

INTRODUCCIÓN

Establecer planes de desarrollo y/o procesos administrativos de calidad, basados en el sistema de administración de riesgos, ya que se desarrolla un sistema estructurado y basado en principios de administración moderna, esto lleva a reducir los costos operativos, a generar un nuevo y competitivo ambiente de trabajo y a poner en práctica dos paradigmas: identificar debilidades para dar la base suficiente para la mejora continua de los procesos y el desarrollar la permanente satisfacción tanto de empleados y ejecutivos de la Municipalidad y como beneficiarios directos a la ciudadanía en general quienes podrán valorar los resultados de la aplicación de este sistema. Cabe mencionar que la aplicación del estándar de medición de riesgos AS/NSZ 4360 y la norma de gestión de riesgos ISO 31.00:2009, que serán utilizados en el presente proyecto, se encuentra en proceso de aplicación en algunas empresas públicas y privadas de Latinoamérica, por sus grandes resultados obtenidos en Australia y algunos países de Europa.

El presente trabajo busca encontrar soluciones a la problemática existente en el desarrollo en sí de las actividades que ejecuta la municipalidad, específicamente en el nivel ejecutivo por la falta de herramientas que le permita identificar debilidades operacionales en las secciones administrativa y financiera, asegurando una adecuada estructura e integración de las operaciones, mejorar la comunicación, definir claramente las responsabilidades dentro de estas dependencias y mejorar continuamente la calidad del servicio. Adicionalmente el proyecto en mención será el punto de partida para la aplicación del Sistema de Gestión de Calidad en todas las áreas y procesos de la Municipalidad con lo cuál la institución se fortalecerá internamente y será reconocida a nivel nacional e internacional.

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de gestión de riesgos aplicando el estándar AS/NSZ 4360 y la norma ISO 31.00:2009 para la gestión administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado de San Miguel de Ibarra.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico situacional que permita determinar la matriz FODA del Gobierno Autónomo Descentralizado de San Miguel de Ibarra.
- Establecer la fundamentación teórica y analítica que sirva de base para la operación técnica y desarrollo del proyecto en todas sus fases, a través de una investigación científica.
- Proponer la estructura orgánica del proyecto para lograr una eficiencia administrativa y financiera del proyecto.
- Determinar el estudio técnico científico del proyecto tanto en la administración integral del riesgo como en la aplicación de los estándares de calidad.
- Establecer técnicamente los principales impactos que genere el proyecto desde el punto de vista administrativo, económico, legal, social y académico.

JUSTIFICACIÓN

El entorno y la economía globalizada, demanda de actualizaciones permanentes, lo que lleva a plantearse una nueva forma de gestionar las instituciones públicas, completamente distinta a la que históricamente se realizaba, pues aquí se reconoce la importancia y necesidad de que el personal que integra una institución invierta todo su talento en beneficio de la misma, teniendo un alto nivel de participación y a su vez la alta dirección corresponder hacia ese esfuerzo.

La importancia de tener presente las potencialidades, debilidades, amenazas y oportunidades de una forma sistemática, permite gestionar una sensata administración integral de riesgos que canalice el tratamiento de los procesos de impacto y mejora continua a través de nuevos conceptos que permitan alcanzar estándares de calidad y satisfacción en la ciudadanía.

CAPITULO I

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1 ANTECEDENTES.

Capítulo 1 La ciudad de Ibarra se funda el 28 de Septiembre de 1606, creándose la casona presidencial que administra el desarrollo territorial y propicia la buena vecindad, donde se realiza varios nombramientos para su organización: Presidentes ordinarios: Capitán Rodrigo de Miño y Juan de León Avendaño.

A partir de 1899 se empieza a nominar a los presidentes del Concejo Municipal de Ibarra, como la máxima autoridad, hasta 1947, siendo el primero Luis Villamar, y el último, Abelardo Páez Torres. En 1948 se da inicio a la elección de los Alcaldes del Municipio de Ibarra, siendo el primero el Dr. Luis Abraham Cabezas Borja, y el último y actual, el Ingeniero Jorge Martínez.

El cantón Ibarra, siendo exigido por el desarrollo social y económico ha ido transformando la ciudad con obras de infraestructura y de carácter ciudadano para beneficio de la comunidad y de todos sus habitantes. En la actualidad, de acuerdo al Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización, un cantón se define como “La sociedad política autónoma subordinada al orden jurídico constitucional del Estado, cuya finalidad es el bien local y, dentro de este, en forma primordial la atención de las necesidades de la ciudad y de las parroquias rurales de la respectiva jurisdicción.”

Por determinación del Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización y por responsabilidad del Gobierno Autónomo Descentralizado de San Miguel de Ibarra, su misión es la de satisfacer las

necesidades de la colectividad, especialmente en lo referente al bienestar urbano-rural, procurando un equilibrio armónico material y social de la comunidad, igualmente fomentar el desarrollo físico del cantón tanto en sus áreas urbanas como rurales; acrecentando el espíritu de identidad nacional, el civismo y la confraternidad ética y moral de los grupos sociales.

Para el cumplimiento de sus objetivos, la municipalidad orgánicamente cuenta con varias secciones, algunas de ellas son la administrativa y financiera, encargadas de garantizar el cumplimiento de objetivos y metas mediante una gestión efectiva y coordinar acciones con las diferentes áreas de la Municipalidad.

El paradigma de la municipalidad esencialmente, así como de toda organización tanto pública como privada, es saber cómo lograr una mejor gestión a para los usuarios, la respuesta está en la calidad del producto o servicio que se ofrezca, para alcanzar este objetivo las organizaciones necesitan implementar un sistema de gestión de calidad enfocado en una efectiva administración integral de riesgos.

Para garantizar la consecución de los objetivos institucionales, existen herramientas como el sistema de administración basado en riesgos, que permiten organizar y desarrollar en forma clara y oportuna el conjunto de actividades y tareas que deben ser ejecutadas por todos, para asegurar la calidad del servicio que permita lograr una mejora continua de sus procesos.

El no corregir en forma oportuna sus deficiencias administrativas, los servicios que proporciona la Municipalidad de Ibarra tendrían grandes dificultades en el cumplimiento de sus objetivos, debido a que no se identificarían de forma oportuna los factores que debilitan en sistema administrativo, que le permitan potenciar debilidades para garantizar el logro

de objetivos, establecer lineamientos de mejora permanente en procesos y lograr la satisfacción del cliente.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Otorgar una seguridad razonable a las operaciones y actividades que realiza el Gobierno Autónomo Descentralizado de San Miguel de Ibarra, identificando las amenazas existentes y potencializando las oportunidades de mejora continua, que garanticen la consecución de los objetivos institucionales a través de una eficiente administración de riesgos, como una importante herramienta gerencial.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analizar la estructura organizacional vigente para conocer el grado de satisfacción de sus usuarios así como su nivel de eficiencia.
- Analizar la estructura organizacional que tiene el Gobierno Autónomo descentralizado de San Miguel de Ibarra, GAD-Ibarra, en cuanto a su distribución, funcionabilidad de instalaciones, disponibilidad de equipos, para determinar si los empleados tienen facilidades para cumplir sus tareas.
- Investigar los aspectos más importantes de los procesos que realiza para tener una visión de la calidad de los servicios que oferta.
- Investigar la aplicación de la legislación actual vigente respecto al control interno institucional y a la evaluación de riesgos.

- Determinar el nivel de apoyo y participación de la máxima autoridad en la implementación de manuales y reglamentos que fortalezcan el control interno y la mitigación de riesgos.

1.3 VARIABLES

- Estructura Organizacional
- Estructura Física
- Procesos
- Legislación vigente
- Nivel de aceptación

1.4 INDICADORES

VARIABLES	INDICADORES
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de la Dirección. • Ambiente de Trabajo. • Comunicación. • Eficiencia. • Capacitación.
ESTRUCTURA FÍSICA	<ul style="list-style-type: none"> • Distribución espacio físico.
PROCESOS	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación. • Identificación. • Documentación. • Mejora Continua. • Responsabilidad.
LEGISLACIÓN INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> • Atención. • Conformidad. • Oportunidad.

APOYO DE LA MAXIMA AUTORIDAD	<ul style="list-style-type: none">• Satisfacción.• Interés.• Aprobación.
---------------------------------	--

1.5 MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA

MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA				
OBJETIVO DIAGNÓSTICO	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICA	PÚBLICO
* Analizar la estructura organizacional vigente para conocer el grado de satisfacción de sus usuarios así como su nivel de eficiencia.	Estructura Organizacional	* Conocimiento de la Dirección. * Ambiente de Trabajo. * Comunicación. * Eficiencia. * Capacitación.	Encuesta Entrevista Encuesta Encuesta Entrevista Encuesta Entrevista Encuesta Entrevista	Funcionarios. Funcionarios Funcionarios, Jefes. Funcionarios, Jefes. Funcionarios, Jefes, Usuarios.
* Analizar la estructura física que tiene la Dirección Administrativa Municipal, en cuanto a su distribución,	Estructura	* Distribución espacio Físico.	Encuesta	Funcionarios, Usuarios

funcionabilidad de instalaciones, disponibilidad de equipos, para determinar si los empleados tienen facilidades para cumplir sus tareas.	Física	* Disponibilidad de Equipos.	Encuesta	Funcionarios, Usuarios
* Investigar los aspectos más importantes de los procesos que realiza para tener una visión de la calidad de los servicios que oferta.	Procesos	* Planificación. * Identificación. * Documentación. * Mejora Continua * Responsabilidad	Entrevista Encuesta Encuesta Encuesta Entrevista Encuesta	Jefes. Funcionarios, Usuarios. Funcionarios, Usuarios. Funcionarios, Jefes Funcionarios
* Investigar el grado de aplicabilidad de la legislación actual respecto al control interno y a los riesgos existentes	Satisfacción del Usuario	* Leyes, ordenanzas y reglamentos * Evaluación de control interno	Encuesta Encuesta Encuesta	Usuarios Usuarios Usuarios

<p>* Determinar el nivel de aceptación de un Modelo de Gestión de Riesgos aplicando el estándar AS/NZS 4360 y la Norma ISO 31.000:2009</p>	<p>Nivel de Aceptación</p>	<p>* Satisfacción. * Interés. * Aprobación</p>	<p>Encuesta Entrevista Encuesta Entrevista Encuesta Entrevista</p>	<p>Funcionarios, Jefes Funcionarios, Jefes Funcionarios, Jefes</p>
--	----------------------------	--	--	--

1.6 DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN

La componen autoridades, directores departamentales, coordinadores de área, responsables de área, haciendo un total de cuarenta y nueve personas.

Todo este grupo colegiado son los que establecerán el modelo de gestión de riesgos, como establece los preceptos del estándar australiano AS/NZS 4360 y la norma ISO 31.000:2009.

1.7 CÁLCULO DE LA MUESTRA

La muestra constituye la población anteriormente mencionada y por ser un número menor a 100, se aplicará la técnica del censo, para realizar las encuestas y entrevistas.

1.8 EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Análisis de las Encuestas

- Encuesta dirigida a directores, coordinadores y responsables de área.
(Aplicada a 30 personas)

PREGUNTA No 1

¿Qué tiempo trabaja usted en la Gobierno Autónomo Descentralizado de San Miguel de Ibarra?

Tabla 1. Pregunta 1

CATEGORÍAS	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
De 1 a 3 años	7	23.33
De 3 a 5 años	2	6.67
De 5 a 10 años	8	26.67
De 10 a 15 años	3	10.00
Más de 15 años	10	33.33
TOTAL	30	100

Fuente: Propia

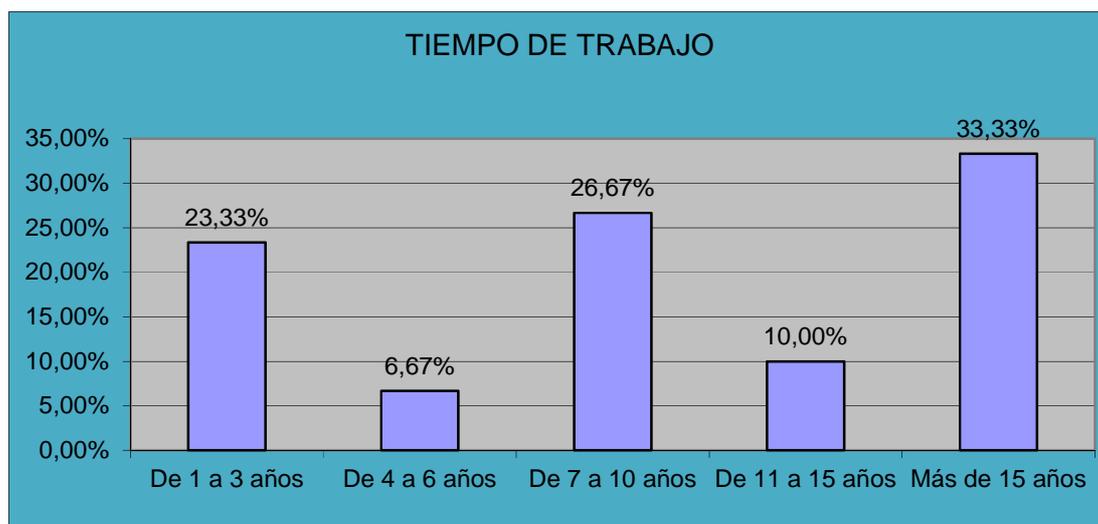


Ilustración 1. Pregunta 1

Fuente: Propia

El 33.33% de las personas encuestadas manifiestan que laboran más de 15 años en la institución, el 26.67% de 7 a 10 años, el 23.33% de 1 a 3 años.

PREGUNTA No 2

¿Tiene comodidad para realizar su trabajo?

Tabla 2. Pregunta 2

CATEGORÍAS	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
Todo el tiempo	14	46.67
En ocasiones	14	46.67
Difícilmente	2	6.67
Nunca	0	0.00
TOTAL	30	100

Fuente: Propia

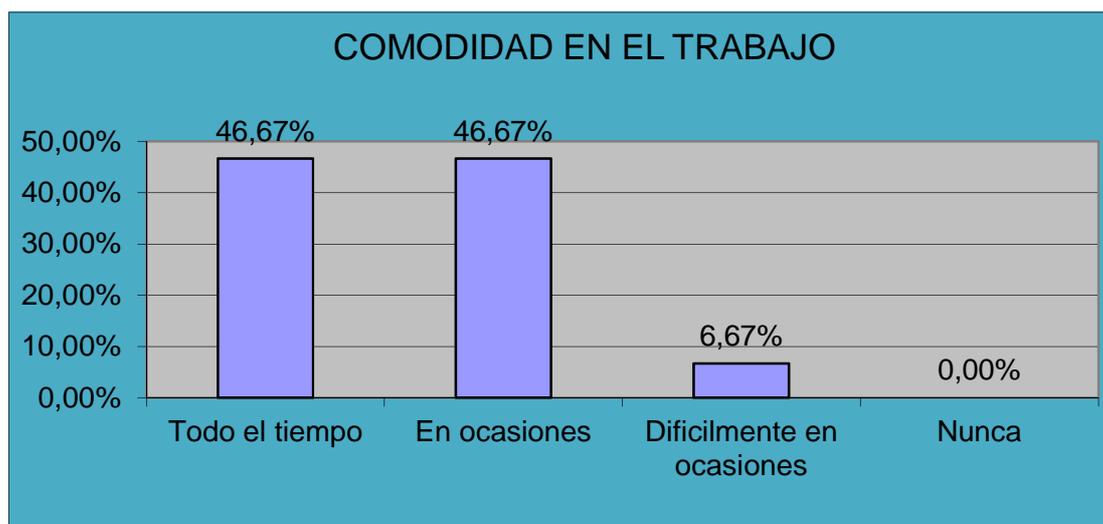


Ilustración 2. Pregunta 2

Fuente: Propia

Del total de personas encuestadas el 46.67% manifiesta que todo el tiempo tiene comodidad para realizar su trabajo, en igual porcentaje manifiestan que solamente en ocasiones tienen comodidad y 6.67% manifiesta que difícilmente en ocasiones tienen comodidad para realizar su trabajo.

PREGUNTA No 3

¿Considera que las instalaciones y equipos de la municipalidad que utiliza para realizar su trabajo son?

Tabla 3. Pregunta 3

CATEGORÍAS	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
Muy adecuados	0	0.00
Adecuados	16	53.33
No tan adecuados	12	40.00
No son adecuados en lo absoluto	2	6.67
TOTAL	30	100

Fuente: Propia



Ilustración 3. Pregunta 3

Fuente: Propia

El 53.33% de los directores, coordinadores y responsables de área del GAD - IBARRA consideran que las instalaciones y equipos de la misma son adecuados, el 40% que no son tan adecuados, el 6.67% que no son adecuados en absoluto

PREGUNTA No 4

¿El ambiente de trabajo del Gobierno Autónomo Descentralizado de San Miguel de Ibarra es?

Tabla 4. Pregunta 4

CATEGORÍAS	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
Excelente	2	6.67
Muy bueno	3	10.00
Bueno	24	80.00
Regular	1	3.33
Malo	0	0.00
TOTAL	30	100

Fuente: Propia

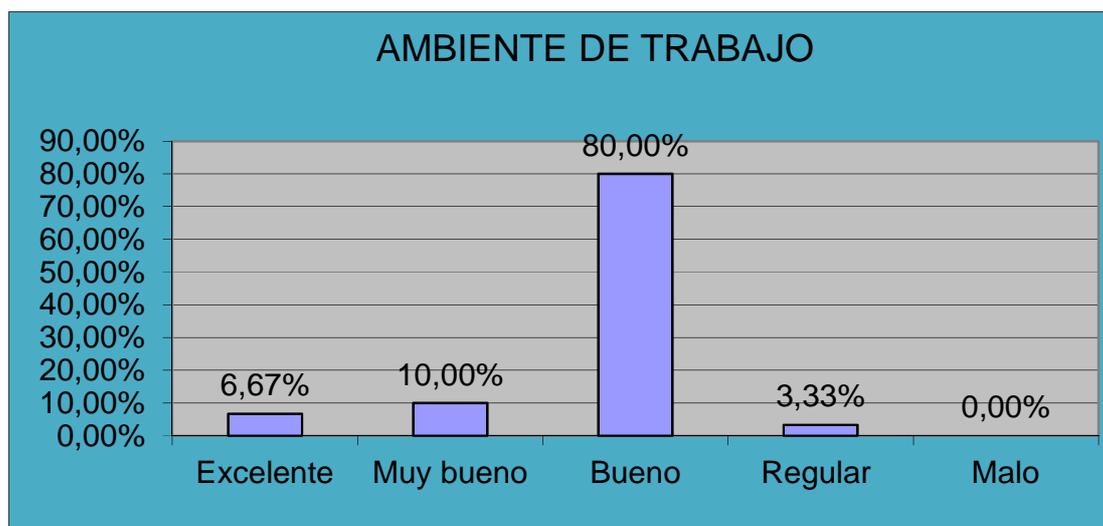


Ilustración 4. Pregunta 4

Fuente: Propia

El 80% de las personas encuestadas definen como bueno el ambiente de trabajo del GAD - IBARRA, el 10% como muy bueno, el 6.67% como excelente.

PREGUNTA No 5

¿Conoce Usted la misión del Gobierno Autónomo descentralizado de San Miguel de Ibarra?

Tabla 5. Pregunta 5

CATEGORÍAS	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
Totalmente	7	23.33
Parcialmente	13	43.33
Muy poco	9	30.00
Nada	1	3.33
TOTAL	30	100



Ilustración 5. Pregunta 5

Fuente: Propia

El 43.33% de las personas encuestadas manifiestan que conocen parcialmente la misión de la Municipalidad de Ibarra, el 30% conoce muy poco, el 23.33% conoce totalmente.

PREGUNTA No 6

¿Cree Usted que el Gobierno Autónomo Descentralizado de San Miguel de Ibarra conoce y gestiona eficientemente sus riesgos?

Tabla 6. Pregunta 6

CATEGORÍAS	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
Probablemente SI	22	76.67
Definitivamente SI	5	16.67
Probablemente NO	2	6.67
Definitivamente NO	1	3.33
TOTAL	30	100

Fuente: Propia

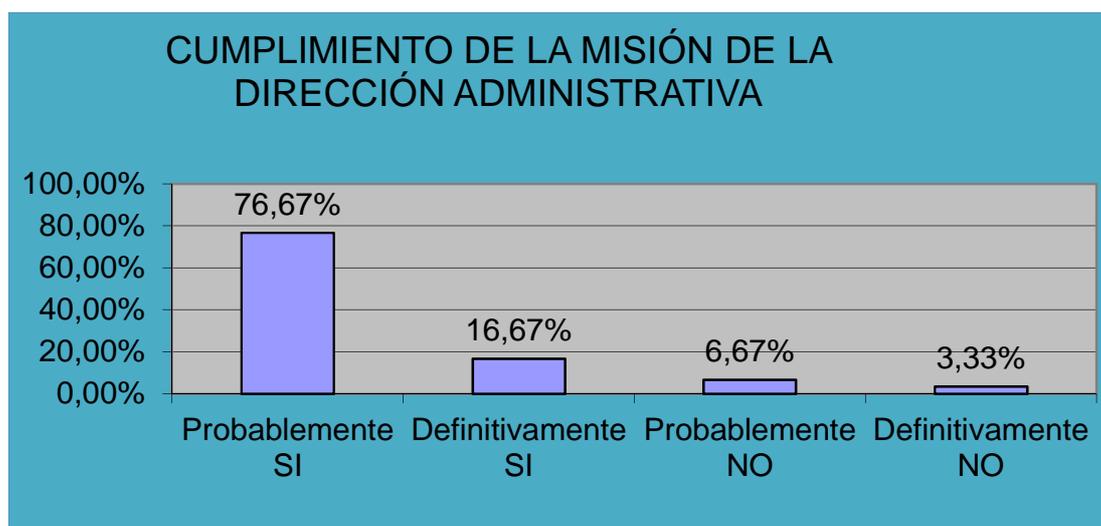


Ilustración 6. Pregunta 6

Fuente: Propia

Del total de personas encuestadas el 76.67% considera que probablemente si se conoce y gestiona sus riesgos, el 16.67% que definitivamente si se cumple con la misión, el 6.67% que probablemente no se cumple con la misión de la institución.

PREGUNTA No 7

¿Se le comunica oportunamente las decisiones que toman las autoridades del GAD-Ibarra?

Tabla 7. Pregunta 7

CATEGORÍAS	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
Siempre	2	6.67
La mayor parte del tiempo	3	10.00
Algunas veces	15	50.00
Raramente	8	26.67
Nunca	2	6.67
TOTAL	30	100

Fuente: Propia

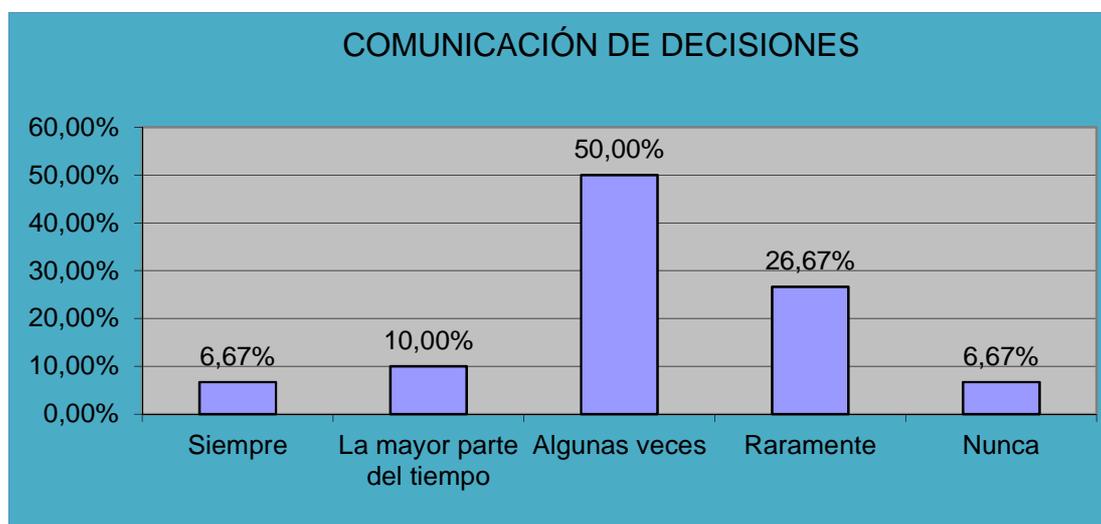


Ilustración 7. Pregunta 7

Fuente: Propia

El 50% de los cuerpo de directores, coordinadores y responsables de área manifiestan que solamente algunas veces se les comunican las decisiones que toman las autoridades, el 26.67% manifiesta que raramente existe comunicación, el 10% manifiesta que existe comunicación la mayor parte del tiempo.

PREGUNTA No 8

¿Considera que el GAD-Ibarra mantiene bajo control los riesgos inherentes que puedan afectar el cumplimiento de sus objetivos?

Tabla 8. Pregunta 8

CATEGORÍAS	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
Muy cierto	6	20.00
Algo cierto	20	66.67
No muy cierto	4	13.33
No es cierto en absoluto	0	0.00
TOTAL	30	100

Fuente: Propia

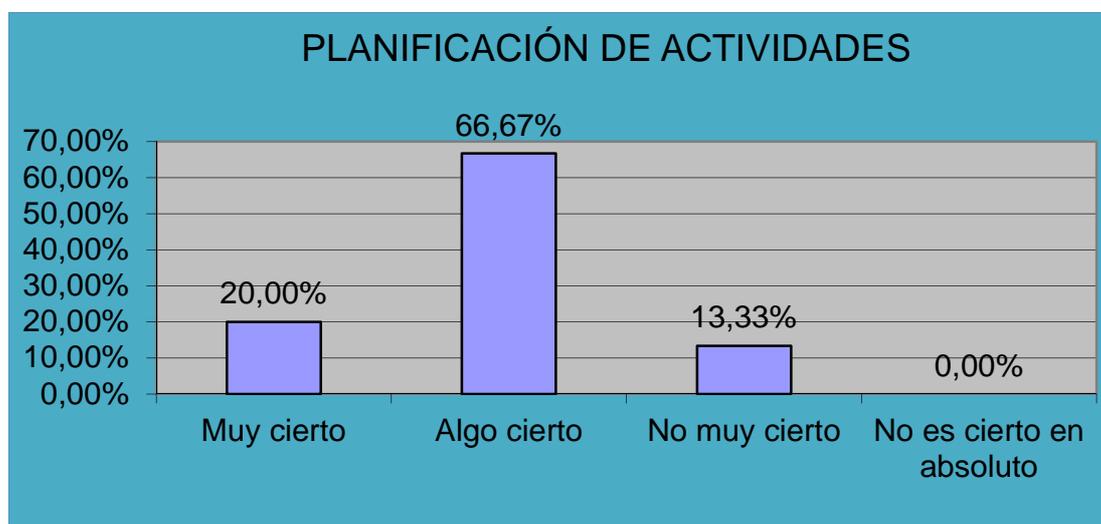


Ilustración 8. Pregunta 8

Fuente: Propia

El 66.67% de las personas encuestadas consideran que es los riesgos existentes son controlados, el 20% considera que es muy cierto, el 13.33% considera que no es muy cierto que existe dicha planificación.

PREGUNTA No 9

¿Recibe capacitación respecto al manejo y mitigación de riesgos?

Tabla 9. Pregunta 9

CATEGORÍAS	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
Con mucha frecuencia	0	0.00
Con frecuencia	6	20.00
A veces	7	23.33
Raramente	9	30.00
Nunca	8	26.67
TOTAL	30	100

Fuente: Propia

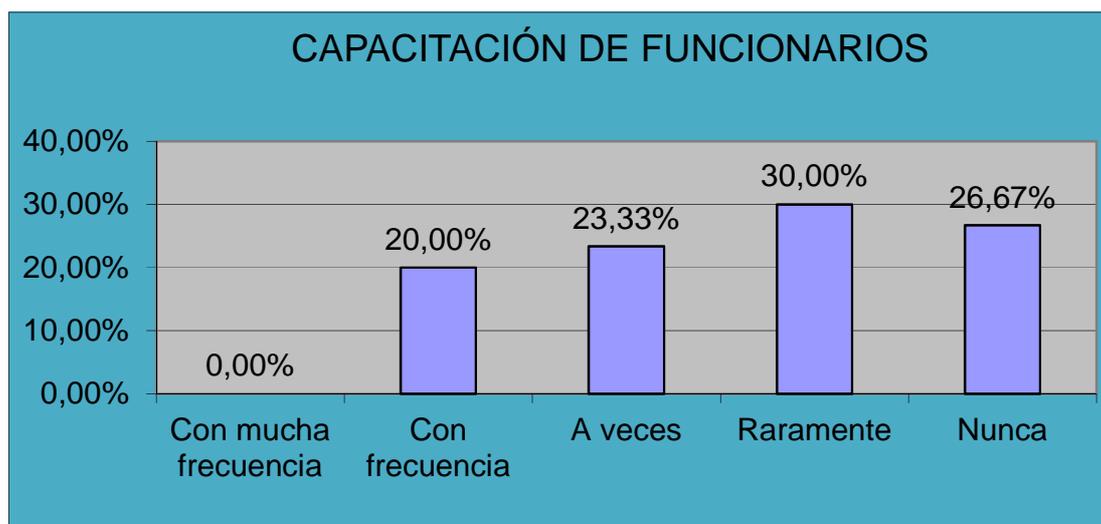


Ilustración 9. Pregunta 9

Fuente: Propia

Del total de personas encuestadas el 30% manifiesta que raramente recibe capacitación en el área que trabaja, el 23.33% manifiesta que a veces recibe capacitación, el 20% manifiesta que recibe capacitación con frecuencia.

PREGUNTA No 10

¿Considera que la capacitación de los funcionarios del GAD-Ibarra garantizaría el cumplimiento de sus metas y objetivos?

Tabla 10. Pregunta 10

CATEGORÍAS	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
Definitivamente SI	25	83.33
Probablemente SI	3	10.00
Probablemente NO	2	6.67
Definitivamente NO	0	0.00
TOTAL	30	100

Fuente: Propia



Ilustración 10. Pregunta 10

Fuente: Propia

El 83.33% de las personas encuestadas consideran que definitivamente si garantizaría la obtención de objetivos y metas de la institución si auspicio en mayor intensidad la capacitación, el 10% considera que probablemente, el 6.67% considera que probablemente no se garantizaría la obtención de objetivos.

PREGUNTA No 11

¿El GAD-Ibarra mantiene identificados y definidos los procesos que ejecuta a través de manuales?

Tabla 11. Pregunta 11

CATEGORÍAS	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
Muy cierto	5	16.67
Algo cierto	19	63.33
No muy cierto	6	20.00
No es cierto en absoluto	0	0.00
TOTAL	30	100

Fuente: Propia

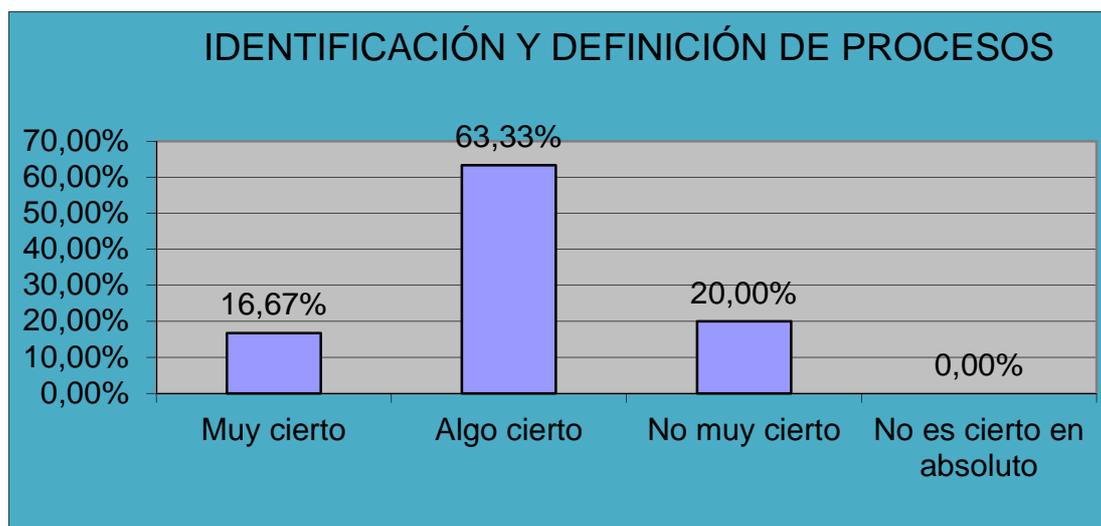


Ilustración 11. Pregunta 11

Fuente: Propia

El 63.33% de las personas encuestadas manifiestan que es algo cierto que se mantiene identificados y definidos los procesos del GAD-Ibarra, el 20% manifiesta que esto no es muy cierto, el 16.67% considera que esto es muy cierto.

PREGUNTA No 12

¿Considera Usted que la implementación de un modelo de gestión de riesgos aplicando estándares internacionales mejorará la eficiencia y efectividad de los objetivos institucionales?

Tabla 12. Pregunta 12

CATEGORÍAS	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
Definitivamente SI	23	76.67
Probablemente SI	7	23.33
Probablemente NO	0	0.00
Definitivamente NO	0	0.00
TOTAL	30	100

Fuente: Propia

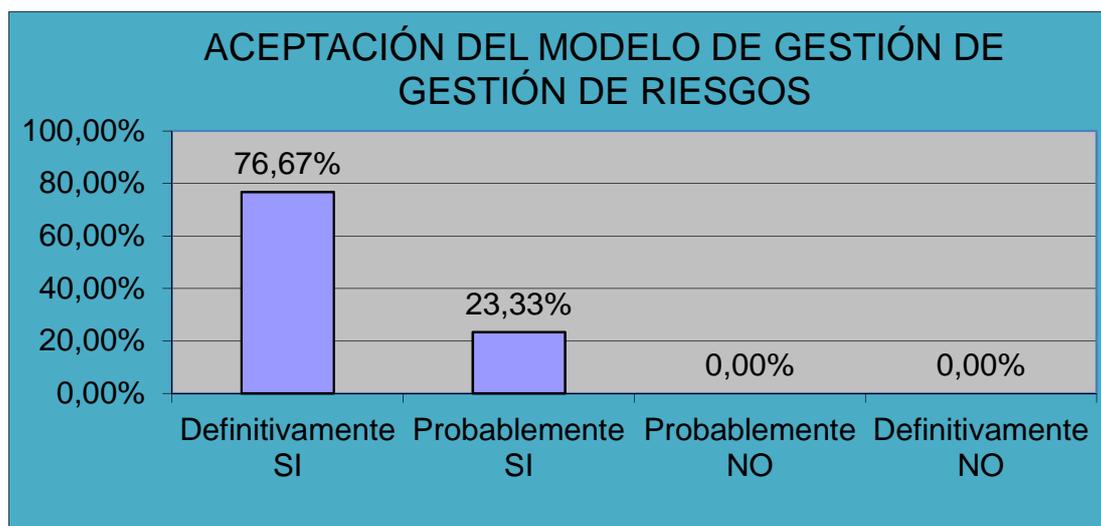


Ilustración 12. Pregunta 12

Fuente: Propia

Del total de personas encuestadas el 76.67% consideran que definitivamente si mejoraría la atención a los usuarios con la implementación de un modelo de gestión de riesgos, el 23.33% considera que probablemente si existiría dicha mejoría.

DATOS TÉCNICOS

- Edad

Tabla 13. Datos Técnicos: Edad

CATEGORÍAS	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
18 – 25 años	3	10.00
26 – 35 años	8	26.67
36 – 45 años	13	43.33
Más de 45 años	16	20.00
TOTAL	30	100

Fuente: Propia

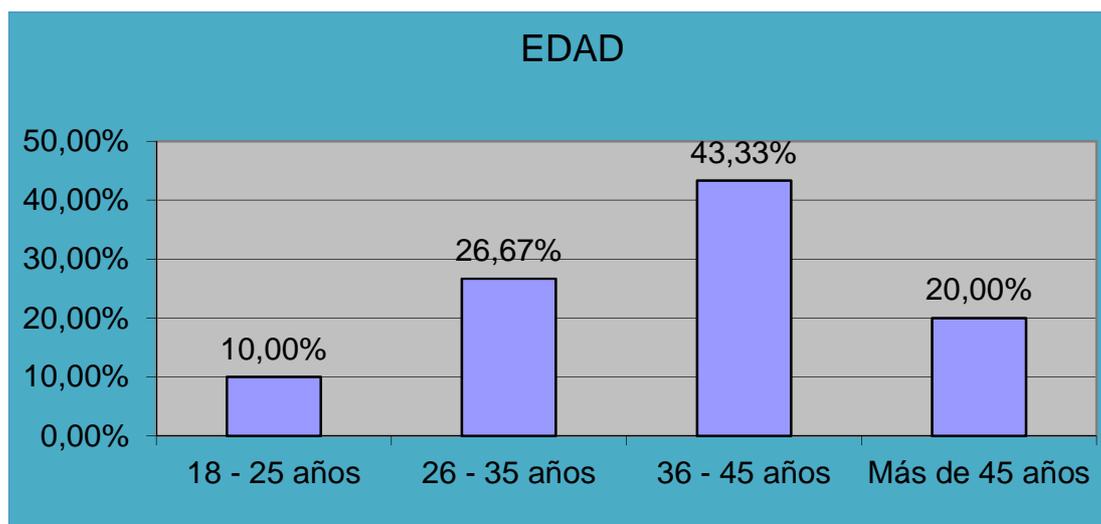


Ilustración 13. Datos Técnicos: Edad

Fuente: Propia

El 43.33% de los funcionarios del GAD-Ibarra tienen una edad entre 36 y 45 años, el 26.67% entre 26 y 35 años, el 20% más de 45 años.

- Nivel de Instrucción

Tabla 14. Datos Técnicos: Nivel de Instrucción

CATEGORÍAS	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
Secundaria	5	16.67
Postgrado	9	30.00
Superior	16	53.33
TOTAL	30	100

Fuente: Propia

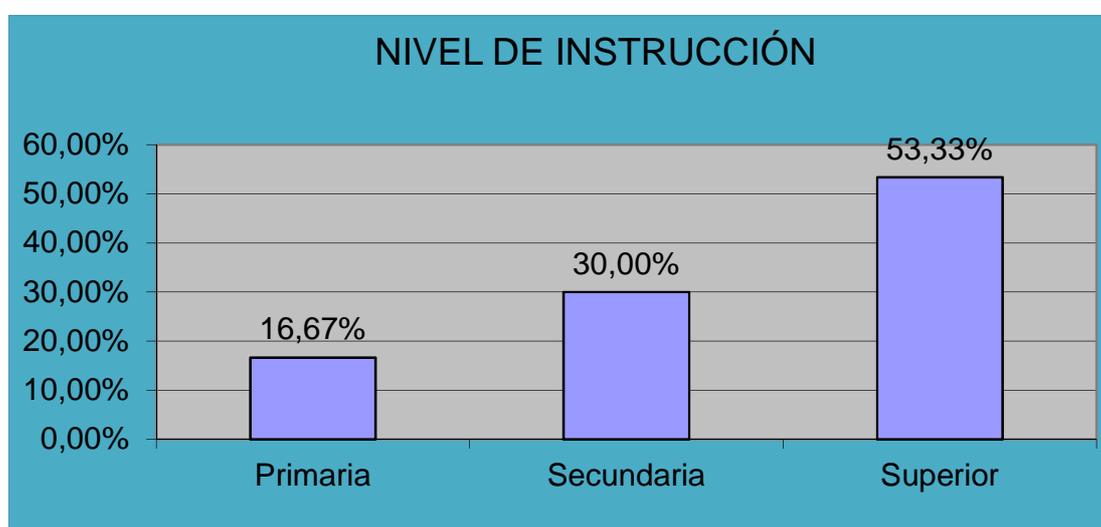


Ilustración 14. Datos Técnicos: Nivel de Instrucción

Fuente: Propia

El 53.33% de los funcionarios del GAD-Ibarra poseen un nivel de educación superior, el 30% un nivel de secundaria y el 16.67% un nivel de primaria.

- Género

Tabla 15. Datos Técnicos: Género

CATEGORÍAS	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
Masculino	19	63.33
Femenino	11	36.67
TOTAL	30	100

Fuente: Propia

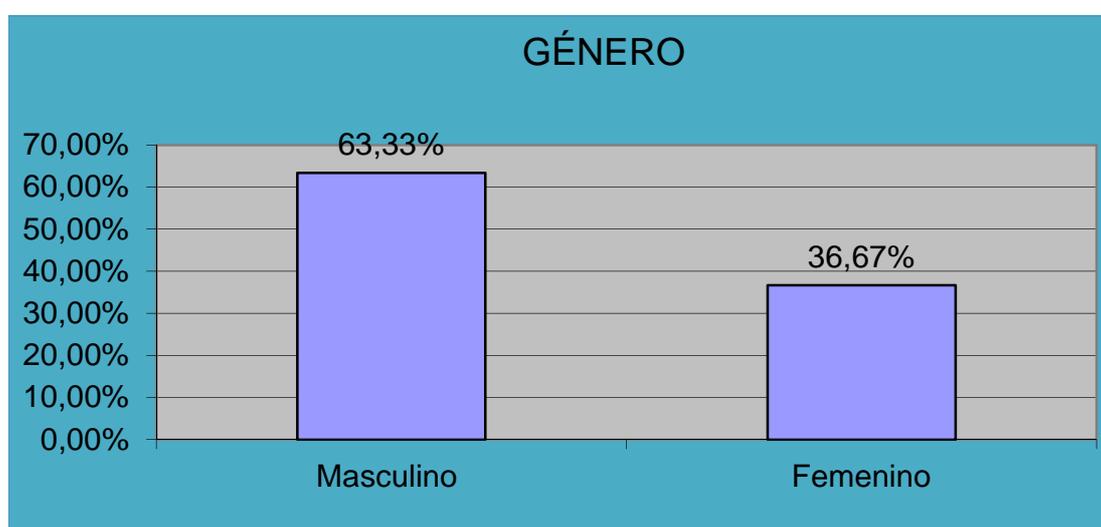


Ilustración 15. Datos Técnicos: Género

Fuente: Propia

El 63.33% de los funcionarios del GAD-Ibarra son de género masculino y el 36.67% de género femenino.

1.9 ANÁLISIS DEL FODA

1.9.1 Fortalezas

- Existe comodidad para los funcionarios en el desarrollo de su trabajo.
- Las instalaciones y disponibilidad de equipos son adecuados.
- Existe un buen ambiente de trabajo.
- La mayoría de personal cuenta con un nivel de instrucción superior.

1.9.2 Debilidades

- Desconocimiento de la misión de la Dirección.
- Se considera como probable el cumplimiento de la misión de la institución.
- Inexistencia de comunicación entre autoridades y funcionarios
- La falta de planificación de actividades se deriva en una constante improvisación de las mismas.
- Falta de capacitación del recurso humano no permite cumplir con niveles de calidad en la prestación del servicio.
- Inexistencia de procesos definidos lo que ocasiona ineficiencia en la atención al usuario.
- El tiempo de servicio de los funcionarios en la Dirección no permite cambiar la filosofía de trabajo en la misma.

1.9.3 Oportunidades

- Incrementar la capacitación de los funcionarios lo que permite alcanzar mejores niveles de eficiencia.
- Aceptación de la implementación de un sistema de gestión de calidad lo que permite mejorar la productividad y control de las actividades de la Dirección.

1.9.4 Amenazas

- La injerencia política lo cual no permite que ningún sistema funcione en forma adecuada en beneficio de los usuarios de la institución.

1.10 ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS

- Entrevista aplicada al Director Administrativo, coordinadores y responsables de área del GAD-Ibarra.

Pregunta No. 1

¿Se ha establecido una planificación de actividades y en base a que se las ha formulado?

Se obtuvo las siguientes respuestas:

- Ing. Guillermo Suárez - Director Administrativo:
De hecho que se ha establecido una verdadera planificación de las actividades tomando en consideración aspectos tales como: prioridad de las necesidades, optimización de los recursos, el control del gasto, etc.
- Ing. Edmundo Paredes – Responsable de Desarrollo Institucional:
Si en base a un organigrama de prioridades para mejoramiento de la gestión.
- Dra. Graciela Villacís – Responsable de Talento Humano:
Si en base a necesidades y de acuerdo a lo que demanda la ley en sus reformas.

Pregunta No. 2

¿Se establece objetivos a corto mediano y largo plazo referente a la mejora de la calidad del servicio y en qué forma se difunde?

Se obtuvo las siguientes respuestas:

- Ing. Guillermo Suárez - Director Administrativo:
Toda gestión merece trazar objetivos claros y transparentes procurando mejorar la calidad en el servicio municipal, encaminado a encontrar servicios eficientes, comunicando en forma directa a los contribuyentes y a través de los medios de comunicación social
- Ing. Edmundo Paredes – Responsable de Desarrollo Institucional:
Si mediante el establecimiento de procesos por unidad.
- Dra. Graciela Villacís – Responsable de Talento Humano:
A través de procesos de capacitación y en base al análisis de puestos del Recurso Humano.

Pregunta No. 3

¿Considera que la misión del GAD-Ibarra está enfocada a satisfacer las necesidades de sus usuarios y en que se debería mejorar?

Se obtuvo las siguientes respuestas:

- Ing. Guillermo Suárez - Director Administrativo:
Como principio fundamental que está enfocada a facilitar y prestar un mejor servicio por propia imagen institucional y por otro lado la misión que le corresponde frente al manejo del recurso humano en todo su proceso. Estimo que hay mucho por mejorar en todos los ámbitos de la administración.
- Ing. Edmundo Paredes – Responsable de Desarrollo Institucional:
Sí, pero debería capacitarse al personal para que este se inserte en las metas y objetivos con objetividad y mejoramiento en su labor diaria.
- Dra. Graciela Villacís – Responsable de Talento Humano:
Sí, pero cabe mejorar todos los procesos en base a un programa informático para medir costos, gastos, inversión, usuarios más consumidores, que exista un cruce de información veraz y oportuna.

Pregunta No. 4

¿Desarrolla programas de capacitación encaminados a mejorar la calidad del servicio cuáles?

Se obtuvo las siguientes respuestas:

- Ing. Guillermo Suárez - Director Administrativo:
Se desarrollan muchos programas de capacitación justamente dirigidos a mejorar la calidad del servicio, aun sin embargo hace falta el cambio de actitud de las personas, la capacitación se dirige a varios ámbitos del quehacer administrativo municipal.
- Ing. Edmundo Paredes – Responsable de Desarrollo Institucional:
Si, en base a un estudio de capacitación anual que lleva a cabo el Centro de Capacitación Municipal y la Jefatura de Personal.
- Dra. Graciela Villacís – Responsable de Personal Municipal:
Si, en base a la planificación anual en coordinación con el Centro de Capacitación Municipal, capacitación en paquetes informáticos de acuerdo a los requerimientos del puesto a todos los servidores municipales, igualmente en secretaría, archivo de documentos entre otros.

Pregunta No. 5

¿Considera que se mantiene definidos identificados y documentados los diferentes procesos del GAD-Ibarra?

Se obtuvo las siguientes respuestas:

- Ing. Guillermo Suárez - Director Administrativo:
Estimo que sí, esto sin embargo se logrará en su totalidad con el apoyo de la nueva Unidad de Desarrollo Institucional quien justamente está dedicada a cubrir estos espacios dentro de un sistema integral.
- Ing. Edmundo Paredes – Responsable de Desarrollo Institucional:
No, es un proceso que se está llevando a cabo al momento.
- Dra. Graciela Villacís – Responsable de Talento Humano:
Se está ejecutando, retomando o corrigiendo según el caso, pero no se ha logrado mayor avance.

Pregunta No. 6

¿Considera que el GAD-Ibarra trabaja bajo términos de eficiencia y calidad?

Se obtuvo las siguientes respuestas:

- Ing. Guillermo Suárez - Director Administrativo:
La nueva gestión administrativa trabaja justamente para lograr cambios que determinen un alto grado de eficiencia y calidad en el servicio interno y externo, los correctivos que se han tomado son los resultados que se pueden evidenciar y medir.
- Ing. Edmundo Paredes – Responsable de desarrollo Institucional:
Sí, pero bajo la proyección de servicio y predisposición de los empleados.
- Dra. Graciela Villacís – Responsable de Talento Humano:
En lo que es posible, los imprevistos rompen todo el tiempo lo planificado, falta respaldo y liderazgo para la ejecución eficiente de los procesos.

Pregunta No. 7

¿En qué forma considera que la capacitación de los funcionarios mejorará la calidad del servicio que presta el GAD-Ibarra?

Se obtuvo las siguientes respuestas:

- Ing. Guillermo Suárez - Director Administrativo:
La capacitación es un determinante para mejorar la calidad del servicio no solo al interior de la Dirección administrativa sino institucional, obviamente procurando de que la capacitación este dirigida y adecuada a la profesión (perfil) y requerimientos institucionales.
- Ing. Edmundo Paredes – Responsable de Desarrollo Institucional
Toda capacitación debe insertarse a mejorar el desarrollo de cada puesto de trabajo.
- Dra. Graciela Villacís – Responsable de Talento Humano
Siendo la capacitación específica, dirigida de acuerdo a la función que desempeñan y que sea por aprobación para poder realizar evaluaciones semestrales de la aplicación de los conocimientos.

Pregunta No. 8

¿Considera que la Implementación de un Modelo de Gestión de Riesgos garantizará la consecución de objetivos y control de las actividades que desarrolla el GAD-Ibarra?

Se obtuvo las siguientes respuestas:

- **Guillermo Suárez - Director Administrativo:**
Estimo que cualquier sistema es bueno y de todo cambio o implementación se espera resultados, será un aporte más, lo importante es que haya voluntad y capacidad de decisión y por lógica el producto será mejor y es hacia allá donde se dirige esta administración, pero además con transparencia y honestidad.
- **Ing. Edmundo Paredes – Responsable de Desarrollo Institucional:**
Sí.
- **Dra. Graciela Villacís – Responsable de Talento Humano:**
Sí, pero con el compromiso de todos en especial de la autoridad nominadora, y en base a productos y procesos de cada una de las unidades de la institución siendo el eje motor.

1.11 CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ FODA

Tabla 16. Construcción de la Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Existe comodidad para los funcionarios en el desarrollo de su trabajo. • Las instalaciones y disponibilidad de equipos son adecuados. • Existe un buen ambiente de trabajo. • La mayoría de personal cuenta con un nivel de instrucción superior. • Se considera como buena la atención brindada a los usuarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de la misión de la institución. • Se considera como probable el cumplimiento de la misión de la institución. • Inexistencia de comunicación entre autoridades y funcionarios • La falta de planificación de actividades se deriva en una constante improvisación de las mismas. • Falta de capacitación del recurso humano no permite cumplir con niveles de eficiencia en la prestación del servicio. • Existe ineficiencia en la prestación de varios servicios. • Falta de identificación y definición de procesos que ejecuta la municipalidad. • Reducidos niveles de eficiencia y calidad en la prestación del servicio
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la capacitación de los funcionarios lo que permite alcanzar mejores niveles de eficiencia. • El servicio prestado por parte de la institución es considerado como bueno. • Aceptación de la implementación de un modelo de gestión de riesgos lo que permite mejorar la productividad y control de las actividades de la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> • La injerencia política, no permite que ningún sistema funcione adecuadamente en beneficio de los usuarios de la institución. • La insatisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios puede afectar considerablemente la imagen que proyecta la Institución.

Fuente: Propia

1.12 CRUCES ESTRATÉGICOS FA – FO – DO

1.12.1 Fortalezas – Amenazas

- La institución municipal al brindar comodidad a los funcionarios, mantener un buen ambiente de trabajo, contar con instalaciones y quipos adecuados, brindar una buena atención a los usuarios, permitirá satisfacer sus necesidades y cumplir con sus expectativas, buscando siempre su comodidad y bienestar proyectando una imagen positiva de la institución.
- La mayoría de funcionarios al contar con un nivel de instrucción superior son conocedores de la evolución de la gestión empresarial, lo cual facilitará el cambio de la filosofía de trabajo de los mismos, no permitiendo que aspectos de orden político afecten el buen desenvolvimiento de las actividades que cumple la municipalidad en función de la ciudadanía.

1.12.2 Fortalezas – Oportunidades

- La aceptación de la implementación del modelo de gestión de riesgos, lo que conlleva a incrementar la capacitación de los funcionarios, mejorar continuamente el servicio que se presta, unido a esto el respaldo de funcionarios con instrucción superior, instalaciones y equipos adecuados, buen ambiente de trabajo, permitirá mejorar la productividad y el control de las actividades que desarrolla la Dirección Administrativa Municipal diariamente en beneficio de sus usuarios.

1.12.3 Debilidades – Oportunidades

- Mediante la implementación del modelo de gestión de riesgos cuya esencia es el garantizar la calidad del servicio que se presta, permitirá

mejorar la comunicación, capacitar continuamente al recurso humano, planificar las actividades a realizar, identificar y definir los procesos que se ejecuta, con lo cual se logrará mejorar los índices de eficiencia y calidad en la prestación del servicio, proyectando una nueva imagen hacia los usuarios de la Dirección.

1.13 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DIAGNÓSTICO

Luego de efectuado el análisis de la matriz FODA, el problema básico identificado es el siguiente:

El Ilustre Municipio de Ibarra al no contar con una herramienta que le permita establecer y mantener en forma clara y oportuna el conjunto de actividades y tareas que deben ser ejecutadas por todos, para garantizar la calidad del servicio que presta y lograr una mejora continua de sus procesos impide, mejorar el desempeño coordinación y productividad, dar mayor orientación al cumplimiento de sus objetivos y a las expectativas de sus usuarios, lograr la satisfacción integral, lo que provoca que no se pueda medir la veracidad de la información, no se logre las metas establecidas, no se pueda medir el desempeño del personal, no exista canales de comunicación, exista duplicidad de funciones en el personal, instrucciones confusas, entregas a destiempo.

Por lo descrito el tema del proyecto se denomina “MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS APLICANDO EL ESTANDAR AS/NZS 4360 Y LA NORMA ISO 31.000:2009 PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE SAN MIGUEL DE IBARRA”.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO MEDIANTE COSO I Y COSO E.R.M.

El COSO I definió al Control Interno, como un proceso responsable y ejecutado por la más Alta Dirección de una entidad y por el resto de personal, diseñado para tener seguridad razonable sobre los siguientes aspectos:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones
- Suficiencia y confiabilidad de la información financiera y administrativa
- Cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables

Componentes del Control Interno del COSO I:

Este modelo se compone de cinco (5) elementos esenciales:

1. **Ámbito del Control**
2. **Establecimiento de objetivos**
3. **Actividades de control**
4. **Información y comunicación**
5. **Supervisión y monitoreo**

La perspectiva del COSO ERM incorpora al Control Interno, lo siguiente:

- Incrementa de cinco a ocho los componentes del COSO I
- Agrega Objetivos Estratégicos, conservando los objetivos operativos, de información y de cumplimiento legal que contiene el modelo COSO I

- Da especial énfasis al establecimiento de estrategias y a la identificación, valoración y administración de riesgos, con la participación permanente de la alta Dirección y de todos los niveles jerárquicos de una organización.

Los 8 componentes del control interno del COSO-ERM, son:

1. Ámbito de Control
2. Establecimiento de Objetivos Estratégicos
3. Identificación del Riesgo **(Nuevo componente)**
4. Evaluación del Riesgo **(Nuevo componente)**
5. Respuesta al Riesgo **(Nuevo componente)**
6. Actividades de Control
7. Información y Comunicación
8. Supervisión y Monitoreo

Es necesario discernir el contenido y la trascendencia del término **Objetivos Estratégicos**, pudiendo definirse como: propósitos específicos de largo o mediano plazo, en términos de metas medibles, que son planificados por una organización que incorpora programas y proyectos y prevé la provisión de recursos tomando en cuenta las oportunidades y amenazas externas y las fortalezas y debilidades internas, todo lo cual posibilita delinear su visión o sea a seguir a futuro para lograr la misión institucional, base y punto de partida para elaborar los Planes Operativos Anuales (POAs) de los cuales se derivan los correspondientes presupuestos institucionales.

Mediante el establecimiento de estrategias y objetivos institucionales se instaura la disciplina y se da la orientación empresarial que posibilite diseñar la nueva estructura organizativa por procesos, en los cuales se identifican las actividades claves del negocio y valoradas conforme su naturaleza. Se da énfasis en la aplicación de ciertos elementos fundamentales del ámbito de control, como son

los valores éticos, la competencia, el desarrollo del personal, la cultura del control y un eficiente manejo del riesgo, como un apoyo eficaz para el cumplimiento de objetivos estratégicos.

Como queda indicado, el COSO ERM estableció tres nuevos componentes interrelacionados y complementarios del COSO I, tendientes a establecer como debe operar la Gestión Integral, por consiguiente el nuevo ejercicio de este modelo lo ejerce y es de responsabilidad de la más alta dirección.

2.2 RELACIÓN ENTRE EL MÉTODO COSO ERM Y EL ESTÁNDAR AUSTRALIANO AS/NZS 4360 Y LA NORMA ISO 31.000:209

En el año 1985, el Comité COSO (4) publicó un nuevo Marco de Gestión Integral de Riesgo "COSO" Enterprise Risk Management - Integrated Framework cuya definición fue:

"Gestión de Riesgos es un proceso efectuado por el directorio, la administración superior y otros miembros de la organización, basado en la estrategia y a lo largo de la empresa, diseñado para identificar potenciales eventos que puedan afectar a la entidad y administrar el riesgo dentro de los rangos de aversión al riesgo aceptado por la entidad, para proveer una razonable seguridad en el logro de sus objetivos".

El Método COSO E.R.M. una vez que proclama su énfasis en los riesgos, se requeriría especializar y detallar el desarrollo de técnicas y procedimientos que permitan evaluarlos y tratarlos. A partir de su publicación, muchos países implementaron y adecuaron ciertos modelos de gestión de riesgos que permitían ampliar su tratamiento, sin que tengan la aceptación de la comunidad internacional porque su legislación distorsionaba el acoplamiento de una región a otra.

En el año 1999, los organismos nacionales de normalización de Australia y Nueva Zelanda, en forma conjunta, emiten la norma AS/NZS 4360. La misma representó el primer intento no sólo de armonizar la terminología, sino también de normalizar el proceso de Administración de Riesgos.

La Norma Australiana de Administración brinda un estándar para administrar el riesgo, el cual puede ser aplicado a un amplio rango de actividades u operaciones de cualquier empresa pública, privada, comunitaria o grupo. En ella, se especifican los elementos del proceso de administración de riesgos, los cuales dependerán de las necesidades de variables de una organización, sus objetivos, productos, servicios, procesos y prácticas. Esta norma, puede ser aplicada a todas las etapas de una actividad, pero el beneficio máximo de administración de riesgo se obtiene si está es aplicada desde un principio.

En el año 2009, la International Standart Organization, publica la norma internacional ISO 31.000:2009 que se crea a partir del planteamiento que organizaciones de todos los tipos y tamaños se enfrentan a una serie de riesgos que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos, desde las iniciativas estratégicas hasta sus procesos y proyectos. Cabe recalcar que la aplicación de esta norma no implica actualmente la certificación, debido a que no se ha emitido la reglamentación y aprobación internacional para hacerlo.

La norma internacional establece cómo una organización debe comprender el contexto específico en el que se implementa la gestión de riesgos. Esta norma se crea considerando que la gestión del riesgo es el proceso que afecta la toma de decisiones, teniendo en cuenta la incertidumbre y su efecto en el logro de los objetivos y en la evaluación de la necesidad de cualquier acción. La gestión de riesgos puede aplicarse a toda la organización, a través de sus áreas y niveles, en cualquier momento, así como a las funciones y actividades específicas.

2.3 SEMEJANZAS Y DIFERENCIAS ENTRE EL ESTÁNDAR AUSTRALIANO AS/NZS 4360 Y LA NORMA ISO 31.000:2009

2.3.1 Semejanzas

- Los 2 estándares se encargan de administrar los riesgos en base a técnicas cuantitativas y cualitativas similares.
- Plantean 7 elementos principales en el proceso de administración de riesgos.
- Fueron creadas en base al Método COSO E.R.M. con la finalidad de especializar el tratamiento de riesgos.
- Los 2 estándar establecen contextos interno y externo
- Son aplicables en empresas públicas y privadas
- Exigen la utilización de un glosario interno de términos
- Los 2 estándares jerarquizan los riesgos
- El objetivo de los 2 estándares es satisfacer a los interesados internos y externos.
- Establecen procesos analíticos para la detección de riesgos.
- Utilizan la matriz de riesgos institucional como base para la jerarquización de los distintos tipos de riesgos.
- Son los estándares internacionales de mayor aceptación a nivel internacional por su especificidad y aplicación a todo tipo de organización.
- Los 2 estándares fueron creados para garantizar la consecución de los objetivos institucionales.
- Los procedimientos aplicados deben ser retroalimentados permanentemente para monitorear las variaciones en el manejo de riesgos.

2.3.2 Diferencias

Tabla 17. Diferencias entre el Estándar Australiano AS/NZS 4360 y Norma ISO 31.000:2009

Estándar Australiano AS/NZS 4360	Norma ISO 31.000:2009
Mayor aceptación en países de la región de Oceanía, debido a que no es integrada a otras organizaciones	Mayor aceptación a nivel mundial por su alto nivel de integración con organizaciones internacionales
Define claramente procesos	Define claramente procesos y subprocesos
Otorga certificaciones de calidad en su aplicación	No otorga certificaciones de calidad
Se encuentra innovando su contexto permanentemente	No ha habido innovaciones desde su creación
Todos los conceptos relacionados con el riesgo se definen dentro del estándar	Los conceptos relacionados con la norma se encuentran identificados en la norma ISO 73

Fuente: Propia

2.4 EL CONTROL INTERNO EN INSTITUCIONES PÚBLICAS SEGÚN LA CONTROLORÍA GENERAL DEL ESTADO

Tal como señala el concepto de Control Interno, las funciones del mismo son principalmente responsabilidad del Alcalde, de los funcionarios y de los servidores de la institución. Aunque con distinto énfasis y de acuerdo a las funciones de cada uno, la aplicación del control interno requiere de parte de todos ellos, un compromiso, una planificación sistemática y la verificación del cumplimiento de las tareas asignadas.

A nivel de roles, podríamos mencionar las siguientes funciones:

1. Rol del Alcalde:

- Dictar políticas y pautas para la implementación sistemática del Control Interno.

- Aprobar el plan de implementación.
- Dar seguimiento general a la aplicación de las normas a nivel de gerencias.
- Disponer la implementación de correctivos y medidas.
- Aprobar medidas de fortalecimiento institucional.
- Respaldar y promover una cultura orientada al buen desempeño institucional, a la rendición de cuentas y a las prácticas de control.

2. Rol de los funcionarios:

- Identificar y valorar los riesgos que afectan el cumplimiento de la misión y el logro de los objetivos institucionales.
- Realizar acciones preventivas para reducir o eliminar riesgos potenciales.
- Proponer y ejecutar acciones sistemáticas de mejora de los procesos en base a las acciones de control interno preventivo.
- Aplicar las políticas de control interno, así como desarrollar las acciones que le competen en el marco del plan de implementación.
- Monitorear la implementación del control interno en sus respectivas gerencias.
- Motivar e integrar al personal en torno a la práctica cotidiana del control interno haciéndoles ver su importancia para el desempeño institucional.

- Estar informado sobre las políticas y pautas de control interno y comunicar sobre las mismas para su aplicación. Sistematizar y preservar la información generada como consecuencia de la implementación del control interno.

3. Rol de los empleados y trabajadores:

- Identificar riesgos que puedan afectar el cumplimiento de la misión y el logro de los objetivos específicos encargados. Proponer iniciativas de solución a los problemas identificados.
- Implementar las recomendaciones relativas al control interno preventivo de acuerdo a la función que cumple en la entidad. Cumplir las tareas de control encomendadas en los plazos y con la calidad solicitada.
- Sistematizar la información producida en torno a la implementación del control interno.

4. Rol del Concejo Municipal:

- Fiscalización de las actividades en las municipalidades conforme a sus atribuciones legales.
- Fiscalizar la gestión de los funcionarios de la municipalidad. Aprobar el régimen de organización interior y funcionamiento del gobierno local.
- Solicitar la realización de exámenes especiales, auditorías económicas y otros actos de control.

5. Rol de los ciudadanos:

- Los vecinos de una municipalidad intervienen en la gestión administrativa, a través de mecanismos de participación vecinal y del ejercicio de sus derechos político.
- Es derecho y deber de los vecinos participar en el gobierno municipal de su jurisdicción. La ley norma y promueve los mecanismos directos e indirectos de su participación.

Ningún proceso o práctica gerencial que se aplique en las entidades públicas está completo sin la incorporación del control interno; los beneficios que éste trae consigo son diversos:

La misión y los objetivos de las municipalidades constituyen la razón de su existencia; sin ellos, los procesos, acciones y recursos que asignemos no tendrían ningún sentido ni finalidad. El control interno, como función y práctica cotidiana, permite cautelar y verificar que los objetivos se cumplan en la medida de lo planificado y de acuerdo con las necesidades de la población.

Al advertir riesgos y plantear medidas correctivas antes y durante la ejecución de los procesos y operaciones, el control interno contribuye a una mayor eficiencia en el uso de los recursos que por lo general son escasos en las municipalidades.

Un buen control preventivo podría evitar, por ejemplo, las paralizaciones de una obra; los procesos de selección declarados desiertos; los contratos mal elaborados; la deficiente calidad de los bienes adquiridos; los pagos realizados sin el debido sustento o sin la autorización debida; entre muchos otros casos que terminan generando sobrecostos a la institución.

Dado que el control interno preventivo, funciona como sensor de errores y desviaciones, además de proponer medidas correctivas. Asimismo, mejora las prácticas gerenciales y operativas, permite reenfocar los conceptos y metodologías, desarrollando así nuevas habilidades en los funcionarios y servidores de la entidad.

Por ejemplo, en un proceso de selección, el control interno enseñaría la mejor manera de determinar los precios referenciales; de indagar la presencia de potenciales postores en el mercado; de elaborar mejor las bases; y de planificar el proceso de manera oportuna y como lo requiere el usuario. El desarrollo de mecanismos de control y su verificación previa y simultánea, trae como consecuencia la mejora del desempeño institucional y promueve una “cultura del logro” en los gestores públicos.

La corrupción se define como: La acción o efecto de corromper, alterar y trastocar la forma de alguna cosa, viciar, sobornar o cohechar a una persona o autoridad. La corrupción es uno de los grandes flagelos del presente siglo y genera desconfianza y crece donde no existe tejidos institucionales que la controle y minimice. Es por ello que el control interno fortalece la lucha contra la corrupción. Es una “herramienta fundamental” de gestión y autocontrol para el correcto uso de los recursos públicos.

Por su eficacia, se le ha denominado como el “sistema inmunológico” de las entidades estatales contra la corrupción. Su práctica promueve la ética en la acción pública, en la medida que desarrolla conciencia respecto al compromiso con la misión y en tanto limita potenciales prácticas irregulares. Por ejemplo, se identificará plenamente quién, cómo y cuándo se ejecutan los diversos procesos u operaciones que se realizan diariamente en la administración pública. Ello minimiza los riesgos de manejos inadecuados que ocasionan pérdidas económicas al Estado o la prestación de servicios deficientes para el ciudadano. De esa manera, los propios funcionarios verificarán que el personal a su cargo

está realizando su trabajo de manera correcta, y fiscalizarán que las decisiones y actos en el sector público sean más eficientes.

2.5 MODELOS DE GESTIÓN

El término modelo de gestión proviene del concepto italiano de *modello*. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicado al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción. También al esquema teórico un sistema de una realidad compleja.

La gestión de riesgos ocupa un lugar cada vez más importante entre las prioridades de los sectores públicos. En un contexto como el actual, en el que los organismos públicos persiguen la máxima eficiencia, diversifican sus herramientas de servicio público y desarrollan múltiples colaboraciones, la gestión de riesgos se ha convertido en un elemento ineludible para la correcta gestión pública, ya que consigue optimizar los recursos y facilita la consecución de objetivos.

2.6 SISTEMAS DE GESTIÓN

Un sistema de gestión es una estructura probada para la gestión y mejora continua de las políticas, los procedimientos y procesos de la organización.

Las mejores empresas funcionan como unidades completas con una visión compartida. Ello engloba la información compartida, evaluaciones comparativas, trabajo en equipo y un funcionamiento acorde con los más rigurosos principios de calidad y del medioambiente.

Un sistema de gestión ayuda a lograr los objetivos de la organización mediante una serie de estrategias, que incluyen la optimización de procesos, el enfoque centrado en la gestión y el pensamiento disciplinado.

2.6.1 Tipos de sistemas

- Sistemas naturales: Son los existentes en el ambiente.
- Sistemas artificiales: Son los creados por el hombre.
- Sistemas sociales: Integrados por personas cuyo objetivo tiene un fin común.
- Sistemas hombre-máquina: Emplean equipo u otra clase de objetivos, que a veces se quiere lograr la autosuficiencia.
- Sistemas abiertos: Intercambian materia y energía con el ambiente continuamente.
- Sistemas cerrados: No presentan intercambio con el ambiente que los rodea, son herméticos a cualquier influencia ambiental.
- Sistemas temporales: Duran cierto periodo de tiempo y posteriormente desaparecen.
- Sistemas permanentes: Duran mucho más que las operaciones que en ellos realiza el ser humano, es decir, el factor tiempo es más constante
- Sistemas estables: Sus propiedades y operaciones no varían o lo hacen solo en ciclos repetitivos.
- Sistemas no estables: No siempre es constante y cambia o se ajusta al tiempo y a los recursos.
- Sistemas adaptativos: Reacciona con su ambiente mejora su funcionamiento, logro y supervivencia.

- Sistemas no adaptativos: tienen problemas con su integración, de tal modo que pueden ser eliminados o bien fracasar.
- Sistemas determinísticos: Interactúan en forma predecible.
- Sistemas probabilísticos: Presentan incertidumbre.
- Subsistemas: Sistemas más pequeños incorporados al sistema original.
- Supersistemas: sistemas extremadamente grandes y complejos, que pueden referirse a una parte del sistema original.

2.7 PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS (Según Milton Maldonado)

2.7.1 Proceso

“Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”

De la definición de proceso hemos de destacar “relacionadas o que interactúan”, es decir, secuencia de tareas conectadas de forma sistemática, y “resultados”, es decir, producto/servicio con valor para el cliente del proceso.

2.7.2 Procedimiento

“Es un término que hace referencia a la acción que consiste en proceder, que significa actuar de una forma determinada. El concepto, por otra parte, está vinculado a un método una manera de ejecutar algo”.

Un procedimiento, en este sentido, consiste en seguir ciertos pasos predefinidos para desarrollar una labor de manera eficaz. Su objetivo debería

ser único y de fácil identificación, aunque es posible que existan diversos procedimientos que persigan el mismo fin, cada uno con estructuras y etapas diferentes, y que ofrezcan más o menos eficiencia.

2.8 GESTIÓN DE RIESGOS SEGÚN LA INTERNATIONAL STANDART ORGANIZATION

La Gestión de Riesgos es un proceso estructurado, consistente y continuo implementado a través de toda la organización para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el poder alcanzar el logro de sus objetivos. Todos en la organización juegan un rol en el aseguramiento de éxito de la Gestión de Riesgos, pero la responsabilidad principal de la misma recae sobre la Dirección.

La definición anterior se puede complementar con otros importantes elementos:

- La Gestión de Riesgos es un proceso interactivo que debe contribuir a la mejora organizacional a través del perfeccionamiento de los procesos.
- Puede ser aplicada a todos los niveles de una organización, es decir, en los niveles estratégicos, tácticos y operacionales.
- También puede ser aplicada a proyectos específicos, para sustentar decisiones específicas o para administrar áreas específicas de riesgo.
- Para cada fase del Proceso de Gestión de Riesgos deberían mantenerse registros adecuados, suficientes como para satisfacer a una auditoría externa o certificación independiente.

- No sólo considera la identificación y tratamiento de riesgos, sino que también las oportunidades que contribuyan al logro de los objetivos.
- La aplicación del marco teórico del Proceso de Gestión de Riesgos siempre debe adecuarse a la entidad y al sector que ésta pertenece.

2.9 ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE RIESGOS SEGÚN LA INTERNATIONAL STANDART ORGANIZATION

Actualmente la dirección moderna concibió una disciplina denominada Administración de riesgos que es una función de muy alto nivel dentro de la organización para definir un conjunto de estrategias que a partir de los recursos (físicos, humanos y financieros) busca, en el corto plazo mantener la estabilidad financiera de la empresa, protegiendo los activos e ingresos y, en el largo plazo, minimizar las pérdidas ocasionadas por la ocurrencia de dichos riesgos.

El estudio y manejo de los riesgos no es un tema nuevo, de alguna u otra forma, las entidades, negocios y grandes empresas han venido desarrollando planes, programas y proyectos tendientes a darle un manejo adecuado a los riesgos, con el fin de lograr de la manera más eficiente el cumplimiento de sus objetivos y estar preparados para enfrentar cualquier contingencia que se pueda presentar. Es así como se encuentra que existen diferentes formas de abordar el tema de los riesgos dependiendo del tamaño de la entidad, los objetivos que persigue, la cultura administrativa, la complejidad de sus operaciones y la disponibilidad de recursos, entre otros.

El riesgo es un concepto que se puede considerar fundamental, por su vínculo con todo el quehacer, casi se podría afirmar que no hay actividad de la vida, los negocios o de cualquier asunto que no incluya la palabra riesgo, es por ello que la

humanidad desde sus inicios buscó maneras de protegerse contra las contingencias y desarrolló - al igual que la mayoría de las especies animales – maneras de evitar, minimizar o asumir riesgos a través de acciones preventivas.

2.9.1 El papel del administrador de riesgos en el siglo XXI

El rol del administrador de Riesgos incluirá la participación intensiva y activa con todas y cada una de las demás funciones operativas, financieras y legales de los negocios para identificar los riesgos de pérdidas físicas y financieras a las que están expuestos y definir las medidas de control y financiamiento de riesgos, incluyendo este último el acceso a financiamientos no tradicionales.

Los administradores de riesgos cada día tienen mayor peso a nivel de la máxima dirección, son consultados a lo largo de todo el proceso productivo y su tarea de prevención se extiende fuera de la empresa. Hoy, mientras analizan la tendencia mundial a la suba de tasas, buscan un nivel técnico aceptable en las aseguradoras.

La Federación Internacional de Asociaciones de Administradores de Riesgos (IFRIMA) pretende que la función del risk manager (Administradores de riesgo) dentro de las corporaciones sea requisito indispensable para obtener las normas ISO.

Juan Carlos Giussani, protesorero de ADARA, detalló:

"Hoy el risk manager (Administrador de riesgos) forma parte de más circuitos de información previa antes de la toma de decisiones, trabajamos en la prevención".

PRINCIPALES ASPECTOS DE LA NORMA AUSTRALIANA DE GESTIÓN DE RIESGOS

En el año 1999, los organismos nacionales de normalización de Australia y Nueva Zelanda 1, en forma conjunta, emiten la norma AS/NZS 4360. La misma representó el primer intento no sólo de armonizar la terminología, sino también de normalizar el proceso de Administración de Riesgos. La Norma Australiana de Administración brinda un estándar para administrar el riesgo, el cual puede ser aplicado a un amplio rango de actividades u operaciones de cualquier empresa pública, privada, comunitaria o grupo.

En ella, se especifican los elementos del proceso de administración de riesgos, los cuales dependerán de las necesidades de variables de una organización, sus objetivos, productos, servicios, procesos y prácticas. Esta norma, puede ser aplicada a todas las etapas de una actividad, pero el beneficio máximo de administración de riesgo se obtiene si está es aplicada desde un principio.

2.10 PRINCIPALES CONCEPTOS PARA ENTENDER LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS, DE ACUERDO A LO QUE ESTABLECEN EL ESTANDAR AS/NZS 4360 Y LA NORMA ISO 31.000:2009

Riesgo: La Norma Australiana considera el riesgo como la exposición a consecuencias de la incertidumbre, o cambios potenciales respecto de lo que está planteado o se espera. Se aplica tanto a la administración de los beneficios potenciales como de las pérdidas potenciales. Define riesgo como la contingencia de que suceda algo que tendrá un impacto en los objetivos. Se lo mide en términos de una combinación de la probabilidad de un evento y su Consecuencia.

Consecuencia: Resultado de un evento. Puede haber más de una consecuencia de un mismo evento. Las consecuencias pueden estar en el rango de positivas a negativas. Las consecuencias pueden ser expresadas cualitativa o

cuantitativamente. Las consecuencias son determinadas en relación con el logro de objetivos.

Auto evaluación del control: La periódica y sistemática revisión de los procesos de negocio para asegurar que el control del riesgo es aún eficaz y apropiado

Costo: Cualquier impacto negativo, ya sea directo o indirecto, incluyendo pérdidas de dinero, de tiempo, de mano de obra, por interrupciones, de buena voluntad, políticas e intangibles.

Evento: Ocurrencia de un conjunto particular de circunstancias. El evento puede ser cierto o incierto. El evento puede ser una ocurrencia única o una serie de ocurrencias.

Peligro: Una fuente de daño potencial o una situación con potencial para causar pérdidas.

Pérdida: Cualquier consecuencia negativa, financiera o de otro tipo.

Monitoreo: Verificar, supervisar, observar críticamente o medir el progreso de una actividad, acción o sistema en forma regular para identificar cambios respecto del nivel de desempeño requerido o esperado.

Organización: Grupo de gente e instalaciones con un arreglo de responsabilidades, autoridades y relaciones. El arreglo es generalmente ordenado. Una organización puede ser pública o privada. Esta definición es válida para los propósitos de los estándares de sistemas de administración de calidad.

Probabilidad: Grado al cual es probable que ocurra un evento. Los grados de convicción acerca de la probabilidad se pueden escoger como clases o rangos,

tales como: raro, improbable, moderado, probable, casi certeza, o increíble, improbable, remoto, ocasional, probable, frecuente.

Riesgo residual: El nivel de riesgo restante luego del tratamiento del riesgo.

Análisis de riesgos: Un uso sistemático de la información disponible para determinar la magnitud de las consecuencias de eventos y sus probabilidades para establecer el nivel de riesgo.

Escape al riesgo: Una decisión informada de no verse involucrado, o una acción de retiro de una situación de riesgo.

Control de riesgos: La parte de la administración de riesgos que involucra la provisión de políticas, estándares y procedimientos para eliminar o minimizar los riesgos adversos.

Criterios de riesgo: Principios u otras reglas de decisión mediante las cuales se evalúa la significación de los riesgos para determinar si se recomiendan acciones de tratamiento de los mismos.

Los criterios de riesgo pueden incluir costos y beneficios asociados, requerimientos legales y estatutarios, aspectos socioeconómicos y ambientales, las preocupaciones de los interesados, prioridades y otros aspectos para la evaluación.

Evaluación de riesgos: El proceso general de identificación, análisis y evaluación del riesgo. Proceso de comparar el riesgo estimado contra criterios de riesgo dados para asistir en la decisión de si tolerar o tratar un riesgo. La evaluación de riesgos puede ser utilizada para asistir en la decisión de tolerar o tratar un riesgo.

Financiamiento de riesgos: Poner en vigencia estructuras e instrumentos para mejorar las consecuencias financieras negativas.

Identificación de riesgos: El proceso de determinar qué puede suceder, dónde, cuándo, por qué y cómo.

Administración de riesgos: la cultura, procesos y estructuras que están dirigidos hacia la administración eficaz de oportunidades potenciales y efectos adversos. Consiste en lograr un balance apropiado entre darse cuenta de las oportunidades de obtener beneficios a la vez que se minimizan los impactos adversos.

La administración de riesgo debe impregnarse en la cultura de la empresa, pasando a formar parte de todos los procesos y de la ocupación y preocupación de todos los miembros de la empresa.

Proceso de administración de riesgos: La aplicación sistemática de políticas, procedimientos y prácticas de administración a las tareas de, establecer el contexto, identificar, analizar, estimar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar el riesgo.

Sistema de administración de riesgos: conjunto de elementos del sistema de administración de una organización concerniente a la administración de riesgos. Los elementos del sistema de administración pueden incluir planeamiento estratégico, toma de decisiones y otros procesos para tratar los riesgos. La cultura de una organización se ve reflejada en su sistema de administración de riesgos.

Reducción de riesgos: Acciones tomadas para disminuir la probabilidad, las consecuencias. Negativas, o ambas, asociadas a un riesgo.

Retención de riesgos: aceptación de la carga de la pérdida, o del beneficio a ganar, de un riesgo en particular. Retención del riesgo incluye la aceptación de riesgos que no han sido identificados. Retención del riesgo no incluye tratamientos

que involucran seguros, o transferencia por otros medios. Puede haber variabilidad en el grado, aceptación y dependencia de los criterios de riesgo.

Transferencia de riesgos: Compartir con otra parte la carga de la pérdida o el beneficio de la ganancia, para un riesgo. Requerimientos legales o estatutarios pueden limitar, prohibir u obligar a la transferencia de algunos riesgos. La transferencia de riesgos puede llevarse a cabo mediante seguros u otros acuerdos. La transferencia de riesgos puede crear nuevos riesgos o modificar un riesgo existente.

Tratamiento de riesgos: proceso de selección e implementación de medidas para modificar el riesgo. El término 'tratamiento del riesgo es utilizado a veces para las medidas en sí mismas. Las medidas de tratamiento de los riesgos pueden incluir evitar, modificar, transferir o retener el riesgo.

Análisis de sensibilidad: Examina como varían los resultados de un cálculo o modelo cuando se cambian las hipótesis o suposiciones individuales.

Interesados: Aquella gente y organizaciones que pueden afectar, ser afectados, o percibir ser afectados por la decisión o actividad.

2.11 VISTA GENERAL A LA GESTIÓN DE RIESGOS (El Autor)

Si bien existe una diversidad de modelos para la gestión y evaluación de riesgos, en principio su concepto global es el mismo, con fundamentos financieros, matemáticos o analíticos quizá distintos. En este contexto, es necesario realizar un breve comentario sobre la Norma ISO 31.000 de diciembre 2009. Esta norma internacional recomienda que las organizaciones desarrollen, implementen y mejoren continuamente un marco cuyo objetivo es integrar el proceso de gestión de riesgos en general en el gobierno de la organización, la estrategia y la planificación, gestión, procesos de información, políticas, valores y cultura, de manera que sea un proceso integrado en toda la entidad. La gestión de riesgos

puede aplicarse a toda una organización, en sus áreas y niveles, en cualquier momento, así como a las funciones específicas, proyectos y actividades. Para que la gestión del riesgo sea eficaz, una entidad deben cumplir con los siguientes principios.

a) La Gestión de Riesgos crea valor, ya que contribuye a la consecución de los objetivos y mejora demostrable del desempeño (mejora la seguridad, cumplimiento normativo, aceptación del público, protección del medio ambiente, calidad del producto, gestión de proyectos, eficiencia en operaciones, la Gobernanza y la reputación).

b) La gestión de riesgos es una parte integral de todos los procesos de organización. No es una actividad independiente, separada de las principales actividades y procesos de la organización, sino que forma parte de las responsabilidades de gestión en todos los procesos de la organización.

c) La gestión del riesgo es parte de la toma de decisiones, y ayuda a su adopción informada, a priorizar las acciones y distinguir entre los cursos alternativos de acción.

d) La gestión del riesgo considera la incertidumbre, su naturaleza, y cómo dirigirla.

e) La gestión del riesgo tiene un enfoque sistemático, oportuno y estructurado que contribuye a la eficiencia y resultados consistentes, comparables y confiables.

f) La gestión del riesgo se basa en la mejor información disponible, como los datos históricos, experiencia, las opiniones de los interesados, observaciones, predicciones y opinión de expertos.

g) La gestión de riesgos se alinea con el contexto externo e interno de la entidad y perfil de riesgo.

h) La gestión de riesgos debe considerar factores humanos y culturales, reconociendo las capacidades, percepciones e intenciones de las personas y situaciones que pueden facilitar o dificultar el logro de los objetivos de la organización.

i) La gestión del riesgo debe ser transparente e inclusiva. La adecuada y oportuna participación de los interesados y, en particular de los decisores en todos los niveles de la organización, asegura que la gestión de los riesgos sigue siendo pertinente y actualizada y que las partes interesadas estén representadas y sus opiniones sean consideradas para determinar los criterios de riesgo.

j) La gestión del riesgo es dinámica, interactiva y da respuesta al cambio, ya que debe ser flexible para adaptarse a los diversos escenarios.

k) La gestión de riesgos facilita la mejora continua de la organización, ya que ésta debe desarrollar e implementar estrategias para mejorar la madurez de su gestión de riesgos, junto con todos los demás aspectos de su organización.

El éxito de la gestión de riesgos dependerá de la efectividad del marco para manejar los riesgos que proveen las bases y fundamentos que traspasa la organización en todos sus niveles. El modelo colabora en la gestión efectiva de los riesgos a través de procesos de administración de riesgos en varios escenarios y contextos del Servicio o entidad. El modelo de gestión asegura que la información derivada de ese proceso sea adecuadamente comunicada y se utilice como una base para la toma de decisiones por parte de la autoridad y para la responsabilidad de las mismas.

2.12 ESQUEMA REPRESENTATIVO DEL PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGOS - AS/NZS 4360 E ISO 31.000

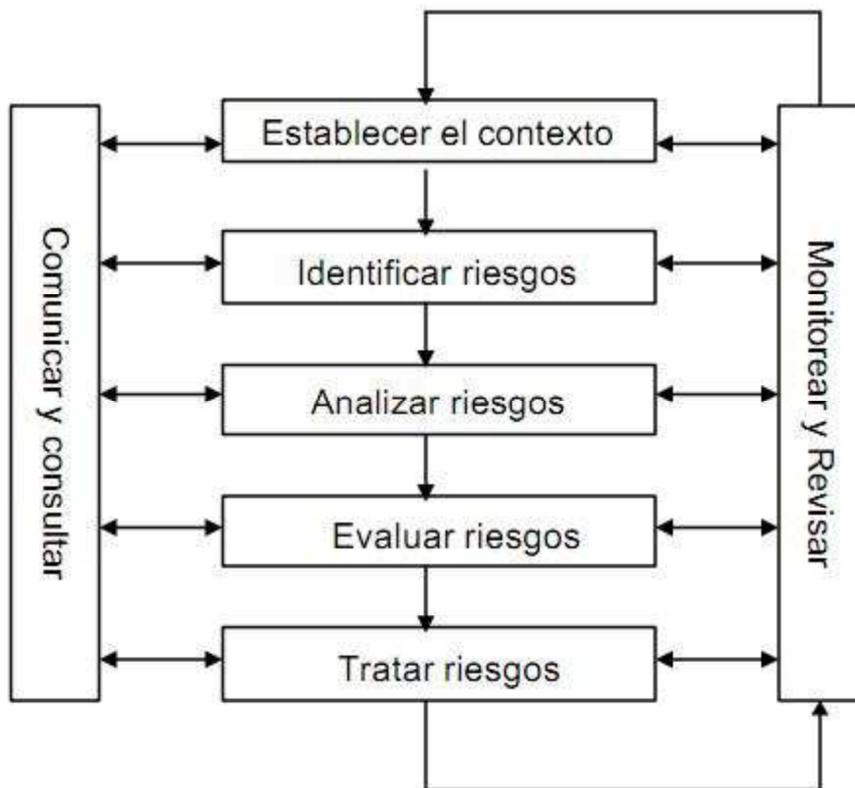


Ilustración 16. Esquema Representativo del Proceso de Gestión de Riesgos – AS/NZS 4360 E ISO 31.000

Fuente: Estándar Australiano AS/NZS 4360

2.12.1 Alcance, aplicación y definiciones según el estándar AS/NZS 4360.

2.12.1.1 Alcance

Este Estándar provee una guía genérica para el establecimiento e implementación del proceso de administración de riesgos involucrando el establecimiento del contexto y la identificación, análisis, evaluación, tratamiento, comunicación y el monitoreo en curso de los riesgos.

2.12.1.2 Aplicación

La administración de riesgos es reconocida como una parte integral de las buenas prácticas gerenciales. Es un proceso iterativo que consta de pasos, los cuales, cuando son ejecutados en secuencia, posibilitan una mejora continua en el proceso de toma de decisiones.

Administración de riesgos es el término aplicado a un método lógico y sistemático de establecer el contexto, identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar los riesgos asociados con una actividad, función o proceso de una forma que permita a las organizaciones minimizar pérdidas y maximizar oportunidades. Administración de riesgos es tanto identificar oportunidades como evitar o mitigar pérdidas.

Este Estándar puede ser aplicado a todas las etapas de la vida de una actividad, función, proyecto, producto o activo. El beneficio máximo se obtiene generalmente aplicando el proceso de administración de riesgos desde el principio.

A menudo se llevan a cabo una cantidad de estudios diferentes en las diferentes etapas de un proyecto. Este Estándar se puede aplicar a un amplio rango de actividades u operaciones de cualquier empresa pública, privada o comunitaria, o grupo.

2.12.1.3 Definiciones (Estandar AS/NZS 4360 y Norma ISO31.000:2009)

Para el propósito de este modelo de gestión se aplican las definiciones de abajo.

Aceptación de riesgo: una decisión informada de aceptar las consecuencias y probabilidad de un riesgo en particular.

Administración de riesgos: la cultura, procesos y estructuras que están dirigidas hacia la administración efectiva de oportunidades potenciales y efectos adversos.

Análisis árbol de eventos: una técnica que describe el rango y secuencia posibles de los productos que podrían surgir de un evento iniciado.

Análisis árbol de fallas: un método de ingeniería de sistemas para representar las combinaciones lógicas de varios estados del sistema y causas posibles que pueden contribuir a un evento especificado (denominado evento superior o “top event”).

Análisis de modos y efectos de fallas (FMEA): un procedimiento por el cual se analizan modos de fallas potenciales en un sistema técnico. Se puede extender un FMEA para realizar lo que se denomina análisis de modo, efecto y criticidad de fallas (FMECA). En un FMECA, cada modo de falla identificado es ordenado de acuerdo a la influencia combinada de su probabilidad de ocurrencia y severidad de sus consecuencias.

Análisis de riesgo: un uso sistemático de la información disponible para determinar cuan frecuentemente pueden ocurrir eventos especificados y la magnitud de sus consecuencias.

Análisis de sensibilidad: examina cómo varían los resultados de un cálculo o modelo a medida que se cambian los supuestos o hipótesis individuales.

Azar de riesgo: una fuente de daño potencial o una situación con potencial para causar pérdidas.

Consecuencia: el producto de un evento expresado cualitativa o cuantitativamente, sea este una pérdida, perjuicio, desventaja o ganancia. Podría haber un rango de productos posibles asociados a un evento.

Control de riesgos: la parte de administración de riesgos que involucra la implementación de políticas, estándares, procedimientos y cambios físicos para eliminar o minimizar los riesgos adversos.

Costo: de las actividades, tanto directas como indirectas, involucrando cualquier impacto negativo, incluyendo pérdidas de dinero, de tiempo, de mano de obra, interrupciones, problemas de relaciones, políticas e intangibles.

Evaluación de riesgo: el proceso global de análisis de riesgo y evaluación de riesgo.

Evaluación de riesgos: el proceso utilizado para determinar las prioridades de administración de riesgos comparando el nivel de riesgo respecto de estándares predeterminados, niveles de riesgo objetivos u otro criterio.

Evento: un incidente o situación, que ocurre en un lugar particular durante un intervalo de tiempo particular.

Evitar un riesgo: una decisión informada de no verse involucrado en una situación de riesgo.

Financiamiento de riesgos: los métodos aplicados para financiar el tratamiento de riesgos y las consecuencias administrativas y financieras de los riesgos.

Frecuencia: una medida del coeficiente de ocurrencia de un evento expresado como la cantidad de ocurrencias de un evento en un tiempo dado. Ver también Probabilidad.

Identificación de riesgos: el proceso de determinar qué puede suceder, por qué y cómo.

Ingeniería de riesgos: la aplicación de principios y métodos de ingeniería a la administración de riesgos.

Interesados: aquella gente y organizaciones que pueden afectar, ser afectados por, o percibir ellos mismos ser afectados, por una decisión o actividad. El término puede incluir también partes interesadas tal como lo define la ISO 14050:1998 y la AS/NZS ISO 14004:1996).

Monitoreo: comprobar, supervisar, observar críticamente, o registrar el progreso de una actividad, acción o sistema en forma sistemática para identificar cambios.

Organización: una compañía, firma, empresa o asociación, u otra entidad legal o parte de ella, sea o no incorporada, pública o privada, que tiene sus propias funciones y administración.

Pérdida: cualquier consecuencia negativa, financiera o de otro tipo.

Probabilidad: la probabilidad de un evento específico o resultado, medido por el coeficiente de eventos o resultados específicos en relación a la cantidad total de posibles eventos o resultados. La probabilidad se expresa como un número entre 0 y 1, donde 0 indica un evento o resultado imposible y 1 indica un evento o resultado cierto.

Probabilidad: utilizado como una descripción cualitativa de probabilidad o frecuencia.

Proceso de administración de riesgos: la aplicación sistemática de políticas, procedimientos y prácticas de administración a las tareas de establecer el contexto, identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar riesgos.

Reducción de riesgos: una aplicación selectiva de técnicas apropiadas y principios de administración para reducir las probabilidades de una ocurrencia, o sus consecuencias, o ambas.

Retención de riesgos: intencionalmente o sin intención retener la responsabilidad por las pérdidas, o la carga financiera de las pérdidas dentro de la organización.

2.13 REQUERIMIENTOS DE LA GESTIÓN DE RIESGOS

El propósito de esta Sección es describir un proceso formal para establecer un programa sistemático de administración de riesgos. Se necesita el desarrollo de una política organizacional de administración de riesgos y un mecanismo de soporte con objeto de proveer una estructura para llevar a cabo un programa de administración de riesgos más detallado a nivel organizacional o de proyecto.

2.13.1 Políticas

El ejecutivo de la organización debe definir y documentar su política para administración de riesgos, incluyendo objetivos para, y su compromiso con, la administración de riesgos. La política de administración de riesgos debe ser relevante para el contexto estratégico de la organización y para sus metas, objetivos y la naturaleza de su negocio. La gerencia asegurará que esta política es comprendida, implementada y mantenida en todos los niveles de la organización.

2.13.2 Planteamiento y Recursos

Deberá definirse y documentarse la responsabilidad, autoridad e interrelaciones del personal que realiza y verifica el trabajo que afecta la administración de riesgos, particularmente para la gente que necesita la libertad y autoridad organizacional para realizar una o más de las siguientes acciones:

- a) Iniciar acciones para prevenir o reducir los efectos adversos de los riesgos;
- b) Controlar el tratamiento posterior de los riesgos hasta que el nivel de riesgo se haga aceptable;
- c) Identificar y registrar cualquier problema relativo a la administración de riesgos;
- d) Iniciar, recomendar o proveer soluciones a través de los canales asignados;
- e) Verificar la implementación de soluciones; y
- f) Comunicar y consultar interna y externamente según corresponda.

La organización debe identificar los requerimientos de recursos y proveer recursos adecuados, incluyendo la asignación de personal entrenado para las actividades de administración, desempeño del trabajo, y verificación incluyendo la revisión interna.

2.14 PROGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

Se requiere seguir una cantidad de pasos para implementar un sistema efectivo de administración de riesgos dentro de una organización. Dependiendo de la filosofía, cultura y estructura general de administración de riesgos de la organización,

debería ser posible combinar u omitir ciertos pasos. Sin embargo, deberían considerarse todos los pasos.

2.15 MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS (Según IRRIBARREN, Roberto)

La gestión de riesgos dependerá de la efectividad del marco para manejar los riesgos que proveen las bases y fundamentos que traspasa la organización en todos sus niveles. El marco colabora en la gestión efectiva de los riesgos a través de procesos de administración de riesgos en varios escenarios y contextos del Servicio o entidad.

El marco asegura que la información derivada de ese proceso sea adecuadamente comunicada y se utilice como una base para la toma de decisiones por parte de la autoridad y para la responsabilidad y de las mismas. Se considera un mandato o compromiso del Servicio o entidad con la gestión de riesgos para diseñar un marco para la gestión de riesgos, que considere la comprensión del contexto de la entidad, el establecimiento de políticas y responsabilidades, la integración de la gestión de riesgos a los proceso del Servicio, los recursos a usar, el establecimiento de comunicaciones externas e internas y mecanismos de reporte.

Posteriormente debe implementarse el marco y el proceso de gestión de riesgos, que debe ser monitoreado y revisado periódicamente para obtener un mejoramiento continuo del señalado marco.

Administración de riesgos involucra establecer una infraestructura y cultura apropiada y aplicar un método lógico y sistemático para establecer el contexto, identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar los riesgos asociados con cualquier actividad, función o proceso de forma tal que permita a las organizaciones minimizar pérdidas y maximizar beneficios.

Para ser más eficaz, la administración de riesgos debería formar parte de la cultura de una organización. Debería estar incorporada en la filosofía, prácticas y procesos de negocio de la organización, más que ser vista o practicada como una actividad separada. Cuando se logra esto, todos en la organización pasan a estar involucrados en la administración del riesgo.

Proceso de Gestión de Riesgos según interpretación de IRRIBARREN, Roberto de la Norma ISO 31.000:2009

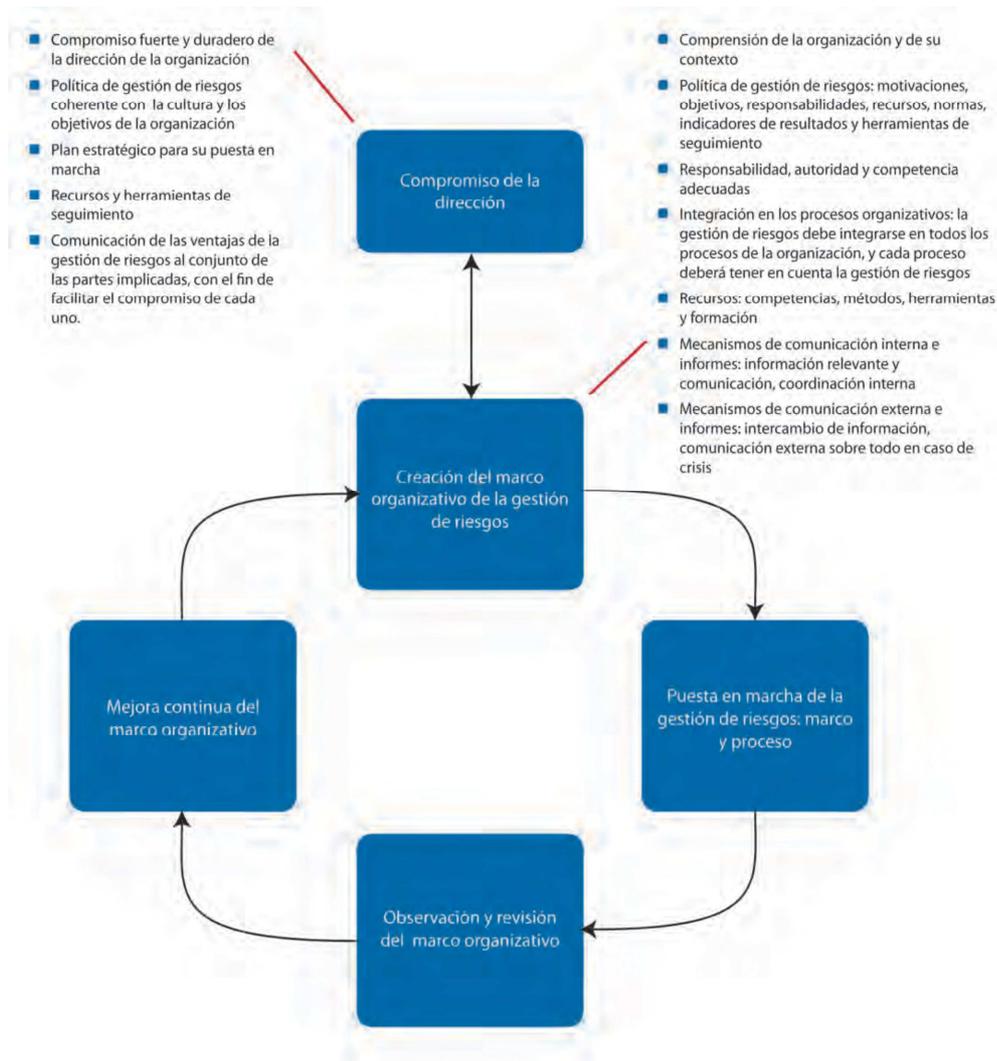


Ilustración 17. Descripción General del modelo de Gestión de Riesgos aplicando al estándar AS/NZS 4360 y la Norma ISO 31.000:2009

Fuente: Norma ISO 31.000:2009

2.15.1 EL ESTÁNDAR AUSTRALIANO PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS AS/NZS 4360

Este Estándar fue preparado por el Comité Conjunto de Estándares Australia /Estándares Nueva Zelanda OB-007 de Administración de Riesgos, como revisión del Estándar de Administración de Riesgos AS/NZS 4360. El mismo provee una estructura genérica para establecer el contexto, identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar los riesgos.

Este Estándar revisado incorpora la experiencia ganada a través de la aplicación de la edición 1999, y el pensamiento actual respecto de la administración de riesgos.

Algunos de los cambios respecto de la edición 1999 incluyen:

- Mayor énfasis en la importancia de incorporar la administración de riesgos en la cultura y procesos de la organización;
- Mayor énfasis en la administración de los beneficios potenciales, así como en las pérdidas potenciales; y
- algún cambio en la terminología.

2.16 LA NORMA PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS ISO 31.000:2009

Esta norma internacional recomienda que las organizaciones desarrollen, implementen y mejoren continuamente un marco cuyo objetivo es integrar el proceso de gestión de riesgos en general en el gobierno de la organización, la estrategia y la planificación, gestión, procesos de información, políticas, valores y cultura, de manera que sea un proceso integrado en toda la entidad. La gestión de riesgos puede aplicarse a toda una organización, en sus áreas y niveles, en cualquier momento, así como a las funciones específicas, proyectos y actividades.

La norma ISO 31000:2009 ofrece directrices de referencia para tratar la complejidad de la gestión de riesgos públicos, y perfila las líneas de diálogo entre los diferentes actores y sectores. Estas directrices tienen un amplio espectro de aplicación, independientemente del tamaño y tipo de organización pública, sector de actividad o país.

2.16.1 REFERENCIA NORMATIVA

Para la aplicación del Modelo de Gestión de Riesgos aplicando el estándar AS/NZS 4360 y la Norma ISO 31.000:2009, se tomará como referencia las siguientes leyes vigentes:

- Constitución Política del Ecuador
- Norma de Control Interno 403 aplicable en el sector público
- Administración por procesos del Gobierno Autónomo descentralizado de san Miguel de Ibarra

2.16.2 Términos y Definiciones

En el presente tratado, vamos a identificar los principales términos referente a los riesgos, en su clasificación, básicamente identificaremos los riesgos estratégicos y operacionales, que tradicionalmente son los que se trabajan en el sector público o gobiernos descentralizados, a continuación detallamos los riesgos que pueden afectar los objetivos de una institución.

2.16.3 RIESGOS ESTRATÉGICOS

Tabla 18. Riesgos Estratégicos

Riesgos políticos	Riesgos relacionados con la incapacidad de la organización para responder a los compromisos adquiridos o para alcanzar los objetivos políticos fijados
Riesgos económicos	Riesgos relacionados con la incapacidad de la organización para responder a sus compromisos financieros (Presión presupuestaria interna; falta de cobertura de seguro; cambios macro-económicos...)
Riesgos sociales	Riesgos relacionados con los cambios demográficos, urbanísticos o socio-económicos que afectan a la organización en el desarrollo de su misión (fuerte crecimiento de empresas, crecimiento demográfico...)
Riesgos tecnológicos	Riesgos relacionados con la incapacidad de la organización para adaptarse al ritmo evolutivo, para utilizar las últimas tecnologías, o para responder a una nueva demanda generada por un importante cambio tecnológico
Riesgos legislativos	Riesgos relacionados con cambios importantes en la legislación o en las normas aplicadas al campo de actividad de la organización (legislación sobre las condiciones de trabajo, legislación sobre protección de datos, legislación contra la discriminación...)
Riesgos medioambientales	Riesgos relacionados con las consecuencias que tiene para el medio ambiente la realización de los objetivos estratégicos de la organización (riesgos relacionados con la eficiencia energética, la contaminación, el reciclaje, el enterramiento de residuos...)
Riesgos de competitividad	Riesgos relacionados con la competitividad del servicio público ofrecido por la organización, en términos de coste y calidad
Riesgos asociados a los clientes/usuarios/ ciudadanos	Riesgos relacionados con la incapacidad de la organización para responder a las expectativas y nuevas necesidades de sus clientes / usuarios / ciudadanos

Fuente: Propia

2.16.3.1 Riesgos Operacionales

Tabla 19. Riesgos Operacionales

Riesgos profesionales	Riesgos concretos del sector de actividad de la organización (riesgos sanitarios y clínicos dentro del sector de la salud; riesgos relacionados con el respeto de los derechos individuales en el sector de servicios de emergencia; riesgos relacionados con el bienestar de los residentes en el sector del alojamiento...)
Riesgos legislativos	Riesgos relacionados con el probable incumplimiento de la legislación
Riesgos financieros	Riesgos relacionados con errores de planificación financiera, de control financiero, inadecuación de la cobertura de seguro, o con una mala gestión de los fondos internos
Riesgos de seguridad/ salvamento	Riesgos que atañen a la salud/ seguridad de las personas y bienes (incendio; accidente de coche; fallos en el equipamiento...)
Riesgos contractuales	Riesgos relacionados con la incapacidad de las partes contratantes para entregar los productos /servicios en las condiciones técnicas y con las tarifas esperadas
Riesgos de reputación	Riesgos relacionados con la reputación de la organización y la percepción que tiene el público de su eficacia y pertinencia
Riesgos tecnológicos	Riesgos relacionados con la disfunción u obsolescencia del equipamiento tecnológico (IT; equipamientos...)
Riesgos medioambientales	Riesgos relacionados con la contaminación y el ruido o con la eficiencia energética de las operaciones en curso de la organización

Fuente: Propia

2.16.3.2 La Auditoría Interna en la Administración de Riesgos

Los objetivos principales en la gestión de riesgos son:

- Proporcionar una visión clara que facilite a los profesionales en Auditoría Interna, la comprensión de su rol en la gestión de riesgo institucional para su desempeño objetivo e independiente.
- Repasar los alcances generales de COSO ERM y la norma de control interno 403, Evaluación de riesgos, para entidades del sector público como guía estructurada para el mantenimiento de la gestión de riesgo empresarial.
- Mencionar las funciones de aseguramiento y consultoría que el profesional en Auditoría Interna debe desarrollar, así como las actividades que no debe realizar.
- Orientar al profesional en Auditoría Interna sobre sus funciones cuando no existe un proceso formal de gestión de riesgos.

2.17 LA AUDITORÍA INTERNA COMO TÉCNICA DE ANÁLISIS Y SUPERVISIÓN DE RIESGOS

La empresa moderna tiene dentro de sus principales intereses el enfrentamiento de manera activa a los riesgos que afectan su estabilidad y seguridad integral. De esta manera es importante la búsqueda de alternativas que permitan el tratamiento de estos riesgos de manera consiente y razonada, de aquí que una de las técnicas más utilizadas hoy en gran parte del mundo, es el desarrollado por la Administración ó Gerencia de riesgos, que es caracterizada por muchos como una técnica gerencial, que posibilita de manera integral detectar, evaluar y manejar los riesgos de pérdida a los que se enfrenta la empresa moderna.

Para cumplir ese objetivo el analista de riesgo despliega acciones propias de la dirección y gestión de empresa con la especificidad de las ciencias técnicas aplicables a los riesgos y las herramientas para su gestión. Como parte fundamental de esa labor directiva debe procurar la máxima coordinación con todas las áreas operativas de la empresa en la circulación fluida que tenga relación con los riesgos.

Una de las actuaciones de análisis y supervisión de riesgos más efectiva está constituida por la realización de Auditorías, herramientas fundamentales para la comprobación del cumplimiento de los planes de seguridad y base de la mejora permanente de los mismos.

La auditoría es una herramienta fundamental en el tratamiento de los riesgos, ya que es una función independiente ubicada dentro del orgánico funcional, con la finalidad de verificar si las actividades se están realizando de acuerdo con las normas y procedimientos establecidos por los niveles de dirección y si responden a los mejores métodos de operación y control.

La auditoría tiene el objetivo de ayudar a los miembros de la organización en el desempeño efectivo de sus responsabilidades; cuando este objetivo se logra, es porque la auditoría ha proporcionado análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información respecto a las actividades que se han auditado (serían los posibles riesgos detectados dentro de cada área que componga la empresa).

Los objetivos fundamentales de la auditoría son:

- Mantenimiento de un sistema de control interno efectivo.
- Cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos para el logro de los objetivos de la empresa.

- Identificación de las áreas donde ocurren desviaciones y posibles riesgos

El presente modelo de gestión de riesgos establece en forma definida una estructura organizacional dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado de San Miguel de Ibarra, que permitirá garantizar que la incertidumbre para la consecución de los objetivos, metas, proyectos y planes sea manejada de forma técnica y disminuida a niveles tolerables, identificando cada una de las amenazas reales y potenciales, con la finalidad de establecer una planificación estratégica para su tratamiento y administración adecuada de riesgos.

El Modelo de Gestión de Riesgos fue estructurado conforme a los lineamientos que establecen el estándar AS/NZS 4360 y la norma ISO 31.000:2009, y una descripción del compromiso a la administración de riesgos desde la máxima autoridad hacia todos quienes son parte de la institución.

2.18 INFORMACIÓN INSTITUCIONAL

2.18.1 Reseña Histórica

La ciudad de Ibarra se funda el 28 de Septiembre de 1606, creándose la casona presidencial que administra el desarrollo territorial y propicia la buena vecindad, donde se realiza varios nombramientos para su organización: Presidentes ordinarios: Capitán Rodrigo de Miño y Juan de León Avendaño.

A partir de 1899 se empieza a nominar a los presidentes del Concejo Municipal de Ibarra, como la máxima autoridad, hasta 1947, siendo el primero Luis Villamar, y el último, Abelardo Páez Torres. En 1948 se da inicio a la elección de los Alcaldes del Municipio de Ibarra, siendo el primero el Dr. Luis Abraham Cabezas Borja, y el último y actual, el Ingeniero Jorge Martínez.

El cantón Ibarra, siendo exigido por el desarrollo social y económico ha ido transformando la ciudad con obras de infraestructura y de carácter ciudadano para beneficio de la comunidad y de todos sus habitantes. En la actualidad, de acuerdo al Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización, un cantón se define como “La sociedad política autónoma subordinada al orden jurídico constitucional del Estado, cuya finalidad es el bien local y, dentro de este, en forma primordial la atención de las necesidades de la ciudad y de las parroquias rurales de la respectiva jurisdicción.”

Por determinación del Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización y por responsabilidad del Gobierno Autónomo Descentralizado de San Miguel de Ibarra, su misión es la de satisfacer las necesidades de la colectividad, especialmente en lo referente al bienestar urbano-rural, procurando un equilibrio armónico material y social de la comunidad, igualmente fomentar el desarrollo físico del cantón tanto en sus áreas urbanas como rurales; acrecentando el espíritu de identidad nacional, el civismo y la confraternidad ética y moral de los grupos sociales.

El entorno y la economía globalizada, demanda de actualizaciones permanentes, lo que lleva a plantearse una nueva forma de gestionar las instituciones públicas, completamente distinta a la que históricamente se realizaba, pues aquí se reconoce la importancia y necesidad de que el personal que integra una institución invierta todo su talento en beneficio de la misma, teniendo un alto nivel de participación y a su vez la alta dirección corresponder hacia ese esfuerzo.

La importancia de tener presente las potencialidades, debilidades, amenazas y oportunidades de una forma sistemática, permite gestionar una sensata administración integral de riesgos que canalice el tratamiento de los procesos de impacto y mejora continua a través de nuevos conceptos que permitan alcanzar estándares de calidad y satisfacción en la ciudadanía.

En el año 1997, en la administración del Ingeniero Mauricio Larrea, se crea la Unidad de auditoría Interna que sería la encargada de emitir criterios sobre la razonabilidad de los controles institucionales en todas sus actividades, procesos y procedimientos, siendo la Contraloría General del Estado quien aprueba su planificación anual y supervisa la calidad de los informes, dependiendo administrativamente de este organismo.

La Contraloría General del Estado en el año 2009 emite a través del acuerdo 039 – CG, emite las Normas de Control Interno para entidades y organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, donde en su artículo 300 referente a la Evaluación de Riesgos, exige que toda institución establecerán los mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos a los que este expuesta la organización para el logro de sus objetivos.

2.18.2 Estructura organizacional

La estructura organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado de San Miguel de Ibarra, actualmente reformado de acuerdo a lo establece el Código Orgánico de Organización Territorial, plasmado en el reglamento Orgánico Funcional de la institución.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL POR PROCESOS

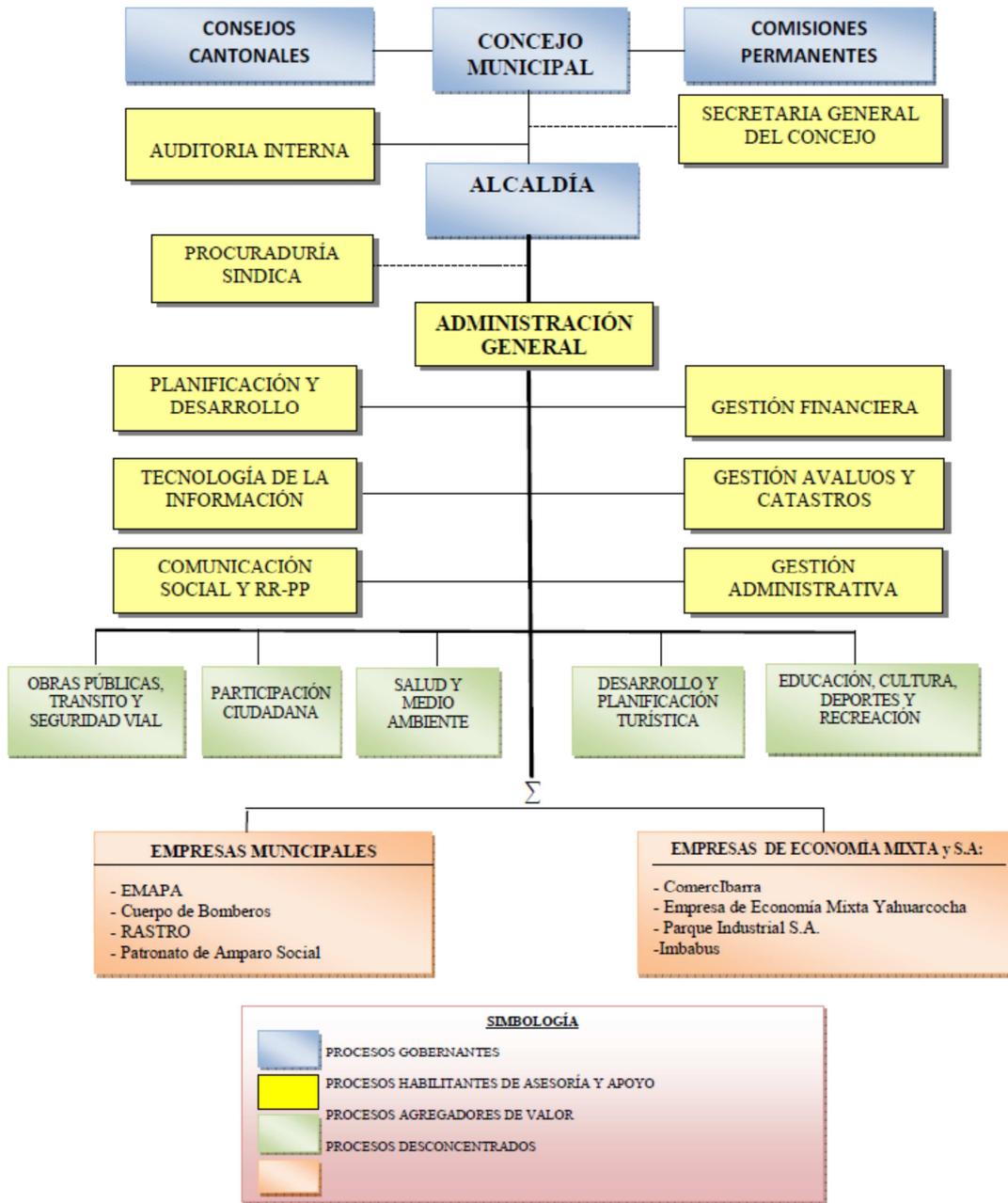


Ilustración 18. Organigrama Estructural por Procesos

Fuente: Reglamento Orgánico Funcional GAD-Ibarra

Misión del I. Municipio de Ibarra

El Gobierno Autónomo Descentralizado de San Miguel de Ibarra planifica, regula, ejecuta y promueve el desarrollo integral sostenible del cantón, a través de servicios de calidad eficientes y transparentes con la participación activa de la ciudadanía socialmente responsable a fin de lograr el buen vivir.

Visión del I. Municipio de Ibarra

Seremos un Municipio líder en gestión, con responsabilidad social, que garantice equidad, honestidad, trabajo y eficiencia porque Ibarra se constituya en un cantón próspero, atractivo e incluyente, capital de los servicios y el conocimiento, referente del buen vivir en la región norte del Ecuador.

Responsabilidad

Para el éxito en la Implementación de una adecuada administración del riesgo, es indispensable el compromiso del Alcalde o Administrador institucional conjuntamente con su cuerpo de directores como encargada, en primera instancia, de definir las políticas y en segunda instancia de estimular la cultura de la identificación y prevención del riesgo. Para lograrlo es importante la definición de canales directos de comunicación y el apoyo a todas las acciones emprendidas en este sentido, propiciando los espacios y asignando los recursos necesarios.

Deberá definirse y documentarse la responsabilidad, autoridad e interrelaciones del personal que realiza y verifica el trabajo que afecta la administración de riesgos, particularmente para la gente que necesita la libertad y autoridad organizacional para realizar una o más de las siguientes acciones:

- a) Iniciar acciones para prevenir o reducir los efectos adversos de los riesgos;

b) Controlar el tratamiento posterior de los riesgos hasta que el nivel de riesgo se haga aceptable;

b) Identificar y registrar cualquier problema relativo a la administración de riesgos;

c) Iniciar, recomendar o proveer soluciones a través de los canales asignados;

d) Verificar la implementación de soluciones; y

e) Comunicar y consultar interna y externamente según corresponda.

2.19 Importancia de la gestión de riesgos

El proceso de la Gestión de Riesgos contempla genéricamente una serie de componentes, contenidos o fases que los actores sociales deben considerar en su aplicación y que pueden resumirse de la siguiente manera:

- La toma de conciencia, la sensibilización y la educación sobre el riesgo.
- El análisis de los factores y las condiciones de riesgo existentes en el entorno bajo consideración o que podrían existir con la promoción de nuevos esquemas, y la construcción de escenarios de riesgo de manera continua y dinámica. Este proceso exige el acceso a información fidedigna, disponible en formatos y a niveles territoriales adecuados a las posibilidades y recursos de los actores sociales involucrados.

- El análisis de los procesos causales del riesgo ya conocido y la identificación de los actores sociales responsables o que contribuyen a la construcción del riesgo.
- La identificación de opciones de reducción del riesgo, de los factores e intereses que obran en contra de la reducción, de los recursos posibles accesibles para la implementación de esquemas de reducción, y de otros factores o limitantes en cuanto a la implementación de soluciones.
- Un proceso de toma de decisiones sobre las soluciones más adecuadas en el contexto económico, social, cultural, y político imperante y la negociación de acuerdos con los actores involucrados.
- El monitoreo permanente del entorno y del comportamiento de los factores de riesgo.

2.19.1 Principios básicos

Aun cuando cada contexto y caso de riesgo tendrá sus propias especificaciones y principios básicos en cuanto a la búsqueda de soluciones, existe una serie de consideraciones que la experiencia nos ha enseñado son universalmente válidos, a saber:

- El riesgo tiene su expresión más concreta en el ámbito local aun cuando sus causas pueden encontrarse en procesos generados a gran distancia de la escena del mismo.
- La Gestión de Riesgo no puede prescindir de la participación activa y protagónica de los actores afectados, y de una consideración de las visiones o imaginarios que estos actores tengan del problema que enfrentan, de su prioridad en su agenda cotidiana, y del contexto humano y económico en que se dé.

- La gestión requiere de la consolidación de la autonomía y poder organizaciones que representan a la población afectada por el riesgo.
- Aun cuando el nivel local se perfila como el más apropiado para iniciar y concretar la gestión, este no puede prescindir de estructuras, normatividad, y sistemas interinstitucionales en el nivel nacional que avalan, promueven y estimulan la gestión sin apropiarse del proceso.

La Gestión de Riesgos ya forma parte de la agenda de muchos Consejos de Administración y, por supuesto, es una prioridad para el Comité de Auditoría (7) y para la alta Dirección de las compañías. Para dar una respuesta adecuada a este entorno, cada vez más complejo e incierto, las empresas están asignando recursos específicos para gestionar los riesgos, con un nivel de responsabilidad y capacidad de respuesta apropiados. Así, en grandes compañías se ha creado la figura del Director de Riesgos, para cuyo éxito en el desempeño se exige, además de reportar al máximo nivel de la organización, experiencia y conocimiento suficiente para ser capaz de analizar el negocio desde una perspectiva global, tanto estratégica como operativa.

2.20 Beneficios de la gestión de riesgo

La Gestión de Riesgos puede realizar una enorme contribución ayudando a la organización a gestionar los riesgos para poder alcanzar sus objetivos.

Los beneficios incluyen:

- Mayor posibilidad de alcanzar los objetivos;
- Consolida reportes de riesgos distintos a nivel de la Organización;
- Incrementa el entendimiento de riesgos claves y sus más amplias implicaciones;
- Identifica y comparte riesgos alrededor del negocio;
- Crea mayor enfoque de la gerencia en asuntos que realmente importan;

- Menos sorpresas y crisis;
- Mayor enfoque interno en hacer lo correcto en la forma correcta;
- Incrementa la posibilidad de que cambios en iniciativas puedan ser logrados;
- Capacidad de tomar mayor riesgo por mayores recompensas;
- Más información sobre riesgos tomados y decisiones realizadas.

2.21 Capacidades de la gestión de riesgos

Dentro de las capacidades que nos entrega la Gestión de Riesgos, tenemos las siguientes:

Alinear el riesgo aceptado y la estrategia: En su evaluación de alternativas estratégicas, la dirección considera el riesgo aceptado por la entidad, estableciendo los objetivos correspondientes y desarrollando mecanismos para gestionar los riesgos asociados.

Mejorar las decisiones de respuesta a los riesgos: La Gestión de Riesgos proporciona rigor para identificar los riesgos y seleccionar entre las posibles alternativas de respuesta a ellos: evitar, reducir, compartir o aceptar.

Reducir las sorpresas y pérdidas operativas: Las instituciones públicas consiguen mejorar su capacidad para identificar los eventos potenciales y establecer respuestas, reduciendo las sorpresas y los costos o pérdidas asociados.

Identificar y gestionar la diversidad de riesgos para toda la entidad: Cada entidad se enfrenta a múltiples riesgos que afectan a las distintas partes de la organización y la Gestión de Riesgos facilita respuestas eficaces e integradas a los impactos interrelacionados de dichos riesgos.

Aprovechar las oportunidades: Mediante la consideración de una amplia gama de potenciales eventos, la dirección está en posición de identificar y aprovechar las oportunidades de modo proactivo.

Mejorar la dotación de capital: La obtención de información sólida sobre el riesgo permite a la dirección evaluar eficazmente las necesidades globales de capital y mejorar su asignación.

Estas capacidades, inherentes en la Gestión de Riesgos, ayudan a la dirección a alcanzar los objetivos de rendimiento y rentabilidad de la entidad y prevenir la pérdida de recursos. La Gestión de Riesgos permite asegurar una información eficaz y el cumplimiento de leyes y normas, además de ayudar a evitar daños a la reputación de la entidad y sus consecuencias derivadas. En suma, la Gestión de Riesgos ayuda a una entidad a llegar al destino deseado, evitando baches y sorpresas por el camino.

Eventos Riesgos y Oportunidades: Los eventos pueden tener un impacto negativo, positivo o de ambos tipos a la vez. Los que tienen un impacto negativo representan riesgos que pueden impedir la creación de valor o erosionar el valor existente. Los eventos con impacto positivo pueden compensar los impactos negativos o representar oportunidades, que derivan de la posibilidad de que ocurra un acontecimiento que afecte positivamente al logro de los objetivos, ayudando a la creación de valor o a su conservación. La dirección canaliza las oportunidades que surgen, para que se reviertan en la estrategia y el proceso de definición de objetivos, y formula planes que permitan aprovecharlas.

La Gestión de Riesgos no es solo la reducción del riesgo, sino la comprensión que en términos sociales se requiere de la participación de los diversos estratos, sectores de interés y grupos representativos de conductas y modos de vida (incluso de ideologías y de perspectivas del

mundo, la vida, la religión) para comprender como se construye un riesgo social, colectivo, con la concurrencia de los diversos sectores de una región, sociedad, comunidad o localidad concreta. La Gestión de Riesgos no es simplemente bajar la vulnerabilidad, sino la búsqueda de acuerdos sociales para soportar o utilizar productivamente los impactos, sin eliminar la obtención inmediata de beneficios.

CAPITULO III

“PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS APLICANDO EL ESTANDAR AS/NZS 4360 Y LA NORMA ISO 31.000:2009 A LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE SAN MIGUEL DE IBARRA”

3.1 INTRODUCCION A LA PROPUESTA

Cuando inicia una organización, tanto gubernamental como no gubernamental, es creada con la finalidad de cumplir ciertos objetivos que le son importantes. Pero ello no es tarea fácil, ya que todas las instituciones, independiente de su tipo y tamaño, están permanentemente expuestas a una cadena de riesgos que pueden afectar sus objetivos, en términos de iniciativas estratégicas, procesos y proyectos. Si esto ocurre se pueden ver dañadas todas sus áreas, incluyendo la financiera y la reputación de la organización.

Dentro de los temas involucrados en la gestión de riesgo que urge considerar encontramos, en primer lugar, crear o mejorar la cultura de riesgo, a través de un marco de acción preestablecido que permita medir, reportar y manejar el riesgo. En segundo lugar, se hace imprescindible que no solo sean datos cuantitativos históricos los analizados, sino que también sean considerados los datos cualitativos que se orienten hacia el futuro y que puedan apoyar al momento de tomar decisiones. En tercer lugar, la comunicación no debe dejarse de lado cuando se pretende administrar riesgos, y esta debe dirigirse a todas las líneas de la organización, en especial a la junta directiva, comité auditor y auditoría interna.

Mejorar el conocimiento y experticia respecto de esta materia en los niveles gerenciales, es también una barrera a franquear. Es preciso además, considerar el impacto de las políticas de compensación e incentivos, de manera que permitan alinear la gestión con los intereses de la alta gerencia, a largo plazo.

Buscando la mitigación de riesgos en las distintas áreas de las organizaciones, es que nació la Norma Australiana - neozelandesa 4360, la cual considera a la administración de riesgos como la administración para lograr un balance apropiado entre darse cuenta de las oportunidades de obtener beneficios a la vez que se minimizan los impactos adversos.

Hoy en día, cuando la competencia entre empresas y la prisa con la que los habitantes del planeta conviven y producen, una de las principales preocupaciones existentes es el riesgo, el cómo poder disminuirlo. Es por ello, que el lanzamiento de la nueva norma ISO 31.000 para la gestión de riesgos, es oportuna; siempre está la incertidumbre frente a los distintos tipos de riesgos, como el de mercado, el de tasas de interés, el de liquidez, el de tipo de cambio, entre otros. Esta nueva norma podrá ser aplicada a cualquier tipo de riesgo, y cualquiera sea su naturaleza.

Lo importante ahora es saber qué cualidades tiene esta nueva norma, que hacen que el riesgo sea mayormente mitigado en la empresa, en comparación con la preexistente Norma Australiana 4360, y ello es lo que pretende llevarse a cabo mediante este trabajo de tesis de grado.

Por lo tanto, el objetivo principal de la presenta tesis, esbozado ya en las líneas anteriores, es describir y comparar la Norma ISO 31.000:2009 y la Norma Australiana 4360 en el ámbito de la prevención de riesgo en las organizaciones.

La motivación a investigar con respecto a ello nace de que, a pesar de que el riesgo en la empresa siempre ha existido, hoy en día el grado de incertidumbre fomenta la necesidad de aumentar el conocimiento de estos riesgos mediante una mayor profundización de cómo y dónde se originan, de un análisis de los efectos que pudiesen tener, de la gravedad o severidad de sus consecuencias, de la influencia mayor o menor de cada uno de los componentes del riesgo y del control que puede efectuarse sobre ellos.

El presente estudio comparativo se llevará a cabo mediante la recopilación y análisis documental de las normas ISO 31.000 y la australiana 4360 que hacen referencia a la prevención de riesgos.

La investigación que se presenta pretende ser un aporte en la búsqueda de un mayor conocimiento en el plano de la gestión de riesgos, posible de aplicar a cualquier empresa, ya que se compararán las fortalezas y debilidades de ambas normas de gestión de riesgo. Esto le posibilitará a cualquier empresa aplicar ambas normas o la que se adapte mejor a la realidad del lugar y pueda aminorar los mayores riesgos de ella.

3.1.1 Objeto

El presente estudio se realiza con el propósito de conjugar el estándar AS/NZS 4360 y la norma ISO 31.000:2009 para identificar, diseñar, establecer, documentar, y proponer un Modelo de Gestión de riesgos como una herramienta gerencial que permita administrar objetivamente las metas planes y programas que la institución se plantee a corto y largo plazo, como lo establece la norma de control interno para entidades del sector público, 300, referente a la Evaluación, identificación y valoración de Riesgos y al plan de mitigación de estos.

Este tratado busca mejorar ostensiblemente que los índices e indicadores de gestión mejoren continuamente, haciendo énfasis en las actividades internas y externas que puedan afectar negativamente a los objetivos y metas del Gobierno Autónomo Descentralizado de San Miguel de Ibarra.

Para cumplir con el propósito del presente estudio, será necesario el compromiso y apoyo de autoridades al desarrollo e implementación del Modelo de gestión de Riesgos, interactuando con el personal responsable de la ejecución de procesos y procedimientos de la institución.

3.1.2 Alcance

Se identificarán las siete fases del proceso de gestión de riesgos que establecen el estándar AS/NZS 4360 y la norma ISO 31.000:2009, como son:

- Establecimiento del contexto
- Identificación del riesgo,
- Análisis del riesgo,
- Evaluación del riesgo,
- Tratamiento de riesgos,
- Monitoreo y
- Comunicación

Así como criterios, métodos, vocabulario y directrices, que permitan hacer de este estudio, un documento fácil de aplicación para los interesados.

Este estudio sugiere que la institución desarrolle, implemente y mejore continuamente un marco cuyo objetivo es integrar el proceso de gestión de riesgos en general en la administración de la organización, la estrategia y la planificación, gestión, procesos de información, políticas, valores y cultura, de manera que sea un proceso integrado en toda la entidad.

3.2 ESTABLECIMIENTO DEL CONTEXTO

El establecimiento de políticas sobre la gestión de riesgos proporcionará a la institución la capacidad para identificar, evaluar y gestionar toda la amplia gama de riesgos y posibilitar que todo el personal institucional mejore su comprensión del riesgo, lo que permite obtener:

- Aceptación responsable del riesgo.
- Apoyo a la dirección.

- Mejoras en los resultados.
- Responsabilidad reforzada.
- Liderazgo superior.

La presente política, que asigna especial importancia a la reducción de los riesgos, obedece al propósito de mejorar la gestión institucional, a fin de contribuir al cumplimiento de sus objetivos estratégicos y con ello, al logro de su misión, como elementos importantes en la gestión de riesgos se considerarán:

- La integridad y consistencia de los procedimientos administrativos y procesos asociados.
- La calidad de la gestión de los recursos humanos a través, fundamentalmente, de sus habilidades, perfiles y entrenamiento.
La infraestructura, y
- La pertinencia, oportunidad y seguridad de la información.

El enfoque será preventivo y proactivo. El proceso de Gestión de Riesgos dará cumplimiento a los siguientes aspectos:

- La existencia de un ambiente controlado de gestión de riesgos que definido por la Dirección establezca estrategias corporativas y una estructura de supervisión adecuada que garantice su operatividad.
- La definición y documentación de la exposición al riesgo a lo largo de los procesos y lineamientos, de acuerdo con los criterios de las Normas de Calidad.

- La cuantificación del impacto y probabilidad de ocurrencia para cada uno de los riesgos identificados.
- Evaluación y seguimiento permanente de eventos que generen perjuicios a la entidad.

El contexto de gestión de riesgos establecerá 2 elementos:

- Contexto interno
- Contexto externo

Contexto Interno

Estará compuesto íntegramente por las políticas internas que regirán la aplicación, implementación y evaluación del Modelo de Gestión de riesgos, identificando la estructura orgánica, misión, integrantes, responsables, actividades y diccionario del sistema de Gestión de riesgos.

3.3 REGLAMENTO DE GESTIÓN DE RIESGOS

El Reglamento de Gestión de Riesgos del Gobierno Autónomo Descentralizado de San Miguel de Ibarra establecerá el marco legal para el control de los riesgos existentes dentro de la institución, recopilando las actividades, responsabilidades, procedimientos y recursos que se utilizarán para la efectiva administración de riesgos.

3.4 ORGANIZACIÓN CORPORATIVA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

Para la administración de riesgos en el Gobierno Autónomo Descentralizado de San Miguel de Ibarra, es imperativo conformar una organización estructural que ejerza autoridad en la aplicación de esta herramienta gerencial y será propuesta de la siguiente forma:

Esquema de la Organización Corporativa de la Administración de Riesgos de la institución

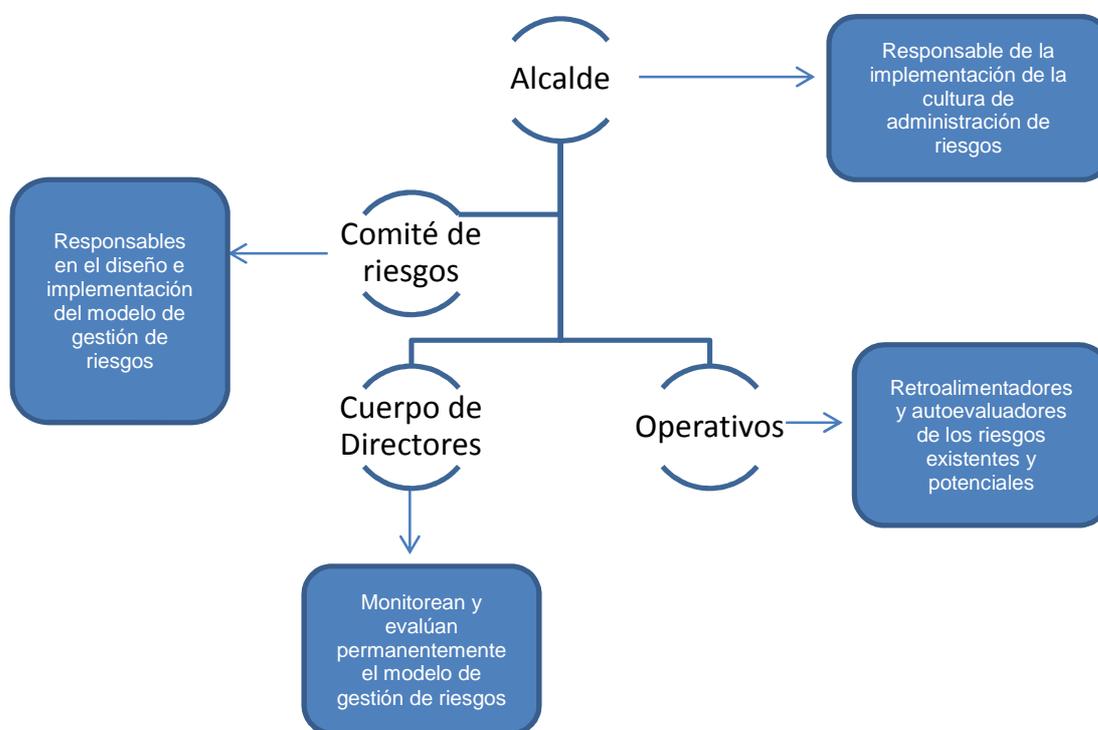


Ilustración 19. Esquema de la Organización corporativa de la administración de riesgos institucional

Fuente: Propia

Estará compuesta por cuatro elementos jerárquicamente distribuidos de acuerdo a su grado de responsabilidad en la aplicación de este modelo, las funciones y responsabilidades se detallarán en el reglamento de aplicación del modelo de gestión de riesgos.

3.5 FUNCIONES DEL ALCALDE DENTRO DEL MARCO DE GESTIÓN DE RIESGOS

En correspondencia a lo que establecen las Normas de Control para las Entidades del Sector Público y de las Personas Jurídicas de Derecho Privado que Dispongan de Recursos Públicos, emitidas por la Contraloría General del Estado, actualmente vigentes, determina que la máxima autoridad administrativa será quien tenga la responsabilidad de implementar la cultura y los procedimientos de gestión de riesgos, que explícitamente la norma 300 referente a la Evaluación de Riesgos, establece:

“La máxima autoridad establecerá los mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los riesgos a los que está expuesta la organización para el logro de sus objetivos. El riesgo es la probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado que podría perjudicar o afectar adversamente a la entidad o su entorno. La máxima autoridad, el nivel directivo y todo el personal de la entidad serán responsables de efectuar el proceso de administración de riesgos, que implica la metodología, estrategias, técnicas y procedimientos, a través de los cuales las unidades administrativas identificarán, analizarán y tratarán los potenciales eventos que pudieran afectar la ejecución de sus procesos y el logro de sus objetivos”.

La gestión de riesgos es considerada una “Cultura” dentro de la institución, en la que la máxima autoridad será la encargada de promoverla conjuntamente con el cuerpo de directores y difundirla a los clientes internos y externos, que de forma explícita, la norma 100-103 referente a los responsables del control interno, establece en su parte pertinente:

“El diseño, establecimiento, mantenimiento, funcionamiento, perfeccionamiento, y evaluación del control interno es responsabilidad de la máxima autoridad, de los directivos y demás servidoras y servidores de la entidad, de acuerdo con sus competencias”.

Para el funcionamiento el Modelo de Gestión de Riesgos Institucional, el Alcalde implementará políticas a través de ordenanzas, reglamentos y manuales, donde se determine claramente las responsabilidades de cada uno de los actores, misión

y visión de la gestión de riesgos, niveles jerárquicos de comunicación, diccionario de riesgos, documentos y matrices a utilizarse, identificará procesos y procedimientos a aplicarse, planes y contingencias para administración de riesgos, índices e indicadores de gestión de riesgos.

3.5.1 Responsabilidades del Alcalde

- a) Aprobar las políticas generales que guíen las actividades de la institución en la gestión de los diversos riesgos que enfrenta.
- b) Seleccionar una un grupo colegiado con idoneidad técnica y moral, que actúe de forma prudente y apropiada en el desarrollo de sus negocios y operaciones, así como en el cumplimiento de sus responsabilidades.
- c) Aprobar los recursos necesarios para el adecuado desarrollo de la Administración de Riesgos, a fin de contar con la infraestructura, metodología y personal apropiado
- d) Establecer un sistema de incentivos que fomente el adecuado funcionamiento de una gestión integral de riesgos y que no favorezca la toma inapropiada de riesgos.
- e) Aprobar el manual orgánico - funcional, de políticas y procedimientos y demás manuales de la institución.
- f) Aprobar políticas generales para las responsabilidades a cargo de la institución, incluyendo:
 - f.1 Afianzar los planes operativos anuales en concordancia con lo que el presupuesto anual de ingresos determina, tanto en ingresos

de autogestión como en las transferencias reales que realiza el gobierno por ley a los GADs.

f.2 Asegurar razonablemente que los proyectos de inversión en obra pública o similares, realizados en su ámbito, son presentados con la información apropiada, al tener en cuenta la tolerancia al riesgo y expectativa de la ciudadanía.

- g) Establecer los objetivos institucionales, evaluar y aprobar sus planes operativos anuales (POAs), con debida consideración a los riesgos asociados.
- h) Conocer los principales riesgos afrontados por la entidad estableciendo, cuando ello sea posible, adecuados niveles de tolerancia y apetito por el riesgo.
- i) Establecer un sistema adecuado de delegación de facultades y de segregación de funciones a través de toda la organización.
- j) Asegurar razonablemente que el patrimonio de la institución sea suficiente para enfrentar los riesgos a los que está expuesto, para lo cual debe conocer las necesidades y establecer políticas de gestión que apoye las necesidades de esta, cumpliendo con los requerimientos mínimos de manera apropiada.
- k) Establecer mediante índices e indicadores de gestión, la reducción del riesgo en la institución dentro de un período determinado tiempo.

3.5.2 Comité de riesgos

Esta agrupación tendrá como objetivos el diseño, implementación, evaluación y monitoreo del sistema de gestión de riesgos institucional y

estará conformada por el Alcalde, ya que es el principal responsable en la aplicación del modelo de gestión de riesgos, conjuntamente con el Administrador General, Procurador Síndico, Director Financiero, Director de Tecnologías de la Información, Responsable Talento Humano y el Responsable de Seguridad Ocupacional. Esta agrupación se encargará directamente de administrar los riesgos en todas sus fases.

3.5.2.1 Responsabilidades del comité de riesgos

- a) Proponer las políticas, procedimientos y metodologías apropiadas para la Gestión Integral de Riesgos en la institución, incluyendo los roles y responsabilidades a través de manuales y disposiciones administrativas.
- b) Velar por una Gestión Integral de Riesgos competente, promoviendo el alineamiento de las medidas de tratamiento de los riesgos de la institución con los niveles de tolerancia al riesgo y el desarrollo de controles apropiados;
- c) Guiar la integración entre la gestión de riesgos, los planes operativos anuales y los planes y proyectos que requieran de gestión institucional;
- d) Establecer un lenguaje común de gestión de riesgos, basado en lo que establecen los estándares y normas de gestión de riesgos, que sirven de instructivo para la elaboración del sistema de gestión de riesgos institucional;
- e) Establecer los mecanismos suficientes, en base al estándar australiano AS/NZS 4360 y a la norma ISO 31.000:2009, que permitan identificar, evaluar y valorar los riesgos existentes en la institución, de forma documental y cronológica con la finalidad de minimizar impactos negativos en la consecución de los objetivos institucionales.
- f) Monitorear y comunicar de forma interna y externa eventos de importancia sobre la gestión de riesgos que realiza la institución, con la finalidad de

fortalecer y potenciar los procesos de control interno para una oportuna toma de decisiones.

3.6 CUERPO DE DIRECTORES

Esta agrupación está conformada por todos los directores departamentales y responsables de área del Gobierno Autónomo Descentralizado del Gobierno Autónomo de San Miguel de Ibarra, que serán los encargados de identificar los riesgos existentes y potenciales de la institución y comunicarlos al comité de riesgos para su tratamiento.

3.6.1 Responsabilidades del cuerpo de directores

- a) Participar en la creación e implementación de las políticas, procedimientos y metodologías apropiadas para la Gestión Integral de Riesgos en la institución, incluyendo los roles y responsabilidades.
- b) Velar por una Gestión Integral de Riesgos, competente, promoviendo el alineamiento de las medidas de tratamiento de los riesgos de la empresa con los niveles de tolerancia al riesgo y el desarrollo de controles apropiados;
- c) Guiar la integración entre la gestión de riesgos, los planes operativos anuales y las actividades de gestión;
- d) Implementar la cultura de gestión de riesgos a través de un lenguaje común basado en las definiciones de norma ISO 31.000:2009 y de los demás reglamentos aplicables;
- e) Gestionar los riesgos institucionales a través de las matrices, que permitan aceptar o reducir al mínimo los riesgos que puedan afectar los

objetivos que el Gobierno Autónomo Descentralizado de Ibarra se ha planteado para cierto ejercicio fiscal.

- f) Informar al Alcalde y al comité de riesgos los aspectos relevantes de la gestión de riesgos para una oportuna toma de decisiones.

3.7 OPERATIVOS

Son denominados operativos las personas que cumplen labores dentro de la institución como funcionarios, empleados y trabajadores, que realicen actividades administrativas u operativas. Serán los primeros en identificar los riesgos e impulsar la cultura de gestión de riesgos.

3.7.1 Responsabilidades de los operativos

- a) Impulsar e implementar la cultura institucional de gestión de riesgos, interactuando entre las distintas dependencias de la municipalidad, con la finalidad de crear el ambiente propicio para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- b) Aplicar las disposiciones emitidas en materia de gestión de riesgos, a través de ordenanzas, manuales, reglamentos y acuerdos, utilizando los procedimientos adecuados para el diagnóstico de los riesgos existentes y emitiendo informes oportunamente a los jefes inmediatos superior para la retroalimentación de información al sistema de gestión de riesgos.
- c) Participar en los eventos de capacitación y fortalecimiento de los conceptos de gestión de riesgos institucionales.
- d) Documentar las actividades de corrección respecto a la gestión de riesgos, que hayan sido susceptibles de cambios y/o mejoras dispuestas por el comité de riesgos.

3.8 LA AUDITORÍA INTERNA DENTRO DE LA GESTIÓN DE RIESGOS

Es una actividad independiente dentro de la institución que se encarga de realizar el control posterior de las operaciones de la administración a través de exámenes especiales, de acuerdo a lo que establece la Ley Orgánica de La Contraloría General del Estado, artículo 12, literal c), que textualmente establece lo siguiente:

c) Control posterior.- *“La unidad de auditoría interna será responsable del control posterior interno ante las respectivas autoridades y se aplicará a las actividades institucionales, con posterioridad a su ejecución”.*

En las instituciones públicas donde no existen implementados sistemas de gestión de riesgos, la auditoría interna será quien asuma el rol de la gestión de riesgos, pero en las instituciones donde si existan estos sistemas, la auditoría interna mantendrá independencia en su participación.

El rol fundamental de la auditoría interna en el Proceso de Gestión de Riesgos será proveer aseguramiento objetivo a la dirección sobre la efectividad de las actividades del proceso de gestión de riesgos para ayudar a asegurar que los riesgos claves de la municipalidad están siendo gestionados apropiadamente y que el sistema de control interno está siendo operado efectivamente. En las organizaciones se debe comprender que la máxima autoridad siempre mantiene la responsabilidad de la gestión de riesgo y que los auditores internos deben proveer asesoría, y motivar las decisiones gerenciales sobre riesgos, y no tomar decisiones sobre gestión de riesgo.

El sistema de gestión de riesgos, por su naturaleza y constitución legal dentro de la institución, es susceptible de evaluaciones por parte de la unidad de auditoria interna, de forma posterior a sus operaciones, como parte integral del control interno de la institución, de acuerdo a lo que establecen las Normas de Control

Interno Aplicables al Sector Público, emitidas por la Contraloría General del Estado.

3.9 PERSONAS Y ORGANIZACIONES INTERNAS INTERESADAS

Son las agremiaciones y personas que serán directa e indirectamente beneficiadas con la aplicación de una administración de riesgos, dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado de San Miguel de Ibarra, las que podrían ser:

- Miembros de la Cámara Edilicia de Concejales
- Comisiones de concejales
- Alcalde
- Directores Departamentales
- Coordinadores de área
- Asociación de Empleados Municipales
- Sindicato Único de Trabajadores
- Empleados
- Trabajadores
- Empleados bajo contrato ocasional
- Pasantes
- Voluntarios

También se puede considerar como beneficiarios a los sistemas integrados que posee la institución, que facilitan las actividades que realiza la municipalidad diariamente, como son:

- Administrativos (Quipux, Zimbra)
- Financieros (Olimpo)
- Operativos (Patente institucional)
- Comunicacionales

3.9.1 Misión del modelo de gestión de riesgos

“Administrar los riesgos a los que se encuentra expuesta el Gobierno Autónomo Descentralizado de San Miguel de Ibarra, estableciendo esquemas eficientes y efectivos para la identificación, valoración, tratamiento, control y monitoreo de los riesgos, como aporte al cumplimiento de los objetivos institucionales”

3.9.2 Documentación del modelo de gestión de riesgos

Los documentos que forman parte del Modelo de Gestión de Riesgos del Gobierno Autónomo Descentralizado de San Miguel de Ibarra, tienen la siguiente dependencia jerárquica:

Esquema de la documentación de la Gestión de Riesgos institucional



3.9.3 Control de los documentos

El Comité de Riesgos será el responsable de la elaboración de las diferentes versiones del reglamento de gestión de riesgos, de acuerdo a las modificaciones que considere el Alcalde a través de las revisiones del Modelo de Gestión de Riesgos.

La aprobación del reglamento será realizado por el Alcalde la Municipalidad, por ser el administrador de la implementación de sistemas de control interno institucional.

El Comité de riesgos institucional será el responsable de la difusión del reglamento de gestión de riesgos, así como su archivo respectivo.

3.9.3.1 Control de los registros

Los registros de la gestión de riesgos son los elementos que prueban la realización de una determinada actividad y se los utiliza para evaluar los diferentes avances de la misma, desde el punto de vista físico los registros se los mantiene en papel o en material magnético.

3.9.3.2 Diccionario de riesgos

Con la finalidad de establecer un lenguaje unificado para el tratamiento de riesgos, se implementará el diccionario terminológico para definir cada una de las actividades, hallazgos y resultados de la gestión de riesgos, en correspondencia a lo que establecen el estándar australiano / neozelandés AS/NZS 4360 y la norma ISO 31.000:2009, que son:

- **Aceptación de riesgo:** Es una decisión informada de aceptar las consecuencias y probabilidad de un riesgo en particular.
- **Administración de riesgos:** La cultura, procesos y estructuras que están dirigidas hacia la administración efectiva de oportunidades potenciales y efectos adversos.
- **Análisis árbol de eventos:** Una técnica que describe el rango y secuencia posibles de los productos que podrían surgir de un evento iniciado.
- **Análisis árbol de fallas:** Un método de ingeniería de sistemas para representar las combinaciones lógicas de varios estados del sistema y causas posibles que pueden contribuir a un evento especificado, denominado evento superior.
- **Análisis de modos y efectos de fallas:** Un procedimiento por el cual se analizan modos de fallas potenciales en un sistema técnico.
- **Análisis de riesgo:** Un uso sistemático de la información disponible para determinar cuan frecuentemente pueden ocurrir eventos especificados y la magnitud de sus consecuencias.
- **Análisis de sensibilidad:** Examina cómo varían los resultados de un cálculo o modelo a medida que se cambian los supuestos o hipótesis individuales.
- **Azar de riesgo:** Una fuente de daño potencial o una situación con potencial para causar pérdidas.

- **Consecuencia:** El producto de un evento expresado cualitativa o cuantitativamente, sea este una pérdida, perjuicio, desventaja o ganancia. Podría haber un rango de productos posibles asociados a un evento.
- **Control de riesgos:** La parte de administración de riesgos que involucra la implementación de políticas, estándares, procedimientos y cambios físicos para eliminar o minimizar los riesgos adversos.
- **Costo:** De las actividades, tanto directas como indirectas, involucrando cualquier impacto negativo, incluyendo pérdidas de dinero, de tiempo, de mano de obra, interrupciones, problemas de relaciones, políticas e intangibles.
- **Cultura de gestión de riesgos:** Conjunto de sanas costumbres de control, implementada dentro de un organismo o institución, aplicada desde el funcionario de menor rango hasta la máxima autoridad de la institución.
- **Evaluación de riesgo:** el proceso global de análisis de riesgo y evaluación de riesgo.
- **Evaluación de riesgos:** el proceso utilizado para determinar las prioridades de administración de riesgos comparando el nivel de riesgo respecto de estándares predeterminados, niveles de riesgo objetivos u otro criterio.
- **Evento:** un incidente o situación, que ocurre en un lugar particular durante un intervalo de tiempo particular.
- **Evitar un riesgo:** una decisión informada de no verse involucrado en una situación de riesgo.

- **Financiamiento de riesgos:** Maneras o métodos aplicados para financiar el tratamiento de riesgos y sus consecuencias.
- **Frecuencia:** una medida del coeficiente de ocurrencia de un evento expresado como la cantidad de ocurrencias de un evento en un tiempo dado. Ver también Probabilidad.
- **Identificación de riesgos:** el proceso de determinar qué puede suceder, por qué y cómo.
- **Ingeniería de riesgos:** la aplicación de principios y métodos de ingeniería a la administración de riesgos.
- **Interesados:** aquella gente y organizaciones que pueden afectar, ser afectados por, o percibir ellos mismos ser afectados, por una decisión o actividad.
- **Monitoreo:** comprobar, supervisar, observar críticamente, o registrar el progreso de una actividad, acción o sistema en forma sistemática para identificar cambios.
- **Organización:** una institución, firma, empresa o asociación, u otra entidad legal o parte de ella, sea o no incorporada, pública o privada, que tiene sus propias funciones y administración.
- **Pérdida:** cualquier consecuencia negativa, financiera o de otro tipo.
- **Probabilidad:** evento específico o resultado, medido por el coeficiente de eventos o resultados específicos en relación a la cantidad total de posibles eventos o resultados. La probabilidad se expresa como un número entre 0 y 1, donde 0 indica un evento o resultado imposible y 1 indica un evento o resultado cierto.

- **Probabilidad:** utilizado como una descripción cualitativa de probabilidad o frecuencia.
- **Proceso de administración de riesgos:** la aplicación sistemática de políticas, procedimientos y prácticas de administración a las tareas de establecer el contexto, identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar riesgos.
- **Reducción de riesgos:** una aplicación selectiva de técnicas apropiadas y principios de administración para reducir las probabilidades de una ocurrencia, o sus consecuencias, o ambas.
- **Retención de riesgos:** intencionalmente o sin intención retener la responsabilidad por las pérdidas, o la carga financiera de las pérdidas dentro de la organización.
- **Riesgo residual:** el nivel restante de riesgo luego de tomar medidas de tratamiento del riesgo.
- **Riesgo:** la posibilidad de que suceda algo que tendrá un impacto sobre los objetivos. Se lo mide en términos de consecuencias y probabilidades.
- **Transferir riesgos:** cambiar la responsabilidad o carga por las pérdidas a una tercera parte mediante legislación, contrato, seguros u otros medios. Transferir riesgos también se puede referir a cambiar un riesgo físico, o parte el mismo a otro sitio.
- **Tratamiento de riesgos:** selección e implementación de opciones apropiadas para tratar el riesgo.

- **Sistema de administración de riesgos:** conjunto de elementos concernientes a la administración de riesgos dentro de una organización.

3.10 CONTEXTO EXTERNO

Nos permitirá definir la relación entre la institución y el entorno externo donde ejecuta sus actividades de ámbito social y político, identificando fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades. El contexto externo incluye los aspectos operacionales, financieros, políticos de percepción e imagen pública, social, cultural y legal de las actividades del Gobierno Autónomo Descentralizado de San Miguel de Ibarra.

3.11 PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

El plan estratégico institucional es una herramienta básica para definir las actividades específicas a seguir dentro de un periodo de tiempo identificando los recursos a utilizar y los responsables de cada área que intervendrá en cada una de estas.

El cumplimiento de los objetivos plateados dentro del plan estratégico institucional, dependerán sobre manera de cómo se puedan gestionar sus riesgos y disminuirlos a niveles controlables, concomitantemente, la identificación de las amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades, servirán para retroalimentar el sistema de gestión de riesgos institucional.

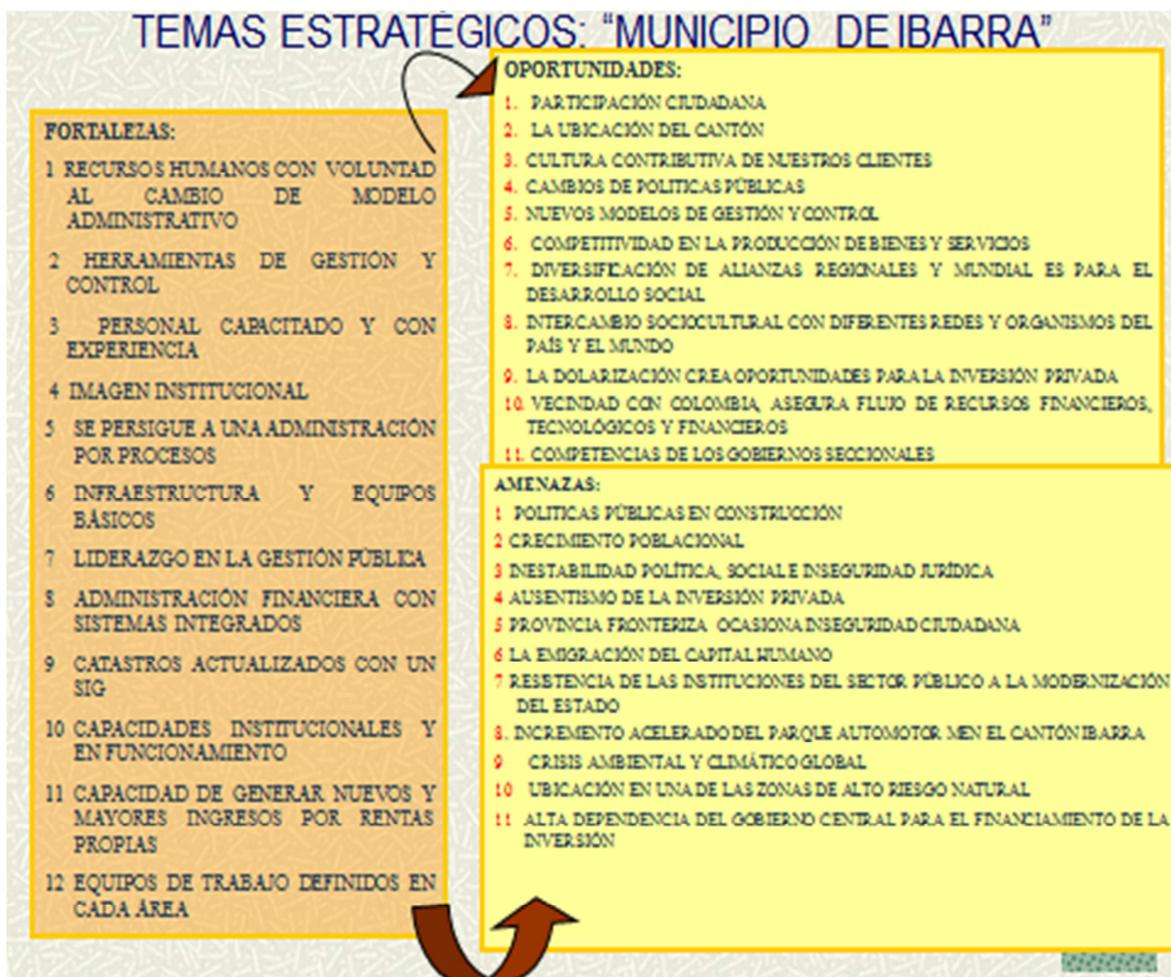


Ilustración 21. Temas Estratégicos: "Municipio de Ibarra"
 Fuente: Plan Estratégico I. Municipio de Ibarra – 2010 – 2014

TEMAS ESTRATÉGICOS: "MUNICIPIO DE IBARRA"

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES:
1 CLIMA ORGANIZACIONAL	1. PARTICIPACIÓN CIUDADANA
2 EL PESO DEL GASTO DE PERSONAL EN EL PRESUPUESTO INSTITUCIONAL	2. LA UBICACIÓN DEL CANTÓN
3 LOS INGRESOS CORRIENTES NO FINANCIAN EL GASTO OPERACIONAL	3. CULTURA CONTRIBUTIVA DE NUESTROS CLIENTES
4 INESTABILIDAD ADMINISTRATIVA DEL NIVEL EJECUTIVO Y DIRECTIVO	4. CAMBIOS DE POLÍTICAS PÚBLICAS
5 DEFINICIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	5. NUEVOS MODELOS DE GESTIÓN Y CONTROL
6 NORMATIVA INTERNA DESACTUALIZADA Y NO SE ENCUENTRA CONSOLIDADA	6. COMPETITIVIDAD EN LA PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS
7 PARQUE AUTOMOTOR CUMPLIÓ VIDA ÚTIL	7. DIVERSIFICACIÓN DE ALIANZAS REGIONALES Y MUNDIAL ES PARA EL DESARROLLO SOCIAL
8 SERVICIOS SUBSIDIADOS Y CON UN RELLENO SANITARIO QUE CUMPLIÓ LA VIDA ÚTIL	8. INTERCAMBIO SOCIOCULTURAL CON DIFERENTES REDES Y ORGANISMOS DEL PAÍS Y EL MUNDO
9 NO EXISTE VINCULACIÓN DEL PRESUPUESTO CON EL POA, PAC, PI.	9. LA DOLARIZACIÓN CREA OPORTUNIDADES PARA LA INVERSIÓN PRIVADA
10 DIFICULTAD EN HACER ALIANZAS Y DISEÑAR PROPUESTAS CONJUNTAS DE DESARROLLO	10. VELOCIDAD CON COLOMBIA ASEGURA FLUJO DE RECURSOS FINANCIEROS, TECNOLÓGICOS Y FINANCIEROS
11 FALTA DE PRÁCTICA Y MECANISMOS PARA HACER EFECTIVO EL CONTROL SOCIAL	11. COMPETENCIAS DE LOS GOBIERNOS SECCIONALES
12 ESCASA CULTURA DE COMUNICACIÓN Y RENDICIÓN DE CUENTAS	12. LA CONSTRUCCIÓN DE LAS AUTOVÍAS IBARRA- OTAVALO, TULCAN Y QUITO, CARMELO LA BONITA, IBARRA - CAYAMBE, TENA - SAN LORENZO, PASOS LATERALES.
	AMENAZAS:
	1. POLÍTICAS PÚBLICAS EN CONSTRUCCIÓN
	2. CRECIMIENTO POBLACIONAL
	3. INESTABILIDAD POLÍTICA, SOCIAL E INSEGURIDAD JURÍDICA
	4. AUSENTISMO DE LA INVERSIÓN PRIVADA
	5. PROVINCIA FRONTERIZA OCASIONA INSEGURIDAD CIUDADANA
	6. LA EMIGRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO
	7. RESISTENCIA DE LAS INSTITUCIONES DEL SECTOR PÚBLICO A LA MODERNIZACIÓN DEL ESTADO
	8. INCREMENTO ACELERADO DEL PARQUE AUTOMOTOR MEN EL CANTÓN IBARRA
	9. CRISIS AMBIENTAL Y CLIMÁTICO GLOBAL
	10. UBICACIÓN EN UNA DE LAS ZONAS DE ALTO RIESGO NATURAL
	11. ALTA DEPENDENCIA DEL GOBIERNO CENTRAL PARA EL FINANCIAMIENTO DE LA

Ilustración 22. Temas Estratégicos: "Municipio de Ibarra"

Fuente: Plan Estratégico I. Municipio de Ibarra – 2010 – 2014

3.12 PERSONAS U ORGANIZACIONES EXTERNAS INTERESADAS

Son aquellos individuos y organizaciones públicas o privadas que están o perciben estar afectados por las decisiones o actividades que realiza el Gobierno Autónomo Descentralizado de San Miguel de Ibarra, que pueden ser beneficiadas con el sistema de administración de riesgos institucional, que pueden ser:

- Gobierno Central Nacional
- SEMPLADES
- Ministerio de Finanzas
- Ministerio del Ambiente
- Instituto Nacional de Construcciones ICO
- Ministerio de Obras Públicas
- Ministerio de Turismo
- Servicio de Rentas Internas
- Instituto Nacional de Compras Públicas
- Contraloría General del Estado
- Banco del Estado
- Banco Central del Ecuador
- Instituto Nacional de Patrimonio
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- Asociación de Municipalidades del Ecuador
- Empresas privadas locales
- Operadoras de seguros
- Organismos no gubernamentales
- Proveedores de bienes y servicios, sean personas naturales o jurídicas.
- Medios de comunicación televisiva, radial y escrita
- Organizaciones políticas
- Ciudadanía en general
- Sujetos políticos

- Comunidades urbanas y rurales

La mezcla de interesados puede cambiar con el tiempo. Nuevos interesados pueden unirse y desear ser considerados, mientras que otros podrían quedar excluidos al no estar más involucrados en el proceso. Consecuentemente, el proceso de análisis de interesados debería ser continuo, y como tal, debería ser parte integrante del proceso de administración de riesgos.

3.13 IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

Esta fase comprende el levantamiento de información que permitirá hacer una clasificación de riesgos inherentes y potenciales que deben ser identificados técnicamente, a través de conceptos y procedimientos pre establecidos.

La identificación de todos los riesgos institucionales deberá ser minuciosa, ya que si algún riesgo potencial es excluido, podría ocasionar dificultades estratégicas al momento de obtener los resultados esperados.

Riesgo

“Es la vulnerabilidad de "bienes jurídicos protegidos" ante un posible o potencial perjuicio o daño para las personas y cosas, particularmente, para el medio ambiente”.

Fuente: *“Enciclopedia Wikipedia”*

Riesgo institucional

Es la probabilidad de ocurrencia de hechos y/o eventos que pueden afectar los objetivos del Gobierno Autónomo Descentralizado de San Miguel de Ibarra y la operatividad de sus actividades en beneficio de la ciudadanía.

Fuente: *El Autor*

3.13.1.1 Tipos de riesgos que identificará la institución

Se identificarán estratégicamente influenciados por factores internos y factores externos y los clasificaremos así:

Factores Internos

- **Riesgo Financiero**

Eventos o circunstancias que afecten el cumplimiento de planes, programas, objetivos y metas a nivel económico y presupuestario dentro de un ejercicio económico, ocasionados por la deficiente gestión en la recaudación de los ingresos propios.

- **Riesgo Operativo**

Eventos o circunstancias que afecten directa e indirectamente el desarrollo de las actividades administrativas y técnico – logísticas que diariamente realiza la institución en todas sus áreas o dependencias.

- **Riesgo jurídico**

Eventos o circunstancias que afecten directa o indirectamente la celebración de compromisos legales de carácter laboral, contratación por adquisición de bienes y servicios, elaboración de reglamentos y ordenanzas, ya sea por acción u omisión de los responsables.

- **Riesgo Tecnológico**

Eventos o circunstancias que afecten directa o indirectamente la capacidad de responder inmediatamente a las exigencias actuales de tecnologías y a la capacidad de adaptarse a los avances tecnológicos.

- **Riesgo de seguridad**

Eventos o circunstancias que afecten directa o indirectamente la seguridad ocupacional de todos los funcionarios, empleados y trabajadores de la institución, en todos sus ámbitos de salud.

- **Riesgo asociado con el prestigio institucional**

Eventos o circunstancias que afecten directa o indirectamente el prestigio institucional, que podría ser ocasionado por la incapacidad de la municipalidad de informar respecto a actividades que realiza en cumplimiento de la ley y a favor de la ciudadanía en general.

Factores Externos

- **Riesgo financiero**

Eventos y circunstancias que afecten directa e indirectamente el cumplimiento de planes y programas institucionales, dentro de un ejercicio fiscal, debido a la falta entrega de los recursos que el gobierno central asigna anualmente a la institución.

- **Riesgo ambiental**

Eventos y circunstancias que afecten directa e indirectamente con el manejo de aspectos medioambientales como manejos de cuencas de agua, manejo de desechos sólidos, obtención de licencias ambientales para ejecución de obras, contaminación, que son de competencia de la municipalidad.

- **Riesgo político**

Eventos y circunstancias que afecten directa e indirectamente con las actividades inherentes que son de competencia de la institución y que podrían verse afectada por el re direccionamiento de competencias, de acuerdo a la aplicación de nuevos marcos jurídicos.

- **Riesgo demográfico**

Eventos y circunstancias que afecten directa e indirectamente con la planificación demográfica urbana y rural de la ciudad, ocasionada por el desarrollo no controlado de espacios habitacionales, migración,

asentamientos ilegales y efectos de oferta y demanda de habitabilidad en la ciudad.

- **Riesgos Naturales**

Eventos o circunstancias que afecten directa o indirectamente con la institución y la ciudad en general por acción o inacción de la naturaleza, como podrían ser, terremotos, inundaciones, sequías, cambios climáticos, etc. que puedan afectar la entrega del servicio a la ciudadanía en general.

- **Riesgo por factores humanos**

Eventos o circunstancias que afecten directa o indirectamente con los servicios que la municipalidad entrega a la ciudadanía, que podrían ser ocasionados por acción voluntaria o involuntaria de personas u organismos que no pertenezcan a la institución.

- **Riesgo informático**

Eventos o circunstancias que afecten directa o indirectamente los sistemas tecnológicos y comunicacionales de la institución, que provoquen interferencias, retrasos, bloqueos, desprestigio y suspensión de los servicios públicos.

3.14 FACTORES DE RIESGOS EN LA INSTITUCIÓN (Estandar australiano AS/NZS 4360)

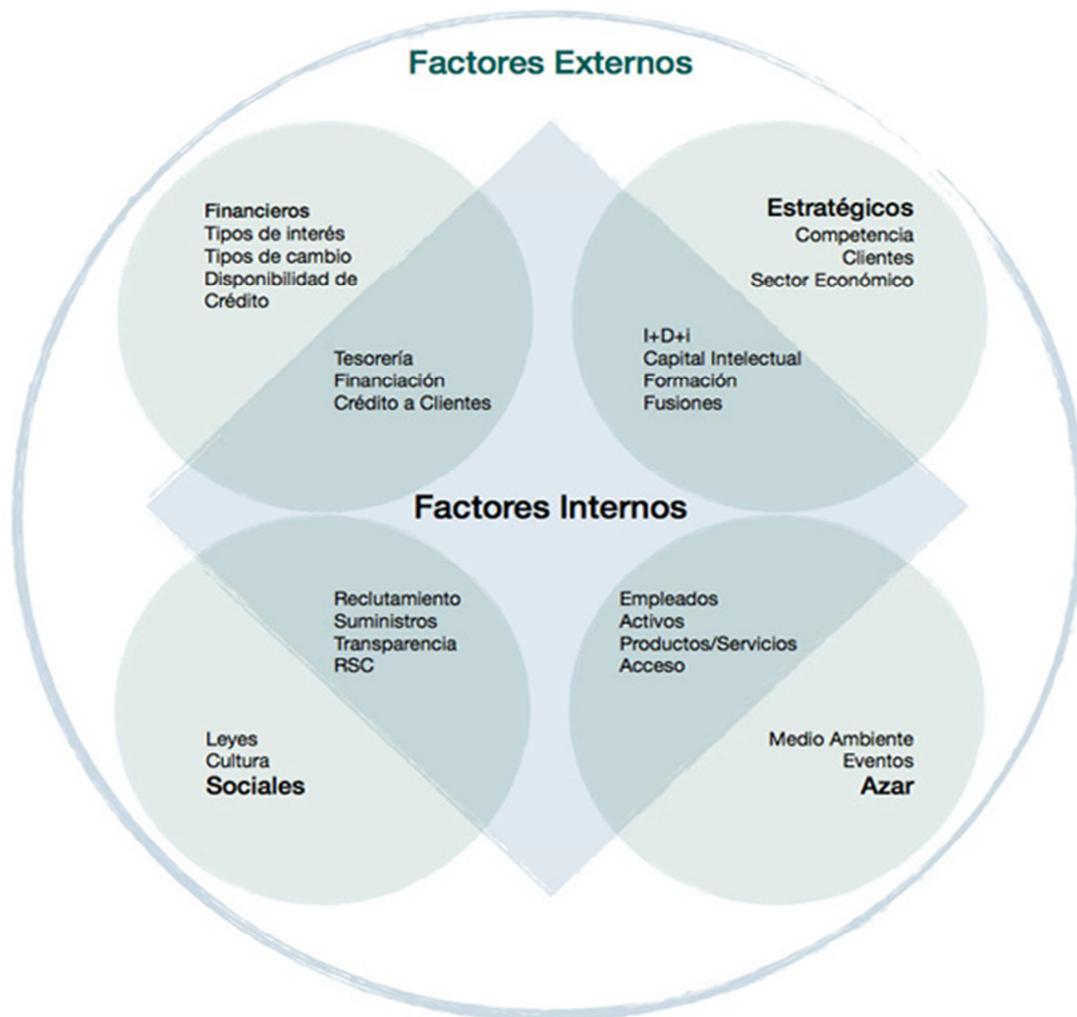


Ilustración 23. Factores de Riesgos en la Institución
Fuente: Estándar Australiano Neozelandés AS/NZS 4360

3.14.1 Acciones y actividades del modelo de gestión de riesgos

Aceptación del riesgo: Una decisión tomada con base en la información disponible para aceptar las consecuencias y posibilidad de un riesgo particular.

Amenaza: Peligro latente que representa la posible manifestación dentro de un período de tiempo y en un territorio particular de un fenómeno de origen natural, socio-natural, etc., que puede producir efectos adversos en las personas, la producción, la infraestructura, los bienes y servicios y el ambiente.

Análisis de riesgo: El uso sistemático de información disponible para determinar cuántas veces un evento especificado podría ocurrir y la magnitud de sus consecuencias.

Bienes y servicios: Son aquellas cosas tangibles e intangibles, de valor económico que reportan beneficio a quienes las poseen o usufructúan y que permiten la vida individual y en comunidad. Serán bienes cuando son susceptibles de apropiación, sea privada o pública, y servicios cuando su utilidad radica exclusivamente en su consumo.

Consecuencia: El resultado de que un evento o situación expresada cualitativamente o cuantitativamente, siendo este resultado una pérdida, daño, desventaja o ganancia.

Control de riesgo: La parte de la Gestión de Riesgos que involucra la implementación de políticas, estándares, procedimientos y cambios físicos para eliminar o minimizar riesgos advertidos.

Costo: De actividades, directas o indirectas, involucrando cualquier impacto negativo, incluyendo dinero, tiempo, labor, buen nombre, pérdidas intangibles y políticas.

Daño: Efecto adverso o grado de destrucción causado por un fenómeno sobre las personas, los bienes, sistemas de prestación de servicios y sistemas naturales o sociales.

Elementos en riesgo (expuestos): Es el contexto social, material y ambiental representado por las personas y por los recursos, servicios y ecosistemas que pueden ser afectados por un fenómeno físico.

Evaluación de la amenaza: Es el proceso mediante el cual se determina la posibilidad de que un fenómeno se manifieste, con un determinado grado de severidad, durante un período de tiempo definido y en un área determinada. Representa la recurrencia estimada y la ubicación geográfica de eventos probables.

Evaluación de la vulnerabilidad: Proceso mediante el cual se determina el grado de susceptibilidad y predisposición al daño de un elemento o grupo de elementos expuestos ante una amenaza particular.

Evaluación o priorización del riesgo: El proceso usado para determinar prioridades en la Gestión de Riesgos a través de la comparación del nivel del riesgo contra los estándares predeterminados, niveles de riesgo deseable u otros criterios.

Evento: Un incidente o situación, la cual ocurre en un lugar particular durante un intervalo de tiempo particular.

Evitar el riesgo: Una decisión tomada con base en información de no involucrarse en una situación de riesgo.

Financiación del riesgo: Los métodos aplicados para fundamentar el tratamiento al riesgo y las consecuencias financieras del mismo.

Frecuencia: Una medida de la rata de ocurrencia de un evento expresado como el número de ocurrencias de un evento dado en el tiempo.

Gestión de riesgos: Proceso social complejo que conduce al planeamiento y aplicación de políticas, estrategias, instrumentos y medidas orientadas a impedir, reducir, prever y controlar los efectos adversos de fenómenos peligrosos sobre la población, los bienes y servicios y el ambiente. Acciones integradas de reducción de riesgos a través de actividades de prevención, mitigación, preparación para, y atención de emergencias y recuperación post impacto.

Identificación del riesgo: El proceso para determinar lo que puede ocurrir, por qué y cómo.

Mitigación de riesgos (reducción): Planificación y ejecución de medidas de intervención dirigidas a reducir o disminuir el riesgo. La mitigación es el resultado de la aceptación de que no es posible controlar el riesgo totalmente; es decir, que en muchos casos no es posible impedir o evitar totalmente los daños y sus consecuencias y sólo es posible atenuarlas.

Monitorear: Chequear, supervisar, observar críticamente o registrar el progreso de una actividad, acción o sistema sobre una base regular para identificar los cambios.

Pérdida: Cualquier consecuencia negativa financiera o de otra índole.

Plan de gestión de riesgos: Conjunto coherente y ordenado de estrategias, programas y proyectos, que se formula para orientar las actividades de reducción de riesgos.

Probabilidad: La posibilidad de un resultado o evento específico, medida por el ratio de resultado o eventos específicos del número total de posible resultados o eventos.

Reducción de riesgos: Una aplicación selectiva de las técnicas apropiadas y principios administrativos para reducir la posibilidad de una ocurrencia o sus consecuencias, o ambas.

Retención del riesgo: Retener, conservar o asumir intencionalmente o no, las responsabilidades de pérdida o responsabilidad financiera de pérdida dentro de la organización.

Riesgo: La oportunidad de que algo ocurra que tendrá un impacto sobre los objetivos. Esta medida en términos de consecuencia y posibilidad.

Riesgo residual: El nivel del riesgo después de que se han tomado medidas de tratamiento del riesgo.

Modelo de gestión de riesgos: Organización documental abierta, dinámica y funcional de la institución y su conjunto de orientaciones, normas, recursos, programas y actividades de carácter técnico-científico, de planificación, de preparación para contingencias y de participación de la comunidad cuyo objetivo es la incorporación de la gestión de riesgos en la cultura y en el desarrollo económico y social de las comunidades.

Transferencia del riesgo: Delegar la responsabilidad por pérdida a otra parte a través de legislación, contratos, pólizas u otros medios. La transferencia del riesgo puede también referirse a traspasar un riesgo físico o parte de él a otro.

Tratamiento del riesgo: Selección o Implementación de opciones apropiadas para manejar el riesgo.

Valoración de riesgos: Proceso completo de análisis de riesgos y evaluación de riesgos.

Vulnerabilidad: Factor de riesgo interno de un elemento o grupo de elementos expuestos a una amenaza, correspondiente a su predisposición intrínseca a ser afectado, de ser susceptible a sufrir un daño, y de encontrar dificultades en recuperarse posteriormente. Corresponde a la predisposición o susceptibilidad física, económica, política o social que tiene una comunidad de ser afectada o de sufrir efectos adversos en caso de que un fenómeno peligroso de origen natural o causado por el hombre se manifieste.

3.15 FUENTES GENÉRICAS DE RIESGOS

Cada fuente genérica tiene numerosos componentes, cualquier de los cuales pueden dar lugar a un riesgo. Algunos componentes estarán bajo control de la organización que realiza el estudio, mientras que otros estarán fuera de su control.

Cuando se identifican los riesgos se necesita considerar a ambos tipos. Las fuentes genéricas de riesgo incluyen:

- a) Relaciones comerciales y legales entre la institución y otras organizaciones, ej: proveedores, subcontratistas, arrendatarios.
- b) Circunstancias económicas de la institución, país, internacionales, como así mismo factores que contribuyen a esas circunstancias ej: tipos de cambio.
- c) Comportamiento humano tanto de los involucrados en la organización como de los que no lo están.

- d) Eventos naturales
- e) Circunstancias políticas incluyendo cambios legislativos y factores que pudieran influenciar a otras fuentes de riesgo.
- f) Aspectos tecnológicos y técnicos, tanto internos como externos de la municipalidad.
- g) Actividades y controles realizados por la máxima autoridad, y;
- h) Actividades individuales

3.15.1 Áreas de impacto

El análisis de riesgo se puede concentrar en impactos en un área solamente o en varias áreas posibles de impacto.

Las áreas de impacto incluyen a las siguientes:

- Base de activos y recursos de la organización, incluyendo al personal.
- Ingresos y derechos
- Costos de las actividades, tanto directos como indirectos
- Desempeño institucional
- Cronogramas y programas de actividades

- El medioambiente
- Intangibles, tanto como reputación, acciones de buena voluntad, calidad de vida.
- Comportamiento institucional.

3.16 METODOLOGÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

Para la identificación se aplicará varias herramientas y técnicas como por ejemplo, entrevistas estructuradas con directores y coordinadores, reuniones seccionales y departamentales, evaluaciones individuales usando cuestionarios, lluvias de ideas con los servidores de la entidad, entrevistas e indagaciones con personas ajenas a la entidad, usar diagramas de flujo, análisis de escenarios y hacer revisiones periódicas de factores económicos y tecnológicos que puedan afectar la organización, entre otros.

Se debe utilizar diferentes fuentes de información de la entidad, tales como registros históricos, experiencias significativas registradas, informes de auditoría interna y externa los cuales pueden proporcionar información importante, la técnica utilizada dependerá de las necesidades y naturaleza de la sección o departamento.

3.17 MATRÍZ DE RIESGOS

Permitirá identificar de forma general los riesgos, desde el que tenga la mínima probabilidad de ocurrencia hasta el de riesgo de evidente ocurrencia y efecto comprobable y medible.

3.17.1 Procedimiento

Para la formulación de la matriz o mapa de riesgos, el cuerpo de directores, dentro de la estructura orgánica del Modelo de Gestión de riesgos, realizará una identificación de los riesgos de cada dirección, con la finalidad de obtener información preliminar que posteriormente será evaluada para ser tomada en cuenta como potencial riesgo que afecte el normal funcionamiento de la entidad.

El comité de riesgos, una vez recibida la información por parte del cuerpo de directores, ingresará la información a la matriz de riesgos, que posteriormente será aprobada y analizada para determinar la intensidad del riesgo y sus impactos.

Flujograma: Ingreso de información a la matriz de riesgos

	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE SAN MIGUEL DE IBARRA
INGRESO DE INFORMACIÓN A LA MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS	FECHA: RESPONSABLE:

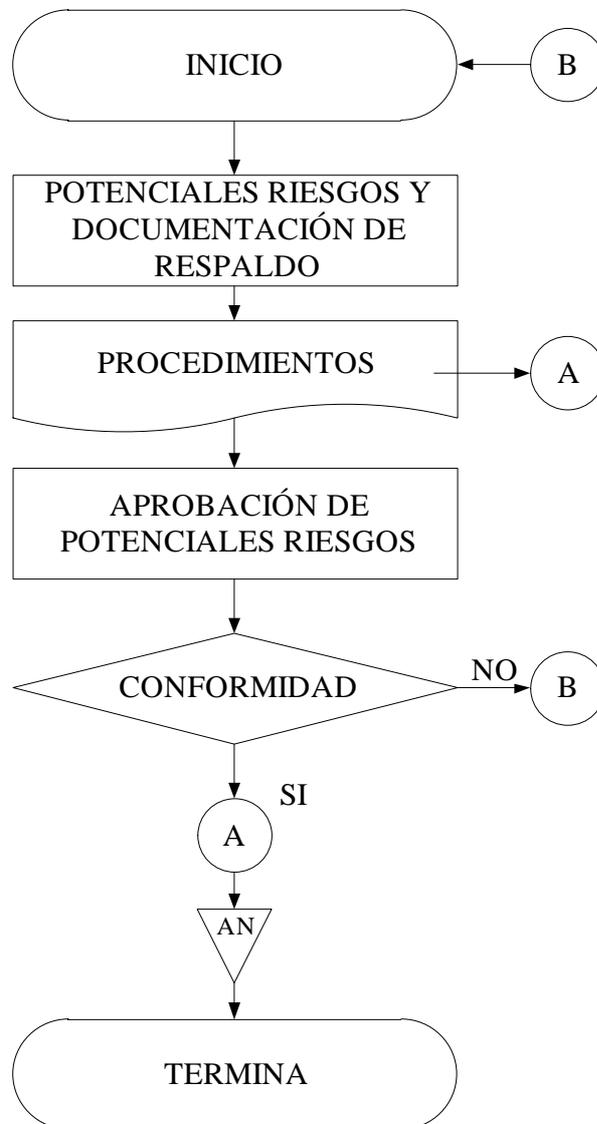


Ilustración 24. Ingreso de Información a la Matriz de Identificación de Riesgos

Fuente: Propia

3.18 DESCRIPCIÓN DE LA MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

- **Departamento**

Sección o área del I. Municipio de Ibarra que es sometida a análisis e identificación de riesgos potenciales.

- **Riesgo**

Probabilidad de ocurrencia de un hecho o evento que impida el logro de objetivo.

- **Valoración del riesgo**

Se le otorga o categoriza al riesgo según el análisis efectuado a su probabilidad e impacto.

- **Probabilidad**

Posibilidad de ocurrencia de algún riesgo

- **Impacto**

Consecuencias que puede ocasionar a la institución la materialización del riesgo.

- **Controles existentes**

Actividades relacionadas con el control interno existentes dentro de la institución, de acuerdo a la legislación vigente.

- **Causas**

Cadena de sucesos que ocasionan la posibilidad de ocurrencia de riesgos.

- **Acciones**

Actividades concretas respecto a las opciones de manejo de riesgo que entraran a prevenir o reducir el riesgo existente.

- **Responsables**

Son las personas encargadas de adelantar las acciones propuestas para reducir los riesgos.

- **Cronograma**

Son las fechas establecidas por el Comité de Riesgos para la implementación de las acciones tendientes a minimizar los impactos de riesgo.

3.19 ANÁLISIS DE RIESGOS

En esta fase, el objetivo será separar los riesgos menores aceptables de los riesgos mayores, y proveer datos para asistir en la evaluación y tratamiento de los riesgos. El análisis de riesgos involucra prestar consideración a las fuentes de riesgos, sus consecuencias y las probabilidades de que puedan ocurrir esas consecuencias.

3.19.1 Método de análisis

Se utilizará el método semi – cuantitativo, con escalas nominales cualitativas, con el objeto de obtener una priorización más detallada que con la que se logra normalmente en el análisis cualitativo y no sugerir valores reales de los riesgos tales como los que se procuran en el análisis cuantitativo, como lo recomienda el estándar australiano – neozelandés AS/NZS 4360, para entidades públicas.

RIESGO = PROBABILIDAD * IMPACTO

$$R=P*I$$

Componentes del riesgo

Probabilidad

Utilizaremos el término probabilidad y/o frecuencia de que las fuentes materiales de riesgo, puedan materializarse.

Se utilizará las siguientes categorías:

- Casi certeza
- Probable
- Moderado
- Improbable
- Casi improbable

Categoría	Valor	Descripción
Casi certeza	5	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es muy alta, es decir, se tiene un alto grado de seguridad que éste se presente. (90% a 100%).
Probable	4	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es alta, es decir, se tiene entre 66% a 89% de seguridad que éste se presente.
Moderado	3	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es media, es decir, se tiene entre 31% a 65% de seguridad que éste se presente.
Improbable	2	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es baja, es decir, se tiene entre 11% a 30% de seguridad que éste se presente.
Muy improbable	1	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es muy baja, es decir, se tiene entre 1% a 10% de seguridad que éste se presente.

Ilustración 25. Método de Análisis - Probabilidad

Fuente: Estándar Australiano AS/NZS 4360

Impacto

Son los efectos o daños ocasionados en la institución.

Se utilizará las siguientes categorías:

- Catastróficas
- Mayores
- Moderadas
- Menores
- Insignificantes

Categoría	Valor	Descripción
Catastróficas	5	Riesgo cuya materialización puede generar pérdidas financieras (\$) que tendrán un impacto catastrófico en el presupuesto y/o comprometen totalmente la imagen pública de la institución y del Gobierno. Su materialización dañaría gravemente el desarrollo del proceso y el cumplimiento de los objetivos, impidiendo finalmente que estos se logren.
Mayores	4	Riesgo cuya materialización puede generar pérdidas financieras (\$) que tendrán un impacto importante en el presupuesto y/o comprometen fuertemente la imagen pública de la institución y del Gobierno. Su materialización dañaría significativamente el desarrollo del proceso y el cumplimiento de los objetivos, impidiendo que se desarrollen total o parcialmente en forma normal.
Moderadas	3	Riesgo cuya materialización puede generar pérdidas financieras (\$) que tendrán un impacto moderado en el presupuesto y/o comprometen moderadamente la imagen pública de la institución y del Gobierno. Su materialización causaría un deterioro en el desarrollo del proceso dificultando o retrasando el cumplimiento de sus objetivos, impidiendo que éste se desarrolle parcialmente en forma normal.
Menores	2	Riesgo cuya materialización puede generar pérdidas financieras (\$) que tendrán un impacto menor en el presupuesto y/o comprometen de forma menor la imagen pública de la institución y del Gobierno. Su materialización causaría un bajo daño en el desarrollo del proceso y no afectaría el cumplimiento de los objetivos.
Insignificantes	1	Riesgo cuya materialización no genera pérdidas financieras (\$) ni compromete de ninguna forma la imagen pública de la institución y del Gobierno. Su materialización puede tener un pequeño o nulo efecto en el desarrollo del proceso y que no afectaría el cumplimiento de los objetivos.

Ilustración 26. Método de Análisis - Impacto

Fuente: Estándar Australiano AS/NZS 4360

3.19.2 MATRIZ DE ANÁLISIS DE RIESGOS

Se otorgará un valor del 1 al 5 a la probabilidad de ocurrencia y al impacto que el riesgo podría ocasionar, como se representa en el siguiente cuadro:

Tabla 21. Matriz de Análisis de Riesgos

PROBABILIDAD		IMPACTO				
		INSIGNIFICANTE	MENOR	MODERADO	MAYOR	CATASTRÓFICA
		1	2	3	4	5
CASI CERTEZA	5	A	A	E	E	E
PROBABLE	4	M	A	A	E	E
MODERADO	3	B	M	A	E	E
IMPROBABLE	2	B	B	M	A	E
MUY IMPROBABLE	1	B	B	M	A	A

Fuente: Estándar Australiano AS/NZS 4360

Elaboración: El Autor

3.19.2.1 VALORACIÓN DEL RIESGO



Ilustración 27. Valoración del Riesgo

Fuente: Estándar Australiano AS/NZS 4360

Elaboración: El Autor

Controles clave

Para fortalecer los criterios respecto al riesgo existente y riesgo mínimo, es necesario evidenciar la clase de controles existentes en cada área evaluada, con la finalidad de respaldar el criterio del comité de riesgos al otorgar una calificación.

RIESGO ALTO = DEFICIENTES O INEXISTENCIA DE CONTROL

RIESGO MÍNIMO = EFICIENTE CONTROL INTERNO

Tabla 22. Controles Clave

CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
PERMANENTE	Controles claves aplicados durante todo el proceso, es decir, en cada operación.
PERIÓDICO	Controles claves aplicados en forma constante sólo cuando ha transcurrido un período específico de tiempo.
OCASIONAL	Controles claves que se aplican sólo en forma ocasional en un proceso

Fuente: Norma ISO 31.3000:2009

Elaboración: El Autor

3.19.2.2 Nivel de exposición al riesgo

	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE SAN MIGUEL DE IBARRA
PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS DE RIESGOS	FECHA: RESPONSABLE:

La exposición al riesgo está determinada por la severidad del riesgo dividida por la eficiencia del control asociado a ese riesgo.

Tabla 23. Nivel de Exposición al Riesgo

INDICADOR DE EXPOSICIÓN AL RIESGO	VALOR	NIVEL DE EXPOSICIÓN AL RIESGO
<u>Nivel severidad del riesgo</u> Nivel eficiencia del control	8 - 25	No aceptable
	4 – 7.99	Mayor
	3 – 3.99	Media
	0.2 – 2.99	Menor

Fuente: ISO 31.000:2009

Elaboración: El Autor

3.20 PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS DE RIESGOS

a) Descripción

Procedimiento que permite clasificar los distintos riesgos que se han identificado en la institución, con la finalidad de darles un valor mínimo y máximo para poder gestionar su tratamiento y hacer una medición del mismo y proporcionar una información veraz respecto a la vulnerabilidad de la institución a que los objetivos se puedan cumplir satisfactoriamente.

b) Objetivo General

Analizar los distintos riesgos que la institución podría tener, con la finalidad de gestionarlos a niveles tolerable o simplificarles a nivel cero y poder cumplir con el 100% de los objetivos planteados.

c) Base Legal

- Norma de Control Interno 300, Evaluación de riesgos.
- Reglamento Interno para Gestión de Riesgos (En el caso de existir)
- Ordenanza para el manejo de Seguridad Ocupacional y Riesgos de Trabajo

d) Requisitos

- Identificación de riesgos
- Matriz de riesgos
- Informe del comité de riesgos institucional

e) Responsabilidad y Autoridad

- Alcalde
- Comité de Riesgos institucional
- Cuerpo de Directores

f) Procedimiento

- Comité de riesgo formula y presenta la matriz de riesgos con la identificación de los potenciales riesgos

- El cuerpo de directores presenta un informe detallado de los riesgos categorizados como bajos, medios y altos, para consideración de comité de riesgos.
- El Comité de Riesgos analiza la probabilidad e impacto de cada uno de los riesgos potenciales, con la participación del Cuerpo de Directores y otorgan un valor a cada uno de ellos para ser categorizado en la matriz de análisis de riesgos.
- Comité de Riesgos evalúa el nivel de exposición al riesgo de la institución en cada uno de los riesgos potenciales, ya analizados por el Cuerpo de Directores.
- Alcalde aprueba o no el informe de análisis de riesgos presentado por el Comité de Riesgos, para su posterior evaluación.

3.20.1 Flujograma de análisis de riesgos institucionales

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE SAN MIGUEL DE IBARRA	
PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DE RIESGOS	FECHA: RESPONSABLE:

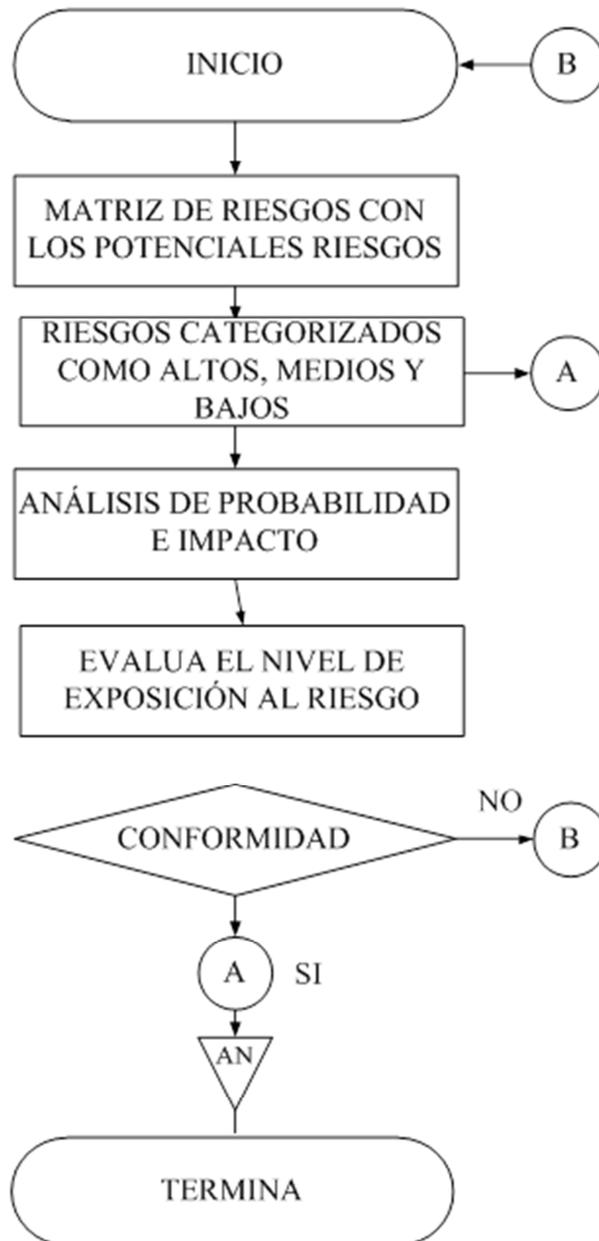


Ilustración 28. Flujograma de Análisis de Riesgos Institucionales

Fuente: Propia

3.21 EVALUACIÓN DE RIESGOS

En esta fase, se establecerán los criterios de riesgos de acuerdo a la tipología que se implementó a través del Reglamento Interno para la Gestión de Riesgos Institucionales, en base a los resultados obtenidos en el análisis de riesgo.

El riesgo es por definición, la probabilidad de pérdida que un determinado evento puede causarle a un elemento expuesto y se lo considera como la función resultante del producto de dos funciones probabilísticas:

$$R = F_{EE} * F_{NE}$$

Donde FEE es la función que define la naturaleza del elemento expuesto (El número esperado de casos en ese periodo, ocasionado por el conjunto de factores de riesgo. Se trata, pues, de una frecuencia esperada absoluta por ejemplo número de accidentes esperados/año) y FNE es la función que define la naturaleza del evento (El daño esperable por caso debido al conjunto de factores de riesgo)

Una definición más general indica que el riesgo puede representarse como

$$R = f (X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6)$$

Es decir que el riesgo es la probabilidad X1 de que un sistema vulnerable X2, experimente una pérdida X3 debido a una amenaza X4 en un espacio X5 y durante un período de tiempo X6.

La determinación del riesgo debe ser un proceso participativo de todos quienes intervienen en el sistema de administración de riesgos del I. Municipio de Ibarra, los indicadores básicos deberán ser propuestos por quienes laboren en un área determinada (un departamento, una sección, una unidad, un organismo adjunto). Estos indicadores deberán ser generalizados por una unidad académica, investigativa, productiva o administrativa y finalmente por el Comité de Riesgos para la política institucional.

Si bien en teoría una política de riesgo cero es deseada, la realidad hace que eventos ocurran (aunque sea aleatoriamente). La frecuencia de ocurrencia los eventos da una idea de la seguridad que se tiene y los efectos o impactos que producen.

3.21.1 Relación entre la severidad del riesgo y la exposición al riesgo



Ilustración 29. Relación entre la Severidad del Riesgo y la Exposición al Riesgo

Fuente: El Autor

3.21.1.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIESGOS

Tabla 24. Matriz de Evaluación de Riesgos

<p style="text-align: center;">MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIESGOS</p> <p style="text-align: center;">GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE SAN MIGUEL DE IBARRA</p> <p>PERÍODO DE EVALUACIÓN:</p>									
UBICACIÓN DEL RIESGO			VALORACIÓN DEL RIESGO			SITUACIÓN EL RIESGO			
RIESGO	FRECUENCIA	DIRECCIÓN	PROBABILIDAD	IMPACTO	SEVERIDAD	CONTROL EXISTENTE	TIPO DE RIESGO	EXPOSICIÓN AL RIESGO	CRONOGRAMA

Fuente: Estándar Australiano / Neozelandés AS/NZS 4360

Elaboración: El Autor

3.21.1.2 Descripción de la matriz de evaluación de riesgos

- **Ubicación del Riesgo**

Departamento, área o sección donde se identifica el lugar donde se origina un riesgo.

- **Riesgo**

Probabilidad de ocurrencia de un hecho o evento que impida el logro de objetivos. De acuerdo a su tipología.

- **Frecuencia**

Periodicidad de veces que ocurre un evento dentro de un lapso de tiempo.

- **Dirección**

Dependencia institucional donde se origina un evento.

- **Valoración del riesgo**

Calificación de un evento de riesgo de acuerdo a un análisis cuantitativo. Valoración de acuerdo a la matriz de análisis de riesgo.

- **Probabilidad**

Posibilidad de ocurrencia de un evento específico. Calificación de acuerdo a la matriz de análisis de riesgo.

- **Impacto**

Consecuencias que puede ocasionar en la institución la materialización de un riesgo. Valoración de acuerdo a la matriz de análisis de riesgo.

- **Severidad**

Es el grado de afectación que ocasionaría un riesgo en la institución. Valoración de acuerdo al nivel de exposición al riesgo.

- **Situación el Riesgo**

Es el grado en el que actualmente se encontraría un riesgo que ha sido analizado para su tratamiento.

- **Control Existente**

Son las actividades de control que al momento se encuentran operativas en un proceso dentro de la institución.

- **Tipo de riesgo**

Es la categorización que el sistema de gestión de riesgos institucional cataloga a un evento considerado riesgoso, de acuerdo al análisis efectuado. Calificar de acuerdo a los tipos de riesgos identificados por la institución en el reglamento de Gestión de Riesgos.

- **Exposición al riesgo**

Es el grado de vulnerabilidad que tiene la institución ante la presencia de riesgos de cualquier índole.

- **Cronograma**

Tiempo estimado para la aplicación de las acciones correctivas para minimizar los riesgos.

3.21.1.3 Procedimiento para la evaluación de riesgos

a) Descripción

Procedimiento que permite valorar y clasificar los distintos riesgos que se han identificado en la institución, con la finalidad de medir la severidad del impacto

y exposición al riesgo de la institución, para poder dar un tratamiento adecuado a estos eventos.

b) Objetivo General

Analizar los distintos riesgos que la institución podría tener, con la finalidad de gestionarlos a niveles tolerable o simplificarles a nivel cero y poder cumplir con el 100% de los objetivos planteados.

c) Base Legal

- Norma de Control Interno 300, Evaluación de riesgos.
- Reglamento Interno para Gestión de Riesgos (En el caso de existir)
- Ordenanza para el manejo de Seguridad Ocupacional y Riesgos de Trabajo

d) Requisitos

- Identificación de riesgos
- Análisis de riesgos
- Matriz de identificación de riesgos
- Informe del comité de riesgos institucional

e) Responsabilidad y Autoridad

- Alcalde
- Comité de Riesgos institucional
- Cuerpo de Directores

f) Procedimiento

- Comité de riesgo formula y presenta la matriz de evaluación de riesgos con la identificación de los riesgos, su severidad y exposición de la institución a estos eventos.
- El cuerpo de directores presenta un informe detallado de los riesgos categorizados de acuerdo a su nivel de impacto, para consideración de comité de riesgos.
- El Comité de Riesgos analiza la severidad y la exposición al riesgo de cada uno de los eventos identificados, con la participación del Cuerpo de Directores y otorgan un valor a cada uno de ellos para ser categorizado en la matriz de evaluación de riesgos.
- Comité de Riesgos evalúa el grado de interés que debe dar a cada uno de los riesgos de acuerdo a su importancia, para proceder a la siguiente fase que es el tratamiento de riesgos.
- Alcalde aprueba o no el informe de evaluación de riesgos presentado por el Comité de Riesgos, para su aprobación.

3.21.1.4 Flujograma de evaluación de riesgos

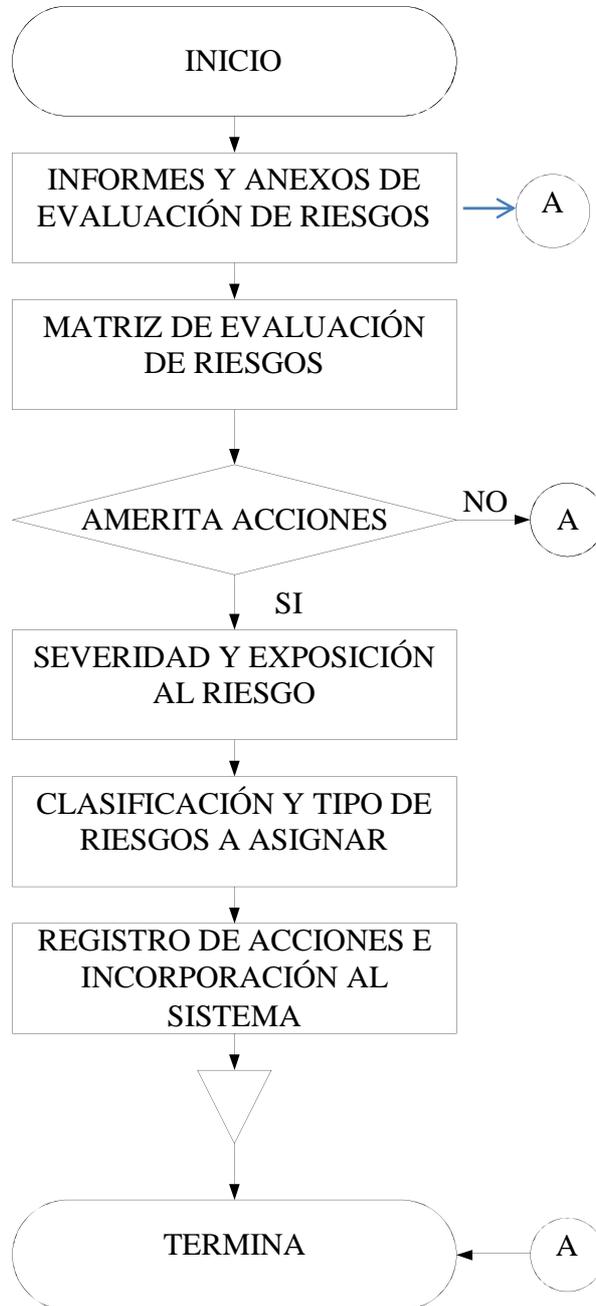


Ilustración 30. Flujograma de Evaluación de Riesgos
Fuente: Propia

3.21.1.5 Tratamiento de riesgos

En esta fase, el Comité de Riesgos tendrá como objetivo principal la reducción de las consecuencias y probabilidades que se las puede referir como control de riesgos.

Una vez evaluados y priorizados los riesgos en las fases respectivas, las direcciones debe asumir la realización de las acciones concretas necesarias para tratarlos y monitorearlos, generando una respuesta lo suficientemente adecuada para mantener la exposición del riesgo en un nivel aceptado.

Sin perjuicio de lo anterior, en los casos con niveles de exposición al riesgo de nivel "Bajo", pese a que se identificaran controles muy efectivos en relación al riesgo, habrá que analizar la severidad del riesgo en forma individual, en especial, el nivel de impacto que se produciría de materializarse dichos riesgos.

3.21.1.6 Ranking de los eventos por exposición al riesgo

Basado en la información contenida en la Matriz de evaluación de Riesgos y el nivel de exposición al riesgo de la entidad, construida en las fases anteriores del proceso, se debe evaluar en cuáles ámbitos organizacionales se requiere actuar en forma prioritaria.

Para dar cumplimiento a esta tarea, la institución debe construir un Ranking de Riesgos en base al nivel de exposición al riesgo.

3.21.1.7 Ranking de riesgos

Tabla 25. Ejemplo de Ranking de Riesgos para el Tratamiento de Riesgos

RIESGO	TIPO DE RIESGO	NIVEL DE EXPOSICIÓN AL RIESGO	RANKING PARA PRIORIZAR ESTRATEGIAS DE TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS
Seguridad ocupacional	Seguridad (interno)	14	1°
Caída de puente	Factor Humano (Externo)	13	2°
contratos ocasionales sin actas de finiquito	Jurídico (Interno)	8	3°

Fuente: Norma ISO 31.000:2009

Elaboración: El Autor

Realizado el ranking de riesgos, es necesario que el Alcalde, de acuerdo a su responsabilidad por la gestión adecuada de la entidad que dirige, determine cuáles son, al menos, los veinte riesgos que considera claves para tratar con el sistema de gestión de riesgos, de acuerdo a criterios o factores de dirección estratégica, como la importancia de su concreción en el cumplimiento de la misión y objetivos de la gestión de riesgos, la cantidad de recursos que implica la materialización de algunos de ellos, el nivel de impacto que potencialmente podrían producir en la opinión pública, la falta de servicio que provocaría en la entidad, entre otros factores, lo que provocaría incurrir en otro posible riesgo intangible que es el asociado con el prestigio institucional.

La Norma ISO 31.000:2009 y el estándar australiano – neozelandés AS/NZS 4360 referentes a la Gestión de Riesgos señalan que existen cuatro estrategias globales que permiten enfrentar la problemática de gestionar los riesgos, desde el punto de vista de su nivel de severidad (probabilidad y consecuencias) y del nivel de la exposición al riesgo (severidad – efectividad control), estas estrategias globales o genéricas son:



Ilustración 31. Cuatro Objetivos del Tratamiento de Riesgos

Fuente: Estándar AS/NZS4360 e ISO 31.000:2009

Elaboración: El Autor

Evitar

Salir de las actividades que generen los riesgos. Cuando esto sea realizable y no afecte los requerimientos legales o la eficiencia operacional. La aplicación de esta estrategia en el sector público está muy limitada, ya que la mayoría de su quehacer se encuentra normado en sus leyes orgánicas u otros cuerpos legales, por lo cual el salir de una actividad, generalmente no es una decisión que pueda adoptar en forma independiente.

Reducir

Implica llevar a cabo acciones para reducir la probabilidad o las consecuencias del riesgo o ambos a la vez. Adicionalmente puede analizarse si es posible mejorar la efectividad del control asociado al riesgo.

Compartir

La probabilidad o las consecuencias del riesgo se reducen trasladando o, de otro modo, compartiendo una parte del riesgo. Adicionalmente puede analizarse si es posible mejorar la efectividad del control asociado al riesgo.

Aceptar

No se emprende ninguna acción que afecte a la probabilidad, las consecuencias del riesgo o la efectividad del control asociado al riesgo (por ejemplo, la relación costo – beneficios no lo justifica).

3.21.1.8 Estrategias genéricas para el tratamiento de riesgos institucionales

Tabla 26. Estrategias Genéricas para el Tratamiento de Riesgos Institucionales

COMPARTIR	EVITAR
<ul style="list-style-type: none"> * Adoptar seguros contra pérdidas inesperadas significativas. * Establecer acuerdos con otros Servicios entidades públicas o privadas. * Protegerse contra los riesgos utilizando instrumentos del mercado de capital a largo plazo, cuando se tenga autorización para ello. * Exteriorizar procesos de negocio riesgosos siempre que no correspondan al ejercicio mismo de sus facultades. * Distribuir el riesgo mediante acuerdos contractuales con entidades que actúen como clientes, proveedores u otros interesados. 	<ul style="list-style-type: none"> * Prescindir de las actividades de una unidad de negocio, agencia regional o subsidiaria. * Suspender cierta actividad o servicio que esté ocasionando dificultades en las relaciones Municipio - Ciudadanía. * Terminar con las actividades de un programa, proyecto o sistema. * Decidir no emprender nuevas iniciativas/actividades que podrían dar lugar a riesgos excesivos.

REDUCIR	ACEPTAR
<ul style="list-style-type: none"> * Diversificar las ofertas de servicios y productos. * Establecer límites en la ejecución del presupuesto por región o unidad. * Establecer procesos de actividades externas eficaces. * Aumentar la implicación de la administración en la toma de decisiones y el seguimiento. * Reasignar los recursos presupuestarios entre las unidades operativas. 	<ul style="list-style-type: none"> * Provisionar las posibles pérdidas. * Confiar en las compensaciones naturales existentes dentro de una cartera. * Aceptar el riesgo si se adapta al nivel máximo preestablecido.

Fuente: Estándar AS/NZS 4360 e ISO 31.000:2009

Elaboración: El Autor

Una vez conocidas las estrategias genéricas para tratar los riesgos, es necesario a través de la evaluación de los costos y beneficios potenciales, determinar qué estrategia va a utilizar el Servicio y hacia dónde orientarlas. Para ello, es necesario tener presente algunas consideraciones:

- Las opciones pueden ser evaluadas sobre la base del grado de reducción de la Severidad del Riesgo (consecuencias y/o probabilidades), y las mejoras en la efectividad de los controles.
- Deben considerarse una cantidad de opciones individualmente o combinadas. Es posible que una estrategia de respuesta afecte a múltiples riesgos.

- El costo de administrar un riesgo, necesariamente debe ser compensado con beneficios relacionados, sean sociales y/o económicos.
- Considerar que los requerimientos legales podrían estar por sobre los resultados del análisis costo-beneficio antes referido.
- Se debe tener en cuenta que un tratamiento al riesgo mediante una estrategia podría introducir nuevos riesgos. Estos también deben identificarse y tratarse adecuadamente.
- El objetivo principal de la selección de las estrategias siempre debe ser el reducir la severidad del riesgo y/o aumentar la efectividad del control existente, acciones que finalmente repercuten en bajar el nivel de la exposición al riesgo.

3.21.1.9 Planes de mitigación de riesgos

Como resultado de la gestión de riesgos tenemos los planes de mitigación, que sería la razón de ser de este tratado; que tendrá como principales elementos para su cumplimiento la asignación de presupuesto y el cronograma de implementación, por parte de la máxima autoridad administrativa de la institución que es el Alcalde.

Las acciones y estrategias que se escojan para la reducción del riesgo en general, deberán ser escogidas a la medida de los hechos, proporcionando valor agregado al momento de aplicación por parte de los responsables de la ejecución. Acciones que deberán ser documentadas desde el inicio de la ejecución hasta el final del proceso, información que deberá ser remitida al Comité de Riesgos para su posterior control.

Los planes de mitigación de riesgos serán realizados conjuntamente con todos los actores sociales del sistema gestión de riesgos institucional, en donde se expondrán las virtudes y vicios de la aplicación de este plan de reducción de riesgos, ya que en este proceso pueden surgir riesgos inherentes ante y ex post de su aplicación, por lo que es necesario exponer y documentar las posibles consecuencias de estos hechos.

Los atributos del plan de mitigación de riesgos serán los siguientes:

- Los planes deberían documentar cómo deben ser implementadas las todas las opciones seleccionadas.
- El plan de tratamiento debería identificar las responsabilidades, el programa, los resultados esperados de los tratamientos, el presupuesto, las medidas de desempeño y el proceso de revisión a establecer.
- Las actividades que englobe la aplicación de los planes de mitigación de riesgo deberán ser registradas en una matriz, con la finalidad de que la aplicación de las acciones, permitan ser monitoreadas y sean susceptibles de control o auditables.
- Las personas responsables de la aplicación de los planes de mitigación de riesgos de cada departamento, serán quienes administren los tiempos y el cronograma de implementación de acciones, con la supervisión de su jefe inmediato o su representante.

EJEMPLO DE MATRIZ DE CONTROL DE PLANES DE MITIGACIÓN DE RIESGOS

Tabla 27. Ejemplo de Matriz de Control de Planes de Mitigación de Riesgos

CONTROL DE LOS PLANES DE MITIGACIÓN DE RIESGOS GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE SAN MIGUEL DE IBARRA									
PERÍODO DE ANÁLISIS: del al						MONITOREADO POR			
DEPARTAMENTO	RIESGO	TIPO DE RIESGO	ESTRATEGIA	SEVERIDAD DEL RIESGO	EXPOSICIÓN AL RIESGO	ASIGNACIÓN DE PRESUPUESTO	RESULTADO ESPERADO	RESPONSABLES	TIEMPO ESTIMADO DE APLICACIÓN
Tecnologías de la información	Fácil acceso al manejo de claves	Riesgo Informático (Interno y externo)	Reducir el riesgo	7	Mayor	Si	Administración de claves eficiente	Director de Tecnologías de la Información y Director Financiero	2 meses

Fuente: Estándar Australiano – Neozelandés AS/NZS4360

Elaboración: El Autor

3.21.2 Monitoreo

Es imperativo monitorear los riesgos, la efectividad del plan de tratamiento o mitigación de los riesgos, las estrategias y el sistema de administración que se establece para controlar la implementación. Los riesgos y la efectividad de las medidas de control necesitan ser monitoreadas para asegurar que las circunstancias cambiantes no alteren las prioridades de los riesgos. Pocos riesgos permanecen estáticos. El monitoreo será ejecutado por el comité de riesgos o su delegado.

Es esencial una revisión sobre la marcha para asegurar que el plan de administración se mantiene relevante. Pueden cambiar los factores que podrían afectar las probabilidades y consecuencias de un resultado, como también los factores que afectan la conveniencia o costos de las distintas opciones de tratamiento. En consecuencia, es necesario repetir regularmente el ciclo de administración de riesgos. La revisión es una parte integral del plan de tratamiento de la administración de riesgos.

3.21.2.1 Metas seleccionadas del monitoreo de riesgos

- Seguimiento de las estrategias seleccionadas y monitoreo de las actividades requeridas.
- Verificar periódicamente el avance en la implementación de la estrategia de tratamiento de los riesgos.
- También se deben analizar y evaluar los controles existentes que contribuyen a asegurar el cumplimiento de las medidas tomadas para mitigar los riesgos.

- La auditoría interna tiene un rol fundamental en esta actividad, los planes de auditoría deben considerar la evaluación de las actividades de monitoreo y el seguimiento de la implantación de las estrategias de tratamiento de los riesgos.

EJEMPLO DE MATRIZ DE MONITOREO DE RIESGOS PERIÓDICA

Tabla 28. Ejemplo de Matriz de Monitoreo de Riesgos Periódica

MONITOREO	EMISIÓN PLAN DE TRATAMIENTO DE RIESGOS	ESTADO DDEL PLAN DE TRATAMIENTO DE RIESGOS A LA PRESENTE FECHA	TIEMPO ESTIMADO PARA CULMINACIÓN DEL PLAN DE TRATAMIENTO
RIESGO	Fácil acceso al manejo de claves	Sin variación	25 días
TIPO DE RIESGO	Riesgo Informático	Sin variación	20 días
ESTRATEGIA	Reducir riesgo	Transferir riesgo	20 días
RESULTADO	Eficiente administración de manejo de claves	20 días
CRONOGRAMA	60 días	35 días	25 días
PRESUPUESTO	Aprobado	entregado	10 días

Fuente: Norma ISO 31.000:2009

Elaboración: El Autor

Indicadores de control

Es esencial una revisión sobre la marcha para asegurar que el plan de administración se mantiene relevante, pueden cambiar los factores que podrían afectar las probabilidades y consecuencias de un resultado, como también los factores que afectan la conveniencia o costos de las distintas opciones de tratamiento.

En consecuencia, es necesario repetir regularmente el ciclo de administración de riesgos. El establecimiento e indicadores es una parte integral del plan de tratamiento de la administración de riesgos.

La aplicación de indicadores de variación se los aplicará dependiendo del cronograma y estado de ejecución, algunos serán estándares y otros variarán de acuerdo a su uso, tipo de riesgo y de los encargados de realizar el monitoreo, aquí algunos ejemplos:

Indicadores genéricos propuestos por la norma ISO 31.000:2009

Criterio	Posibles Indicadores para Análisis	Responsable	Plazos
Severidad del Riesgo	<ul style="list-style-type: none"> Procesos con más altas severidades del riesgo. Subprocesos con más altas severidades de riesgo. Etapas con más altas severidades de riesgo, etc. 	Encargado de Riesgos en conjunto con los coordinadores de riesgos.	En el mes de enero de cada año.
Exposición al Riesgo	<ul style="list-style-type: none"> Procesos con más altas exposiciones al riesgo. Subprocesos con más altas exposiciones al riesgo. Etapas con más altas exposiciones al riesgo, etc. 	Encargado de Riesgos en conjunto con los coordinadores de riesgos.	En el mes de enero de cada año.
Impacto al Riesgo	<ul style="list-style-type: none"> Procesos con riesgos de impactos más altos. Subprocesos con riesgos de impactos más altos. Etapas con riesgos de impactos más altos, etc. 	Encargado de Riesgos en conjunto con los coordinadores de riesgos.	En el mes de enero de cada año.
Tipos de Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> Tipologías de Riesgos que más se repiten. Tipos de riesgos con mayor exposición. Tipos de riesgos con mayor impacto, etc. 	Encargado de Riesgos en conjunto con los coordinadores de riesgos.	En el mes de enero de cada año.
Controles	<ul style="list-style-type: none"> Procesos con controles más efectivos. Procesos con controles menos efectivos. Riesgos extremos con controles menos efectivos, etc. 	Encargado de Riesgos en conjunto con los coordinadores de riesgos.	En el mes de enero de cada año.
Ranking	<ul style="list-style-type: none"> Procesos en los primeros lugares del ranking y su relación al negocio. Procesos en los primeros lugares del ranking y su relación al soporte. Procesos priorizados y profundidad del levantamiento realizado, etc. 	Encargado de Riesgos en conjunto con los coordinadores de riesgos.	En el mes de enero de cada año.

Ilustración 32. Indicadores genéricos propuestos por la norma ISO 31.000:2009

Fuente: ISO 31.000:2009

Otros indicadores

Recursos

Recursos utilizados / Recursos Presupuestados

Tiempo

Tiempo Utilizado / Tiempo Estimado

Severidad del riesgo

Probabilidad x impacto

Exposición al riesgo

Severidad del riesgo / Efectividad del control

3.22 COMUNICACIÓN

Esta fase se desarrollará a través de comunicar, informar y consultar con los interesados internos y externos, según resulte apropiado en cada etapa del Proceso de Gestión de Riesgos, interpretando al proceso como un todo.

La información es identificada, capturada y comunicada de manera que todos puedan cumplir con sus responsabilidades. La idea es que los interesados internos y los externos que corresponda, estén informados de la marcha del Proceso de Gestión de Riesgos y de qué manera se van implementando las medidas para el tratamiento de riesgos. Para esto es importante que los informes y sistemas de información ofrezcan suficientes datos relevantes para posibilitar una comunicación y control eficaz.

De tal manera, es conveniente contestar a las siguientes preguntas respecto de la información del Proceso de Gestión de Riesgos:

- En relación al contenido ¿Contiene toda la información necesaria?
- En relación con la oportunidad ¿Se facilita en el tiempo adecuado?

- En lo relativo a la actualidad ¿Es la más reciente disponible?
- En relación con la exactitud ¿Los datos son correctos?
- En relación a la accesibilidad ¿Puede ser obtenida fácilmente por las personas adecuadas?

Deberá hacerse un ostensible esfuerzo a mejorar la calidad de la información, incorporándose las tecnologías de información que le permitan interactuar entre distintos sistemas y plataformas, en forma interna y externa, obteniendo datos en línea de las actividades del negocio y en particular del Proceso de Gestión de Riesgos.

Es importante reiterar que el desarrollo de cada una de las fases del Proceso de Gestión de Riesgos es en primer lugar responsabilidad del responsable de la implementación del control interno, que es el alcalde, luego también es responsabilidad de todos los directores responsables de cada proceso y finalmente de todo el personal. La auditoría interna por su parte, debe apoyar a la referida autoridad, asesorando en la coordinación de la implementación del proceso y a monitorear su adecuado avance en las diferentes fases, sin perjuicio de las actividades de aseguramiento contempladas en el Plan Anual de Auditoría aprobado por el respectivo órgano de control.

Principales interesados

- Ciudadanía
- Contraloría General del Estado
- Unidad de Autoría Interna
- Cámara Edilicia de Concejales
- Funcionarios
- Empleados
- Trabajadores
- Voluntarios
- Empresas Municipales y adjuntas
- Comunicadores sociales
- Empresa privada de la localidad
- Organismos crediticios del estado

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE IMPACTOS

Los impactos son considerados las huellas, señales o aspectos positivos o negativos que genera un proyecto, en el presente proyecto se consideran para el análisis los impactos:

- Económico
- Social
- Educativo
- Cultural

Para su interpretación se utilizará una matriz de impactos, donde se consideran sus respectivos indicadores y a cada indicador se le asigna un valor en base a la siguiente tabla:

Tabla 29. Análisis de Impactos

VALOR	INTERPRETACIÓN
-3	Impacto alto negativo
-2	Impacto medio negativo
-1	Impacto bajo negativo
0	No hay impacto
1	Impacto bajo positivo
2	Impacto medio positivo
3	Impacto alto positivo

Fuente: Propia

A continuación se describe cada uno de los impactos previamente señalados:

5.1 ANÁLISIS IMPACTO ECONÓMICO

Tabla 30. Análisis Impacto Económico

IMPACTO ECONÓMICO							
NIVEL DE IMPACTO	-3	-2	-1	0	1	2	3
INDICADOR							
- Optimización de Recursos						X	
- Reducción de Costos						X	
- Mejora en la entrega del servicio							X
- Incremento de la Productividad						X	
TOTAL						6	3

Fuente: Propia

Una institución que quiere mantenerse sólida debe optimizar al máximo los recursos que posee, especialmente el recurso económico, más aun el sector público, donde es muy restringido y escaso, este proyecto intenta promover una cultura de optimización, pues al mantener identificados, definidos y documentados los procesos la institución, los funcionarios los ejecutarán sin incurrir en desviaciones que afecten las finanzas de la misma.

En la reducción de costos se prevé un impacto medio positivo, ya que, al identificar y definir los procesos inexistentes y trabajar bajo términos de calidad en la prestación del servicio, se pretende alcanzar una reducción considerable de los mismos en beneficio de los intereses institucionales.

Una de las deficiencias más notorias de las instituciones públicas es la burocracia, que no permite alcanzar niveles óptimos de eficiencia, el proyecto al definir las actividades a ejecutarse, asignar responsabilidades y estimar tiempos busca dar solución inmediata a esta situación en beneficio de los usuarios de la institución. Esperamos alcanzar un alto nivel positivo.

En el incremento de la productividad se prevé un impacto medio positivo, ya que al ser un modelo de gestión de riesgos un conjunto de actividades que garantizan la efectividad de servicios que promueve la institución, todos los miembros del I. Municipio de Ibarra tienen un grado de incidencia o responsabilidad lo que conlleva a que cumplan de mejor forma sus tareas asignadas para seguir el flujo secuencial correspondiente y tratar de mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones, lo que se deriva en un incremento considerable de la productividad.

5.2 ANÁLISIS IMPACTO SOCIAL

Tabla 31. Análisis Impacto Social

IMPACTO SOCIAL							
NIVEL DE IMPACTO	-3	-2	-1	0	1	2	3
INDICADOR							
- Integración del personal							X
- Mejor Calidad de vida						X	
- Mejora del Rendimiento						X	
- Enfoque hacia los usuarios							X
TOTAL						4	6

Sumatoria=10

$$\text{Nivel de Impacto} = \frac{\text{Sumatoria}}{\text{Número de Indicadores}}$$
$$NI = \frac{10}{4} = 2.50$$

Nivel de Impacto Social= Medio Positivo

Fuente: Propia

El modelo de gestión de riesgos pretende incidir directamente en la integración del institucional en todas las actividades, siendo este uno de los principales objetivos de un Modelo de Gestión de riesgos, mejorando la atención al usuario y promoviendo la eficiencia en las operaciones, por lo que se espera un alto impacto positivo en este sentido.

Mejorar la calidad de vida es el anhelo de toda persona, en este sentido el proyecto al enfocarse a mejorar las operaciones, definir los procesos incide en una reducción de costos innecesarios, buscando garantizar suficiente y eficientemente los servicios públicos en beneficio de toda la ciudadanía que habitan el cantón, por lo tanto se espera un impacto positivo.

En cuanto a la mejora del rendimiento se considera que el impacto es medio positivo, ya que, un modelo de gestión de riesgos al exigir la actualización continua de conocimientos, permitirá a los funcionarios mejorar tanto humana como profesionalmente en beneficio de los usuarios de la Dirección.

Uno de los principios de la cultura de control es el enfoque al usuario interno y externo de los servicios que brinda la institución, y es este el propósito del proyecto encaminar todas las acciones con el fin de buscar la satisfacción de los usuarios y cumplir con sus expectativas, por lo que esperamos alcanzar un alto nivel positivo.

5.3 ANÁLISIS IMPACTO EDUCATIVO

Tabla 32. Análisis Impacto Educativo

IMPACTO EDUCATIVO							
NIVEL DE IMPACTO	-3	-2	-1	0	1	2	3
INDICADOR							
- Nivel de Conocimiento							X
- Fuente de Consulta						X	
- Capacitación							X
TOTAL						2	6

Sumatoria=8

$$\text{Nivel de Impacto} = \frac{\text{Sumatoria}}{\text{Número de Indicadores}}$$

$$NI = \frac{8}{3} = 2.67$$

Nivel de Impacto Educativo= Alto positivo

Fuente: Propia

En cuanto al nivel de conocimiento se considera que el impacto es alto positivo, ya que, los funcionarios sentirán la necesidad de obtener nuevos conocimientos, que les permita cumplir en forma eficiente las tareas y responsabilidades asignadas para el correcto funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad.

El trabajo realizado pretende colaborar en la preparación de las personas y que este se convierta en una fuente permanente de consulta, contribuyendo a enriquecer los conocimientos de futuros profesionales y del público en general interesado en el tema objeto del presente proyecto.

La capacitación permite educar al personal, hacerse menos resistente a los cambios que se generan al adherirse a la norma, a ensamblar los procesos de manera más eficiente, para crear un sistema gerencial moderno, que sea capaz de adaptarse rápidamente a los requerimientos de los usuarios. Se espera un impacto alto positivo.

5.4 ANÁLISIS IMPACTO CULTURAL

Tabla 33. Análisis Impacto Cultural

IMPACTO CULTURAL							
NIVEL DE IMPACTO	-3	-2	-1	0	1	2	3
INDICADOR							
- Compromiso de funcionarios							X
- Control de Actividades						X	
- Definición de Responsabilidades						X	
TOTAL						4	3

Sumatoria=7

$$\text{Nivel de Impacto} = \frac{\text{Sumatoria}}{\text{Número de Indicadores}}$$
$$NI = \frac{7}{3} = 2.33$$

Nivel de Impacto Ético= Medio Positivo

Fuente: Propia

En cuanto al compromiso de los funcionarios se espera un impacto medio positivo, ya que, el proyecto pretende dar a conocer que es fundamental que todos tengan conciencia de la importancia del desarrollo de sus tareas y como estas contribuyen al logro de los objetivos de calidad planteados, es decir, se implantará la cultura del control.

El control es una cultura, lo hacen las personas, es a esto que se encamina el presente trabajo a mejorar el control y productividad de las actividades que cumple la Municipalidad de Ibarra, comprometiendo a los funcionarios a cumplir con este fin, tratando de convertir los objetivos de la institución en objetivos particulares de cada funcionario con el propósito de cumplir con la misión de la Municipalidad, sería excelente si en este aspecto, el proyecto alcanza un nivel medio positivo, tomado en cuenta que no todo depende de los funcionarios, sino también del compromiso de las Autoridades de la Institución.

En la definición de responsabilidades se prevé un impacto medio positivo porque, mediante la definición de procesos todos deben cumplir a cabalidad con las tareas asignadas, para cumplir con la entrega del servicio en los términos y tiempos establecidos, cumpliendo los requerimientos de los usuarios. Por lo tanto no debe existir ninguna desviación o atraso en el proceso para llevar a cabo este cometido.

5.5 ANÁLISIS IMPACTO GENERAL

Tabla 34. Análisis Impacto General

IMPACTO GENERAL							
NIVEL DE IMPACTO	-3	-2	-1	0	1	2	3
INDICADOR							
IMPACTO ECONÓMICO							
- Optimización de Recursos						X	
- Reducción de Costos						X	
- Mejora en la entrega del servicio							X
- Incremento de la Productividad						X	
IMPACTO SOCIAL							
- Integración del personal							X
- Mejor Calidad de vida						X	
- Mejora del Rendimiento						X	
- Enfoque hacia el cliente							X
IMPACTO EDUCATIVO							
- Nivel de Conocimiento							X
- Fuente de Consulta						X	
- Capacitación							X
IMPACTO CULTURAL							
- Compromiso de funcionarios							X
- Control de Actividades						X	

- Definición de Responsabilidades						X	
TOTAL						16	18
<p>Sumatoria=34</p> $\text{Nivel de Impacto} = \frac{\text{Sumatoria}}{\text{Número de Indicadores}}$ $NI = \frac{34}{14} = 2.43$ <p>Nivel de Impacto Económico= Medio Positivo</p>							

Fuente: Propia

Los resultados obtenidos indican que el proyecto genera un nivel de impacto medio positivo, así lo refleja la matriz de impactos de acuerdo a la sumatoria de los valores dados a cada indicador dividido para el número total de indicadores.

CONCLUSIONES

- El Gobierno Autónomo Descentralizado de San Miguel de Ibarra, no cuenta con una herramienta de gestión de riesgos, que le permita controlar en forma adecuada sus recursos, vienes y esfuerzos, repercutiendo en la incertidumbre y la insatisfacción permanente de las necesidades y expectativas de la ciudadanía.
- La Cámara Edilicia de Concejales y el Alcalde, no realizan una verdadera planificación de actividades, lo que se deriva en una constante improvisación de tareas, incrementando el riesgo institucional, incremento de costos de ejecución, pérdidas de tiempo y en muchos de los casos sanciones por parte de las instituciones de Control.
- Los funcionarios, empleados y trabajadores de la institución, no cuentan con programa adecuado de capacitación, que les permita actualizar y profundizar conocimientos, para luego ser aplicados en sus tareas diarias, mejorando los niveles eficiencia y productividad en la prestación de servicios que brinda esta dependencia.
- El Gobierno Autónomo Descentralizado de San Miguel de Ibarra no mantiene adecuadamente identificados, definidos y documentados los procesos que realiza, mismos que no permite a los funcionarios conocer su grado de responsabilidad y las acciones a seguir en cada proceso para cumplir con la con la finalidad de garantizar la prestación adecuada del servicio.

- No existen los canales adecuados de comunicación entre autoridades y funcionarios, quienes no son partícipes de las decisiones tomadas, lo que incide en descoordinaciones en las tareas a cumplir, incrementando la posibilidad de adquirir riesgos, impidiendo el logro de los objetivos institucionales.
- No se ha inducido la cultura de control dentro de la institución a través de sus actores principales, como son autoridades, funcionarios, empleados, trabajadores, voluntarios y ciudadanía en general, con la finalidad de garantizar el aprovechamiento de los bienes y recursos en beneficio de la ciudad y sus habitantes, lo que permitiría satisfacer las necesidades internas y externas de la institución en de eficiencia, eficacia y calidad en la prestación de servicios.

RECOMENDACIONES

- El Concejo Municipal y el Alcalde deberán implementar un Sistema de Gestión de Riesgos, como una herramienta que les permita garantizar el buen uso de recursos, bienes y esfuerzos, siempre encaminados a lograr el objetivo principal de la aplicación del Estándar Australiano/ Neozelandés AS/NZS 4360 y la Norma ISO 31.000:2009 para la gestión de riesgos institucionales para el cumplimiento de los planes, programas y objetivos de la institución.
- La planificación de actividades permite realizar un seguimiento continuo de las mismas, tomar las acciones correctivas y/o preventivas en el transcurso de su ejecución, para no afectar el resultado que de ellas se desprende, es decir un servicio eficiente de acuerdo a las necesidades y requisitos que los usuarios demanden.
- Las autoridades de la institución deberán fomentar un programa de capacitación para funcionarios, empleados y trabajadores, para de esta forma cumplir con el tercer principio de gestión de control “Las Personas”, quienes hacen la calidad en una organización, mientras más capacitado sea el personal mejor será el resultado que se pretende alcanzar.
- Se promoverá la identificación, mantenimiento y documentación de las actividades de control de la institución, pues el trabajar con un enfoque basado en riesgos permite una sencilla identificación de problemas y dar una pronta solución a los mismos sin afectar la secuencia normal de las actividades y por ende la prestación del servicio.

- Las autoridades del Gobierno Autónomo Descentralizado de San Miguel de Ibarra deberán mantener una constante comunicación con los funcionarios y usuarios de esta institución, escuchar sus sugerencias y hacerlos partícipes de la toma de decisiones, de esta forma conocerán su grado de responsabilidad en el funcionamiento del Sistema de Gestión de Riesgos adoptado.
- El correcto funcionamiento de un Sistema de Gestión de Riesgos, depende de las personas y de la cultura de control que se implemente, su compromiso será primordial para el logro de los objetivos planteados y será tarea de las autoridades de la institución el transformar los objetivos organizacionales, en objetivos particulares de cada funcionario, solo de esta forma se cumplirá con los estándares de eficiencia y calidad en la prestación de los servicios que los usuarios requieren.

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

THE COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION, ISO 31.000:2009 "RISK MANAGEMENT". FLAI, Federación Latinoamericana de Auditores Internos "Administración de Riesgos Corporativos – Marco Integrado" 2009

ABRAMOVSKY, 2009, en: Chardon, 2009. "Gestión et prévention des risques en Colombie", Mémoire de MST, Institut de Géographie Alpine, Université Joseph Fourier, Grenoble, 101 p.

ARCE, M., "Documentación para la administración de riesgos". Grupo Kaisen,S.A. Disponible en. Consulta Junio 2008.

SMITH, William - NORMA AS/NZS 4360: "Pasos en el desarrollo e implementación de un programa de administración de riesgos". Khowars Editions, marzo 2008.

QUIRÓS, M.C., "Administración del riesgo y auditoría interna". Universidad de costa Rica. Contraloría Universitaria. Boletín 1, Artículo 9. en línea septiembre 2009.

COOPERS Y LYBRAND., Los nuevos conceptos del control interno. Informe COSO, Ediciones Díaz de Santos, Madrid tomo I, 3-16p, 2010.

LÓPEZ, N., Control Interno. Análisis de Riesgos. Revista de Auditoría y control. La Habana. 5, 5-13p, 2010.

CARDONA, O., Evaluación de la amenaza, la vulnerabilidad y el riesgo. "Elementos para el Ordenamiento y la Planeación del Desarrollo". 2005.

DÁVILA, Sandra; “Cinco Momentos Estratégicos para hacer Reingeniería de Procesos”, Efecto Gráfico, Quito-Ecuador, 2008.

SANDOVAL, Orlando; “Calidad y Participación”, Corporación EDI-ABACO Ecuador, 2007. SINGH.S., Sarv; “Control de la Calidad Total”, Mc Graw-Hill, México, 2008.

FEIGENBAUM, Armand; “Control Total de la Calidad”, Editorial Continental, México, 2008.

GROOCOCK, John; “La Cadena de la Calidad”, Ediciones Díaz de Santos S.A., Madrid-España, 2009.

GUAJARDO, Edmundo; “Administración de la Calidad Total”, Editorial Pax, México, 2009.

OAKLAND, John; PORTER, L; “Administración por Calidad”, Editorial Continental, México, 2009.

PAZ, Alma; “Propuesta de Implementación de un Sistema de Calidad basado en la Norma ISO 9001-2000 para una Agencia de Conferencistas”, Universidad de las Américas, México, 2010

NORMAS, LEYES, REGLAMENTOS

- Constitución de la República del Estado
- Código Orgánico de Organización Territorial.
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y su reglamento
- Normas de Control para Entidades y Organismos del Sector Público
- Ley Orgánica de Servicio Público.
- Código del Trabajo Ecuatoriano.
- Reglamento General de Bienes del Sector Público.
- Reglamento de Utilización de Vehículos de la Municipalidad de Ibarra.
- Plan Estratégico Institucional del I. Municipio de Ibarra para el periodo 2010 - 2014.

LINCOGRAFÍA

- Standarts New Zealand Risk Management. www.standards.co.nz/news/.../Risk+management/standartAS/NZS4360:2008 Traducido al español.
- International Organization for the Normalization, www.iso.org/risk+management ISO 31.000:2009
- Instituto Nacional de Normas y Tecnología (NIST) [<http://www.nist.gov/index.html>] Wikipedia (NIST)
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Instituto_Nacional_de_Est%C3%A1ndares_y_Tecnolog%C3%ADa]
- Blog referente a noticias de nanotecnología [http://avancesnanotecnologia.euroresidentes.com/2008_08_01_archive.html]

- HAL AMICK Y PAULO J. M. MONTEIRO, Instalaciones para nanotecnología [<http://www.imcyc.com/cyt/junio05/TECNOLOGIA%20.pdf>]
- Automatizar el control de riesgo operativo. [<http://www.teostek.com/soluciones/iso/normativas/?contentId=1221>]
- Zytemp, medición de temperaturas bajo normas NIST [<http://www.zytemp.com.mx/calibracion.php?tema=2>]
- [http://www.ohdsa.com/nist_national_institute_of_standards_and_technology.html] Antonio Hidalgo Nuchera, Introducción a la gestión de riesgos tecnológicos
- [<http://www.madrimasd.org/revista/revista23/tribuna/tribuna1.asp>] Durán & Asociados, El riesgo tecnológico como parte del negocio
- [http://www.prmia.org/Chapter_Pages/Data/Venezuela/Caceres_9_20_04.PDF] Wikipedia, riesgos tecnológicos.
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Riesgos_tecnol%C3%B3gicos] El plan tecnológico [<http://www.baquia.com/com/legacy/13362.html>]
- Noweco, AS /NZS 4300 [<http://www.noweco.com/risk/riske19.htm>] Norma Técnica Colombiana NTC 5254
- [http://www.indeportesantioquia.gov.co/normatividad/normatividadplaneacion/N_TC5254.pdf]

ANEXOS



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
ENCUESTA 1: A DIRECTORES, COORDINADORES Y RESPONSABLES DE
ÁREA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE IBARRA

Objetivo: Obtener información relevante de los directores, Coordinadores y responsables de área, respecto a la administración y al conocimiento sobre los riesgos existentes.

Datos del Encuestado:

Nombre :

Cargo :

Fecha :

Instrucciones: Sírvase contestar las siguientes preguntas, marcando con una **X** la respuesta que considere correcta, la veracidad de su respuesta permitirá darnos un criterio aproximado de la realidad de la situación de esta

1. ¿Qué tiempo trabaja usted en la Gobierno Autónomo Descentralizado de San Miguel de Ibarra?

De 1 a 3 años De 3 a 5 años De 5 a 10 años

De 10 a 15 años Más de 15 años

2. ¿Tiene comodidad y solvencia para realizar su trabajo?

Todo el tiempo En ocasiones
Difícil Nunca

3. ¿Considera que las instalaciones y equipos de la municipalidad que utiliza para realizar su trabajo son?

Muy adecuados Adecuados
No son adecuados No adecuados en lo absoluto

4. ¿El ambiente de trabajo del Gobierno Autónomo Descentralizado de San Miguel de Ibarra es?

Excelente Muy bueno Bueno
Regula Malo

5. ¿Conoce Usted la misión del Gobierno Autónomo descentralizado de San Miguel de Ibarra?

Totalmente Parcialmente
Muy poco Nada

6. ¿Cree Usted que el Gobierno Autónomo Descentralizado de San Miguel de Ibarra conoce y gestiona eficientemente sus riesgos?

Definitivamente Si probablemente Si
Definitivamente No Probablemente No

7. ¿Se le comunica oportunamente las decisiones que toman las autoridades del GAD-Ibarra?

Siempre La mayor parte del tiempo
Algunas veces Raramente Nunca

8. ¿Considera que el GAD-Ibarra mantiene bajo control los riesgos inherentes que puedan afectar el cumplimiento de sus objetivos?

Cierto Algo cierto
No muy cierto No es cierto en lo absoluto

9. ¿Recibe capacitación respecto al manejo y mitigación de riesgos?

Con mucha frecuencia Con frecuencia
A veces Raramente Nunca

10. ¿Considera que la capacitación de los funcionarios del GAD-Ibarra garantizaría el cumplimiento de sus metas y objetivos?

Definitivamente Si probablemente Si

Definitivamente No Probablemente No

11. ¿El GAD-Ibarra mantiene identificados y definidos los procesos que ejecuta a través de manuales?

Cierto Algo cierto

No muy cierto No es cierto en lo absoluto

12. ¿Considera Usted que la implementación de un modelo de gestión de riesgos aplicando estándares internacionales mejorará la eficiencia y efectividad de los objetivos institucionales?

Definitivamente Si probablemente Si

Definitivamente No Probablemente No



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
ENTREVISTA 1: A ADMINISTRADOR GENERAL, RESPONSABLE DE
DESARROLLO INSTITUCIONAL Y RESPONSABLE DE TALENTO HUMANO Y
CAPACITACIÓN DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE
IBARRA

Objetivo: Obtener información relevante, respecto a la administración y al conocimiento sobre los riesgos existentes.

Datos del Encuestado:

Nombre :

Cargo :

Fecha :

Instrucciones: Sírvase contestar las siguientes preguntas, marcando con una **X** la respuesta que considere correcta, la veracidad de su respuesta permitirá darnos un criterio aproximado de la realidad de la situación de esta municipalidad; anticipamos nuestro profundo agradecimiento por su atención.

1. ¿Se ha establecido una planificación de las actividades y en base a que se las ha formulado?

.....
.....
.....
.....

2. ¿Se establece objetivos a corto mediano y largo plazo referente a la mejora de la calidad del servicio y en qué forma se difunde?

.....
.....
.....
.....

3. ¿Considera que la misión del GAD-Ibarra está enfocada a satisfacer las necesidades de sus usuarios y en que se debería mejorar?

4. ¿Desarrolla programas de capacitación encaminados a mejorar la calidad del servicio cuáles?

5. ¿Considera que se mantiene definidos identificados y documentados los diferentes procesos del GAD-Ibarra?

6. ¿Considera que el GAD-Ibarra trabaja bajo términos de eficiencia y calidad?

7. ¿En qué forma considera que la capacitación de los funcionarios mejorará la calidad del servicio que presta el GAD-Ibarra?

8. ¿Considera que la Implementación de un Modelo de Gestión de Riesgos garantizará la consecución de objetivos y control de las actividades que desarrolla el GAD-Ibarra?

